

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA A:

FONDS HAÏTIEN D'AIDE À LA FEMME (SP/TC-95-01-24-9)  
SOCIÉTÉ HAÏTIENNE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (SP/TC-95-01-25-7)  
ORGANIZATION FOR THE REHABILITATION OF THE ENVIRONMENT (SP/TC-95-02-37-0)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANIZACIONES  
INTERMEDIARIAS:

El *Fonds Haïtien d'Aide à la Femme* (FHAF) es una fundación sin fines de lucro reconocida por el gobierno haitiano el 19 de abril de 1982 y afiliada a *Women's World Banking* (WWB), que otorga préstamos para financiar capital de explotación a mujeres en situación económica desfavorable de Puerto Príncipe. La *Société Haïtienne d'Épargne et de Crédit* (SHEC) es una cooperativa de crédito sin restricciones de afiliación que presta servicios de ahorro y crédito a la población en Puerto Príncipe. La *Organization for the Rehabilitation of the Environment* (ORE) es una organización de voluntarios sin fines de lucro dedicada a actividades que promueven el mejoramiento de la situación socioeconómica de los productores rurales, la conservación y la protección del medio ambiente.

MONTO Y FUENTE:

BID:		
Financiamiento:	US\$775.000	(CHF 900.550)
FHAF:	US\$300.000	(CHF 348.600)
SHEC:	US\$325.000	(CHF 377.650)
ORE:	US\$150.000	(CHF 174.300)
Cooperación técnica:	US\$740.500	(CHF 860.461)
FHAF:	US\$215.000	(CHF 249.830)
SHEC:	US\$272.500	(CHF 316.645)
ORE:	US\$253.000	(CHF 293.986)
Total:	US\$1.515.500	(CHF 1.761.011)

El desembolso de los fondos del financiamiento se realizará en moneda local (gourdes haitianos) y el de los fondos de la operación de cooperación técnica se efectuará en francos suizos (CHF); todos los recursos financieros desembolsados provendrán del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos.

PLAZOS Y  
CONDICIONES  
FINANCIERAS:

Los fondos provenientes del componente financiero de cada operación estarán sujetos a las siguientes condiciones:

Plazo de amortización: 10 años  
Período de gracia: 5 años  
Período de desembolso: 4 años  
Comisión: 1%

**COOPERACIÓN**

**TÉCNICA PARALELA:**

A fin de reforzar a las instituciones intermediarias, se proponen operaciones de cooperación técnica no reembolsable a favor del FHAF (US\$215.000), de la SHEC (US\$272.500) y ORE (US\$253.000).

**OBJETIVOS:**

El objetivo general del programa propuesto consiste en ampliar la oferta de servicios que se ofrecen al sector de las microempresas urbanas y rurales mediante el desarrollo de instituciones de prestación de servicios viables desde el punto de vista comercial. Los objetivos específicos consisten en establecer dentro del FHAF los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha fundación opere como una institución de prestación de servicios crediticios viable en el marco de sus atribuciones como entidad sin fines de lucro; elaborar en el marco de la SHEC los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha sociedad opere como un intermediario financiero viable en el marco de sus atribuciones como cooperativa de crédito, y reforzar y ampliar la capacidad de ORE en materia de producción y almacenaje de semillas, así como los sistemas y políticas financieros relacionados con la venta y distribución de semillas e insumos agropecuarios.

**DESCRIPCIÓN:**

Los recursos provenientes del componente crediticio se utilizarán para ampliar el volumen de los servicios de crédito (SHEC y FHAF) y los servicios de suministro de semillas e insumos agropecuarios (ORE) que se ofrecen a los microempresarios urbanos y rurales, de modo que las entidades de prestación de servicios logren una economía de escala viable desde el punto de vista económico. Los recursos provenientes de la operación de cooperación técnica se utilizarán para reforzar a las instituciones en los ámbitos siguientes: capacidad de administración operativa, tecnología de servicios de crédito y ahorro, sistemas de información gerencial, capacitación de personal, sistemas de administración y control financiero, sistemas de planificación anual, desarrollo de los recursos humanos e institucionales.

**CLASIFICACIÓN  
AMBIENTAL:**

El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 20 de junio de 1995, clasificó esta operación en la Categoría III. El Comité solicitó que, en lugar de

un resumen ambiental, se efectuara un análisis del Plan de Operaciones antes de que fuera aprobado por el Comité de Préstamos.

**BENEFICIARIOS:**

El FHAF y la SHEC prestarán servicios financieros al sector de las microempresas urbanas de Puerto Príncipe y de Cap Haitien. La gran mayoría de la población activa de Haití realiza actividades comprendidas en el sector informal de las microempresas y de las pequeñas empresas. El embargo impuesto al país tras el golpe de estado aceleró un proceso de descapitalización de la economía real que persiste desde hace quince años por lo menos. La devaluación de la moneda y la pérdida de poder adquisitivo de la población surtieron un efecto especialmente devastador para el sector de las microempresas y de las pequeñas empresas que producen para el mercado local. Más del 60% de los microempresarios haitianos, así como de los clientes del FHAF y de la SHEC, son mujeres.

Desde 1985, ORE proporciona insumos agropecuarios y servicios de extensión a más de 20.000 productores rurales pobres del sur del país, agrupados en torno a la zona de Les Cayes. La explotación rural consiste principalmente en cultivos de subsistencia en pequeña escala y da empleo a más del 65% de la fuerza de trabajo. La mayor parte de la población carece de acceso expedito a un agua potable segura, atención médica adecuada o suficientes alimentos. El 85% de la población rural vive en la extrema pobreza. Son escasos los programas de asistencia social con que se cuenta, y la falta de oportunidades de empleo sigue siendo el problema más crítico de los que afectan a la economía.

**BENEFICIOS  
Y RIESGOS:**

Los beneficios de las operaciones que se proponen consistirán en la expansión de los servicios de financiamiento y respaldo a las empresas, que se ofrecerán también a los microempresarios urbanos y a los productores rurales, lo que determinará un mejoramiento cualitativo del nivel de vida para un segmento extremadamente pobre de la población haitiana.

La operación que se propone está expuesta al riesgo inherente a un entorno económico y político inestable. No obstante, los resultados alcanzados por el FHAF, la SHEC y ORE en el período del embargo prueban la capacidad de administración de esas entidades en medio de circunstancias difíciles.

Los riesgos técnicos que pueden comprometer el éxito de los proyectos propuestos para el FHAF y la SHEC guardan relación con el problema técnico consistente en transformar una entidad sin fines de lucro en una institución financiera profesional. Para mitigar ese riesgo, en el componente de cooperación técnica se prevé la contratación de asesores principales, para que los organismos ejecutores cuenten con experiencia bancaria.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAÍS:**

Las propuestas de las operaciones de que se trata fueron enviadas al Comité de Programación el 1 de marzo de 1995, y son congruentes con la estrategia del Banco consistente en el fortalecimiento de las instituciones privadas que prestan servicios financieros y relacionados con empresas a sectores de población marginados.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Una vez firmados los contratos entre el Banco y el FHAF y la SHEC, el Banco contratará a un especialista en instituciones financieras para que lleve a cabo las siguientes tareas: 1) ayudar al FHAF y a la SHEC a elaborar un plan de acción y presupuesto detallados para el período del programa; 2) elaborar políticas y procedimientos contables conforme a las pautas que se exponen en el párrafo 3.31 del documento de préstamo; 3) realizar un análisis de la actual situación financiera del FHAF y de la SHEC aplicando esas políticas y procedimientos contables, y 4) elaborar las proyecciones financieras necesarias para calcular una tasa de interés para los intermediarios que satisfaga las condiciones que se definen en el párrafo 3.28 del documento de préstamo.

Como condición previa al desembolso de los recursos de sus respectivos programas, la SHEC y el FHAF presentarán, a solicitud del Banco, un plan de acción y un presupuesto, políticas y procedimientos contables, y pautas crediticias. Además, el FHAF y la SHEC deberán documentar, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, la existencia de un acuerdo mutuo entre las respectivas instituciones y los especialistas contratados como asesores principales (párrafo 3.41).

Como condición previa al desembolso de recursos del programa, ORE presentará un plan de acción y un presupuesto detallados que al Banco le resulten satisfactorios (párrafo 3.39).

A fin de facilitar un eficiente desembolso de los recursos del programa, el Banco proporcionará los siguientes anticipos de fondos a las entidades

ejecutoras: FHAF: 10% de los componentes de financiamiento y cooperación técnica; SHEC: 10% del componente de financiamiento y 20% del de cooperación técnica, y ORE: 20% del componente de financiamiento y del de cooperación técnica (párrafos 3.24 a 3.26).

Una vez desembolsado el 50% de los recursos del componente de financiamiento de los respectivos proyectos, el Banco contratará los servicios de especialistas para que lleven a cabo las evaluaciones de mitad de período. Tomando como base la evaluación, el Banco decidirá si corresponde autorizar desembolsos de los recursos restantes y efectuará recomendaciones a las entidades ejecutoras con respecto a las medidas específicas que deban adoptarse para lograr una culminación exitosa de las operaciones (párrafo 3.33).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. La solicitud

- 1.1 El Fonds Haïtien d'Aide à la Femme (FHAF), la Société Haïtienne d'Épargne et de Crédit (SHEC) y la Organization for the Rehabilitation of the Environment (ORE) solicitaron asistencia al Banco en 1991 para ampliar la escala de sus respectivas actividades. En 1994 los perfiles de los proyectos fueron actualizados por los miembros del equipo de proyecto tras la suspensión del embargo decretado contra Haití.

### B. Declaración de que no existen objeciones

- 1.2 El Gobierno de Haití, a través del Ministerio de Planeamiento, ha expresado que no le merece objeciones el hecho de que el Banco financie las operaciones propuestas.

### C. Antecedentes

- 1.3 La gran mayoría de la población económicamente activa de las zonas rurales y urbanas de Haití participa en las actividades del sector de las microempresas y de las pequeñas empresas. Históricamente, este sector ha sido informal, no ha producido para los mercados de exportación y ha carecido de acceso a servicios financieros formales. El embargo que se impuso a Haití tras el golpe de estado aceleró un proceso de descapitalización de la economía real que persiste desde hace por lo menos quince años. La devaluación de la moneda y la pérdida de poder adquisitivo de la población surtieron efectos especialmente devastadores sobre el sector de las microempresas y de las pequeñas empresas que producen para el mercado local. Las empresas que sobrevivieron en ese período lo lograron dedicándose a actividades comerciales, lo que determinó la liquidación o el descuido de la capacidad de producción. Las escasas instituciones formales del sector no bancario que ofrecen servicios financieros al sector sufrieron pérdidas suscitadas por quiebras de empresas y fueron descapitalizadas por la devaluación.
- 1.4 Sólo el 29% de las tierras de Haití son apropiadas para el cultivo, y la grave escasez de insumos agropecuarios esenciales para la producción (semillas, combustibles y fertilizantes), así como de herramientas adecuadas (hoces, machetes y guadañas) representa un grave obstáculo a los efectos de lograr un nivel de producción agraria conveniente. En el período del embargo se interrumpió o cesó el suministro de esos insumos, lo que determinó una grave escasez y el aumento continuo de los precios.
- 1.5 La producción per cápita de los principales cultivos cerealeros (maíz, sorgo y frijoles) se ha venido reduciendo en forma sostenida en los últimos 20 años, salvo en el caso del arroz. Al volverse más escasos los cultivos cerealeros, se ha reducido la

autosuficiencia en materia de producción de alimentos. La falta de semillas de buena calidad y de suministros agrícolas en las épocas de plantación han impedido todo incremento significativo de la producción.

- 1.6 Las actuales prácticas de los productores rurales consisten en utilizar granos de la cosecha anterior, comprada en el mercado, en lugar de semillas seleccionadas, desecadas y tratadas profesionalmente. Esas semillas tienen porcentajes de germinación comprendidos entre el 30% y el 40%, como promedio – en comparación con un porcentaje de germinación mínimo del 85% en el caso de las semillas genéticamente adaptadas y tratadas – y son portadoras de esporas de hongos. Las semillas (granos vendidos en el mercado, u otras) son muy escasas en la época de la plantación, por lo que su precio aumenta hasta llegar, a menudo, al doble del nivel ordinario. Cuando se producen calamidades naturales (huracanes, inundaciones, etc., que tienen lugar cada tres o cuatro años), las semillas se vuelven extremadamente escasas y costosas. Esos factores hacen que la producción de Haití se cuente entre las más bajas de la región del Caribe y América Central.

D. Objetivos del gobierno

- 1.7 Los objetivos generales del programa de reforma económica del Gobierno de Haití comprenden el logro de un crecimiento económico sostenible, la reducción de la pobreza, el incremento del empleo, un acceso más amplio a los servicios y la rehabilitación del medio ambiente. En el contexto del diseño del Programa de Recuperación Económica de Emergencia, el gobierno también asigna importancia al fortalecimiento de las entidades privadas que prestan servicios que favorecen la consecución de sus objetivos.

E. Estrategia del Banco en Haití

- 1.8 En el contexto de la elaboración del Programa de Recuperación Económica de Emergencia y de la Estrategia del Banco para el Sector Privado de Haití, el Banco ha hecho hincapié en la importancia de reforzar las instituciones privadas que prestan servicios financieros y servicios relacionados con las empresas al sector de las microempresas y las pequeñas empresas.
- 1.9 Las tres instituciones que se presentan en la propuesta ofrecen servicios financieros (SHEC y Fhaf) y suministros y servicios de extensión agrícola (ORE) a microempresarios y pequeños productores rurales. Las organizaciones en cuestión están acreditadas entre las más profesionales de Haití, pero han sido debilitadas por el embargo y deben someterse a un programa general de fortalecimiento institucional antes de que puedan ampliar considerablemente sus actividades. El programa que se propone tiene como meta brindarles el apoyo necesario para que esas instituciones puedan ampliar sus

actividades en el marco de planes empresariales individuales para el desarrollo de instituciones de prestación de servicios sostenibles desde el punto de vista económico.

- 1.10 El diseño de las operaciones que se proponen se basa en información recopilada por miembros del equipo de proyecto a partir de noviembre de 1994. El equipo ha logrado reunir suficiente información como para llegar a la conclusión de que las entidades referidas son lo suficientemente vigorosas como para aplicar con éxito el programa de expansión y fortalecimiento institucional que se expone en la operación propuesta. Además, las operaciones han sido diseñadas de modo tal que las actividades del proyecto comiencen con un análisis y una labor de planificación más profundos, que tienen carácter de condición previa al desembolso de los recursos financieros.

## II. LOS INTERMEDIARIOS

### A. Identidad jurídica, objetivos y estructura de gobierno

- 2.1 El FHAF es una fundación sin fines de lucro, reconocida por el Gobierno haitiano el 19 de abril de 1982 y afiliada a Women's World Banking (WWB), que suministra préstamos para el financiamiento de capital de explotación a mujeres en situación económica desfavorable de Puerto Príncipe. La institución cuenta con más de diez años de experiencia en la prestación de servicios financieros a microempresarias y, en los últimos años, ha avanzado considerablemente en cuanto al fortalecimiento de su capacidad institucional, con respaldo del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos. Está regida por un Directorio que delega atribuciones, en materia de gestión, a un Comité de Administración presidido por el Director Ejecutivo. El personal del FHAF se compone de 20 empleados, incluidos ocho oficiales de préstamos.
- 2.2 La SHEC es una cooperativa de crédito sin restricciones de afiliación que presta servicios de ahorro y crédito a la población en Puerto Príncipe. La entidad se inició en 1985 como programa de crédito, con el apoyo de *Mennonite Economic Development Associates*, y se transformó en una cooperativa de crédito en 1993, a fin de ampliar sus actividades en materia de prestación de servicios de ahorro y crédito a la población. Está regida por un Directorio de 12 miembros y cuenta con un Comité de Administración y Supervisión. El Director General se encarga de la administración de la entidad. El personal de la SHEC se compone de 26 empleados, incluidos 16 oficiales de ahorro y préstamo.
- 2.3 ORE es una institución de voluntarios privada, sin fines de lucro, dedicada a actividades que promueven el mejoramiento de la situación socioeconómica de los productores rurales, así como la



conservación y la protección del medio ambiente. ORE surgió como consecuencia de la evolución del Proyecto de Injertos de Frutales de Camp Perrin, establecido en 1981 para proporcionar frutales injertados a la comunidad en la zona de Les Cayes, sin fines de lucro (con el financiamiento de la Embajada Canadiense y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos). ORE fue reconocida oficialmente por el Gobierno haitiano como organización no gubernamental el 16 de junio de 1988. Está regida por el Comité Ejecutivo del Directorio, formado por siete miembros.

B. Ejecución de pequeños proyectos anteriores

- 2.4 En diciembre de 1988, el FHAF recibió US\$250.000 en financiamiento para pequeños proyectos, a lo que se agregó una operación de cooperación técnica no reembolsable por un monto de US\$96.000. Aunque la ejecución del proyecto se ha visto retrasada por la inestabilidad política reinante, el FHAF ha avanzado en forma sostenida en materia de desarrollo de sistemas operativos y tecnologías de otorgamiento de préstamos. Por otra parte, ha establecido una relación de asociación de esfuerzos con sus afiliadas de Women's World Banking de Cali, Colombia, cuyas recientes actividades de reorientación y expansión fueron financiadas también por el Banco. El proyecto que se propone se basará en esas dos experiencias, a los efectos de ayudar al FHAF a establecer objetivos institucionales nítidos para los próximos años.

C. Actividades

1. FHAF

- 2.5 El FHAF otorga préstamos individuales y colectivos de solidaridad, así como respaldo técnico, a microempresas existentes de propiedad de mujeres. Posee oficinas de prestación de servicios ubicadas en Puerto Príncipe, Croix-des-Bouquets, Cité Soleil y Cap-Haïtien. El FHAF concede principalmente préstamos a corto plazo para el financiamiento de capital de explotación. La alta concentración (80%) en el sector comercial refleja la preferencia de la clientela exclusivamente femenina del FHAF en esas actividades. Al 31 de marzo de 1995, el FHAF tenía una cartera de préstamos pendientes de reembolso de US\$220.000, formada por aproximadamente 500 préstamos individuales y colectivos de solidaridad.

2. SHEC

- 2.6 La SHEC es una cooperativa de crédito sin restricciones de afiliación que presta servicios de ahorro y crédito orientados hacia el sector de las microempresas en la zona de Puerto Príncipe. En mayo de 1995, el monto de la cartera de préstamos pendientes de reembolso era de US\$1,13 millón, y estaba constituida por aproximadamente mil préstamos individuales y colectivos de solidaridad. Por otra parte, transcurrido menos de un año de operaciones de ahorro, la SHEC había movilizado US\$740.000 en más de 2.000 cuentas de

depósitos de ahorro y a plazo fijo. El éxito del programa de ahorro de la SHEC se debe en gran medida a la credibilidad de la institución como fuente de crédito para una parte de la población que carece de acceso a los servicios bancarios formales. Además, las tasas de los depósitos de la SHEC son más elevadas que las de los bancos del sector formal.

### 3. ORE

- 2.7 Actualmente, ORE trabaja en relación directa con aproximadamente 2.000 productores rurales en las zonas de Les Cayes (Camp Perrin) y *Bassin de Port-au-Prince*, y de 1985 a esta parte ha proporcionado semillas y frutales a aproximadamente 20.000 productores rurales. Las principales actividades de ORE se centran en la producción de material de plantas y en el programa de expendio de suministros agrícolas y prestación de servicios de extensión.
- 2.8 El programa de producción de material de plantas se compone de tres partes: introducción de cultivos y/o pruebas de adaptabilidad de mejoramiento; multiplicación y distribución de cultivos mejorados a los productores rurales. Se producen semillas básicas en centros de multiplicación controlada de ORE que abarcan 16 ha, y se producen semillas comerciales a través de una red de aproximadamente 230 productores agrícolas contractuales capacitados y supervisados por ORE. Actualmente se utiliza para el programa de producción de semillas un edificio de manejo y almacenaje de semillas, de 306 metros cuadrados de superficie, dotado de una trilladora, una descascaradora de maíz y una mezcladora para el tratamiento de semillas; pero la capacidad de las instalaciones es escasa si se tienen en cuenta las necesidades futuras. La producción se ve limitada por la escasez de equipo y de espacio para almacenaje.
- 2.9 A partir de 1985, ORE ha producido más de 265.000 frutales injertados en sus viveros de Camp Perrin y otros lugares. La actual capacidad anual de producción de los viveros es la siguiente: 200.000 frutales y 100.000 árboles de forestación. Se han distribuido más de 200 variedades de frutales seleccionados e importados a los productores rurales campesinos del sur de Haití, en la zona de *Bassin de Port-au-Prince* y en los centros de todo el país.
- 2.10 ORE ha establecido once expendios de suministros agropecuarios en la zona de la cuenca de Macaya para proveer a los agricultores de bajos ingresos las actuales existencias de semillas mejoradas, así como una selección de insumos agrícolas (fertilizantes, plaguicidas y herramientas manuales). En el año 1993/94 se vendieron en esos expendios semillas y suministros agropecuarios por valor de US\$43.000 a los productores rurales participantes; además, se realizaron ventas de semillas en forma directa, al por mayor, por valor de US\$115.425. El éxito de esos expendios de suministros agropecuarios ha probado su viabilidad y la necesidad de ampliar la operación para llegar a un mayor número de beneficiarios. Los

expendios se encuentran en Maniche, Saut Mathurine, Jérémie, Beaumont, Camp Perrin, Gros-morne, L'Asile, Marfranc, Vieux Bourg d'Aquin y La Colline.

D. Situación financiera

- 2.11 La actual situación financiera del FHAF, de la SHEC y ORE, así como los resultados financieros que obtuvieron en el pasado ejercicio, reflejan las consecuencias negativas del período del embargo. Además, la ulterior reactivación de los programas, la reasignación de los activos y la mezcla de las donaciones y los ingresos operativos en los estados financieros ha oscurecido aún más su actual situación financiera. Por este motivo, el Banco contratará a un especialista en instituciones financieras para que lleve a cabo un análisis financiero más profundo en el contexto de la creación de los documentos de planificación que las instituciones deberán presentar como condición previa al desembolso de los recursos de sus respectivos programas.
- 2.12 El siguiente análisis se basa en informes financieros no auditados que se inician en septiembre de 1994 en los casos del FHAF y ORE, y en mayo de 1995 en el caso de la SHEC. Los informes financieros completos pueden consultarse en los archivos de la División de Finanzas e Infraestructura Básica, Región 2.

1. FHAF

- 2.13 Al 31 de marzo de 1995, el total de los activos del FHAF ascendía a US\$640.000, y su capital propio era de US\$224.000. Del activo, US\$220.000 estaban invertidos en la cartera de préstamos, y la mayor parte del resto, en forma líquida. La actual situación del FHAF refleja los efectos negativos del embargo, durante el cual el FHAF transfirió la mayor parte de sus activos a instrumentos líquidos al deteriorarse cualitativamente la cartera de préstamos. Los ingresos sufrieron el consiguiente detrimento, y el FHAF sólo pudo cubrir con ingresos operativos el 60% de los costos operativos del ejercicio financiero de 1994. No obstante, en marzo de 1995 el total del activo había aumentado con respecto a los US\$244.000 de septiembre de 1994, y el FHAF reinvertía rápidamente activos líquidos en la cartera de préstamos; el monto de los ingresos acumulados, incluidas las donaciones, en el período financiero en cuestión, fue de US\$183.000. Según los datos referentes a la cartera de que se dispone, la situación del FHAF mejoró extraordinariamente de noviembre de 1994 a esta parte; en marzo de 1995 se registró una tasa de incumplimiento del 4%.

2. SHEC

- 2.14 En mayo de 1995, el total de los activos de la SHEC ascendía a US\$1,3 millón, con US\$200.000 de capital propio y accionario; activos por US\$1,2 millón estaban invertidos en la cartera de préstamos. La situación actual refleja el acelerado crecimiento de

la institución en 1994, atribuible a sus actividades de movilización de ahorros. En junio de 1993 y 1994, el total del activo era de US\$410.000 y US\$540.000, respectivamente. La SHEC también se vio afectada durante el período del embargo: en el ejercicio financiero de 1994 sólo cubrió el 70% de sus costos operativos con ingresos operativos. No obstante, el crecimiento del activo en el actual período financiero ha permitido a la SHEC mantener una rentabilidad anual del 24% sobre el capital propio proveniente de los ingresos operativos. Para febrero de 1995, la tasa de incumplimiento de la SHEC equivalía al 3,4% de la cartera de préstamos pendientes de reembolso.

### 3. ORE

- 2.15 Al 30 de septiembre de 1994, el monto del activo de ORE ascendía a US\$137.000, estando casi completamente financiado por capital propio. Desde 1985, ORE cubre la mayor parte de sus costos operativos con donaciones, incrementándose año tras año los ingresos provenientes de la venta de productos. Los ingresos procedentes de ventas equivalieron al 27% del total de los ingresos en el ejercicio financiero de 1994. Ello refleja el temprano proceso de consolidación de la institución y la política seguida en el pasado por la USAID, principal donante de ORE en el período en cuestión, de utilizar a ORE para proporcionar materiales sin cargo a las ONG y a productores rurales de bajos ingresos. Actualmente, ORE está en proceso de lograr una economía de escala en sus operaciones, lo que le permitirá cubrir los costos mediante sistemas comerciales.

## III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivo general

- 3.1 El objetivo general del programa que se propone consiste en ampliar la oferta de servicios que se ofrecen al sector de las micro-empresas urbanas y rurales, mediante el desarrollo de instituciones de prestación de servicios viables desde el punto de vista comercial.

### B. Objetivos específicos

- 3.2 Los objetivos específicos de la operación que se propone son los siguientes:
- a. Elaborar dentro del FHAF los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha fundación opere como una institución de prestación de servicios crediticios viable en el marco de sus atribuciones como entidad sin fines de lucro.

- b. Elaborar, en el marco de la SHEC, los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha sociedad opere como un intermediario financiero viable de conformidad con sus atribuciones como cooperativa de crédito.
- c. Reforzar y ampliar la capacidad de ORE en materia de producción y almacenaje de semillas, así como los sistemas y políticas financieros relacionados con la venta y distribución de semillas e insumos agropecuarios.

C. Actividades

1. FHAF y SHEC

- 3.3 Aunque la ejecución del programa propuesto se adaptará al estadio relativo de desarrollo de las instituciones, el programa correspondiente al FHAF y a la SHEC comprenderá los siguientes componentes:

a. Componente financiero

- 3.4 El FHAF y la SHEC utilizarán recursos provenientes de los componentes financieros de sus respectivos programas (FHAF: US\$300.000, y SHEC: US\$325.000) para incrementar el volumen de sus respectivas carteras de préstamos, a fin de alcanzar una escala de operaciones más eficiente y, con el tiempo, capitalizar las instituciones con ingresos netos. A los efectos de la expansión, deberá dotarse de una mayor eficiencia a los sistemas operativos y administrativos que se identifican más abajo.

b. Cooperación técnica

- 3.5 El FHAF y la SHEC realizarán los siguientes componentes de un programa de fortalecimiento institucional en el marco de sus respectivos planes de operaciones, que aparecen en los anexos.

(i) Desarrollo de la capacidad de administración operativa

- 3.6 A fin de lograr la coordinación de las actividades proyectadas, la SHEC utilizará fondos del programa para crear el cargo de Asesor Principal de Operaciones con el objetivo de dar apoyo a los cargos, financiados por la SHEC, de Director de Crédito y Director de Ahorro. El FHAF utilizará recursos del programa para crear los cargos de Asesor Financiero Principal y Asesor de Crédito Principal. Los Asesores Principales dependerán directamente de los Directorios de sus respectivas instituciones. Los cargos se llenarán con profesionales dotados de adecuada experiencia en la administración de operaciones de prestación de servicios financieros.

(ii) Desarrollo de tecnología de crédito y ahorro

- 3.7 Se adaptarán todas las políticas y los procedimientos vinculados con la prestación de servicios de crédito a fin de incrementar la productividad y el desempeño financiero de las instituciones. Entre las actividades que se realizarán figuran la modificación de las condiciones de los créditos, los procedimientos de otorgamiento de crédito colectivo de solidaridad e individual, los procedimientos de supervisión del crédito y la elaboración de nuevos productos financieros. Se contratarán consultores a corto plazo para que ayuden a la SHEC y al FHAF en esos ámbitos.

(iii) Modificación del sistema de administración de la información

- 3.8 Será necesario modificar los sistemas de información para contar con los mecanismos de información y control necesarios para un programa de servicios financieros para microempresas. Tanto el FHAF como la SHEC emplearán a sendos especialistas en sistemas de información para que colaboren en la instalación y adaptación de los sistemas.

(iv) Capacitación de personal

- 3.9 Se capacitará al personal a medida que se elaboren y lleven a la práctica nuevos procedimientos, técnicas de análisis del crédito, productos financieros y sistemas de administración. Además, se destinarán fondos de cooperación técnica para hacer participar a empleados de la SHEC y el FHAF en cursos específicos o jornadas de capacitación.

(v) Instalación de sistemas de administración y control financieros

- 3.10 La SHEC y el FHAF modificarán sus políticas y procedimientos contables conforme a normas de prudencia establecidas, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, como condición previa al desembolso de los componentes del financiamiento que respectivamente les corresponda. Se contratarán consultores a corto plazo para que colaboren en la elaboración de las políticas y los procedimientos necesarios.

(vi) Elaboración e instalación de sistemas de creación, ejecución y control de planes institucionales anuales

- 3.11 Los asesores contratados por la SHEC y el FHAF harán posible la institucionalización de un sistema de planificación que permitirá incorporar los objetivos del proyecto propuesto en un proceso de planificación anual con un adecuado nivel de participación del Directorio, la administración y el personal operativo de sus respectivas instituciones.

(vii) Desarrollo de recursos humanos e institucionales

- 3.12 Los asesores se encargarán, asimismo, de la aplicación de políticas y sistemas relacionados con el desarrollo de los recursos humanos e institucionales. Ello comprende los siguientes ámbitos: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones internas y motivación, así como esferas clásicas relacionadas con mecanismos de evaluación de desempeño y manuales de procedimiento.

2. ORE

a. Componente financiero

- 3.13 A través del componente financiero del programa (US\$150.000), se brindará capital de explotación para la adquisición de existencias de semillas, lo que permitirá a ORE expandir su actual banco de germoplasma de semillas para establecer una base más amplia de cultivos de semillas de alto rendimiento, resistentes a temperaturas hostiles y a enfermedades.

b. Cooperación técnica

- 3.14 Los recursos de la operación de cooperación técnica se utilizarán para realizar las siguientes actividades:

(i) Investigación y desarrollo de variedades de plantas y semillas

- 3.15 ORE ampliará su actual programa de investigación y desarrollo a fin de brindar a los pequeños productores variedades de semillas y de plantas adaptadas, de alta calidad. Se utilizarán recursos del programa para establecer la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades de investigación y desarrollo.

(ii) Fortalecimiento de los sistemas y políticas financieras

- 3.16 ORE mejorará sus actuales sistemas de administración y control financiero y adaptará sus políticas de fijación de precios a la escala de las operaciones previstas en el marco de la actual operación.

D. Costos y condiciones del programa

Organización	Componente de financiamiento	Cooperación técnica	Total
FHAF	CHF 348.600 (US\$300.000)	CHF 249.830 (US\$215.000)	CHF 598.430 (US\$515.000)
SHEC	CHF 377.650 (US\$325.000)	CHF 316.645 (US\$272.500)	CHF 694.295 (US\$597.500)
ORE	CHF 174.300 (US\$150.000)	CHF 293.986 (US\$253.000)	CHF 486.286 (US\$403.000)

1. Componente de financiamiento

- 3.17 El Banco proporcionará financiamiento reembolsable al FHAF, a la SHEC y a ORE conforme al cuadro que antecede. Los recursos financieros se desembolsarán en gourdes al tipo de cambio que rija a la fecha de desembolso. Todos los recursos financieros que se desembolsen provendrán del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos. El componente de financiamiento se desembolsará en no más de cuatro años y se amortizará a lo largo de 10 años, con un período de gracia de cinco años, comenzándose en la fecha del primer desembolso de los respectivos componentes del financiamiento. Los intermediarios pagarán una comisión del 1% anual sobre el saldo pendiente de reembolso de sus respectivos préstamos.

2. Cooperación técnica

- 3.18 En forma paralela a cada uno de los componentes del financiamiento, el Banco proporcionará una operación de cooperación técnica no reembolsable, cuyos fondos se desembolsarán en francos suizos (CHF) con cargo al Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos, para financiar las medidas de fortalecimiento institucional definidas en el plan de operaciones que aparece en los anexos.

E. Ejecución

1. Responsabilidad

- 3.19 El FHAF, la SHEC y ORE serán los responsables exclusivos de la ejecución de las respectivas operaciones, con excepción de las actividades definidas en los términos de referencia de los consultores que serán contratados por el Banco. Cada una de esas entidades firmará con el Banco contratos referentes al financiamiento y acuerdos de cooperación técnica.



## 2. Reglamento de crédito

- 3.20 En el Anexo IV se presenta el reglamento general de crédito que registrará el desembolso de los fondos del Banco a favor de los subprestatarios del FHAF y la SHEC. Esas pautas con congruentes con las políticas del Banco referentes al Programa para el Financiamiento Pequeños Proyectos y con las legislación haitiana referente a la prestación de servicios financieros.
- 3.21 Como condición del acuerdo financiero previa al primer desembolso, el FHAF y la SHEC presentarán, a satisfacción del Banco, un reglamento pormenorizado de los préstamos que se efectúen con recursos del BID. Ese Reglamento de Crédito sólo podrá ser modificado con aprobación escrita previa del Banco.

## 3. Cooperación técnica paralela no reembolsable

- 3.22 El FHAF, la SHEC y ORE, con aprobación del Banco, contratarán la prestación de los servicios de consultoría que se describen en el Plan de Operaciones del componente de cooperación técnica. Constituyen la excepción los servicios de los especialistas en instituciones financieras y medio ambiente, quienes serán contratados por el Banco en forma directa.

## 4. Adquisición de bienes y servicios

- 3.23 El FHAF, la SHEC y ORE aplicarán las políticas y los procedimientos del Banco para la adquisición de todos los bienes y servicios que se financien con los fondos aportados por el Banco.

## 5. Anticipo de fondos

- 3.24 En el caso del FHAF, el Banco realizará un anticipo de fondos equivalente al 10% del componente de financiamiento y al 10% del componente de cooperación técnica, para facilitar un desembolso eficiente de los recursos del programa.
- 3.25 En el caso de la SHEC, el Banco realizará un anticipo de fondos equivalente al 10% del componente de financiamiento y al 20% del componente de cooperación técnica, para facilitar un desembolso eficiente de los recursos del programa.
- 3.26 En el caso de ORE, el Banco realizará un anticipo de fondos equivalente al 20% del componente de financiamiento y al 20% del componente de cooperación técnica, para facilitar un desembolso eficiente de los recursos del programa.

## 6. Uso de fondos del préstamo

- 3.27 Los recursos previstos en el acuerdo de financiamiento sólo podrán utilizarse para financiar las actividades de otorgamiento de crédito regidas por el Reglamento de Crédito aprobado por el Banco.

En consecuencia, el valor de las carteras de préstamos pendientes de reembolso del FHAF y de la SHEC que reúnan las condiciones definidas en el Reglamento de Crédito debe ser por lo menos equivalente al valor de los recursos, denominados en gourdes, desembolsados en el marco del respectivo acuerdo de financiamiento.

#### 7. Políticas de tasas de interés y de comisiones

- 3.28 La SHEC y el FHAF determinarán la tasa de interés de los préstamos que otorguen a sus clientes prestatarios tomando como base el cálculo de la rentabilidad de los activos en situación de cumplimiento necesaria para: 1) cubrir todos los costos financieros directos; 2) cubrir todos los costos operativos, incluida la formación de reservas para préstamos en situación de incumplimiento y la depreciación de los activos, y 3) mantener el valor real del capital propio más los recursos proporcionados por el Banco en el componente de financiamiento.

#### 8. Medidas de protección del medio ambiente

- 3.29 En su reunión del 20 de junio de 1995, el Comité del Medio Ambiente clasificó como operaciones de Categoría III a los proyectos que se proponen. Durante la ejecución de las operaciones propuestas, el Banco contratará a un consultor para llevar a cabo una evaluación rápida (diagnóstico, análisis y evaluación) de las microempresas y las actividades respaldadas por estos proyectos. Las actividades de mejoramiento de semillas y propagación de plantas patrocinadas por ORE serán analizadas desde el punto de vista de la seguridad y el manejo de sustancias químicas.
- 3.30 Según se prevé, ese análisis dará lugar a: a) una identificación, categorización y clasificación basada en las potenciales repercusiones ambientales de las actividades a las que se refiere el programa propuesto; b) la identificación y evaluación de los efectos ambientales de las operaciones referentes a microempresas que financien el Banco y otros donantes, y c) el diseño de procedimientos de control ambiental simples y eficaces, y de programas de capacitación que conducirán a una gradual inserción de salvaguardias ambientales, mecanismos de prevención de repercusiones negativas y normas de seguridad laboral en las operaciones de préstamos para microempresas en Haití. Al FHAF y a la SHEC les estará prohibido, antes de que se apliquen los criterios de clasificación y control, desembolsar recursos del programa para ninguna de las actividades descritas en la lista de control preliminar que aparece en el Anexo V.

#### 9. Políticas y procedimientos contables

- 3.31 Antes del primer desembolso de los recursos del acuerdo de financiamiento, el FHAF y la SHEC deberán presentar, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, su gráfico de cuentas y una

descripción de sus políticas contables. El gráfico de cuentas y las políticas deben contener, como mínimo:

- a. una clara clasificación de la cartera, conforme a categorías de riesgo definidas, que se adecuen a normas que se elaborarán con la asistencia de los consultores contratados por el Banco;
- b. una política de mantenimiento de reservas para deudas incobrables que guarde relación con el sistema de clasificación de la cartera descrito en el párrafo (a);
- c. una clara distinción entre ingresos operativos y provenientes de donaciones, y
- d. una clara información financiera de las cuentas de reservas o de capital propio capitalizadas con fondos procedentes de los ingresos operativos netos.

10. Control de los atrasos y los resultados financieros

- 3.32 Los resultados de las carteras del FHAF y de la SHEC serán controlados en el contexto de la vigilancia de los resultados financieros de las entidades de que se trata. A esos efectos, cada intermediario deberá incluir, en los informes semestrales que presente al Banco durante la ejecución del programa, información sobre la situación de su cartera de préstamos.

11. Control del programa y evaluación de mitad de período

- 3.33 El Banco controlará la ejecución de los proyectos propuestos a través de un análisis de los informes de avance que presenten el FHAF, la SHEC y ORE. Además, el Banco utilizará fondos de la operación de cooperación técnica para contratar en forma directa los servicios de uno o más especialistas en análisis de instituciones financieras que ayuden al FHAF y a la SHEC a preparar un plan de acción detallado, que deberá ser presentado al Banco como condición previa al desembolso de los recursos de su respectiva operación de financiamiento para pequeños proyectos. El mismo especialista realizará una evaluación de mitad de período del FHAF y de la SHEC cuando el 50% de los recursos del componente de crédito haya sido desembolsado. ORE presentará también un plan de acción detallado anterior al desembolso del financiamiento para pequeños proyectos y el Banco contratará a un especialista en programas de extensión agrícola para realizar una evaluación de mitad de período sobre la ejecución del proyecto. El consultor o consultores analizarán las operaciones en cuanto al nivel de consecución de los objetivos y de los resultados previstos de los programas, y efectuarán recomendaciones al Banco y a las instituciones ejecutoras sobre las medidas específicas que hayan de adoptarse a los efectos de una culminación exitosa de los proyectos. Tomando como base el análisis, el Banco decidirá si corresponde autorizar la continuación de las operaciones. Si no le

resulta aceptable el desempeño de determinada institución, el Banco y la institución ejecutora definirán las medidas adecuadas que deban adoptarse para hacer posible una culminación exitosa del proyecto.

#### 12. Requisitos para la presentación de informes

- 3.34 Antes del desembolso del financiamiento para pequeños proyectos que corresponda al FHAF y a la SHEC, ambas instituciones deberán someter a la aprobación del Banco proyecciones financieras y un plan de operaciones que incluya los componentes de la operación de cooperación técnica. Con recursos del programa provenientes de la operación de cooperación técnica, el Banco contratará a un consultor que ayudará a las referidas entidades a preparar esos documentos.
- 3.35 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la finalización de cada trimestre del año civil, cada una de las entidades ejecutoras presentará al Banco un breve informe que comprenderá: 1) un resumen de los resultados financieros de la entidad ejecutora 1/; 2) un resumen de la ejecución del plan de operaciones de cooperación técnica, y 3) una evaluación del avance hacia los objetivos específicos definidos en el respectivo plan de operaciones.
- 3.36 Dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre de cada ejercicio financiero, el FHAF, la SHEC y ORE presentarán al Banco estados financieros preparados por una empresa de auditoría independiente aprobada por el Banco. Esta obligación persistirá durante cinco años, contados a partir del año en que se efectúe el primer desembolso del componente de financiamiento. En el caso de la SHEC y del FHAF, las auditorías deben basarse en las normas de clasificación de carteras y formación de reservas aprobadas por el Banco.

#### 13. Plan de acción

- 3.37 Una vez suscriptos los contratos entre el Banco y el FHAF y la SHEC, el Banco contratará a uno o más especialistas en instituciones financieras para que realicen la tarea siguiente: 1) ayudar al FHAF y a la SHEC a elaborar un plan de acción y un presupuesto detallados correspondientes al período del programa; 2) elaborar las políticas y los procedimientos contables que se definen en el párrafo 3.31; 3) realizar un análisis de la situación financiera

---

1/ La SHEC y la FHAF utilizarán los indicadores descriptos en materia de resultados financieros, eficiencia operativa, orientación hacia sectores sociales tomados como objetivo y capacidad institucional en la *Guía Técnica para el Análisis de las Instituciones de Financiamiento de Microempresas*, publicada por la División de Microempresa del Banco en junio de 1994.

corriente del FHAF y de la SHEC mediante la aplicación de esas políticas y esos procedimientos contables, y 4) elaborar las proyecciones financieras necesarias para calcular una tasa de interés aplicable a los intermediarios que satisfaga las condiciones que se mencionan en el párrafo 3.28.

- 3.38 Como condición previa al desembolso de los recursos del programa, la SHEC y el FHAF presentarán, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, un plan de acción y un presupuesto, políticas y procedimientos contables, y pautas de otorgamiento de crédito. Además, el FHAF y la SHEC deberán documentar, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, la celebración de un acuerdo de empleo entre las respectivas instituciones y los especialistas contratados como Asesores Principales.
- 3.39 ORE presentará, en forma que al Banco le resulte satisfactoria, un plan de acción y un presupuesto detallados, como condición previa al desembolso de los recursos del programa.
- 3.40 Una vez desembolsado el 50% de los recursos del componente de financiamiento de los respectivos proyectos, el Banco contratará los servicios de especialistas que realicen las evaluaciones de mitad de período.

#### IV. LOS BENEFICIARIOS

##### A. Características

- 4.1 La gran mayoría de la población económicamente activa de Haití realiza actividades comprendidas en el sector informal de las microempresas y las pequeñas empresas. Históricamente, este sector ha sido informal, no ha producido para los mercados de exportación y ha carecido de acceso a servicios financieros formales. El embargo que se impuso a Haití tras el golpe de estado aceleró un proceso de descapitalización de la economía real que persiste desde hace por lo menos quince años. La devaluación de la moneda y la pérdida de poder adquisitivo de la población surtieron efectos especialmente devastadores sobre el sector de las microempresas y de las pequeñas empresas que producen para el mercado local. Las empresas que sobrevivieron en ese período lo lograron dedicándose a actividades comerciales, lo que determinó la liquidación o el descuido de la capacidad de producción. Más del 60% de las microempresas de Haití pertenecen a mujeres. El papel clave de las actividades económicas de las microempresas queda en evidencia si se tiene en cuenta que estas últimas están presentes en todos los sectores. En algunos ámbitos de producción y de servicios, éstas representan la mayoría de las empresas.

- 4.2 El 85% de los productores rurales del sur de Haití, agrupados en torno a la zona de Les Cayes, vive en la pobreza absoluta. La explotación rural consiste principalmente en cultivos de subsistencia en pequeña escala y da empleo a más del 65% de la fuerza de trabajo. La mayor parte de la población carece de acceso expedito a un agua potable segura, atención médica adecuada o suficientes alimentos. Son escasos los programas de asistencia social con que se cuenta, y la falta de oportunidades de empleo sigue siendo el problema más crítico de los que afectan a la economía. La producción per cápita de los principales cultivos cerealeros (maíz, sorgo y frijoles) se ha venido reduciendo en forma sostenida en los últimos 20 años, salvo en el caso del arroz. No se está logrando la autosuficiencia en materia de producción de alimentos. El nivel diario de incorporación de 1.600 calorías y 40 gramos de proteínas está por debajo de las necesidades diarias mínimas estimadas (2.200 calorías), y se está reduciendo al disminuir los cultivos cerealeros.

B. Acceso a los servicios

- 4.3 No se cuenta con estudios generales sobre la demanda de servicios financieros del sector de las microempresas en Haití. La experiencia de entidades tales como la SHEC y el FHAF indica que los microempresarios constituyen una fuente considerable de demanda de préstamos de pequeño monto con plazos de vencimiento breves. Al igual que en la mayor parte de los países de América Latina, una pequeña proporción de microempresas con potencial de crecimiento solicitan, además, financiamiento a largo plazo para inversiones en activos fijos. Las entidades que históricamente han prestado servicios financieros al sector han experimentado pérdidas debido a quiebras de empresas, y se descapitalizaron durante el período del embargo.
- 4.4 Sólo el 29% de las tierras de Haití son apropiadas para el cultivo, y la grave escasez de insumos agropecuarios esenciales para la producción (es decir, semillas, combustibles y fertilizantes), así como de herramientas adecuadas (es decir, hoces, machetes y guadañas), representa un grave obstáculo a los efectos de lograr un nivel de producción agraria conveniente. En el período del embargo se interrumpió o cesó el suministro de esos insumos, lo que determinó una grave escasez y el aumento continuo de los precios. Las actuales prácticas de los productores rurales consisten en utilizar granos de la cosecha anterior, comprada en el mercado, en lugar de semillas seleccionadas, desecadas y tratadas profesionalmente. Esas semillas tienen porcentajes de germinación comprendidos entre el 30% y el 40%, como promedio - en comparación con un porcentaje de germinación mínimo del 85% en el caso de las semillas genéticamente adaptadas y tratadas - y son portadoras de esporas de hongos. Las semillas (granos vendidos en el mercado, u otras) son muy escasas en la época de la plantación, por lo que su precio aumenta, hasta llegar, a menudo, al doble del nivel ordinario. Cuando se producen calamidades naturales (huracanes, inundaciones, etc., que

tienen lugar cada tres o cuatro años), las semillas se vuelven extremadamente escasas y costosas. Esos factores hacen que la producción de Haití se cuente entre las más bajas de la región del Caribe y América Central.

## V. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

### A. Justificación

- 5.1 El financiamiento y la operación de cooperación técnica paralela que se proponen satisfacen los criterios de elegibilidad establecidos para el Programa de Pequeños Proyectos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2.
- 5.2 El enfoque dado al fortalecimiento del FHAF, la SHEC y ORE como instituciones de prestación de servicios viables desde el punto de vista comercial se basa en el carácter de la demanda de servicios financieros y agrarios que tiene su fuente en el sector de las microempresas. Este sector es heterogéneo y suscita demanda de diversos servicios financieros e insumos técnicamente adecuados. Lo que es más importante, los microempresarios, individualmente considerados, necesitan obtener acceso a esos servicios en forma indefinida; su demanda de servicios específicos cambia a lo largo del tiempo a medida que sus operaciones crecen y evolucionan. El sector financiero formal y el mercado de suministros agropecuarios no satisfacen esa demanda de servicios, y las repercusiones de las entidades sin fines de lucro ha sido reducida, debido a la modesta escala de sus operaciones y al hecho de que, históricamente, han dependido de subsidios. A través del programa propuesto, se procura establecer a las respectivas instituciones como una fuente de servicios viable desde el punto de vista comercial, a favor de sectores que no son atendidos por los proveedores existentes.

### B. Riesgos

- 5.3 La operación que se propone está expuesta al riesgo inherente a un entorno económico y político inestable. No obstante, los resultados alcanzados por el FHAF, la SHEC y ORE en el período del embargo prueban la capacidad de administración de esas entidades en medio de circunstancias difíciles.
- 5.4 Los riesgos técnicos que pueden comprometer el éxito de los proyectos propuestos para el FHAF y la SHEC guardan relación con el problema técnico consistente en transformar a una entidad sin fines de lucro en una institución financiera profesional. Para mitigar ese riesgo, en el componente de cooperación técnica se prevé la contratación de Asesores Principales para que coordinen la integración de la asistencia técnica que suministrarán expertos internacionales en ese ámbito.

- 5.5 La rápida expansión de las cuentas de ahorro y la súbita disponibilidad de recursos financieros provenientes de donantes, aunadas a las presiones externas tendientes a canalizar fondos de donantes a un sector social determinado tomado como objetivo, constituyen un riesgo considerable para la sostenibilidad a largo plazo de la SHEC y del FHAF. En el caso de la SHEC, la quiebra institucional comprometería también los depósitos del público. Este factor de riesgo justifica también la magnitud de las operaciones de cooperación técnica que se proponen en relación con la SHEC y el FHAF, así como la condicionalidad relacionada con normas de prudencia y con la contratación de profesionales en asuntos bancarios.
- 5.6 ORE realiza actividades vinculadas con la ingeniería genética y la distribución comercial de semillas en Haití desde 1981. Si bien la entidad es bien administrada y está consagrada a desarrollar un mercado de oferta y demanda de semillas tratadas, sus posibilidades de operar en términos estrictamente comerciales se han visto reducidas por la presencia de dos grandes entidades donantes que adquieren casi todas las semillas tratadas que se ofrecen en el mercado local a precios inferiores a los del mercado internacional. Esta repentina demanda ha animado a otros proveedores de semillas a ingresar en el mercado, pero ninguno de esos proveedores lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo de semillas sometidas a procedimientos de ingeniería genética, por lo cual la calificación de sus semillas, desde el punto de vista de la calidad, es considerablemente inferior a la de ORE. En consecuencia, un importante argumento a favor del otorgamiento de respaldo a ORE consiste en lograr que ésta pueda seguir realizando actividades de investigación y desarrollo en un mercado distorsionado.



COOPERACIÓN TÉCNICA  
FONDS HAÏTIEN D'AIDE À LA FEMME (FHAF)  
(TC-95-01-24-9)  
PLAN DE OPERACIONES

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El *Fonds Haïtien d'Aide à la Femme* (FHAF) ha solicitado la realización de una operación de cooperación técnica no reembolsable como respaldo de la ejecución del programa presentado en su propuesta de financiamiento a través del Programa para Pequeños Proyectos. El Gobierno de Haití, a través del Ministerio de Planeamiento, ha expresado al Banco que no objeta la participación del FHAF en la operación de cooperación técnica que se propone.

II. OBJETIVOS

A. Objetivo general

- 2.1 El objetivo de la operación de cooperación técnica consiste en establecer dentro del FHAF los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha entidad opere como una institución de prestación de servicios crediticios viable en el marco de sus atribuciones como entidad sin fines de lucro.

B. Objetivos específicos

- 2.2 Los siguientes son los objetivos específicos del Plan de Operaciones propuesto: i) desarrollo de capacidad de manejo operativo; ii) desarrollo de tecnología de otorgamiento de préstamos; iii) adaptación del sistema de administración de la información; iv) capacitación del personal; v) instalación de sistemas de administración y control financieros; vi) elaboración e instalación de sistemas de creación, ejecución y control de planes institucionales anuales, y vii) desarrollo de los recursos humanos e institucionales.

### III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

3.1 La operación de cooperación técnica estará constituida por los siguientes componentes:

A. Contratación de asesores técnicos especializados, a largo plazo

3.2 El FHAF contratará a especialistas para que cumplan las funciones cuya relación aparece más abajo. Los términos generales de referencia correspondientes a cada especialista figuran en el Anexo I-1.

1. Asesor Financiero Principal

3.3 El FHAF contratará, con la aprobación previa del Banco, a un Asesor Financiero Principal por un período de dos años, a fin de que un profesional con experiencia bancaria en la administración de instituciones financieras se haga cargo de la coordinación y ejecución de las actividades que se proponen. El Asesor Financiero Principal dependerá directamente del Director Ejecutivo.

2. Asesor Principal de Crédito

3.4 El FHAF contratará, con la aprobación previa del Banco, a un Asesor Principal de Crédito por un período de un año, a fin de que un profesional con experiencia bancaria en la administración de instituciones financieras se haga cargo de la coordinación y ejecución de las actividades conexas con el plan que se propone. El Asesor Principal de Crédito dependerá directamente del Director Ejecutivo.

3. Especialista en Información Gerencial

3.5 Se contratará por un año a un especialista en información gerencial para que adapte el sistema de información del FHAF a los cambios que se producirán en el contexto de la modificación de los sistemas operativo y de administración.

B. Contratación de servicios de consultoría a corto plazo

3.6 Además de los consultores a largo plazo, el FHAF, con la aprobación previa del Banco, contratará los servicios de profesionales con experiencia en el desarrollo de instituciones especializadas en el financiamiento de microempresas, para que brinden apoyo especializado en los ámbitos que se mencionan a continuación. Los términos generales de referencia correspondientes a cada consultoría aparecen como anexo del documento.

1. Desarrollo de tecnología de crédito

- 3.7 Todas las políticas y los procedimientos referentes a la prestación de servicios de crédito serán modificados a fin de incrementar la productividad y el desempeño financiero. Entre otras actividades, se modificarán las condiciones de los préstamos, las tasas de interés, los procedimientos de otorgamiento de crédito colectivo de solidaridad e individual, los procedimientos de supervisión del crédito y la elaboración de nuevos productos financieros.

2. Elaboración de sistemas de gestión y administración financiera

- 3.8 Se mejorará la capacidad operativa del FHAF mediante el perfeccionamiento de los sistemas de gestión y administración y la profesionalización del personal gerencial de nivel medio.

3. Elaboración de sistemas de comunicación, incentivos y documentación

- 3.9 Se institucionalizará un sistema de planificación a fin de que los objetivos del proyecto propuesto se incorporen en un proceso de planificación anual con el adecuado nivel de participación del Directorio, la administración y el personal operativo. Se tendrán específicamente en cuenta los ámbitos de desarrollo de los recursos humanos e institucionales. Ello comprende los siguientes ámbitos: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones internas y motivación, así como esferas clásicas relacionadas con mecanismos de evaluación de desempeño y manuales de procedimiento.

C. Capacitación del personal

- 3.10 Se capacitará al personal a medida que se elaboren y lleven a la práctica nuevos procedimientos, técnicas de análisis del crédito, productos financieros y sistemas de administración. Además, se destinarán fondos de cooperación técnica para hacer participar a la administración y a empleados del FHAF en cursos específicos o jornadas de capacitación o visitas a instituciones financieras similares de la región.

D. Adquisición de equipos

- 3.11 El FHAF adquirirá e instalará: a) un sistema de programas de informática integrado adecuado para una institución financiera, y b) los equipos necesarios para un apropiado sistema de información, a saber: computadoras de tipo CP; impresoras; un generador, y UPS y sistemas de protección de líneas.

E. Mejoramiento de las políticas y los procedimientos contables

- 3.12 El FHAF modificará sus políticas y procedimientos contables para hacerlos compatibles con la práctica bancaria estándar de Haití.

Esas nuevas políticas constituirán la base de un sistema de gestión financiera a través del cual la administración del FHAF fijará objetivos financieros y controlará el avance hacia los mismos.

F. Seguimiento y evaluación

- 3.13 El Banco contratará en forma directa los servicios de un especialista en el análisis de instituciones financieras a los efectos de realizar una evaluación del FHAF, ayudar a la entidad a elaborar los documentos de planificación que deben presentarse como condición previa al desembolso y realizar una evaluación de mitad de período de la ejecución del proyecto. El consultor analizará la operación en función del nivel de logro de los objetivos y resultados esperados del programa y formulará recomendaciones al Banco y a la institución ejecutora a los efectos de la adopción de medidas específicas que permitan una culminación exitosa del proyecto. Tomando como base el análisis, el Banco decidirá si corresponde autorizar la continuación de las operaciones. Si no resulta aceptable el desempeño del FHAF, el Banco y la institución ejecutora definirán las medidas adecuadas que deban adoptarse para hacer posible una culminación exitosa del proyecto.

G. Especialista en cuestiones ambientales

- 3.14 El Banco contratará también en forma directa a un especialista en cuestiones ambientales que ayude al FHAF a realizar un estudio y clasificación de sus clientes en función de las potenciales repercusiones ambientales de las actividades realizadas, y a elaborar sistemas de clasificación de los clientes por categorías ambientales y hacer acudir a los clientes de las categorías III y IV a las entidades que correspondan.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Fuente de los fondos

- 4.1 El Banco proporcionará CHF 249.830 (US\$215.000), que se desembolsarán, con carácter no reembolsable, en francos suizos con cargo al Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos. El costo agregado del programa de cooperación técnica es de US\$215.000, que se desglosan en las siguientes categorías:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	US\$	CHF
<b>2.1 Servicios de consultoría profesional en:</b>			
Sistemas de financiamiento (tecnología de crédito y administración financiera)	30 días a US\$400, viajes y viáticos	17.500	20.335
Especialista ambiental	30 meses a US\$1.500 viajes y viáticos	4.500	5.229
Asesor financiero principal	2 años a US\$25.000	50.000	58.100
Asesor principal de crédito	1 año a US\$25.000	25.000	29.050
Especialista en información gerencial	12 meses a US\$1.500	18.000	20.916
3.1 Capacitación		10.000	11.620
6.3 Equipamiento		50.000	58.100
8.2 Consultores para la evaluación de mitad de período		20.000	23.240
98. Imprevistos		<u>20.000</u>	<u>23.240</u>
TOTAL		215.000	249.830

## V. EJECUCIÓN

- 5.1 El FHAF será el responsable exclusivo de la contratación de consultores (sobre la base de una suma global) y de la ejecución de la operación que se propone, con la excepción de la contratación del especialista en instituciones financieras para las actividades de seguimiento y evaluación de mitad de período y del especialista en cuestiones ambientales que serán contratados directamente por el Banco.
- 5.2 El desembolso del aporte del Banco se realizará dentro de un plazo de 48 meses contados a partir de la fecha en que se suscriba el contrato entre el FHAF y el Banco. Si el FHAF lo solicita, el Banco podrá desembolsar un anticipo de fondos, que no podrá superar el 10% del monto agregado del presupuesto de la operación de cooperación técnica, a fin de lograr un flujo de recursos eficiente durante la ejecución del programa.

## VI. INFORMES

### A. Consultorías a corto plazo

- 6.1 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la culminación de cada consultoría de corto plazo contratada con recursos del

Banco, el consultor deberá presentar al FHAF un breve informe que incluya: 1) una descripción de las actividades realizadas en el marco de la consultoría, 2) una descripción de las medidas que debe adoptar el FHAF para institucionalizar la experiencia técnica transmitida en el contexto de la consultoría, y 3) una lista de indicadores verificables a través de los cuales pueda medirse el éxito del proceso de institucionalización. El FHAF presentará al Banco un ejemplar del informe, con comentarios, dentro de un plazo de 45 días contados a partir de la culminación de la consultoría.

- 6.2 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir del cumplimiento de los términos de referencia, el especialista en cuestiones ambientales deberá presentar al FHAF un informe que incluya: (1) una descripción de las actividades realizadas en virtud del contrato, (2) una descripción de las medidas que debe adoptar el FHAF para institucionalizar los sistemas elaborados en el contexto de la ejecución del contrato, y (3) una lista de indicadores verificables a través de los cuales pueda medirse el éxito del proceso de institucionalización.

B. Asesores técnicos

- 6.3 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir del final de cada trimestre del año civil, el Director Ejecutivo, con la participación del Asesor Financiero Principal y del Asesor Principal de Crédito, presentará al Banco un breve informe que incluirá: (1) un resumen de los resultados financieros del FHAF, basado en la utilización de los indicadores que se describen en la *Guía Técnica para el Análisis de las Instituciones de Financiamiento de Microempresas* <sup>1/</sup>, (2) un resumen de la ejecución del plan de operaciones de cooperación técnica y (3) una evaluación del avance del FHAF hacia el logro de los resultados esperados, que se definen en la propuesta de financiamiento.

C. Informe sobre el uso de los recursos de la operación de cooperación técnica

- 6.4 Dentro de un plazo de 120 días contados a partir del desembolso final de los recursos de la operación de cooperación técnica, el FHAF deberá presentar al Banco un informe financiero preparado por una empresa de auditoría independiente aprobada por el Banco, que incluirá una exposición detallada sobre el uso de todos los recursos financieros suministrados en el marco del acuerdo de cooperación técnica.

---

<sup>1/</sup> La *Guía Técnica* fue publicada por la División de Microempresa del Banco en junio de 1994, e incluye criterios para la evaluación de resultados financieros, eficiencia operativa, orientación hacia grupos sociales tomados como objetivo y capacidad institucional.

D. Seguimiento y evaluación

- 6.5 Un especialista en instituciones financieras, contratado por el Banco para que ayude al FHAF a preparar los documentos de planificación y los procedimientos de administración, y para que realice la evaluación de mitad de período, presentará al Banco un informe sobre la ejecución de las operaciones de crédito y de cooperación técnica. El consultor evaluará el avance del programa en relación con los objetivos y los resultados esperados definidos en la propuesta de financiamiento, y utilizará las técnicas de análisis precisadas en la Guía Técnica del Banco.

VII. JUSTIFICACIÓN

- 7.1 La operación que se propone satisface los requisitos del Banco referentes a las operaciones de cooperación técnica no reembolsable ya que el objetivo principal del programa consiste en fortalecer a una institución que brinda servicios a segmentos pobres y marginados de la población haitiana.
- 7.2 La operación de cooperación técnica que se propone tiene como objetivo introducir la experiencia técnica especializada que se requiere para transformar al FHAF, entidad sin fines de lucro, en una entidad de prestación de servicios viables desde el punto de vista comercial. Aunque el FHAF cubre sus costos actuales, carece de los recursos técnicos y financieros necesarios para facilitar la transformación que se propone. A través de la operación de cooperación técnica propuesta, se procura subsanar esa falta de recursos, subsidiando en forma directa los costos de investigación y desarrollo, a la vez que se mantienen incentivos bien definidos para que el FHAF se adapte al mercado financiero.

VIII. SUPERVISIÓN

- 8.1 La ejecución de la operación que se propone será supervisada por la Representación del Banco en Haití (CHA), en colaboración con RE2/OD4 y RE2/FI2.

IX. EVALUACIÓN

- 9.1 La operación que se propone será evaluada una vez que se haya desembolsado el 50% de los respectivos componentes de financiamiento. El FHAF deberá presentar un informe final de consecución de los objetivos del proyecto, dentro de un plazo de seis meses

contados a partir del desembolso final del componente de financiamiento; para ello, deberá usar los mismos indicadores aplicados durante la evaluación de mitad de período.

#### X. UNIDAD RESPONSABLE EN EL BANCO

- 10.1 RE2/OD4 es la unidad con responsabilidad básica en el Banco. RE2/FI2 es la unidad con responsabilidad técnica. RE2/FI2, en colaboración con OD4 y CHA, contratará los servicios del especialista en instituciones financieras para que realice las evaluaciones preliminares y ayude al FHAF a preparar los documentos que deban presentarse como condición previa al desembolso del componente de financiamiento.



TECHNICAL COOPERATION

FONDS HAITIEN D' AIDE À LA FEMME (FHAF)

(TC-95-01-24-9)

TERMS OF REFERENCE

I. SENIOR FINANCIAL ADVISOR

- 1.1 The Senior Financial Advisor (SFA) will report directly to the Executive Director of FHAF and will be responsible for the administration of all operations that correspond to the department of finance. In addition, the SFA is responsible for the coordination and implementation of the program components related to development of systems and staff in the area of financial management systems.
- 1.2 The SFA will be responsible for the adaptation or development of all policies and procedures related to financial management and control, resulting in the following outputs:
  1. accounting policies and procedures will be structured in accordance with prudential norms to be drafted for the prior approval of the Bank. The norms will include provisioning requirements related to a loan classification system based on arrears of individual loans.
  2. the format of the chart of accounts and financial reports will provide adequate cost accounting information;
  3. financial control mechanisms will be implemented to insure security and accuracy in the accounting system;
  4. policies and procedures will be implemented to insure management and control over liquidity, asset and liability matching, budgeting and financial reporting.
  5. policies regarding cost reduction, pricing of services and capitalization of net income will be developed, and systems to monitor the implementation of these policies will be institutionalized.
- 1.3 The SFA will have a relevant university degree and at least five years of experience in the management of regulated finance institutions. The SFA will also have experience with specialized finance operations similar to the high volume lending that characterizes microenterprise loan operations; prior experience with microenterprise lending is highly desirable.

## **II. SENIOR CREDIT ADVISOR**

- 2.1 The Senior Credit Advisor (SCA) will report directly to the Executive Director and will be responsible for the administration and on-going development of all of FHAF credit operations.
- 2.2 The SCA will have a relevant university degree and at least five years of experience in the management of credit operations in a finance institution. The SCA will also have experience with specialized credit operations similar to the high volume lending that characterizes microenterprise loan operations; prior experience with microenterprise lending is highly desirable.

## **III. MANAGEMENT INFORMATION SPECIALIST**

- 3.1 A management information specialist will be hired by FHAF to adapt all accounting, financial and information systems to the new procedures that will be introduced in the course of the proposed program.
- 3.2 The consultant will have a relevant degree and at least four years of experience in the design of computerized information systems for finance institutions. The consultant must be able to demonstrate competence with the hardware and software to be used by FHAF.

## **IV. SHORT TERM CONSULTANCY: FINANCIAL SYSTEMS SPECIALIST**

- 4.1 A consultant or consultants will be hired to assist FHAF in the adaptation or development of all policies and procedures related to the delivery of credit services in order to increase productivity and financial performance. Activities will include the adaptation of loan conditions, eligibility criteria, loan analysis techniques and documentation, loan approval and disbursement policies and procedures, loan supervision procedures, and the development of new financial products. The consultants will be responsible to train FHAF staff in the administration of newly created or adapted procedures.
- 4.2 The consultant[s] will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the described activities.

## **V. ENVIRONMENTAL SPECIALIST**

- 5.1 The Bank will contract an environmental specialist to assist FHAF in a survey and classification of its clients according to the potential environmental impact of the activities involved and in the development of systems for classifying clients by environmental category and referring those clients in category III and IV to the appropriate agencies.

- 5.2 The environmental specialist will assist FHAF in developing procedures for classifying clients by environmental category and either referring clients with category III or IV activities to the appropriate governmental agencies and/or assessing the clients based on the guidelines developed by these agencies. Specific responsibilities will include:
1. conducting a survey of FHAF clients;
  2. adapting client classification and referral procedures and implement the appropriate systems within FHAF; and
  3. training FHAF staff in the classification and, if necessary, diagnostic procedures.
- 5.3 The consultant will have a relevant university degree and at least four years of experience in the activities described.

#### VI. FINANCIAL INSTITUTION SPECIALIST

- 6.1 The Bank will contract directly the services of a specialist in the analysis of financial institutions for the purpose of conducting an assessment of FHAF, assisting the organization in the development of planning documents to be presented as a condition prior to disbursement of the financing component, and conducting a mid-term evaluation of the execution of the project. The consultant will analyze the operation in terms of the degree of achievement of the objectives and expected results of the program and make recommendations to the Bank and the executing institution for specific measures to be taken to insure successful completion of the project. On the basis of the analysis, the Bank will decide whether to authorize the continuation of the operations. If the performance of FHAF is not acceptable to the Bank, the Bank and the executing institution will define the appropriate measures to be taken to insure successful completion of the project.
- 6.2 The evaluations will include an assessment of financial performance, operational efficiency, target group orientation and institutional capacity as defined in the referenced *Technical Guide*.
- 6.3 The consultant will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the analysis of specialized finance institutions.

## COOPERACIÓN TÉCNICA

### SOCIÉTÉ HAÏTIENNE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (SHEC)

(TC-95-01-25-7)

## PLAN DE OPERACIONES

### I. ANTECEDENTES

- 1.1 La *Société Haïtienne d'Épargne et de Crédit* (SHEC) ha solicitado la realización de una operación de cooperación técnica no reembolsable como respaldo a la ejecución del programa presentado en su propuesta de financiamiento a través del Programa para Pequeños Proyectos. El Gobierno de Haití, a través del Ministerio de Planeamiento, ha expresado al Banco que no objeta la participación de la SHEC en la operación de cooperación técnica que se propone.

### II. OBJETIVOS

#### A. Objetivo general

- 2.1 El objetivo de la operación de cooperación técnica consiste en establecer dentro de la SHEC los sistemas institucionales, administrativos y operativos necesarios para que dicha entidad actúe como intermediaria financiera viable en el marco de sus atribuciones como cooperativa de crédito.

#### B. Objetivos específicos

- 2.2 Los siguientes son los objetivos específicos del Plan de Operaciones propuesto: i) desarrollo de capacidad de manejo operativo; ii) desarrollo de tecnología de movilización de crédito y ahorro; iii) adaptación del sistema de información gerencial; iv) capacitación del personal; v) instalación de sistemas de administración y control financieros; vi) elaboración e instalación de sistemas de creación, ejecución y control de planes institucionales anuales, y vii) desarrollo de los recursos humanos e institucionales.

### III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 3.1 La operación de cooperación técnica estará constituida por los siguientes componentes:

A. Contratación de asesores técnicos especializados, a largo plazo

- 3.2 La SHEC contratará a especialistas para que cumplan las funciones cuya relación aparece más abajo. Los términos generales de referencia correspondientes a cada especialista figuran en el anexo del documento.

1. Asesor principal de operaciones

- 3.3 La SHEC contratará, con la aprobación previa del Banco, a un Asesor Principal de Operaciones por un período de dos años, como condición previa al desembolso de los recursos del financiamiento para pequeños proyectos, a fin de que un profesional con experiencia bancaria en la administración de instituciones financieras se haga cargo de la coordinación y ejecución del plan que se propone. El Asesor Principal de Operaciones dependerá directamente del Director General.

2. Especialista en sistemas de administración y control

- 3.4 La SHEC contratará, con la aprobación previa del Banco, a un especialista en sistemas de administración y control, por un período de dos años, para que ayude a la SHEC a elaborar procedimientos de control interno adecuados para una institución financiera.

3. Especialista en información gerencial

- 3.5 Se contratará por un año a un especialista en información gerencial para que adapte el sistema de información de la SHEC a los cambios que se producirán en el proceso de modificación de los sistemas operativo y de administración.

B. Contratación de servicios de consultoría a corto plazo

- 3.6 Además de los consultores a largo plazo, la SHEC, con la aprobación previa del Banco, contratará los servicios de profesionales internacionales con experiencia en el desarrollo de instituciones especializadas en el financiamiento de microempresas, para que realicen las misiones que a continuación se mencionan. Los términos generales de referencia correspondientes a cada consultoría aparecen como anexo del documento.

1. Desarrollo de tecnología de crédito y ahorro

- 3.7 Todas las políticas y los procedimientos referentes a la prestación de servicios de crédito serán modificados a fin de incrementar la productividad y el desempeño financiero. Entre otras actividades, se modificarán las condiciones de los préstamos, las tasas de

interés, los procedimientos de otorgamiento de crédito colectivo de solidaridad e individual, los procedimientos de supervisión del crédito y la elaboración de nuevos productos financieros.

2. Elaboración de sistemas de gestión y administración financiera

- 3.8 Se mejorará la capacidad operativa de la SHEC mediante el perfeccionamiento de los sistemas de gestión y administración y la profesionalización del personal gerencial de nivel medio.

C. Capacitación del personal

- 3.9 Se capacitará al personal a medida que se elaboren y lleven a la práctica nuevos procedimientos, técnicas de análisis del crédito, productos financieros y sistemas de administración. Además, se destinarán fondos de cooperación técnica para hacer participar a la administración y a empleados de la SHEC en cursos específicos o visitas a instituciones financieras similares de la región.

D. Adquisición de equipos

- 3.10 La SHEC adquirirá e instalará: a) un sistema integrado de programas informáticos adecuado para una institución financiera, y b) los equipos necesarios para un sistema apropiado de información, a saber: computadoras de tipo CP, impresoras, un generador, y UPS y sistemas de protección de líneas.

E. Mejoramiento de las políticas y los procedimientos contables

- 3.11 La SHEC modificará sus políticas y procedimientos contables para hacerlos compatibles con la práctica bancaria estándar de Haití. Esas nuevas políticas constituirán la base de un sistema de gestión financiera a través del cual la administración de la SHEC fijará objetivos financieros y controlará el avance hacia los mismos.

F. Control y evaluación

- 3.12 El Banco contratará en forma directa los servicios de un especialista en el análisis de instituciones financieras a los efectos de realizar una evaluación de la SHEC, ayudar a la entidad a elaborar los documentos de planificación que deben presentarse como condición previa al desembolso del financiamiento para pequeños proyectos, y realizar una evaluación de mitad de periodo de la ejecución del proyecto. El consultor analizará la operación en función del nivel de logro de los objetivos y resultados esperados del programa y formulará recomendaciones al Banco y a la institución ejecutora a los efectos de la adopción de medidas específicas que permitan una culminación exitosa del proyecto. Tomando como base el análisis, el Banco decidirá si corresponde autorizar la continuación de las operaciones. Si no le resulta aceptable el

desempeño de la SHEC, el Banco y la institución ejecutora definirán las medidas adecuadas que deban adoptarse para hacer posible una culminación exitosa del proyecto.

G. Especialista en cuestiones ambientales

- 3.13 El Banco contratará también en forma directa a un especialista en cuestiones ambientales que ayude a la SHEC a realizar un estudio y clasificación de sus clientes en función de las potenciales repercusiones ambientales de las actividades realizadas, a elaborar sistemas de clasificación de los clientes por categorías ambientales, y a referir a los clientes de las categorías III y IV a las entidades que correspondan.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Fuente de los fondos

- 4.1 El Banco proporcionará CHF 316.645 (US\$272.500), que se desembolsarán, con carácter no reembolsable, en francos suizos con cargo al Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos. El costo agregado del programa de cooperación técnica es de US\$272.500, que se desglosa en las siguientes categorías:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	US\$	CHF
2.1 Servicios de consultoría profesional en:			
Tecnología de crédito	30 días a US\$250, viajes y viáticos	13.000	15.106
Especialista en instrumentos de ahorro	30 meses a US\$250, viajes y viáticos	13.000	15.106
Gestión y administración financiera	30 días a US\$400, viajes y viáticos	18.000	20.916
Especialista ambiental	3 meses a US\$1.500, viajes y viáticos	4.500	5.229
Asesor principal de operaciones	2 años a US\$30.000	60.000	69.720
Especialista en administración y control	2 años a US\$13.000	26.000	30.212
Especialista en información gerencial	12 meses a US\$1.500	18.000	20.916
3.1 Capacitación		20.000	23.240
6.3 Equipamiento		60.000	69.720
8.2 Consultores para la evaluación de mitad de período		20.000	23.240
98. Imprevistos		<u>20.000</u>	<u>23.240</u>
TOTAL		272.500	316.645

## V. EJECUCIÓN

- 5.1 La SHEC será la responsable exclusiva de la contratación de consultores (sobre la base de una suma global) y de la ejecución de la operación que se propone, con la excepción de la contratación del especialista en instituciones financieras para las actividades de control y evaluación de mitad de período, y del especialista en cuestiones ambientales; la labor de ambos será coordinada directamente por el Banco.
- 5.2 El desembolso del aporte del Banco se realizará dentro de un plazo de 48 meses contados a partir de la fecha en que se suscriba el contrato mutuo entre la SHEC y el Banco. Si la SHEC lo solicita, el Banco podrá desembolsar un anticipo de fondos, que no podrá superar el 20% del monto agregado del presupuesto de la operación de cooperación técnica, a fin de lograr un flujo de recursos eficiente durante la ejecución del programa.

## VI. INFORMES

### A. Consultorías a corto plazo

- 6.1 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la culminación de cada consultoría de corto plazo, el consultor deberá presentar a la SHEC un breve informe que incluya: 1) una descripción de las actividades realizadas en el marco de la consultoría; 2) una descripción de las medidas que debe adoptar la SHEC para institucionalizar la experiencia técnica transmitida en el contexto de la consultoría, y 3) una lista de indicadores verificables a través de los cuales pueda medirse el éxito del proceso de institucionalización. La SHEC presentará al Banco un ejemplar del informe, con comentarios, dentro de un plazo de 45 días contados a partir de la culminación de la consultoría.
- 6.2 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir del cumplimiento de los términos de referencia, los especialistas en cuestiones ambientales deberán presentar a la SHEC un informe que incluya: 1) una descripción de las actividades realizadas en virtud del contrato; 2) una descripción de las medidas que debe adoptar la SHEC para institucionalizar los sistemas elaborados en el contexto de la ejecución del contrato, y 3) una lista de indicadores verificables a través de los cuales pueda medirse el éxito del proceso de institucionalización.



B. Asesores técnicos

- 6.3 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir del final de cada trimestre del año civil, el Director General, con la participación de los Asesores Principales, presentará al Banco un breve informe que incluirá: 1) un resumen de los resultados financieros de la SHEC, basado en la utilización de los indicadores que se describen en la *Guía Técnica para el Análisis de las Instituciones de Financiamiento de Microempresas* 1/; 2) un resumen de la ejecución del plan de operaciones de cooperación técnica, y 3) una evaluación del avance de la SHEC hacia el logro de los resultados esperados, que se definen en la propuesta de financiamiento.

C. Informe sobre el uso de los recursos de la operación de cooperación técnica

- 6.4 Dentro de un plazo de 120 días contados a partir del desembolso final de los recursos de la operación de cooperación técnica, la SHEC deberá presentar al Banco un informe financiero preparado por una empresa de auditoría independiente aprobada por el Banco, que incluirá una exposición detallada sobre el uso de todos los recursos financieros suministrados en el marco del acuerdo de cooperación técnica.

D. Seguimiento y evaluación

- 6.5 Un especialista en instituciones financieras, contratado por el Banco para que ayude a la SHEC a preparar los documentos de planificación y los procedimientos de administración y para que realice la evaluación de mitad de período, presentará al Banco un informe sobre la ejecución de las operaciones de crédito y de cooperación técnica. El consultor evaluará el avance del programa en relación con los objetivos y los resultados esperados definidos en la propuesta de financiamiento, y utilizará las técnicas de análisis definidas en la referida guía técnica.

## VII. JUSTIFICACIÓN

- 7.1 La operación que se propone satisface los requisitos del Banco referentes a las operaciones de cooperación técnica no reembolsable, ya que el objetivo principal del programa consiste en

---

1/ La *Guía Técnica* fue publicada por la División de Microempresa del Banco en junio de 1994, e incluye criterios para la evaluación de resultados financieros, eficiencia operativa, orientación hacia grupos sociales tomados como objetivo y capacidad institucional.

fortalecer una institución que brinda servicios a segmentos pobres y marginados de la población haitiana.

- 7.2 La operación de cooperación técnica que se propone tiene como objetivo introducir la experiencia técnica especializada que se requiere para transformar a la SHEC, una cooperativa de crédito, en una institución profesional de servicios financieros. Aunque la SHEC cubre sus costos actuales, carece de los recursos técnicos y financieros necesarios para facilitar la transformación que se propone. A través de la operación de cooperación técnica propuesta se procura subsanar esa falta de recursos, subsidiando en forma directa los costos de investigación y desarrollo, a la vez que se mantienen incentivos bien definidos para que la SHEC se adapte al mercado financiero.

### VIII. SUPERVISIÓN

- 8.1 La ejecución de la operación que se propone será supervisada por la Representación del Banco en Haití (CHA), en colaboración con RE2/OD4 y RE2/FI2.

### IX. EVALUACIÓN

- 9.1 La operación que se propone será evaluada una vez que se haya desembolsado el 50% de los respectivos componentes de financiamiento. La SHEC deberá presentar un informe final de consecución de los objetivos del proyecto, dentro de un plazo de seis meses contados a partir del desembolso final del componente de financiamiento; para ello, deberá usar los mismos indicadores aplicados durante la evaluación de mitad de período.

### X. UNIDAD RESPONSABLE EN EL BANCO

- 10.1 RE2/OD4 es la unidad con responsabilidad básica en el Banco. RE2/FI2 es la unidad con responsabilidad técnica. RE2/FI2, en colaboración con OD4 y con CHA, contratará los servicios del especialista en instituciones financieras para que realice las evaluaciones preliminares y ayude a la SHEC a preparar los documentos que deben presentarse como condición previa al desembolso del componente de financiamiento.

## TECHNICAL COOPERATION

### SOCIÉTÉ HAÏTIENNE D' ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (SHEC)

(TC-95-01-25-7)

#### TERMS OF REFERENCE

##### I. SENIOR OPERATIONS ADVISOR

- 1.1 The Senior Operations Advisor (SOA) will report directly to the Director General and will be responsible for the administration of all of SHEC operations, including the successful execution of all of the terms of reference presented in the proposed operation. In addition, the SOA is responsible for the coordination and implementation of the program components related to staff training, annual planning systems and human resource development.
- 1.2 The SOA will have a relevant university degree and at least five years of experience in the management of regulated finance institutions. The SOA will also have experience with specialized finance operations similar to the high volume lending that characterizes microenterprise loan operations; prior experience with microenterprise lending being highly desirable.

##### II. MANAGEMENT AND CONTROL SPECIALIST

- 2.1 The management and control specialist will be responsible for the implementation of internal control systems and procedures adequate for a financial institution.
- 2.2 The specialist will have a relevant university degree and at least five years of relevant experience in a regulated finance institution. Preferably, the specialist will also have experience with specialized finance operations similar to the high volume lending that characterizes microenterprise loan operations; prior experience with microenterprise lending is highly desirable.

##### III. MANAGEMENT INFORMATION SPECIALIST

- 3.1 A management information specialist will be hired by SHEC to adapt all accounting, financial and information systems to the new procedures that will be introduced in the course of the proposed program.
- 3.2 The consultant[s] will have a relevant degree and at least four years of experience in the design of computerized information systems for finance institutions. The consultant must be able to demonstrate competence with the hardware and software to be used by SHEC.

**IV. SHORT TERM CONSULTANCY: CREDIT TECHNOLOGY SPECIALIST**

- 4.1 A consultant or consultants will be hired to assist SHEC in the adaptation or development of all policies and procedures related to the delivery of credit services in order to increase productivity and financial performance. Activities will include the adaptation of loan conditions, eligibility criteria, loan analysis techniques and documentation, loan approval and disbursement policies and procedures, loan supervision procedures, and the development of new financial products. The consultants will be responsible to train SHEC staff in the administration of newly created or adapted procedures.
- 4.2 The consultant[s] will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the described activities.

**V. SHORT TERM CONSULTANCY: SAVINGS INSTRUMENT SPECIALIST**

- 5.1 A consultant or consultants will be hired to assist SHEC in the adaptation or development of all policies and procedures related to the delivery of deposit taking services in order to increase productivity and financial performance. Activities will include the design of savings instruments appropriate for the small savings market. The consultants will be responsible to train SHEC staff in the administration of newly created or adapted procedures.
- 5.2 The consultant[s] will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the described activities.

**VI. SHORT TERM CONSULTANCY:**

**FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEMS SPECIALIST**

- 6.1 The consultant will be hired to assist SHEC in the adaptation or development of all policies and procedures related to financial management and control, resulting in the following outputs:
1. Accounting policies and procedures will be structured in accordance with prudential norms to be drafted for the prior approval of the Bank. The norms will include provisioning requirements related to a loan classification system based on arrears of individual loans.
  2. The format of the chart of accounts and financial reports will provide adequate cost accounting information.
  3. Financial control mechanisms will be implemented to insure security and accuracy in the accounting system.

4. Policies and procedures will be implemented to insure management and control over liquidity, asset and liability matching, budgeting and financial reporting.
  5. Policies regarding cost reduction, pricing of services and capitalization of net income will be developed, and systems to monitor the implementation of these policies will be institutionalized.
- 6.2 The consultant[s] will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the described activities.

#### **VII. ENVIRONMENTAL SPECIALIST**

- 7.1 The Bank will contract an environmental specialist to assist SHEC in a survey and classification of its clients according to the potential environmental impact of the activities involved, and in the development of systems for classifying clients by environmental category and referring those clients in category III and IV to the appropriate agencies.
- 7.2 The environmental specialist will assist SHEC in developing procedures for classifying clients by environmental category and either referring clients with category III or IV activities to the appropriate governmental agencies and/or assessing the clients based on the guidelines developed by these agencies. Specific responsibilities will include:
1. conducting a survey of SHEC clients;
  2. adapting client classification and referral procedures and implement the appropriate systems within SHEC; and
  3. training SHEC staff in the classification and, if necessary, diagnostic procedures.
- 7.3 The consultant will have a relevant university degree and at least four years of experience in the activities described.

#### **VIII. FINANCIAL INSTITUTION SPECIALIST**

- 8.1 The Bank will contract directly the services of a specialist in the analysis of financial institutions for the purpose of conducting an assessment of SHEC, assisting the organization in the development of planning documents to be presented as a condition prior to disbursement of the small project financing, and conducting a mid-term evaluation of the execution of the project. The consultant will analyze the operation in terms of the degree of achievement of the objectives and expected results of the program and make recommendations to the Bank and the executing institution for specific measures to be taken to insure successful completion of

the project. On the basis of the analysis, the Bank will decide whether to authorize the continuation of the operations. If the performance of SHEC is not acceptable to the Bank, the Bank and the executing institution will define the appropriate measures to be taken to insure successful completion of the project.

- 8.2 The evaluations will include an assessment of financial performance, operational efficiency, target group orientation and institutional capacity as defined in the referenced *Technical Guide*.
- 8.3 The consultant will have a relevant university degree and at least four years of international experience in the analysis of specialized finance institutions.

## COOPERACIÓN TÉCNICA

### ORGANIZATION FOR THE REHABILITATION OF THE ENVIRONMENT (ORE)

(TC-95-02-37-0)

## PLAN DE OPERACIONES

### I. ANTECEDENTES

- 1.1 ORE, *Organization for the Rehabilitation of the Environment*, ha solicitado la realización de una operación de cooperación técnica no reembolsable como respaldo de la ejecución del programa presentado en su propuesta de financiamiento a través del Programa para Pequeños Proyectos. El Gobierno de Haití, a través del Ministerio de Planeamiento, ha expresado al Banco que no objeta la participación de ORE en la operación de cooperación técnica que se propone.

### II. OBJETIVOS

#### A. Objetivo general

- 2.1 El objetivo de la operación de cooperación técnica propuesta consiste en reforzar la capacidad de ORE en materia de producción y almacenaje de semillas, así como los sistemas y políticas financieros relacionados con la venta y la distribución de semillas e insumos agrícolas.

#### B. Objetivos específicos

- 2.2 Los objetivos básicos del Plan de Operaciones propuesto son: i) la expansión del actual banco de germoplasma de semillas para establecer una base más amplia de cultivos de semillas de alto rendimiento, resistentes a temperaturas hostiles y a enfermedades; ii) la ampliación del programa actual de investigación y desarrollo de ORE a fin de proporcionar a los pequeños productores rurales semillas y variedades de plantas adaptadas de alta calidad, y iii) el mejoramiento de los sistemas actuales de administración y control financieros de ORE.

### III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

- 3.1 El componente de cooperación técnica estará constituido por los siguientes subcomponentes:

A. Contratación de servicios de consultoría a corto plazo

- 3.2 ORE contratará los servicios de consultores a corto plazo conforme a la descripción general que aparece más abajo. Antes de la contratación de los especialistas, ORE someterá a la aprobación del Banco términos de referencia detallados.

1. Analista financiero y especialista en sistemas

- 3.3 ORE contratará los servicios de uno o más especialistas para que ayuden a determinar márgenes y niveles de ganancias aplicables a semillas y suministros agrícolas. El consultor o consultores ayudarán a ORE a mejorar los sistemas de control y administración financiera, en especial en lo referente al control contable y de inventarios.

2. Consultor en producción de semillas

- 3.4 ORE contratará a un especialista en producción de semillas en pequeña escala a fin de que brinde apoyo técnico para el diseño y el establecimiento de las instalaciones de germoplasma, tratamiento y almacenaje.

B. Investigación y desarrollo

- 3.5 ORE utilizará recursos provenientes de la operación de cooperación técnica para establecer la infraestructura necesaria para la ampliación de las actividades de investigación y desarrollo, a los efectos de suscitar variedades adaptadas de semillas y plantas. El material de investigación e infraestructura necesarios para la operación que se propone comprende: tractor y accesorios, descascaradora de maíz móvil, secadoras, calibradora y limpiadora de semillas, dispositivo de tratamiento de semillas, seis silos, aspiradora de semillas y materiales para una planta de procesamiento y almacenaje de semillas.

C. Evaluación ambiental

- 3.6 Durante la ejecución de la operación que se propone, el Banco realizará una evaluación sobre las repercusiones de las actividades de propagación de semillas de ORE, y también sobre las repercusiones de los suministros agrícolas distribuidos por ORE.



D. Evaluación de mitad de período

- 3.7 El Banco contratará en forma directa los servicios de un especialista en producción y/o administración institucional de semillas en pequeña escala para que lleve a cabo una evaluación de mitad de período del proyecto. El especialista analizará la operación en relación con el nivel de consecución de los objetivos del programa y efectuará recomendaciones al Banco y a la institución ejecutora en cuanto a la adopción de las medidas específicas que deban tomarse para lograr la culminación exitosa del proyecto. Si al Banco no le resulta aceptable el desempeño de ORE, convendrá con esta última las medidas adecuadas que deban tomarse para que el proyecto culmine exitosamente.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Fuente de los fondos

- 4.1 El Banco proporcionará CHF 293.986 (US\$253.000), que se desembolsarán, con carácter no reembolsable, en francos suizos provenientes del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos. El costo agregado del programa de cooperación técnica es de US\$253.000, que se desglosan en las siguientes categorías:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	US\$	CHF
2.1 Servicios de consultoría profesional en:			
Consultor financiero	18 meses a US\$1.000	18.000	20.916
Especialista en producción de semillas	3 meses a US\$4.000	12.000	13.944
Especialista ambiental	14 días a US\$250	3.500	4.067
8.2 Consultores para la evaluación de mitad de período		15.000	17.430
97. Actividades de investigación y desarrollo		194.500	226.009
98. Imprevistos		<u>10.000</u>	<u>11.620</u>
TOTAL		253.000	293.986

## V. EJECUCIÓN

- 5.1 ORE será la responsable exclusiva de la contratación de consultores (sobre la base de una suma global) y de la ejecución de la operación que se propone, salvo en lo referente a la contratación del especialista en instituciones financieras para las actividades de seguimiento y evaluación de mitad de período y del especialista ambiental que serán contratados directamente por el Banco.
- 5.2 El desembolso del aporte del Banco se realizará dentro de un plazo de 48 meses contados a partir de la fecha en que se suscriba el contrato entre el Banco y ORE. Si ORE lo solicita, el Banco podrá desembolsar un anticipo de fondos, que no podrá superar el 20% del monto agregado del presupuesto de la operación de cooperación técnica, a fin de lograr un flujo de recursos eficiente durante la ejecución del programa.

## VI. INFORMES

- 6.1 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la culminación de cada consultoría de corto plazo, el consultor deberá presentar a ORE un breve informe que incluya: 1) una descripción de las actividades realizadas en el marco de la consultoría; 2) una descripción de las medidas que debe adoptar ORE para institucionalizar la experiencia técnica transmitida en el contexto de la consultoría, y 3) una lista de indicadores verificables a través de los cuales pueda medirse el éxito del proceso de institucionalización. ORE presentará al Banco un ejemplar del informe, con comentarios, dentro de un plazo de 45 días contados a partir de la culminación de la consultoría.
- 6.2 Dentro de un plazo de 30 días contados a partir del final de cada trimestre del año civil, ORE presentará al Banco un breve informe que incluirá: 1) un resumen de los resultados financieros de ORE; 2) un resumen de la ejecución del plan de operaciones de cooperación técnica, y 3) una evaluación del avance de ORE hacia el logro de los resultados esperados, que se definen en la propuesta de financiamiento.
- 6.3 El especialista contratado por el Banco para llevar a cabo la evaluación de mitad de período presentará al Banco y a ORE un informe sobre la ejecución de las operaciones de financiamiento y de cooperación técnica. El especialista evaluará el avance del programa en relación con los objetivos definidos en la propuesta de financiamiento y en el plan de operaciones.

- 6.4 Dentro de un plazo de 120 días contados a partir del desembolso final de los recursos de la operación de cooperación técnica, ORE deberá presentar al Banco un informe financiero preparado por una empresa de auditoría independiente aprobada por el Banco, que incluirá una exposición detallada sobre el uso de todos los recursos financieros suministrados en el marco del acuerdo de cooperación técnica.

## VII. JUSTIFICACIÓN

- 7.1 La operación que se propone satisface los requisitos del Banco referentes a las operaciones de cooperación técnica no reembolsable, ya que el objetivo principal del programa consiste en fortalecer una institución que brinda servicios a segmentos pobres y marginados de la población haitiana.

## VIII. SUPERVISIÓN

- 8.1 La ejecución de las operaciones que se proponen será supervisada por la Representación del Banco en Haití (CHA), en colaboración con RE2/OD4 y RE2/FI2.

## IX. EVALUACIÓN

- 9.1 La operación que se propone será evaluada una vez que se haya desembolsado el 50% de los respectivos componentes de financiamiento. ORE deberá presentar un informe final de consecución de los objetivos del proyecto, dentro de un plazo de seis meses contados a partir del desembolso final del componente de financiamiento; para ello, deberá usar los mismos indicadores aplicados durante la evaluación de mitad de período.

## X. UNIDAD RESPONSABLE EN EL BANCO

- 10.1 RE2/OD4 es la unidad con responsabilidad básica en el Banco. RE2/FI2 es la unidad con responsabilidad técnica.

## TECHNICAL COOPERATION

### ORGANIZATION FOR THE REHABILITATION OF THE ENVIRONMENT (ORE)

(TC-95-02-37-0)

#### TERMS OF REFERENCE

##### I. FINANCIAL ANALYSIS AND SYSTEMS SPECIALIST

- 1.1 A Financial Analysis and Systems Specialist (FASS) will be contracted to assist in determining margins and mark-ups on seeds and agricultural supplies. The consultant will assist ORE in the upgrading of financial control and management systems, particularly in accounting and inventory control.
- 1.2 The FASS will report directly to the Executive Director of ORE and will be responsible for the coordination and implementation of the program components related to development of systems and staff in the area of financial management systems.
- 1.3 The FASS will be responsible for the adaptation or development of all policies and procedures related to financial management and control, resulting in the following outputs:
  1. the format of the chart of accounts and financial reports which will provide adequate cost accounting information;
  2. financial control mechanisms which will be implemented to insure security and accuracy in the accounting system;
  3. policies and procedures which will be implemented to insure management and control over liquidity, budgeting and financial reporting.
  4. policies regarding cost reduction, pricing of services and capitalization of net income which will be developed, and systems to monitor the implementation of these policies will be institutionalized.
- 1.4 The FASS will have a relevant degree and at least five years of experience in financial systems development.

##### II. SEED PRODUCTION SPECIALIST

- 2.1 ORE will contract a specialist in small scale seed production (SPS) to provide technical support to the design and installation of the germplasm, treatment and storage facilities.

- 2.2 The SPS will have a relevant degree and at least five years of experience in research and development of seed and plant varieties.

### III. ENVIRONMENTAL SPECIALIST

- 3.1 The Bank will hire an Environmental Specialist to review ORE's seed improvement and plant propagation activities to determine the potential impact of chemical substances and land use practices. Activities will include:

1. visits to seed propagation sites;
2. an assessment of management practices and the potential environmental impact of the chemical substances; and
3. training sessions for ORE staff in measures to be taken to mitigate potentially negative environmental impact procedures.

- 3.2 The consultant will have a relevant university degree and at least four years of experience in the activities described.

**MODEL CREDIT REGULATIONS  
FOR  
FONDS HAITIEN D' AIDE À LA FEMME (FHAF)  
and  
SOCIÉTÉ HAITIENNE D' ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (SHEC)**

**SUMMARY OF PRINCIPAL CONDITIONS**

**I. GENERAL CONDITIONS**

- 1.1 These credit regulations establish the terms and conditions that govern the use of the resources of the financing component of the Small Projects financed by the Inter-American Development Bank for SHEC and FHAF.

**II. OBJECTIVES**

- 2.1 The general objective of the program is to expand the supply of financial services to the urban and rural microenterprise sector through the development of commercially viable service delivery institutions. Resources from the financing component will be used exclusively for lending to the sector.

**III. BENEFICIARIES**

- 3.1 The beneficiaries of the program will be low-income micro and small entrepreneurs, defined in accordance with the guidelines of these Regulations.

**IV. USE OF RESOURCES**

- 4.1 Program resources can be used to finance any economic activity of a microentrepreneur not specifically restricted by the credit regulations. For the purposes of these credit regulations, a microentrepreneur has the following characteristics: (i) annual sales of less than US\$50,000; (ii) total fixed assets of less than US\$25,000; and (iii) less than 20 employees.

**V. RESTRICTIONS ON THE USE OF RESOURCES**

- 5.1 Program resources cannot be used to finance: (i) the purchase of land or houses; (ii) payment of debt or dividends; (iii) the purchase of stocks, bonds or other financial instruments; (iv) the payment of taxes.

## VI. TERMS AND CONDITIONS OF THE LOANS

6.1 The following terms and conditions will be applied to the loans approved in the credit programs of this project:

1. Denomination of loans and repayment: Loans made from program resources and repayments by their beneficiaries will be denominated in Haitian Gourdes.
2. Terms: Repayment and grace periods would be established by the intermediary organization in accordance with the type of activity that would be financed, the return on capital invested, and the capacity of the beneficiary to repay the loan. In general, loans for working capital would not exceed 18 months, and loans for fixed capital would not exceed 36 months.
3. Loan amounts: The maximum loan amount for both FHAF and SHEC's clients is US\$7,000. The average amount of loans disbursed with program resources shall not exceed US\$1,500.
4. Interest rate: SHEC and FHAF will determine the interest rate on loans to their borrowing clients based on a calculation of the return on performing assets required to: (i) cover all direct financial costs; (ii) all operating costs, including provisions for bad debt and depreciation of assets; and (iii) maintain the real value of equity capital plus the resources provided by the Bank in the financing component. The intermediary, in consultation with the Bank, will periodically revise the interest rates charged on the loans and, if necessary, take appropriate measures consistent with the country's economic policies to harmonize such rates with the Bank's policy in this area.
5. Guarantees: The principal guarantee for the execution of the projects financed with resources from the Bank will be the technical competence and financial performance of the executing agencies. The sub-loans may also be guaranteed by: (i) land having titles or other proprietary rights; (ii) buildings or equipment; (iii) guarantors; (iv) products that are expected to be obtained; or (v) other goods.

## VII. MODIFICATIONS TO THE CREDIT REGULATIONS

- 7.1 FHAF or SHEC may request changes to their respective credit regulations in order to adapt to new circumstances arising in the course of program execution. Any modification will require the written consent of the Bank.

**LIST OF ACTIVITIES NOT ELIGIBLE FOR FINANCING WITH BANK FUNDS PRIOR TO  
ESTABLISHMENT OF ENVIRONMENTAL IMPACT CRITERIA**

**I. PRODUCTION OR PROCESSING ACTIVITIES  
IN THE FOLLOWING AREAS:**

Bottled beverages  
Photographic Materials  
Graphics and newspapers  
Dairy products  
Slaughterhouses  
Oils and oil by-products  
Construction clay products  
Common pharmaceutical products  
Sugar and alcohols  
Coffee  
Processed food  
Refrigerants  
Batteries (including battery storage)  
Tanneries  
Soaps  
Paints, tints and glazes  
Cosmetics  
Textiles  
Chemical products and inorganic fertilizers  
Plastics or oilcloth products  
Detergents

**II. AGRICULTURAL ACTIVITIES**

Irrigated cultivation  
Woodland cultivation (including rice)  
Banana  
Cotton plant  
Firewood extraction  
Coal production  
Natural forest exploitation  
Forest products exploitation

**III. FISHING AND AQUACULTURE**

Touristic fishing  
Commercial fishing  
Aquaculture in swamp zones

**IV. COMMERCIAL ACTIVITIES**

Gas stations/lubrication centers  
Printer's and engraving  
Industrial or chemical labs  
Incinerators



APENDICE

PROYECTO DE RESOLUCION

HAITI. FINANCIAMIENTO A LA FONDS HAITIEN D'AIDE A LA FEMME  
DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO  
DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en calidad de Administrador del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Fonds Haitien d'Aide a la Femme, de la República de Haití, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante Resolución DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de Fr.Sw.348.600, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de Fr.Sw.249.830, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos.

PROYECTO DE RESOLUCION

HAITI. FINANCIAMIENTO A LA SOCIETE HAITIENNE D'EPARGNE ET DE CREDIT  
DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO  
DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en calidad de Administrador del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Société Haïtienne d'Epargne et de Crédit, de la República de Haití, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante Resolución DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de Fr.Sw.377.650, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de Fr.Sw.316.645, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos.

PROYECTO DE RESOLUCION

HAITI. FINANCIAMIENTO A LA ORGANIZATION FOR THE REHABILITATION OF THE  
ENVIRONMENT DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO  
DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en calidad de Administrador del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Organization for the Rehabilitation of the Environment, de la República de Haití, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante Resolución DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de Fr.Sw.174.300, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de Fr.Sw.293.986, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Suizo de Cooperación Técnica y Pequeños Proyectos.