



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)
LA/2019/412-746

ASESORÍA TÉCNICA PARA LA REVISIÓN, AJUSTE E IMPLEMENTACIÓN DE
UNA RENOVADA ESTRUCTURA OPERATIVA DESCENTRALIZADA Y CON
UNA LÓGICA DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL.

ASESORÍA Y REFUERZOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
DE RESCATE DE CARTERA Y SU ENLACE CON LA NUEVA PLATAFORMA DE
REGISTROS (BACK OFFICE).

MCP29-42-47: Diseño e implementación del nuevo Modelo de Crédito Alternativo Popular

Octubre de 2022 a diciembre de 2024

Samuel AYALA

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



ACRONIMOS

EUROEMPLEO	Programa de Apoyo Presupuestario de la UE para el acceso al empleo a través de las habilidades laborales y el fomento empresarial en Honduras
SENPRENDE	Servicio Nacional de Emprendimiento y de Pequeños Negocios
PPCS	Programa Presidencial de Crédito Solidario
CAP	Crédito Alternativo Popular
MCP47	Misión de Corto Plazo # 47
MIPYMES	Micro, pequeña y mediana empresa
ESSE	Entidades del Sector Social de la Economía
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
BANHPROVI	Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural de Guatemala
REDCAMIF	Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas
IFI	Institución Financiera Intermediaria
CNBS	Comisión Nacional de Banca y Seguros
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
KPI'S	Del inglés, el acrónimo KPI significa Key Performance Indicator, es decir, Indicador Clave de Desempeño.
KRI'S	Del inglés, el acrónimo KRI significa Key Risk Indicator. Los indicadores clave de riesgo son métricas utilizadas por las organizaciones para proporcionar una señal temprana de exposiciones crecientes al riesgo en diversas áreas. Ofrecen información sobre aquellos aspectos del negocio que merecen mayores recursos y energía.
SICSEN	Sistema de Información Crediticia de SENPRENDE
FRONT OFFICE	Se refiere a la parte delantera o visible de una empresa u organización que tiene contacto directo con los clientes. O también "recepción" o "área de recepción" para referirse al espacio físico donde se realiza la atención al cliente.
BACK OFFICE	Es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas, logística, gestión de recursos humanos, contabilidad y finanzas, entre otras.
CORE BANCARIO	Es el conjunto de sistemas y procesos informáticos que son esenciales para el funcionamiento diario de una entidad financiera, como un banco. Esto incluye funciones como la gestión de cuentas de clientes, transacciones financieras, el procesamiento de préstamos, la gestión de riesgos, entre otras actividades.
HERRAMIENTAS PREDICTIVAS	Son aquellas que utilizan modelos matemáticos y estadísticos para predecir el comportamiento futuro de un fenómeno o evento
CRAC	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito



MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA	Es una pequeña empresa que se establece con el objetivo principal de proporcionar ingresos básicos para satisfacer las necesidades básicas de subsistencia de los propietarios y sus familias
MICROEMPRESA DE ACUMULCIÓN SIMPLE	Son aquellas microempresas cuyos recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento.
MICROEMPRESA DE ACUMULCIÓN AMPLIADA	Es aquella que busca expandir sus operaciones y aumentar su producción para generar mayores ganancias y crecimiento a largo plazo. La acumulación ampliada implica reinvertir las ganancias en la empresa en lugar de distribuirlas a los propietarios o accionistas.
SCORING CREDITICIO	Es un sistema de puntuación utilizado por las agencias de crédito para evaluar la solvencia crediticia de un individuo o una empresa
CREDIMUJER	PROGRAMA NACIONAL DE CREDITO SOLIDARIO PARA LA MUJER RURAL



Contenido

1. Producto # 3. Asesoría técnica para la revisión, ajuste e implementación de una renovada estructura operativa descentralizada y con una lógica de integración institucional.	6
2. Subproducto 3.1 Revisión de la oferta de servicios de las diferentes subdirecciones valorando su conversión en productos y servicios de valor agregado (expediente único).	9
3. Subproducto 3.2 Revisar los procesos, funciones y responsabilidades promoviendo una coordinación integrada de todos los servicios y productos de SENPRENDE.	22
4. Subproducto 3.3 Revisar el esquema de monitoreo y cumplimiento de las metas de cada subdirección de SENPRENDE, valorando sus posibles ajustes	25
5. Producto 4. Informe sobre la asesoría y refuerzos para la implementación de la estrategia de rescate de cartera y su enlace con la nueva plataforma de registros (back office)	27
6. Subproducto 4.1 Ajustar las proyecciones de cartera para cada producto crediticio, definiendo metas para cada una de las 6 regiones y validar el enlace con la nueva plataforma de registros (back office)	30
7. Producto 4. Revisar los atributos financieros y los requisitos plasmados en los reglamentos de crédito tanto en modalidad grupal (esquemas asociativos) como en crédito individual	36
8. Conclusiones	42
9. Recomendaciones	45
10. Anexo # 1. Programa de Crédito Solidario para la Mujer Rural CREDIMUJER	47
11. anexo # 2. Esquema para la administración de las Cajas Rurales	50



1. Producto # 3. Asesoría técnica para la revisión, ajuste e implementación de una renovada estructura operativa descentralizada y con una lógica de integración institucional.

La estructura operativa con la que actualmente SENPRENDE brinda sus productos y servicios consta de cuatro subdirecciones: 1) Formalización, 2) Asistencia Técnica, 3) Mercados y 4) financiera, las cuales realizan sus funciones y actividades de acuerdo a sus propios procesos y con una relativa autonomía; sin embargo, se ha identificado la potencialidad de integrarlas de forma eficiente y coordinada para lograr resultados de mayor impacto. Los equipos técnicos de cada una de estas subdirecciones tienen el conocimiento especializado en sus áreas de trabajo y la característica común entre ellos es el fomento y apoyo a las MIPYMES y al sector social de la economía para estimular el desarrollo de sus actividades productivas. Desde una perspectiva holística se puede

apreciar que las responsabilidades y funciones de cada una de las 4 subdirecciones corresponden a la misión institucional de rectorar y promover la política de las MIPYMES a nivel nacional, así como la provisión de los servicios colaterales que contribuyen al bienestar de la población económicamente activa. De igual forma se realizan importantes esfuerzos de coordinación operativa entre dichas subdirecciones para mejorar las oportunidades y trascender a un esquema de trabajo que produzca mejores resultados y un mayor impacto en la población beneficiaria.

Uno de los propósitos de la presente MCP 47 es asesorar a SENPRENDE para que las potencialidades y oportunidades expresadas con anterioridad se materialicen operativamente, y para ello ha sido necesario revisar las principales funciones y responsabilidades de cada subdirección para implementar una renovada estructura operativa descentralizada y con una lógica de integración que facilite y simplifique la cadena de servicios para las MIPYMES y las ESSE. Para lograr tales objetivos es importante mencionar que en las investigaciones sobre este

tema se han retomado

algunos elementos de las teorías académicas además de las experiencias y buenas prácticas en algunas instituciones de microfinanzas, las cuales han permitido comprender que una estructura organizativa descentralizada es aquella en la que la toma de decisiones se distribuye entre los distintos niveles de la organización, en lugar de concentrarse en un solo punto. Esto permite que las decisiones se tomen más rápidamente y con mayor conocimiento de las necesidades locales, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. Las estructuras organizativas descentralizadas suelen ser más flexibles y

adaptables que las estructuras

centralizadas, lo que les permite responder mejor a los cambios en el entorno. También pueden fomentar la innovación y la creatividad, ya que los empleados tienen más autonomía para tomar decisiones y probar nuevas ideas. Sin embargo, las estructuras organizativas descentralizadas también pueden presentar algunos retos, como la falta de coordinación y la dificultad para mantener un control centralizado; por lo tanto, con la dirigencia institucional de SENPRENDE, consciente de estos desafíos, ha decidido revisar técnicamente su actual sistema organizativo y diseñar una estructura operativa que le permita implementar adecuadamente su portafolio de productos y servicios institucionales.



Generalmente en una gestión descentralizada, las iniciativas o decisiones relativas al día a día de la institución se delegan en los mandos medios y sus equipos más operativos, para que los líderes y puestos de mayor responsabilidad, incluyendo al gobierno corporativo, se concentren en las decisiones estratégicas y vinculadas a las oportunidades de desarrollo, mejoras y demás aspectos relacionados con la misión y visión institucional.

En muchas experiencias de buenas prácticas en la industria de microfinanzas se ha demostrado que las instituciones descentralizadas cuando delegan la toma de decisiones y la ejecución de tareas en mandos intermedios lo hacen basados en una distribución territorial ya que ellos están más cerca de su población meta y residiendo en sus mismas comunidades; esto supone una ruptura frente al sistema más convencional de la administración centralizada, en el que todas las decisiones derivan de los mandos superiores que generalmente residen en las oficinas centrales. Frente a esto, en las instituciones descentralizadas se utiliza una división no solo con criterios geográficos sino también en la toma de decisiones y en el trabajo operativo, de tal forma que:

- Los mandos superiores se centren en los aspectos estratégicos de la entidad y generando las condiciones apropiadas para el buen desempeño operativo y cotidiano
- Los mandos intermedios y los equipos de trabajo bajo su coordinación asuman las tareas y decisiones relativas a su área de responsabilidad y especialidad.

De este modo, se trata de garantizar que las responsabilidades recaigan sobre los funcionarios directamente involucrados y con mayores competencias en cada tema, entendiendo que, en el caso de SENPRENDE, cada una de las subdirecciones tienen el debido conocimiento y la capacidad de discernimiento sobre los productos y servicios que le corresponden.

Otros aspectos que se consideran de mucha importancia en el diseño e implementación de una estructura adecuada y funcional para las instituciones similares a SENPRENDE son las modalidades y los diferentes tipos de centralización y descentralización que suelen aplicarse en programas e instituciones públicas en donde, a pesar de cumplir con el régimen y la burocracia típica de una entidad estatal, su administración en la práctica procura aplicar criterios y procesos compatibles con las gestiones de mayor agilidad y eficiencia. Dentro de los diferentes aspectos que se han analizado para la valoración de los posibles ajustes de una estructura operativa enmarcada en una lógica de integración institucional están los temas de toma de decisiones, comunicación y control, los cuales se exponen a continuación.

TOMA DE DECISIONES La toma de decisiones en una organización es un proceso responsable y creativo, cuya finalidad es obtener los resultados planeados, a través de las acciones que a los dirigentes les corresponde asumir. De igual forma se reconoce que la toma de decisiones es una parte muy importante de la actividad administrativa y las decisiones



constituyen la pieza clave de la labor conductiva y de dirección; y al igual que los procesos de comunicación, la toma de decisiones afecta a todos los aspectos de la gestión operativa en general.

En el curso de la gestión de una organización, los dirigentes de diversos niveles de la estructura operativa toman decisiones cotidianas con las cuales suelen influir en las demás unidades de toda la entidad, y a través de estos procesos de adopción de decisiones se institucionalizan los planes operativos. La toma de decisiones como tal no es un fin en sí mismo para un líder o gerente, la tarea más importante no es sólo elegir una alternativa, sino a través de esta elección lograr resolver un problema. Esto a menudo en SENPRENDE requiere tomar (y aplicar) no una sola decisión, sino toda una secuencia de las mismas, dado que los productos y servicios institucionales requieren del concurso protagónico y secuencial de todas las subdirecciones, aunque no se descarta que puedan atenderse casos en los que no se requiere el trabajo coordinado de todos los equipos.

Una decisión puede tomarse colectivamente, en cuyo caso el responsable de la decisión no necesariamente es un director o gerente específico, sino un grupo de personas. En este caso, sus intereses, la información disponible y la influencia en el proceso de adopción de decisiones pueden ser diferentes o coincidir total o parcialmente. Independientemente de esto, todos actúan como un grupo de decisión que en muchos casos se puede considerar colegiada. La dinámica de trabajo de los últimos tiempos en SENPRENDE ha provocado la necesidad de ejecutar y

coordinar

las actividades cotidianas de todas las subdirecciones bajo un nuevo enfoque que a su vez permita llegar a una toma de decisiones basadas en el mayor esfuerzo y consenso posible para otorgar los productos y servicios que resuelvan las necesidades de sus beneficiarios, lo cual les permitirá al mismo tiempo cumplir los objetivos y metas institucionales. Esta legítima aspiración es una decisión que asume la máxima autoridad, es decir el Director Ejecutivo.

COMUNICACIÓN

Las empresas descentralizadas desarrollan protocolos de comunicación en múltiples direcciones (verticales y horizontales) respecto a su organigrama institucional, los cuales garantizan además que dicha comunicación sea diferente y fluya apropiadamente (con la menor distorsión posible) entre los departamentos/subdirecciones, en la busca de una mayor colaboración. Mientras que, en una entidad centralizada, la comunicación fluye predominantemente desde los niveles superiores hacia los inferiores a través de esquemas eminentemente verticales, y no hay oportunidades de retroalimentar o enriquecer los flujos de información/comunicación.

Este tipo de realidades que suelen ser comunes en muchas entidades, se han valorado con el equipo de SENPRENDE y sus líderes tienen la suficiente claridad y convicción que, para lograr una apropiada administración al incorporar a los nuevos coordinadores regionales dentro de la estructura operativa, se debe fomentar un tipo de comunicación que esté en correspondencia con la funcionalidad también descentralizada de las actividades que se requieren para los productos y servicios a otorgar.



CONTROL

Las entidades descentralizadas son más flexibles y se basan en una mayor autonomía en la toma de decisiones y ejecución de tareas para los niveles inferiores de la estructura operativa, mientras que, en las organizaciones centralizadas, se ejerce un mayor control y supervisión desde la cúspide hacia los niveles jerárquicos inferiores. Algunos de los beneficios que SENPRENDE se propone lograr con la implementación de una gestión descentralizada es la eficiencia en la toma de decisiones por parte de los coordinadores regionales como mandos intermedios, quienes deberán estar plenamente enterados del contexto y realidades de sus zonas de trabajo para poder canalizarlas y obtener la autorización de sus respectivas subdirecciones con la debida agilidad.

Esto permitirá al mismo tiempo una mejor capacidad de reacción ante el cambio y las situaciones imprevistas que suelen presentarse a menudo, principalmente con los productos y servicios en los que intervienen otros socios como las juntas directivas de las cajas rurales, las juntas directivas de las mujeres organizadas y las demás entidades del sector social de la economía, con quienes muchas veces se tiene que compartir y/o consensuar muchas decisiones y el control de las operaciones. La gestión descentralizada es también a menudo fuente de mayor innovación, ya que los diferentes actores, principalmente los mandos medios, se sienten legitimados y motivados a realizar propuestas de mejoras en procesos, gestiones y nuevas alternativas para responder, en el caso particular de SENPRENDE, a la típica burocracia de las entidades estatales que generalmente afectan la agilidad y eficiencia de sus servicios. La cadena de actividades que se realizan a través del ecosistema institucional, indudablemente evolucionará al implementar una nueva estructura descentralizada que además de incluir todos los elementos anteriormente mencionados, también contribuirá a un mayor apoyo a las MIPYMES hondureñas.

2. Subproducto 3.1 Revisión de la oferta de servicios de las diferentes subdirecciones valorando su conversión en productos y servicios de valor agregado (expediente único).

La oferta de productos y servicios de las diferentes subdirecciones de SENPRENDE tienen una clara definición en cuanto a sus resultados y entregables para cada beneficiario, los cuales consisten en dotar de manera secuencial y con criterios de relativa autonomía los siguientes productos: a) asesoría técnica y capacitación en diversos temas sociales y empresariales; b) formalización de negocios mercantiles; c) financiamiento para diversas actividades productivas; d) acceso a mercados e identificación de oportunidades de negocios y entrega de capital semilla. Cada uno de ellos están bajo la responsabilidad de una subdirección especializada técnicamente y contribuyen al crecimiento y mejorar las oportunidades productivas y al desarrollo de las MIPYMES, las cuales, por su multiplicidad de necesidades y alta demanda de servicios, han provocado en SENPRENDE una revisión de sus procesos y métodos de trabajo que le permita generar un mayor nivel de atención y de impacto en las mejoras requeridas para dichos segmentos.



El catálogo de productos de cada una de las subdirecciones de SENPRENDE, mencionados en el párrafo anterior, tiene sus propias características y cada uno de ellos se describen a continuación:

a) **La subdirección de asistencia técnica** es la responsable de identificar y promover la creación y la capacitación de las MIPYMES desde una perspectiva inclusiva, es decir es la puerta de entrada al ecosistema de SENPRENDE para que estas conozcan y comiencen a tramitar los servicios de asesoría disponibles. La estructura operativa dispone de una unidad de emprendimiento e innovación que se

encarga de asesorar técnicamente a personas con expectativas de emprender un negocio, con ideas iniciales de alguna actividad productiva y/o con un emprendimiento en etapa embrionaria que requiera conocer y mejorar sus habilidades para entrar y mantenerse competitivamente en sus plazas y mercados. Este tipo de acompañamiento se realiza a través de un proceso personalizado de preparación, formación y asesoría que posteriormente se puede vincular con los otros servicios y productos de SENPRENDE.

Además, cuenta con la unidad de desarrollo empresarial que brinda servicios de asesoría técnica a las MIPYMES y Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE), para fomentar una mentalidad y cultura empresarial mediante capacitaciones, asesorías sobre ideas de negocios, talleres para ideas de emprendimientos, apoyo tecnológico para la producción, diagnósticos sobre el estado financiero de los negocios y aspectos económicos, administrativos y comerciales de las ESSE con las que se coordina la canalización de diversos programas y proyectos orientados a resolver temas de índole productiva, tecnológica, etc., fomentando de esa manera el progreso de estas entidades y de las empresas de los segmentos que históricamente han tenido menor acceso a los beneficios del desarrollo.

Algunos de los beneficios que reciben los beneficiarios (individuales e institucionales) con la asistencia técnica empresarial son:

- Gestión y asesoría financiera para el manejo y control de los recursos.
- Organización del talento humano que tiene y requiere la empresa
- Planes y asesoría para acelerar el desarrollo organizacional.
- Dirección estratégica empresarial.
- Fortalecimiento en las estrategias de mercadeo y venta.
- Transformación digital dentro de la empresa.
- Desarrollo y mejoras en los procesos de producción.
- Apoyo para la formalización tributaria, laboral y administrativa.



El proceso y metodología para acompañar a los emprendedores, MIPYMES y ESSE es:

1. Identificación de necesidades y levantamiento de información preliminar
2. Asesoría personalizada para el diagnóstico y evaluación de los emprendimientos, negocios y para los dirigentes de las entidades del sector social.
3. Planes de asesorías específicas para negocios grupales o colectivos
4. Vinculación con los programas y beneficios del ecosistema institucional de SENPRENDE, a través de los siguientes componentes del ecosistema institucional:
 - 4.1. Formalización. A través de este servicio se brinda asesoría legal para facilitar los trámites de legalización de los emprendedores y las MIPYMES. En el caso de las CRACS se les provee de su personería jurídica.
 - 4.2. Financiera. Esta área provee asesoría para evaluación de las oportunidades de negocios, con herramientas especializadas y opciones de otorgar financiamiento a través del Programa Alternativo Popular (CAP)
 - 4.3. Accesos a mercados y promoción. Este componente impulsa círculos de negocios, ferias comerciales, espacios de Networking, planes de digitalización y otras modalidades que fortalezcan la competitividad de las MIPYES y pequeños productores.
5. Aplicación del modelo CANVAS¹.

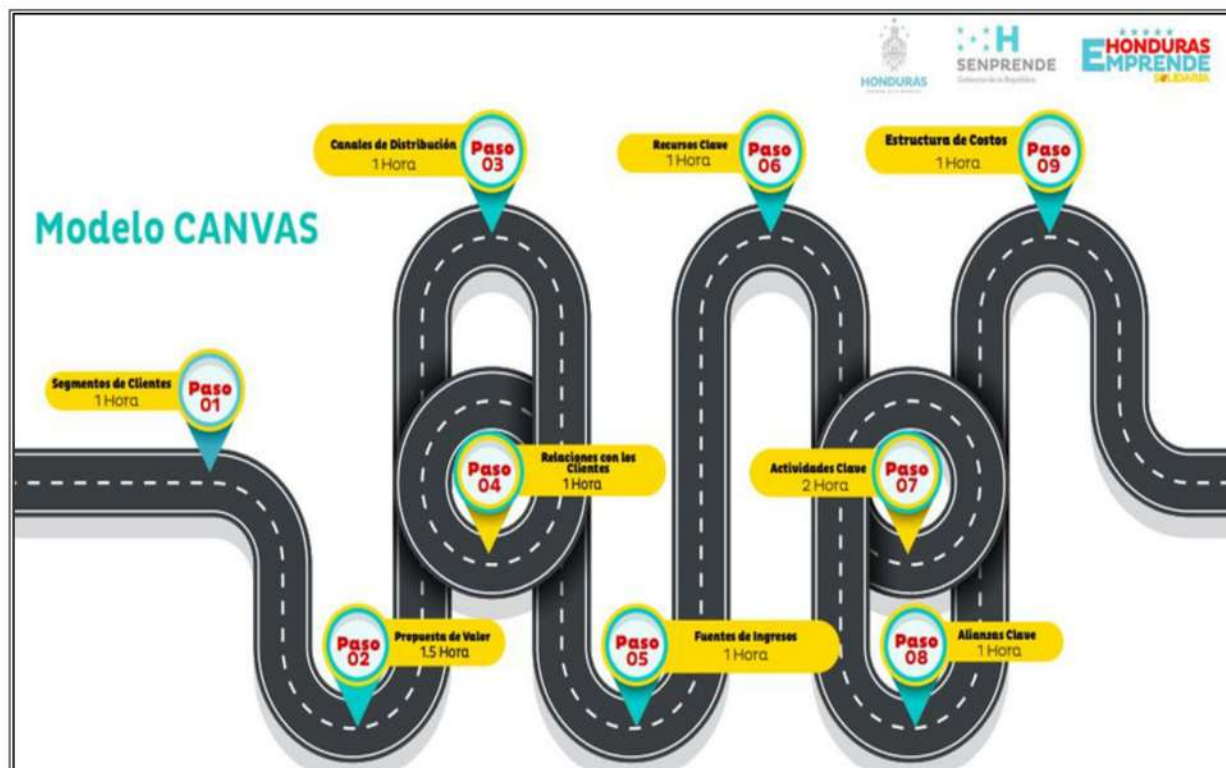
En términos generales y de forma gráfica, el proceso paso a paso que desarrolla la subdirección de asistencia técnica, como catalizador inicial, al momento de identificar el apoyo para un emprendimiento tradicional y la evaluación de la idea de un negocio se realiza de las siguientes maneras:

¹Cuando se requiera se puede aplicar del modelo CANVAS, que consiste en una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de un emprendimiento, negocio embrionario y sirve para aterrizar las primeras ideas sobre la empresa/actividad que se quiere construir.



De igual forma el trabajo que realiza el área de asesoría técnica en el diagnóstico e identificación de las necesidades de los usuarios, permite seleccionar las soluciones más apropiadas y dentro de dichas

alternativas de apoyo, se destaca el modelo CANVAS que, también gráficamente se ejecuta de la siguiente manera:



- b) **La subdirección de formalización de negocios mercantiles**, facilita los tramites de legalización para emprendedores y MIPYMES que están en proceso de desarrollo y crecimiento con claro horizonte hacia la formalización. El proceso incluye realizar los trámites de forma simplificada para legalizar los negocios y además, se brinda capacitación técnica tanto a empresarios individuales como a los del sector social de la economía, contando con beneficios de exoneración de impuestos sobre ventas, activos netos, aportaciones solidarias temporales, tasas registrales para registro mercantil, permisos de operación de la alcaldía, permisos de construcción, tramites gubernamentales (permisos y licencias sanitarias, ambientales) y registro de marcas.

A las Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE) se les apoya en todo el proceso de constitución y actualización de cuerpos directivos, juntas fiscalizadoras (incluyendo personerías jurídicas), así como de los libros requeridos para los registros de las diferentes actividades organizativas y movimientos económicos que realizan principalmente las cajas rurales de ahorro y crédito, las empresas de servicios múltiples y las asociaciones con fines mercantiles que pueden optar posteriormente a financiamiento y acceso a mercados.



Los datos para que una sociedad de responsabilidad limitada reciba apoyo son de fácil obtención y procesamiento e incluye información sobre el capital inicial del negocio, las actividades económicas a realizar, fecha de inicio de actividades, una proyección básica sobre las ventas periódicas, así como los datos e identificación personal de los dueños, socios y administradores de las micro y pequeñas empresas o entidades del sector social tal como se detalla en la siguiente tabla:

Datos generales de la sociedad	Patrimonio inicial de la sociedad	Datos de los socios	Otros requisitos de información
Razón social	Fecha de inicio	Nombre/apellido	Administradores
Nombre comercial	Duración	Identidades	Consejo admón.
Dirección	Declaración de capital	de Tipos comparecencia	de Manejo cuentas bancarias
Municipio	Tipo de capital	Aportes capital	Tipos de contratos
Finalidad primaria	Proyección de ventas	Dirección, electrónico correo	Apoderado legal y representación
Descripción de la finalidad	% a reservar de las utilidades anuales	Teléfonos y redes sociales Profesión/estudios	Otros de tipo legal para la adecuada administración

Para facilitar el apoyo a los usuarios a través de las redes sociales y otros medios tecnológicos, la subdirección de formalización de negocios mercantiles ha creado la plataforma “Mi Empresa en Línea”, la cual permite crear una solicitud de servicios llenando el formulario único especial para constitución de empresas. Además, cuenta con otro tipo de soportes adicionales como:

- Resolución de dudas a través de chat, FB y tutoriales multimedia (YouTube)
- Permite ver en línea el estado de los documentos y tramites
- Los tiempos de respuesta para la aprobación de solicitudes toman en promedio un día hábil
- Puede recibir notificaciones a través de tu correo electrónico



El área de formalización también genera un importante apoyo y validación en los procesos de creación de las cajas rurales, principalmente en la organización de sus organismos de dirección y el cumplimiento de la documentación legal de las mismas. La información y documentos para la constitución y funcionamiento de las CRACS en las que se involucra esta área son:

- Personería jurídica y certificación del acta de constitución
- Registro Tributario Nacional (RTN)
- Permiso de operación de la Caja Rural (Se puede apoyar en caso se necesario la articulación con las corporaciones municipales)
- Autorización de 8 libros de registros con el siguiente detalle:

ADMINISTRATIVOS	CONTABLES
Libro de actas de asamblea general	Libro diario general
Libro de actas de junta directiva	Libro mayor general
Libro de actas del órgano fiscalizador	Libro de inventarios y balances
Libro de registro de aportaciones	Libro auxiliar de entradas y salidas de efectivo



- c) **La subdirección financiera** es la responsable de brindar acceso al financiamiento a través de la mejora de las habilidades laborales y el fomento empresarial, fomentando un crecimiento económico sostenido, resiliente e inclusivo, para fortalecer la competitividad de las MIPYMES. Además, tiene el mandato de incluir en sus servicios financieros a todos los subsegmentos de la pirámide microempresarial, entre ellos el de subsistencia, acumulación simple, acumulación ampliada, incluso a los que están en la línea de pobreza relativa y extrema pobreza; a estos últimos se les apoya con programas especiales que inician con educación financiera y asesoría especializada para la elaboración de sus planes de negocios y posteriormente convertirlos en sujetos de crédito. Dado que este tipo de esquemas de inclusión financiera no es muy habitual encontrarlo en la mayoría de instituciones financieras del país, el enfoque metodológico basado en microfinanzas impregna al equipo de SENPRENDE de una visión y enfoque apegada a los verdaderos preceptos de inserción económica productiva, a través de los productos financieros adaptados a las características propias de este tipo de segmento.

Desde finales del año 2,022 en alianza con La Unión Europea (UE) y la Secretaría del Trabajo y Seguridad Social (SETRASS), se impulsa un nuevo modelo de crédito alternativo para las MIPYMES y los emprendedores, con la finalidad de generar empleo y contribuir a erradicar la pobreza en el país. SENPRENDE, ha puesto en marcha el programa de Crédito Alternativo Popular que atiende a los pequeños productores que no tienen garantías reales, ni oportunidades en otras instituciones bancarias, así como a muchas MIPYMES lideradas por mujeres que también han sido excluidas de los beneficios del financiamiento. La propuesta concebida para el nuevo modelo de trabajo de CAP-SENPRENDE, incluye un mecanismo de financiamiento con una metodología exitosa basada en criterios técnicos, (scoring

especializado de microfinanzas), que permite evaluar la condición socioeconómica de todos los solicitantes y en base a sus resultados definir el tipo de solución crediticia, asesoría empresarial o educación financiera, según corresponda. Actualmente, SENPRENDE ha otorgado financiamiento a más

de 2,000 CRACS y además implementa un esquema de administración asistida y/o compartida llamada coadministración, a través de la cual se facilita la colocación y el control administrativo de los préstamos aprobados a estas instancias así como para cada uno de los socio de dichas cajas, este mecanismo contribuye a fortalecer la gestión operativa de las Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE), y forma parte de las estrategias que SENPRENDE incluye en su modelo de financiamiento alternativo e inclusivo. La infraestructura de soporte tecnológico y el esquema de trabajo que se requiere para dicha coadministración está claramente definida en los procedimientos operativos del CAP-SENPRENDE.

La visión del CAP incluye un plan de negocios con sus respectiva premisas e hipótesis del modelo de financiamiento, así como las condiciones del entorno de mercado y sus principales competidores, entre ellos: algunas cooperativas de ahorro y crédito, las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF) que atienden a los mismos segmentos de mercado (base de la pirámide microempresarial), organizaciones financieras, prestamistas informales que operan en los mercados urbanos y en las zonas rurales con los pequeños productores agropecuarios, entre otros. En el marco de este contexto, el CAP podrá mantenerse en el mercado competitivamente y preparar la autosostenibilidad financiera de corto, mediano y largo plazo que incluye criterios medioambientales, de transparencia de la información, de



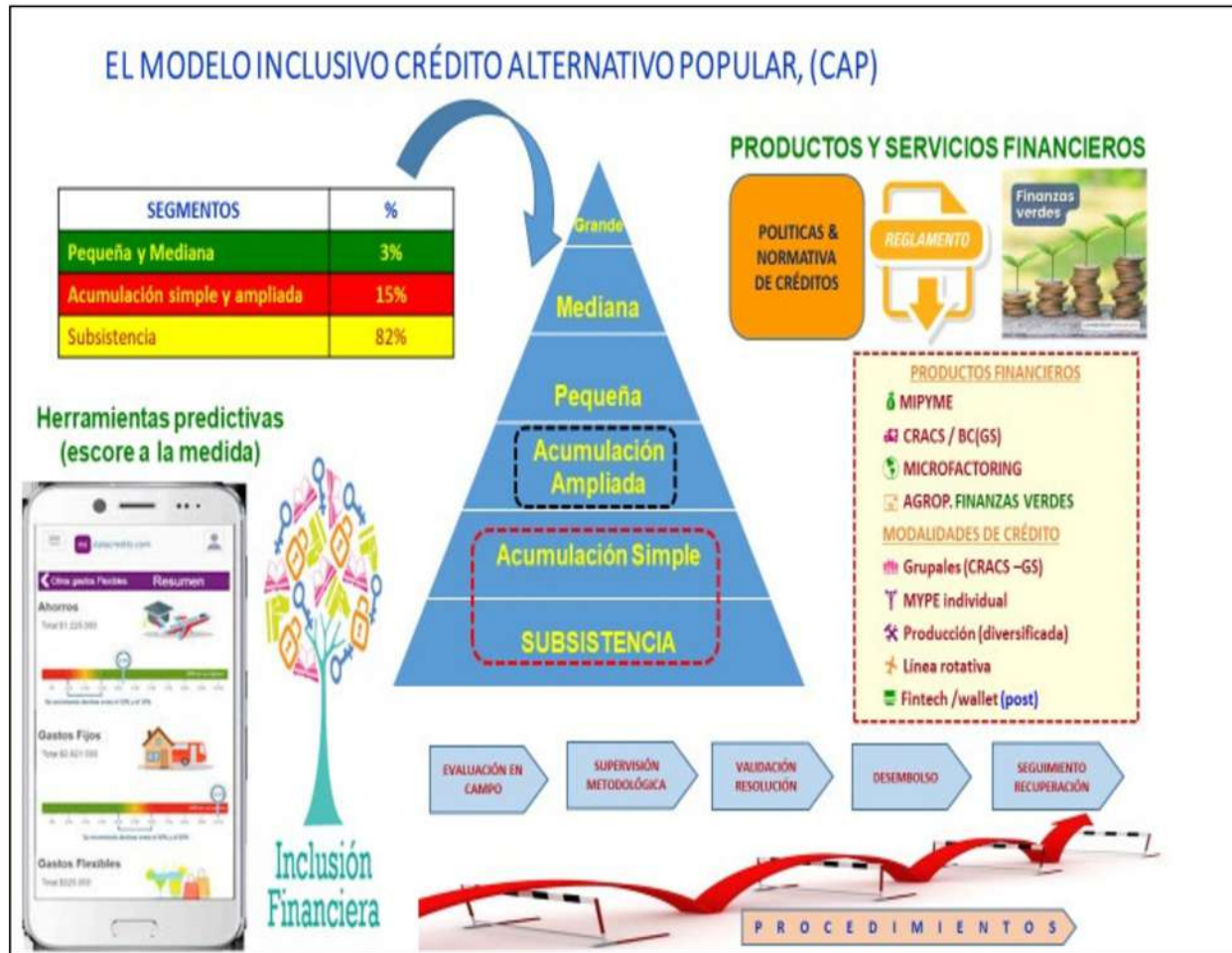
riesgo crediticio-financiero, etc., a partir de los cuales se han desarrollado las proyecciones de crecimiento de la cartera con nuevos recursos por un valor aproximado de LPS 335 millones entre los cuales se encuentra la cartera heredada de la administración anterior (200 millones), CREDIMUJER (25 millones) y CRACS (110 millones).

Al igual que la mayoría de instituciones de microfinanzas el CAP-SENPRENDE enfrenta diversos desafíos para implementar plenamente el concepto de finanzas verdes la cual se define como el financiamiento a través de diversos instrumentos financieros para la implementación y apoyo de proyectos orientados a la conservación de las áreas protegidas, la biodiversidad y el medio ambiente. Esto incluye además el uso y promoción de fuentes de energías renovables, promoción de la eficiencia energética, gestión sostenible de recursos hídricos, prácticas e inversiones para la adaptación y mitigación al cambio climático, etc. En tal sentido, el CAP se adscribe bajo el concepto adaptado en la industria de microfinanzas definido como un conjunto de servicios y productos financieros que buscan mejorar y apoyar las condiciones ambientales de los micros, pequeños y medianos empresarios a través de prácticas más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente ligadas a la adaptación y sostenibilidad de los recursos naturales.

Actualmente, algunas de las prácticas ambientales más comunes que se han venido implementando son reducción y reciclaje de papelería, reducción del gasto de electricidad, reducción de consumo de agua potable, uso de paneles solares y la separación de desechos que si bien son acciones de rápida implementación tienen efectos inmediatos en cuanto a los costos de las institucionales y la gestión eficiente de los recursos dentro de las oficinas. El modelo de crédito inclusivo y alternativo CAP está reforzando sus alcances y su metodología al incorporar en su esquema de análisis la gestión y el mapeo de los riesgos ambientales y la exploración de otros aspectos sobre la vulnerabilidad de los clientes actuales y potenciales en cuanto a una posible dificultad en el repago de los créditos principalmente agropecuarios, debido a las afectaciones directas de climas extremos (sequías e inundaciones) que inciden en los rendimientos y por ende en los ingresos económicos. Se suman además otros temas que se examinan como parte del análisis de las solicitudes de crédito, entre ellos, la deforestación y la degradación de los suelos dada su importancia para la preservación y gestión que tiene el recurso forestal en los ecosistemas y la preservación de la biodiversidad, la cual es la base de la producción agropecuaria de pequeña y mediana escala.

El modelo de negocios de CAP-SENPRENDE se caracteriza por aplicar criterios y parámetros técnicos orientados a superar las brechas estructurales de la marginalidad financiera y respaldar las transacciones de forma transparente y progresista, proyectándose como el referente de la inclusión financiera en Honduras. Sus principales pilares se basan en una Institucionalidad fuertemente respaldada en sus políticas y normativas crediticias, así como una metodología y herramientas especializadas para atender

a los segmentos de la base de la pirámide microempresarial. Gráficamente se puede presentar de la siguiente forma:



A pesar de todos los esfuerzos y logros de la nueva administración del CAP-SENPRENDE se debe reconocer que uno de los soporte técnicos de mucha relevancia, el core bancario, sigue experimentando atrasos en su implementación, debido principalmente a los procesos internos de la administración pública, la cual ha obstaculizado reiteradamente la compra final del sistema seleccionado. Tal situación ha provocado una nueva reprogramación de las actividades de la presente MCP 47 sobre la implementación de dicho software, la cual se espera desarrollar y concluir en las siguientes semanas estableciendo como fecha límite el 15 de diciembre 2024. Es importante mencionar que aún con estas dificultades, el registro de las operaciones crediticias se continúa realizando en la herramienta provisional elaborada para tal efecto desde la cual se podrán migrar los datos al momento de instalar el nuevo core bancario.



d) **La subdirección de mercados** brinda apoyo técnico y vinculación de mercados a través de servicios especializados para potenciar las cadenas de valor en sus procesos de producción y facilitar el acceso y la participación en mercados a nivel nacional e internacional. Para las MIPYMES que comercian localmente

se identifican y proponen espacios de venta para la realización de sus productos o servicios; los espacios físicos suelen estar ubicados en plazas muy concurridas, tiendas establecidas, mercados anexos municipales, o en centros comerciales de gran afluencia comercial. Para los empresarios que están en condiciones de exportar se les apoya generando contactos y agendas de acercamiento con compradores de otros países y en caso de ser necesario se establecen apoyos colaterales para cumplir con los requisitos y estándares del mercado internacional.

El área de acceso a mercados también ejecuta varios proyectos específicos para el fortalecimiento de sector MIPYME como, por ejemplo, el fondo de recuperación y de valor agregado destinado a la reactivación económica de Honduras en el contexto del COVID-19, el cual busca contribuir a la recuperación de las cadenas de valor estratégicas para la recuperación económica, de la cadena de valor del Cacao y Chocolate, fortaleciendo los canales de comercialización nacional, regional e internacional de dichos productos. Como parte de las justificaciones para la implementación de esta iniciativa se establecieron los siguientes considerandos:

- Las MIPYMES productoras de cacao, así como las dedicadas al procesamiento y transformación del mismo, han experimentado a partir de la pandemia del COVID-19 una fuerte contracción de su actividad económica.
- Las empresas dedicadas a la producción de cacao vieron interrumpidos los servicios de asistencia técnica durante mucho tiempo y se afectó la movilización de sus cosechas, principalmente del grano fresco que no alcanzó su habitual estándar de calidad.
- En muchos casos las restricciones impuestas y los casos de enfermedad del personal llevaron a mantener prácticamente cerrados los centros de beneficiado, los cuales operaron únicamente para almacenar grano seco.
- En base al diagnóstico de los sectores claves de la producción de cacao y sus derivados, se identificaron varias empresas transformadoras, MIPYMES segmentadas en individuales (o familiares) y grupales, de tipo asociativo sujetas del apoyo del presente proyecto.
- Las áreas de apoyo específico se orientan a fortalecer los canales de comercialización y acompañar la recuperación de estas MIPYMES a través del Centro de Asesoría Virtual y el Aula Virtual, de SENPRENDE.
- Realizar mesas de concertación con actores de las cadenas de valor para abordar las necesidades de los distintos eslabones transversales incluyendo la participación de actores públicos y privados.



Dentro de los proyectos más recientes de esta subdirección se encuentran:

- MERCASEM, Mercados Campesinos de Servicios Múltiples que son centros de abasto en las comunidades del interior del país y benefician con capital semilla a los socios de las cajas rurales.
- MIPYMES lideradas por mujeres y que estén en condiciones de legalizar sus empresas y para lo cual reciben formación empresarial, financiamiento y capital semilla.
- Módulos de Autonomía Económica (MAE), que funcionan en los centros ciudad mujer, ubicados en seis ciudades del país, y a través del Programa de Crédito Alternativo para la Mujer Rural, CREDIMUJER, otorga préstamos al 1% de interés mensual a aquellas emprendedoras que no tienen acceso al sistema financiero tradicional.
- El proyecto “Emprende Rocket” es una iniciativa que impulsa la ciencia, innovación y tecnología para el desarrollo de la MIPYME y el Sector Social de la Economía (SSE), principalmente con jóvenes orientados a crear soluciones tecnológicas con un impacto social, brindándoles el apoyo necesario para conquistar nuevos mercados, fortalecer la cultura de innovación tecnológica y generar empleos. Aquí se atienden los emprendimientos en las etapas de preincubación, incubación y aceleración, los cuales son financiados por la Unión Europea y BID LAB en el marco del proyecto “Digital Hub 504”, para transmitir los conocimientos metodológicos profesionales a los beneficiarios.

Adicionalmente el proyecto “Emprende Rocket”, busca potenciar el modelo económico alternativo, solidario y asociativo para fortalecer a su mercado meta a través de los siguientes objetivos:

- Fomentar la creación de nuevas empresas emergentes (startups) y empresas tecnológicas.
- Facilitar la tecnología creada por las empresas emergentes a la MIPYME y Sector Social de la Economía.
- Fortalecer a la mujer hondureña para incursionar en el mundo tecnológico.
- Reducir la migración ilegal e inspirar a los jóvenes para crear soluciones tecnológicas.

Gráficamente los emprendimientos tecnológicos se desarrollan según los siguientes pasos:





3. Subproducto 3.2 Revisar los procesos, funciones y responsabilidades promoviendo una coordinación integrada de todos los servicios y productos de SENPRENDE.

La oferta de productos y servicios de SENPRENDE se materializa en la inversión para el desarrollo de su población meta y se expresa a través de las metas, objetivos y resultados de los planes operativos que desarrollan las diferentes subdirecciones de la organización. Dichas subdirecciones operan con su respectivo nivel de autonomía, pero desde hace algunos meses se ha venido valorando que para potenciar su trabajo se pueda evolucionar a una sinergia funcional que siga contribuyendo en la reducción de las brechas y la exclusión de los productos y servicios financieros y no financieros demandados por las MIPYMES y pequeños emprendedores de la base de la pirámide microempresarial.

Promover una oferta de productos y servicios que faciliten que los resultados se traduzcan en mejores ingresos económicos para los beneficiarios de SENPRENDE, es una legítima aspiración institucional y constituye un importante desafío para reforzar el concepto de valor agregado de dichos productos, es decir que, todos los esfuerzos de las 4 subdirecciones sigan la orientación estratégica de su visionaria misión de contribuir a la reducción de la pobreza. Lograr este propósito implicará que todos los actores, técnica y operativamente, armonicen sus actividades bajo una nueva lógica de contribuir todos al mismo objetivo y para ello es necesario estandarizar algunos procesos de recolección y procesamiento de información que se integre en un expediente único y con los indicadores de gestión diferentes, que ya posee cada una de estas subdirecciones.

Con la revisión y análisis de las principales funciones y responsabilidades de las subdirecciones de SENPRENDE: Formalización, Asistencia Técnica, Acceso a Mercados y Financiera, bajo un enfoque de actividades coordinadas e integradas se podrá identificar y potenciar las sinergias entre ellas eficientando la prestación de servicios bajo un nuevo esquema y una lógica de funcionamiento más completo que permita al mismo tiempo la retroalimentación colectiva entre los diversos equipos que generalmente atienden a los mismos usuarios como por ejemplo las CRACS, que son instancias que aglutinan a pequeños productores y emprendedores con una estructura organizativa basada en fuertes vínculos comunitarios para desarrollar sus actividades productivas y comerciales, sin embargo, se reconoce que muchas de estas CRACS carecen de la suficiente capacidad técnica y administrativa para llevar un adecuado control administrativo de sus operaciones y requieren del apoyo institucionalizado de SENPRENDE.



Algunos de los procesos y requerimientos de información que se implementan en las cajas rurales y que mantienen mucha similitud con los demás productos y servicios individualizados que brinda SENPRENDE a través de sus diferentes subdirecciones son las siguientes:

- Con la aplicación del scoring inicial en las CRACS y a los demandantes de los potenciales productos y servicios, se pueden determinar las condiciones organizativas y administrativas de dichas instancias, así como los futuros requerimientos de apoyo colectivo e individualizado para sus asociados.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación para los líderes y directivos de las cajas principalmente en los tipos de acciones y registros que se requiere para una adecuada gestión operativa y control administrativo.
- Asesoría y acompañamiento para mantener actualizada y en regla toda la documentación de carácter legal y operativo de la caja rural, tales como su personería jurídica, permisos de operación, libros de entradas y salidas, libros de ingresos -egresos, entre otros.

De igual forma para procesar toda la información y documentación de respaldo de las diversas operaciones (productos y servicios) que SENPRENDE brinda a sus beneficiarios tanto a nivel individual como colectivo (CRACS, ESSE, colectivos de mujeres, cooperativas de ahorro y crédito, etc.), se identifican las siguientes acciones y requerimientos:

- Preparación de solicitudes de los diversos productos y servicios entre ellos:
 - Formalización de las CRACS
 - Asistencia técnica para diversos propósitos
 - Identificación de oportunidades para acceso a mercados
 - Solicitudes de financiamiento colectivo (intermediación) e individual para MIPYMES y pequeños productores del sector rural.
- Procesamiento de información y visitas de campo a las comunidades y a los emprendimientos y/o negocios para levantamiento de información socioeconómica requerida para determinar la viabilidad técnica-financiera de los mismos.
- Análisis de las solicitudes de los diferentes productos y servicios institucionales por cada una de las subdirecciones. Para esta actividad se han comenzado a estandarizar criterios y formatos de recolección de datos de tal forma que no se multipliquen esfuerzos innecesarios y que se pueda disponer de una base de datos con la suficiente información para todos los productos y servicios. Particularmente los productos y servicios que requieren de un tratamiento más especializado como acceso a mercados y financiamiento se aplican los formatos ya existentes con el respaldo del personal técnico de cada subdirección.



- Documentación de respaldo como, por ejemplo: convenios de asesoría (capacitación), de intercambio comercial (exportación), apoyo a la producción (incluyendo entrenamiento tecnológico), contratos de préstamos (con su respectiva documentación sobre desembolsos, planes de pagos, pagarés, etc.); los cuales permitirán que las tanto las ESSE como SENPRENDE se adapten a una mayor cultura de sistematización y cumplan con los requerimientos de la legislación que les corresponde.
- Procesos y mecanismos de servicios coordinados entre las 4 subdirecciones que identifiquen los tipos de información necesaria para que cada producto / servicio tenga el impacto requerido y se pueda monitorear su respectivo seguimiento. Todos estos procesos permitirán que gradualmente se llegue a disponer del expediente único o ventanilla única que además permitiría servir e impactar de mejor forma en las condiciones socioeconómicas de los usuarios.

El personal técnico de cada una de las cuatro subdirecciones tiene el conocimiento específico y apropiado en sus respectivas áreas de trabajo y la característica común entre ellos es el fomento y la promoción de los servicios para el desarrollo de las MIPYMES y los sectores productivos del sector social de la economía. Las funciones y responsabilidades de los funcionarios de estas áreas están en correspondencia con la misión institucional de rectorar y promover la política de las MIPYMES a nivel nacional, así como la promoción de los servicios colaterales que contribuyen al crecimiento económico de dicho segmento de la población. De hecho, en los últimos tiempos se observan importantes esfuerzos de coordinación operativa para eficientar la administración institucional, lo cual se podrá incrementar en la medida que se sistematicen las actividades coordinadas que van desde la identificación y promoción de los productos y servicios hasta su concreción final. Pese a todos estos avances, es importante reconocer que los indicadores de impacto se siguen midiendo por separado y carecen de una lógica de secuencialidad y armonía integral que permita evidenciar que los resultados cuantitativos y cualitativos en los negocios y actividades productivas de los beneficiarios van más allá del cumplimiento convencional de las metas y los planes operativos de cada subdirección.

Los principales líderes de cada subdirección están convencidos sobre la necesidad de promover una oferta de productos y servicios que se traduzcan en mejores ingresos económicos para todos los beneficiarios de SENPRENDE, agregando a su visionaria misión el concepto de valor agregado que permite lograr una mayor eficiencia en los esfuerzos conjuntos para contribuir a la reducción de la pobreza. Para lograr este propósito se está capacitando, técnica y operativamente a todos los actores involucrados para que armonicen sus actividades bajo una nueva lógica de contribuir a estandarizar algunos procesos de recolección y procesamiento de información que se integre en un expediente único, pero manteniendo los indicadores y metas que ya están plasmados en el plan operativo de cada subdirección. Como expectativa para el próximo plan operativo se podrá trabajar en la revisión y ajuste de algunos indicadores que de forma conjunta permitan medir el impacto en la población meta atendida integralmente por SENPRENDE.



En cuanto a la revisión de los procedimientos y otros temas administrativos colaterales, se ha evidenciado que cada una de las subdirecciones disponen de dichos instrumentos, así como de las principales funciones y responsabilidades de sus respectivas estructuras operativas en todos sus niveles, desde los niveles de ejecutores básicos hasta los mandos medios y jefaturas cuya toma de decisiones influyen y/o determinan la productividad institucional dentro de la cadena de resultados e indicadores. Los perfiles técnicos y las competencias técnicas de cada funcionario son validados y actualizados por el departamento de recursos humanos para que estén en correspondencia con los requerimientos de sus labores.

Uno de los objetivos de la presente asesoría técnica es la revisión y propuesta de posibles ajustes a las funciones y procedimientos de la estructura operativa evaluando la opción de descentralizarla bajo una lógica de integración institucional y brindar una mejor atención a los solicitantes, a través de los productos y servicios de valor agregado del portafolio. Para ello se ha trabajado con un equipo de la subdirección de asistencia técnica revisando los planes operativos, sus procesos, funciones y responsabilidades, así como los elementos comunes entre todas las áreas del ecosistema institucional y susceptibles de una coordinación integrada. Los avances en este objetivo incluyen la contratación de nuevos funcionarios con el perfil técnico de coordinadores regionales quienes asumen las funciones del nuevo esquema descentralizado, más colaborativo y que además contribuya al impacto en la implementación de sus productos y servicios tramitados en una ventanilla única.

Finalmente es importante mencionar que a pesar que el rediseño de la nueva estructura operativa está básicamente concluida, su ejecución inmediata se ha detenido. SENPRENDE continuará trabajando en la implementación de esta nueva modalidad cada vez más eficiente, descentralizada e integrada para implementarla en el muy corto plazo. La decisión de diferirla para un futuro próximo obedece a que, por disposiciones del gobierno central, se modificó el tipo de contrato laboral y una importante cantidad de funcionarios de las diferentes subdirecciones dejaron sus cargos y hasta muy recientemente se ha comenzado el proceso de contratación.

4. Subproducto 3.3 Revisar el esquema de monitoreo y cumplimiento de las metas de cada subdirección de SENPRENDE, valorando sus posibles ajustes

En el marco de esta actividad específica sobre la revisión del esquema de monitoreo, se ha comenzado con una exploración conceptual que junto con el equipo de la subdirección de asistencia técnica ha permitido reafirmar que, monitorear el plan operativo y sus metas es tan importante como diseñarlo e implementarlo. El objetivo esencial del plan operativo que se elabora en cada subdirección de SENPRENDE es asegurar el cumplimiento de los compromisos asignados a cada una de ellas con todas las actividades que le han sido asignadas por la dirección ejecutiva. Implementar y monitorear el plan operativo requiere algo más que presentar algunos informes o indicadores en los que se asegure que se está cumpliendo con todas las responsabilidades y alcances que le corresponden.



Una de las principales razones para monitorear el cumplimiento del plan operativo es para garantizar que los principales dirigentes confíen en que sus lineamientos se están cumpliendo satisfactoriamente o en su defecto, cuando los resultados no cumplen con lo planificado, tomar las decisiones oportunas y correspondientes. Es una forma eficaz de evitar consecuencias posteriores y, sobre todo, demostrar que todo el personal de la institución conoce y acata las reglas a las que está sometida. Además, anima a tratar de mantener la adecuada gestión en el tiempo, para que el esfuerzo realizado sea rentabilizado al máximo. Esto implica que los riesgos también cambian y que, por eso, es preciso verificar la eficacia del plan operativo para evitar que se convierta en una herramienta obsoleta.

Las actividades de la presente asesoría técnica incluyen la revisión del esquema de monitoreo y cumplimiento de las metas definidas en los planes operativos de cada subdirección, las cuales tienen diferentes componentes de acuerdo a su área de especialización, pero con elementos comunes que se comparten desde el inicio de su tramitación/solicitud, al analizarlos, otorgarlos y sobre todo al medir los resultados e impacto que se logran con los productos y servicios del portafolio institucional.

El análisis de estos mecanismos y esquemas de monitoreo de las subdirecciones incluye la evaluación de los principales criterios técnicos a partir de la diversidad de sus componentes (financieros, administrativos, logísticos, etc.) que inciden en los resultados de los objetivos y metas establecidos en los planes operativos de cada año. Además, se han evaluado los elementos comunes que se procesan y en los que intervienen cada una de las subdirecciones por separado y que tentativamente, se podrían realizar en una misma actividad. Las valoraciones al respecto han permitido conocer y estimar los posibles ajustes que contribuirían a la construcción de nuevos procedimientos, el ajuste de algunas funciones y responsabilidades, así como los nuevos indicadores que midan el impacto que SENPRENDE está logrando en su población meta.

Al profundizar en la revisión de las funciones y actividades que realizan los empleados de las cuatro subdirecciones se encontraron, por ejemplo, algunos requisitos y procesos repetitivos que recientemente se han comenzado a corregir y esto ha contribuido con una mayor agilidad en los tiempos de respuesta a los usuarios que solicitan los productos y servicios institucionales. Además, se han mejorado los protocolos de atención e información en una sola ventanilla de entrada de todos los beneficiarios, facilitando la captura de información a través de dispositivos digitales y almacenándola en una base de datos que puede proveer la información necesaria para cada propósito o servicio.

Uno de los criterios que se ha propuesto incorporar en la cadena de actividades de todas las áreas de trabajo es la productividad o grado de cumplimiento en los resultados esperados de cada funcionario, para lo cual se han identificado responsabilidades específicas y colectivas que se pueden parametrizar en base al nivel de servicio y de contribución que requiere cada subdirección para garantizar el cumplimiento de sus propósitos.



Para garantizar que todos los involucrados en la productividad institucional cumplan con sus respectivas funciones y responsabilidades se ha considerado implementar un sistema de monitoreo que además del cumplimiento de las metas establecidas en los planes operativos de cada subdirección, como parte de su quehacer cotidiano, puedan aportar una contribución adicional para que los procesos de tramitación y/o seguimiento se desarrollen con mayor efectividad. Lograr este nuevo esquema requiere de un fuerte protagonismo de los coordinadores regionales quienes asumen el rol de liderazgo local y técnico que ya se ha incluido en los respectivos perfiles y funciones de sus puestos de trabajo

5. Producto 4. Informe sobre la asesoría y refuerzos para la implementación de la estrategia de rescate de cartera y su enlace con la nueva plataforma de registros (back office)

A partir de los modestos avances y resultados en la gestión de recuperación de la cartera de créditos heredada de la administración anterior (PPCS), la actual dirigencia de SENPRENDE decidió retomar con mayor intensidad algunas de las actividades contempladas en la estrategia de rescate de la cartera en mora que se diseñó en la primera asesoría técnica de EUROEMPLEO (MCP 29). En dicho momento se comenzó a implementar la metodología especializada de microfinanzas para profundizar en el análisis sobre las causas que provocaron su morosidad tanto a nivel de los clientes como de las instituciones financieras que participaron del esquema de intermediación, y que algunas de ellas hasta la fecha del presente informe no han entregado toda la información que se les requirió por parte de SENPRENDE.

El esquema de trabajo que se implementó desde la (MCP 29) se ha mantenido pese a las dificultades en la obtención de datos actualizados por parte de algunas intermediarias financieras, sin embargo, la labor operativa de la jefe de recuperaciones y su equipo ha consistido en contactar a los deudores y evaluar las nuevas y/o actuales condiciones económicas de sus actividades productivas (negocios), así como la situación socioeconómica de su grupo familiar y a partir de dichas realidades se han negociado las alternativas de solución que les permite retomar sus compromisos de pago aplicando los principios de resiliencia.

Otro aspecto que se rescata de los acontecimientos recientes del programa crediticio de SENPRENDE está vinculado con el indicador de morosidad heredado del PPCS el cual ha provocado diferentes impactos de tipo administrativos y financieros que se expresan en un incremento en las actividades de cobranza y los gastos operativos causados por un mayor seguimiento a los créditos atrasados e incluso algunas gestiones legales de recuperación judicial. Durante el presente año se registra una disminución de los ingresos que se perciben en concepto de capital e intereses de los préstamos, lo cual impacta directamente en los resultados financieros de la institución y por ende una pérdida de capital que, como se identificó en el último informe de auditoría externa del PPCS, el déficit acumulado superó los 585 millones de Lempiras. Consecuentemente esto ha generado problemas de liquidez que limita la renovación de créditos para muchos clientes que han terminado de cancelar sus deudas y que requieren de financiamiento para la continuidad de sus actividades productivas.



Una actividad complementaria que se desarrolla con la presente asesoría técnica es la incorporación de un equipo integrado por abogados y otros funcionarios con experiencia en instituciones crediticias con quienes se han incrementado las gestiones de recuperación de datos actualizados en las intermediarias financieras que se han resistido a proporcionar la información que contractualmente les corresponde. Solo dos instituciones bancarias han completado la entrega de las bases de datos de los clientes intermediados por ellos, el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL), que entregó los datos estadísticos en el tercer trimestre del año 2023 pero aún no ha completado la entrega de los expedientes físicos, y el Banco de Occidente que el 15 de agosto 2024 envió notificación en la que da por cerrado el convenio bajo el argumento de vencimiento del mismo desde el pasado 26 de enero del 2022 y en vista de que a la fecha de dicha nota, no se logró negociar la renovación del mismo, se procede a emitir el informe de gestión del banco y la respectiva liquidación sobre 1,467 clientes y un valor de L 36.1 millones de créditos otorgados. Los saldos vigentes de dicha cartera son de 10.1 millones de Lempiras, y se están analizando con un equipo multidisciplinario de CAP-SENPRENDE para continuar con los siguientes pasos. Algunos clientes a quienes se les ha comenzado a

cobrar más insistentemente han presentado sus argumentos justificando la difícil situación económica que atraviesan las actividades productivas y negocios para las que recibieron los préstamos, algunos de estos han sido validados por parte del equipo de cobranza y recuperación, pero muchos otros no se han podido visitar principalmente por la presencia de pandillas en sus lugares de residencia y/o del negocio. Desde que se inició la gestión de cobros se han continuado observando muchas causas que inciden en la morosidad de los deudores, siendo algunas de las más comunes, las siguientes:

- La presencia de más de una pandilla en la casi totalidad de comunidades urbanas y rurales donde habitan los clientes deudores
- Las causas estructurales del sistema financiero bancario que siguen excluyendo a las MIPYMES y pequeños productores quienes no han logrado normalizar del todos sus actividades económicas y por lo tanto siguen calificadas como de alto riesgo y excluidas del financiamiento.
- El mal estado de los caminos del área rural y periurbana mantiene un impacto negativo en el comercio de los productos agropecuarios a tal grado que en épocas de lluvia muchos de estos lugares se quedan incomunicados.
- Las realidades y dinámicas de los mercados locales donde operan las MIPYMES, continúan experimentando problemas de competitividad, fluctuaciones en los precios de los insumos y de la canasta básicas, eventuales paros de transporte, shocks o eventos aleatorios naturales (tormentas, sequías, quemadas de bosques), entre otros.

Por su parte el equipo de la subdirección financiera dedicado a las actividades de cobro y recuperación han realizado importantes avances en la depuración de la información proveniente de las intermediarias y ha logrado sistematizar algunos procesos específicos de su área de trabajo que permiten tener un mejor registro de datos de los clientes rescatados. Algunas de estas actividades son las siguientes:



- Con la información relativamente limitada que envían las intermediarias financieras se ha continuado gestionando la cobranza y se comienza a restablecer la trazabilidad de las operaciones que habían quedado inconclusas en la administración. Los movimientos de las cuentas de los créditos se están realizando en la plataforma de registro provisional desde la cual se migrarán los datos al nuevo core bancario que, como ya se ha explicado anteriormente, se ha atrasado su implementación.
- Con el apoyo del área de administración de cartera se están realizando las conciliaciones de los movimientos de pagos y los estados de cuenta bancarios donde las intermediarias financieras depositan las cuotas de pago de los clientes.
- Las gestiones de cobro de los últimos meses se han acompañado de nuevos recursos y otro tipo de información complementaria aportada por instituciones como el registro de personas en donde se han identificado datos de clientes que las intermediarias no los habían actualizado, por ejemplo: los cambios de domicilio y los fallecimientos.
- Revisión y ajuste de las expectativas de recuperación a partir de los hallazgos y resultados de la cobranza realizada, así como de los dos convenios terminados por el Banco de Occidente y BANRURAL.

A partir de las cifras provisionales que se recibieron de la administración anterior se identificó un indicador de morosidad (mayor a 30 días) del 48%, y en la medida que se han continuado las gestiones de cobranza se ha confirmado la hipótesis inicial de que el modelo de negocios implementado por la administración anterior se desnaturalizó completamente y en consecuencia los resultados de las actividades de recuperación no han logrado los resultados esperados, ya que a finales del primer trimestre del 2024 se registra una morosidad del 89%. Indudablemente este alarmante indicador de mora, se debe en buena medida, a la falta de actualización en los registros de pagos, ya que más del 50% de las intermediarias financieras no han reportado oportunamente las cuotas de pago. Estos acontecimientos y hallazgos siguen alterando la veracidad de los datos para su debido análisis y para la misma gestión de cobro ante los deudores, de ahí que la subdirección financiera ha exigido más rigurosamente la entrega de la información y la conciliación de dichos datos, reforzando al equipo con abogados para explorar la opción de iniciar procesos jurídicos ante las intermediarias financieras. Otros aspectos que contribuyen a tener una mayor comprensión sobre el grave problema de la morosidad son:

- Se ha tenido que revisar el método de cálculo utilizado para medir el atraso de las cuotas de los préstamos (capital afectado), ya que algunas instituciones aplicaron los pagos con otros criterios diferentes a los de los convenios con el PCCS.
- La falta de consistencia de algunos reportes y la irregularidad con la que las intermediarias envían la información ha provocado desfases en muchas programaciones de seguimiento y cobro y debido a ello los niveles de deterioro de la cartera han crecido aceleradamente.



- Los instrumentos que se habían solicitado a las intermediarias para la cobranza (estados de cuenta y reportes de gestión de cobro), no fueron completados y devueltos por todas las IFIS y las pocas que lo hicieron, reflejan inconsistencia de datos.
- Una de las carteras más importantes que estaba asignada a BANRURAL se ha deteriorado con mayor velocidad desde el cierre del convenio, ya que era una de las muy pocas que aplicaban los pagos recibidos por los deudores automáticamente o en línea.

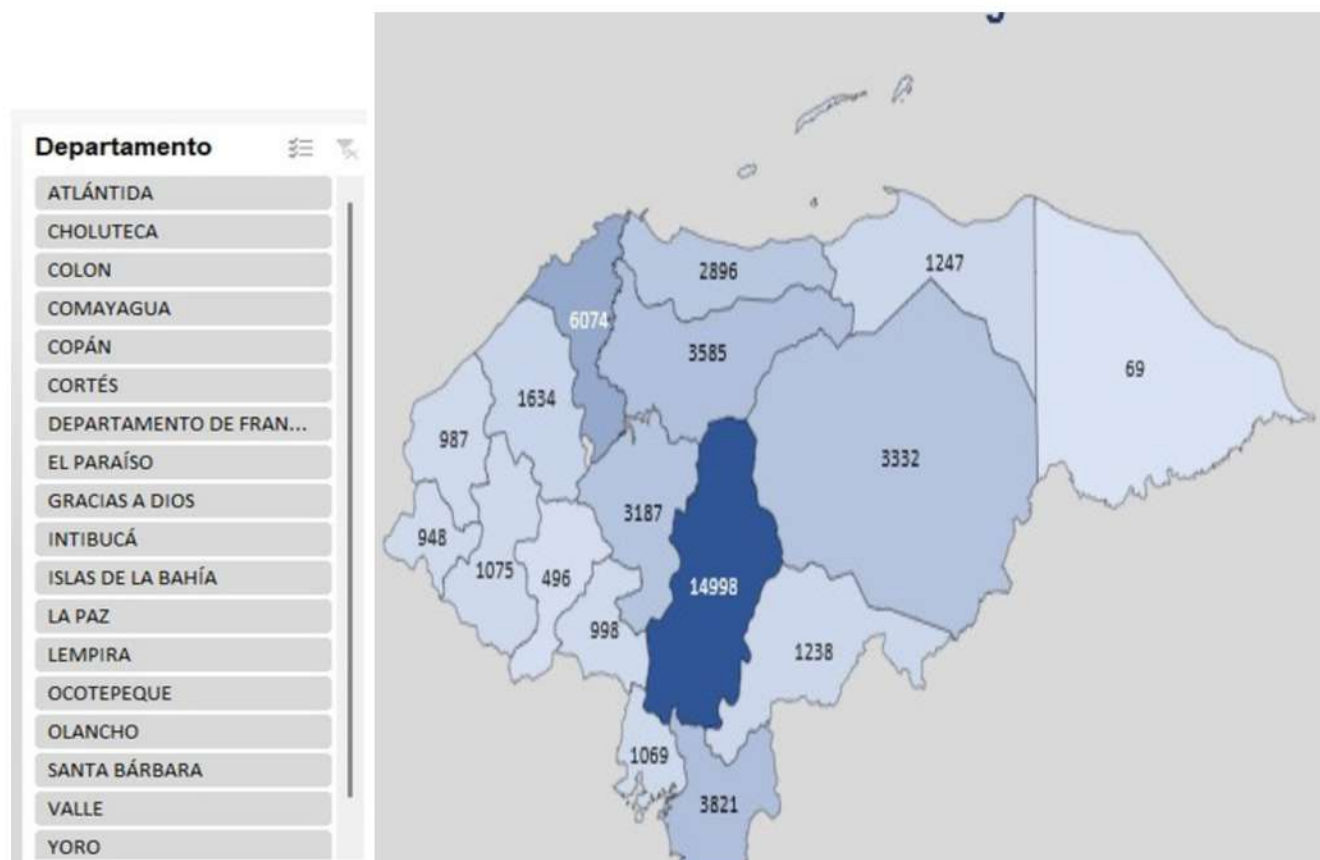
Administrativa y operativamente al interior de la subdirección financiera se ha logrado un importante avance al disponer de registros más confiables a través de la nueva plataforma provisional, a través de la cual se ha propuesto la reorganización de algunas áreas del back office incluyendo, algunos procedimientos para las nuevas operaciones que se realizan principalmente con los productos crediticios: CREDIMUJER y Cajas Rurales. En los anexos # 1 y # 2 del presente informe se presentan los esquemas que permiten que cada producto crediticio se implemente con la participación de los diferentes actores y se garantice que los procesos se cumplan apropiadamente desde la tramitación hasta la recuperación de los mismos y que además queden debidamente registrados en la plataforma para su respectivo asiento contable, seguimiento y reportería.

6. Subproducto 4.1 Ajustar las proyecciones de cartera para cada producto crediticio, definiendo metas de productividad para cada una de las 6 regiones y validar el enlace con la nueva plataforma de registros (back office)

Para establecer una nueva proyección de cartera se ha partido de las cifras rescatadas en la primera asesoría técnica (MCP 29), las cuales no se lograron conciliar en su debido momento por la falta de actualización de datos, pero es la más cercana a la realidad y además coincide con lo analizado en el capítulo anterior. El nuevo escenario de proyecciones parte de los saldos de la cartera vigente que se registran desde que la asumió la administración actual en donde se observa que la mayoría de los clientes que se han logrado localizar continúan residiendo en los mismos domicilios y sus amortizaciones a las deudas de capital también han sido muy pocas; en tal sentido la localización y contacto con dichos clientes que se recibieron de la administración anterior y que se lograron rescatar de las bases de datos al cierre de octubre de 2022, han permitido contrastar parcialmente la información de los negocios financiados en su debido momento, particularmente se han tratado de comprobar los tipos de actividad económica y los tamaños de sus activos. La distribución de la cartera por número de clientes es la siguiente.

**PROGRAMA PRESIDENCIAL DE CRÉDITO SOLIDARIO, DISTRIBUCIÓN DEL NUMERO DE CLIENTES CON
 SALDOS VIGENTES AL 31 DE OCTUBRE 2,022.**

Cifras preliminares elaboradas por el departamento de administración de cartera de SENPRENDE



Datos Generales

Prestamos Otorgados	48,208
Monto Desembolsado	L 822,041,852.04
Saldo A Capital	L 534,790,158.66
Capital en Atraso	L 306,739,178.29
Mora	57.36%
Intereses Corrientes	L 46,470,819.02
Intereses Moratorios	L 56,358,204.61

Una de las primeras actividades que se realizaron en el diagnóstico de la primera asesoría técnica fue el análisis sobre la composición de la cartera crediticia en sus diferentes ámbitos y componentes para conocer la situación real y los desafíos a enfrentar por parte del nuevo equipo de SENPRENDE, particularmente llamó



la atención desde el inicio el indicador de mora (capital afectado mayor a 30 días) que, al cierre de octubre 2022, llegó a registrar el 57.36%. Por parte del equipo de SENPRENDE se han venido realizando todos los esfuerzos posibles para recuperar la información actualizada y confiable, desafortunadamente la respuesta de la mayoría de intermediarias es todavía insuficiente y muy precaria, con el agravante que las pocas que sí han respondido no lo hacen sistemáticamente y debido a ello no se ha logrado reconstruir la trazabilidad de todos los préstamos. En los planes de recuperación del equipo de cobranza se han incluido diversos tipos de información similares a los que se utilizan en microfinanzas y en otras instituciones financieras, incluso debido a las difíciles condiciones y la situación socioeconómica de estas MIPYMES señaladas con anterioridad, se han agregado otras variables con datos e indicadores más apegados a los segmentos de la base de la pirámide microempresarial, por ejemplo, las causas del contexto socioeconómico, los niveles de sobreendeudamiento, condiciones de los servicios básicos (agua, energía, saneamiento), etc., que generalmente influyen en el atraso de las cuotas de pago.

El análisis de la cartera en mora segmentada por zonas geográficas y/o regiones ha tomado en cuenta el historial y las culturas de pago de cada una de ellas, identificadas dentro de las estadísticas propias del PPCS como de la red nacional de microfinanzas. Durante dicha revisión de cartera en mora también se ha realizado un análisis más detallado de algunos casos seleccionados los cuales permitieron identificar los siguientes aspectos:

- La administración y demás aspectos operativos relacionadas con la gestión de cobros ha tenido una relativa estabilidad, a excepción del recurso humano que ha experimentado las mismas dificultades que todas las otras áreas de SENPRENDE.
- Las dinámicas de los mercados en las 6 regiones donde se ubican los deudores tienen factores adversos como, por ejemplo, la excesiva oferta de servicios financieros que han provocado un importante sobreendeudamiento en los segmentos de la base de la pirámide microempresarial.
- La metodología crediticia que aplicaba el PPCS en la evaluación de los créditos determinó las condiciones de pago, principalmente plazos y cuotas, que muchos de los clientes no quieren reconocer ni pagar. El argumento, aunque pudiera tener validez, también está matizado con pretextos y motivos político partidarios para no pagar las deudas.
- Las variables macro y microeconómicas que están ligadas a las diversas actividades productivas siguen experimentando importantes fluctuaciones e impactos desfavorables en las ventas e ingresos de los deudores.

Con las gestiones recientes sobre la cartera crediticia se disponen de los siguientes datos segmentados por cada una de las 6 regiones en las que se han distribuido los saldos de cartera y el número de clientes por cada departamento/región:



REGIÓN	DEPARTAMENTOS	SALDO DE CARTERA	NÚMERO DE CLIENTES
Región Centro 1	Francisco Morazán El paraíso Olancho	L 183,218,875.68	12,939
Región Centro 2	Comayagua Intibucá La paz	L 34,764,832.43	3,285
Región 3 Sur	Choluteca Valle	L 41,291,367.74	3,544
Región 4 Occidente	Copán Lempira Ocotepeque	L 22,986,835.69	2,051
Región 5 Norte	Cortez Islas de la Bahía Santa Barbara Yoro	L 68,204,468.40	8,912
Región 6 Litoral Atlántico	Atlántida Colón Gracias a Dios	L 27,799,791.28	2,417
Otros (no asignados)		3,735,744.59	470
TOTAL		382,001,915.81	33,618

En los criterios de dicha distribución prevalece la ubicación geográfica y los territorios en los cuales se otorgaron originalmente los créditos ya que además estas localidades han sido los puntos de referencia al retomar las actividades de cobro por parte del equipo de SENPRENDE, el cual desde los primeros meses en los que se operativizó la estrategia de rescate de cartera ha logrado atender comprobar los domicilios de estos clientes con deudas vigentes. Adicionalmente se han realizado las actividades que se definieron con prioridad alta en la estrategia de rescate de hace 2 años para intentar normalizar las operaciones. Los principales aspectos que se han abordado en dicha priorización son:

- Se ha mantenido una persistente comunicación con las 4 intermediarias financieras más representativas que concentran el 78% de los clientes vigentes para que éstas proporcionarán la información correspondiente, dichas instituciones son: BANRURAL, Banco de Occidente, cooperativas Guadalupe y Chorotega, de las cuales solamente Chorotega no ha entregado toda la información requerida pese a las numerosas visitas físicas a sus instalaciones, incluso acompañados por las principales autoridades de SENPRENDE. Los argumentos de la cooperativa Chorotega sobre el incumplimiento de sus obligaciones no son técnicamente verificables, por lo que se comenzará una gestión más fuerte con un equipo de multidisciplinario y abogados.



- Se están actualizando los registros e información de los clientes reportados por las 3 de las 4 intermediarias priorizadas (excepto cooperativa Chorotega). La mayor cantidad de datos se ha recibido de forma digital y la información en físico (expedientes de cada cliente), aún se están recibiendo y almacenando; completarlos tomará mucho más tiempo del proyectado debido a su gran volumen.
- Las cancelaciones imprevistas de los convenios de intermediación de BANRURAL y Banco de Occidente han requerido reforzar la estructura administrativa del CAP SENPRENDE, principalmente en las áreas de administración de cartera, resguardo de archivos y manejo de bases de datos. Igualmente se ha requerido la revisión de algunos procedimientos para el debido soporte operativo contable y financiero (back office) que debe integrarse con el flujo y control de todas las operaciones.

Con la distribución regional de la cartera se procura también estimular una mayor productividad en las metas del personal de las diferentes subdirecciones y del back office con quienes se está trabajando el enlace contable financiero en la nueva plataforma provisional de registros. Todos estos elementos se enmarcan en la misma dinámica del modelo de financiamiento alternativo orientado a atender mercados con mayor diversificación y dispersión geográfica en regiones semiurbanas y rurales, algunas de ellas muy distantes y alejadas de las principales ciudades) donde el personal de las oficinas regionales si logra tener una mayor presencia. Al interior de cada región se continuará profundizando en los aspectos propios que contribuyen a planificar mejores rutas de visitas y seguimiento para eficientar su coberturas y los costos operativos, que al final se reflejarán en la sostenibilidad financiera que se proyecta gradualmente para cada una de ellas.

La eficiencia operativa de las oficinas regionales es un genuino anhelo que contribuirá a mejorar la calidad del servicio a los beneficiarios, así como para lograr la sostenibilidad financiera a través de la racionalidad de los gastos. Por el lado de los ingresos, el control y la calidad de la cartera deberá ser capaz de generar ingresos suficientes para cubrir los costos y obligaciones del programa CAP; esto implica entre otras cosas, mantener el valor real de la cartera de préstamos y evitar la erosión de su capital de trabajo, muchas veces provocada por la morosidad y los déficits o pérdidas de operación. En base al conocimiento más acentuado que tiene el personal de las oficinas regionales sobre el entorno y el mercado meta, se han asignado las cargas de trabajo o volúmenes de cartera (créditos nuevos y vigentes), segmentados en los diversos rubros de actividad económica que prevalecen en cada región.

La estructura operativa de cada regional permite ejecutar todas sus asignaciones a través del personal especialista que le asignan las respectivas subdirecciones para cada uno de los productos y servicio, dichos equipos son dirigidos por el coordinador de cada oficina regional. Los escenarios de proyecciones regionales están asignados equitativamente según la disponibilidad de personal técnico y su nivel de



especialización; y en el caso específico del CAP las metas se han calculado en base a la capacidad instalada en la subdirección financiera (número de asesores de crédito), y en la productividad promedio de los últimos meses sobre la atención al número de clientes, más que al monto de recuperación.

Adicionalmente se agrega la proyección de los nuevos créditos a colocar que fueron definidos en las metas del presente plan de trabajo 2024. Los principales aspectos que se incluyen en las proyecciones son:

- Las metas que corresponden a cada producto/servicio las establece cada una de las cuatro subdirecciones en base a los montos aprobados en el presupuesto del gobierno central; adicionalmente las subdirecciones gestionan proyectos y recursos adicionales que se suman a su oferta de productos y servicios. Las dos subdirecciones que disponen de proyectos adicionales son la de acceso a mercados y la financiera; esta última también elabora las proyecciones de cartera a partir de la información de los préstamos vigentes recibidos de las intermediarias financieras. Las modalidades de productos y servicios se continuarán entregando de forma grupal para las Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE) a través de las cajas de crédito, asociaciones de productores, colectivos gremiales, cooperativas de ahorro y crédito; así como de forma individual para los beneficiarios que lo demanden.
- La coordinación entre las oficinas regionales y las subdirecciones se establecerá bajo un enfoque de descentralización que permitirá agilizar los trámites y tiempos de respuesta a los beneficiarios, así como mantener una administración controlada y más cercana al contexto de necesidades de las comunidades.

Las cifras actualizadas de la cartera, obtenidas con las limitantes expresadas en varios apartados del presente informe, reflejan un deterioro más acentuado en cuanto a la recuperación de los saldos en mora, pero aún con ese contexto se continuarán las gestiones de cobro y recuperar la mayor cantidad posible de dichos préstamos. Los principales supuestos de las proyecciones del primer año consisten en contactar por lo menos al 70% de los 33,618 clientes vigentes quienes tiene un saldo pendiente de pago superior a los 2,000 Lempiras, independientemente del nivel de morosidad que registre. La particularidad de esta nueva proyección es que las metas se establecen sobre el número de clientes que se pueden gestionar mensualmente más que a los saldos de cartera dado que la ausencia de datos fidedignos limita la precisión de los cálculos de la morosidad real.

La ejecución de estas operaciones requiere el involucramiento de al menos 55 asesores de crédito de los cuales 35 ya están laborando en las diferentes oficinas regionales y el resto están en proceso de contratación. La carga laboral y la productividad esperada de cada oficina regional y asesor de crédito se ha establecido en base a los estándares de seguimiento que se han realizado en los meses anteriores por parte del equipo del departamento de cobranza. En la matriz que se presenta a continuación se detallan las proyecciones del primer año de operaciones, con base a los datos del cierre de cartera de marzo de 2,024, sin incluir las colocaciones de los nuevos préstamos de las CRACS y CREDIMUJER.



PROYECCIONES DE CARTERA POR REGIÓN EN NÚMERO DE CLIENTES

PRIMER SEMESTRE DE EJECUCIÓN

ZONAS	SALDOS DE CARTERA (Lps)	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO ASESORES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Región Centro 1	183,218,875.68	12,939	21	1,035	1,294	776	647	1,553	1,165
Región Centro 2	34,764,832.43	3,285	5	263	329	197	164	394	296
Región 3 Sur	41,291,367.74	3,544	6	284	354	213	177	425	319
Región 4 Occidente	22,986,835.69	2,051	3	164	205	123	103	246	185
Región 5 Norte	68,204,468.40	8,912	15	713	891	535	446	1069	802
Región 6 Litoral Atlántico	27,799,791.28	2,417	4	193	242	145	121	290	218
Otros (no asignados)	3,735,744.59	470	1	38	47	28	24	56	42
TOTALES	382,001,915.81	33,618	55	2,689	3,362	2,017	1,681	4,034	3,026

SEGUNDO SEMESTRE DE EJECUCIÓN

ZONAS	SALDOS DE CARTERA (Lps)	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO ASESORES	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Región Centro 1	183,218,875.68	12,939	21	906	1165	1035	1294	906	1165
Región Centro 2	34,764,832.43	3,285	5	230	296	263	329	230	296
Región 3 Sur	41,291,367.74	3,544	6	248	319	284	354	248	319
Región 4 Occidente	22,986,835.69	2,051	3	144	185	164	205	144	185
Región 5 Norte	68,204,468.40	8,912	15	624	802	713	891	624	802
Región 6 Litoral Atlántico	27,799,791.28	2,417	4	169	218	193	242	169	218
Otros (no asignados)	3,735,744.59	470	1	33	42	38	47	33	42
TOTALES	382,001,915.81	33,618	55	2,353	3,026	2,689	3,362	2,353	3,026

- Producto 4. Revisar los atributos financieros y los requisitos plasmados en los reglamentos de crédito tanto en modalidad grupal (esquemas asociativos) como en crédito individual

Los atributos financieros y los requisitos plasmados en la política y reglamentos de créditos mantienen su vigencia y filosofía para brindar acceso a los segmentos de clientes de SENPRENDE en sus diversas modalidades: grupales, asociativas e individuales, y como parte de su evolución y ampliación de las oportunidades de mercado identificadas en los últimos tiempos se ha ampliado la oferta para otros sectores económicos que históricamente lo han estado demandando. Los criterios, ventajas y facilidades incluidas en su versión original han permitido validar su aplicación práctica en el otorgamiento de los préstamos, así como en las disposiciones y facultades que dicha política asigna a los diferentes funcionarios de la estructura



operativa, específicamente del comité de créditos y la subdirección financiera. Es importante recordar que las asignaciones de responsabilidades para todo el proceso en la tramitación y aprobación de los préstamos son una delegación expresa de la máxima autoridad institucional hacia cada funcionario que participa en el mismo, y como tal significa que la aplicación del contenido de dicha política se hace para garantizar el cumplimiento de los objetivos de financiar las MIPYMES bajo los postulados del modelo de microfinanzas.

El documento de políticas y reglamento de préstamos orienta sus productos crediticios a las actividades productivas de sus beneficiarios, detallando las condiciones, y atributos financieros que van desde la descripción y naturaleza específica de dichos productos, describe a los sujetos de crédito y los requisitos de información que se requieren en cada una de las operaciones de financiamiento. Además, se describe en su contenido el énfasis especial para atender las necesidades de financiamiento de su grupo meta más carenciado, es decir los de subsistencia y pobreza relativa a los cuales se les brinda otros servicios colaterales a través del ecosistema institucional, es decir, las otras tres subdirecciones.

En lo relativo al contexto de mercado y de acceso al financiamiento por parte de las MIPYMES del segmento de segunda prioridad (acumulación simple y acumulación ampliada), también se ratifican las mismas condiciones identificadas desde los primeros diagnósticos en las que se identificó una constante exclusión a dichos servicios financieros, y esporádicamente, cuando logran tramitarlos tienen que pagar altas tasas de interés ya que son los usureros quienes principalmente les brindan los préstamos. Un factor adicional que influye en el limitado acceso al financiamiento para estos segmentos es la información sobre la experiencia crediticia y el récord de pagos que en la mayoría de los casos está marcado con muy malas calificaciones en las centrales de riesgo, lo cual se traduce en rechazo a las solicitudes de préstamo. Este fenómeno es muy frecuente en los clientes de la base de la pirámide microempresarial anteriormente señalados y para contrarrestar este tipo de realidades, las políticas crediticias de CAP-SENPRENDE asumen el mandato de contribuir a la reducción de la pobreza promoviendo la inclusión y la educación financiera, como dinamizadores de la economía nacional, ya que a través del conocimiento y la formación de los microempresarios se fortalece su condición socioeconómica, el crecimiento de sus actividades productivas, así como el bienestar de sus familias.

A efecto de equilibrar técnicamente las adversidades que suelen afectar los negocios de las MIPYMES, en las políticas crediticias también se incluye el concepto de riesgo crediticio, el cual, cuando se utiliza con los criterios de las finanzas tradicionales suele impactar negativamente a los solicitantes de estos segmentos de mercado; sin embargo, en las políticas y reglamentos de CAP SENPRENDE se han establecido otros parámetros que, a través de las herramientas especializadas, permiten identificar y analizar muchas variables socioeconómicas llegando a establecer indicadores de riesgo ajustados para los clientes de estos segmentos sin que dichos KPIS & KRIS los descalifiquen, pero tampoco que arriesguen las finanzas institucionales. Este tipo de criterios y herramientas han logrado que en muchas instituciones de microfinanzas se confíe a los micro y pequeños empresarios pequeños préstamos (capital de riesgo), con los cuales logran significativos



crecimientos en los activos de sus negocios y algunos de ellos con el tiempo, llegan hasta ser sujetos de crédito en las instituciones bancarias tradicionales, todo este crecimiento sostenido es estimulado por la combinación y buena aplicación de las políticas, herramientas y metodología de las finanzas inclusivas.

De igual forma, los atributos comprendidos en los reglamentos crediticios del CAP-SENPRENDE permiten otorgar préstamos bajo formas asociativas para las diversas instancias organizadas tanto en las áreas urbanas como rurales, es decir las organizaciones y Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE), quienes también apoyan a los sectores más vulnerables y excluidos de los servicios financieros convencionales. El modelo de trabajo de la presente política asume los estándares de las buenas prácticas de microfinanzas, en las que prevalecen la responsabilidad, el buen servicio y el compromiso con los buenos resultados de la gestión empresarial de sus clientes. La focalización de las zonas de atención se ha establecido tomando en cuenta la presencia física de las agencias regionales y la ubicación de lugares de alta producción agropecuaria, de servicios y de actividades comerciales, para los cuales los reglamentos crediticios disponen de condiciones adecuadas (créditos a corto, mediano y largo plazo), que se determinan en base a la evaluación de riesgo orientada principalmente para asegurar que los clientes hagan un manejo apropiado de sus inversiones.

A efecto de continuar robusteciendo las mejoras en los atributos financieros de los productos crediticios grupales e individuales, se han mejorado las prácticas de análisis de las solicitudes de crédito de tal forma que cumplan y mantengan las premisas originales de las políticas y reglamentos, los cuales con los nuevos ajustes y/o modificaciones permitirán incluir a más clientes individuales, así como a otros sectores organizados (modalidades grupales) y gremios productivos que tienen todo el potencial para ser sujetos de crédito a través de las líneas de financiamiento de CAP-SENPRENDE. Los principales aspectos que han surgido a partir de la presente revisión son los siguientes:

- Las lineamientos de aprobación de los créditos según las normativas crediticias se han establecido bajo los parámetros y el apetito de riesgo de microfinanzas, el cual establece una secuencia lógica de responsabilidades y atribuciones para los principales actores del proceso crediticio (Asesores de Crédito, Supervisores Metodológicos y Jefe de Créditos), quienes están obligados a cumplir todos los pasos de la metodología especializada.
- El análisis de las solicitudes de crédito (grupales e individuales) incluyen la retroalimentación de los diferentes actores, incluyendo equipos multidisciplinarios en las modalidades grupales, valorando con mucho más énfasis la información técnica y financiera con la cual se calculan los principales indicadores de viabilidad y gestión. Los talleres sobre análisis de comité de crédito tienen el propósito de evaluar todas las solicitudes de los diferentes productos crediticios, y la composición de cada comité (dependiendo del nivel de atribución) se integra tal como está definido en la política de créditos.



- La regionalización de las operaciones en zonas específicas y de acuerdo a las nuevas disposiciones institucionales, es parte del control que los coordinadores con el apoyo de los especialistas y supervisores metodológicos están logrando en la práctica cotidiana, luego que se han apropiado del respectivo conocimiento y la cultura de dichas zonas para potenciarlas con los productos y servicios que más se requieren en dicha región.
- Las colocaciones en el producto crediticio de Cajas Rurales han experimentado una importante evolución y los desembolsos se han canalizado, tal como corresponde, a través de las instancias colectivas (juntas directivas), aplicando de esta forma el modelo de la coadministración que permite a estas instancias involucrarse en la aprobación y el control de dichos préstamos a través de sus propios instrumentos (libros de entradas y salidas), que son proporcionados por la subdirección de asistencia técnica de SENPRENDE). El soporte tecnológico para la digitalización de dichos registros aún está pendiente de implementarse.

Los reglamentos de créditos de cada uno de los productos financieros de CAP SENPRENDE establecen que sus requisitos y condiciones (atributos financieros) son similares al prototipo de modelo inclusivo para los segmentos de muy bajos ingresos económicos, es decir sin las rigurosidades clásicas de las instituciones reguladas, pero al mismo tiempo reconocen que las prácticas exitosas de muchas instituciones de microfinanzas se sustentan en su metodología y herramientas especializadas que forman parte del modelo de trabajo del CAP, que además se acompaña de los demás actores del ecosistema institucional de SENPRENDE. Adicionalmente en dichas normativas se abordan los demás temas relacionados con la gestión crediticia, y en particular, el riesgo crediticio es uno de los factores a los que el programa está expuesto en el mediano y largo plazo. También se observa en el mercado nacional que el riesgo de mora sigue aumentando debido a la mayor oferta de crédito impulsada por nuevos actores que en muchas ocasiones provocan un sobreendeudamiento desmedido y además por los bajos niveles de educación financiera de los solicitantes. Todos estos últimos elementos se han tomado en cuenta en la elaboración de las normativas crediticias de CAP-SENPRENDE.

Las políticas crediticias también incluyen pautas para que las MIPYMES cumplan con sus compromisos de pago y se mantengan solventes, sin embargo, los resultados en la aplicación de dichas políticas no se han traducido en la mejora de la recuperación y su principal indicador, la morosidad se ha seguido incrementando. Un detalle importante que se ha continuado observado es la resistencia de parte de los clientes quienes presentan todo tipo de pretexto para el no pago; dicho proceso de recuperación e investigación ha permitido recuperar una importante cantidad de información sobre la situación particular de los negocios que no han dejado de operar desde que se les otorgaron los préstamos, y con los cuales se están revisando algunos criterios y atributos de las normativas crediticias vigentes.

Al revisar los atributos financieros de las políticas crediticias también se ha identificado que en la mayoría los casos financiados por el PPCS y que se han intentado recuperar, el potencial de crecimiento de sus ingresos sigue siendo muy limitado. Buena parte del aumento del empleo en los sectores informales ha sido



en actividades de baja productividad, poco rentables, en muy pequeña escala y para estrechos mercados locales. Esta baja productividad obedece en gran medida a los problemas estructurales de la economía caracterizados por:

- Falta de acceso a activos productivos, incluyendo la tierra y las oportunidades para acumular capital físico y humano
- Ausencia de tecnologías de mayor rendimiento y ambientalmente sanas
- Muy limitado acceso a mercados de insumos y de productos y a mejor información
- Carencia de infraestructura física para que las MIPYMES puedan aumentar su competitividad y puedan integrarse con mayor éxito a mercados cada vez más amplios.

A partir de todas las valoraciones y acontecimientos expuestos con anterioridad en lo concerniente a las políticas y reglamentos crediticios se han revisado más detenidamente los parámetros relativos al riesgo crediticio procurando mantener el equilibrio entre las normas prudenciales y los indicadores financieros, todo lo cual se operativiza con la implementación de la metodología y las herramientas de análisis de crediticio. En el documento sobre la política y reglamentos de Créditos ha tenido modificaciones en su contenido respecto a la 1ª. versión original creada en el año 2022. A manera de resumen y en términos generales se describen a continuación los principales cambios en las tres versiones de la política crediticia los cuales se describen a continuación:

- a) La política de créditos de la nueva administración CAP-SENPRENDE fue elaborada en noviembre de 2022, y durante el mismo ejercicio se implementó el financiamiento a las Cajas Rurales (CRACS), las cuales aun cuando ya forman parte de la política de créditos, fue necesario elaborar una nota técnica para sustentar la colocación con tasa 0% debido a que son fondos específicos del presupuesto nacional. Dicha nota técnica se incluye como anexo de la misma política.
- b) La segunda versión de la política crediticia incorpora los ajustes que se realizaron con el producto: “CREDITO SOLIDARIO PARA LA MUJER RURAL” (CREDIMUJER). El apoyo a las MIPYMES lideradas por mujeres constituye un eje transversal en dicha normativa, es decir, como parte de los sujetos de crédito y además está presente en todos los destinos a financiar de los reglamentos de crédito, sin embargo, al haber recibido partidas del presupuesto nacional, se creó su reglamento específico que se presenta el anexo # 3 de la segunda versión de la política crediticia.
- c) La tercera versión incorpora los nuevos preceptos y normativas para que todas las actividades productivas y económicas financiadas principalmente en los créditos agropecuarios, sean amigables con el medio ambiente y las finanzas verdes. Los principales considerandos y agregados al reglamento de créditos agropecuarios que se fusionan con las finanzas verdes parten de que, al menos el 60% de la población



hondureña está expuesta a algún tipo de riesgo climático, lo cual se acentúa en las poblaciones que habitan en las zonas secas y el litoral caribe. Además, en el último decenio se ha observado cómo el incremento de los fenómenos naturales (sequías, inundaciones, huracanes) han afectado los patrones de lluvia, el incremento en las temperaturas y los patrones de vida de las familias con menores ingresos económicos. Las modificaciones anteriormente señaladas han sido incorporadas en los siguientes capítulos de la política crediticia, con los aportes subsiguientes:

- En el capítulo I: Políticas generales de crédito. En los alcances, se incluyen directrices orientadas a la protección, prevención y control de los recursos naturales; asumiendo identidad con el cambio climático bajo e enfoque de finanzas verdes. En las políticas de operación se ha adicionado que se mantendrá una permanente vigilancia sobre las buenas prácticas de no contaminación, reciclaje, manejo de residuos y desechos, disminución gradual en el uso de plaguicidas, entre otras, de tal forma que las actividades económicas financiadas sean amigables con el medio ambiente. En cuanto al mercado objetivo se agregó un aparatado para que las diversas instancias (grupales y/o colectivas) a las que se aplican las políticas crediticias, asuman el compromiso de velar por que sus asociados mantengan las prácticas amigables con el medio ambiente y cumplan las normativas que para tal propósito se han establecido en la presente política de créditos.
- En el capítulo VIII: Reglamento de crédito agropecuario, el cual ha sido ampliado considerablemente para adaptar su contenido a las nuevas tendencias de las finanzas verdes con productos tales como el pecuario, silvicultura, inversiones para mejorar la calidad del agua, el aire, la protección de la biodiversidad. En el CAP se asume el concepto de finanzas verdes adaptado en la industria de microfinanzas y definido como un conjunto de servicios y productos financieros que buscan mejorar y apoyar las condiciones ambientales de los micros, pequeños y medianos empresarios a través de prácticas más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente ligadas a la adaptación y sostenibilidad de los recursos naturales.

De igual forma se estimularán inversiones para reducir y eliminar significativa y gradualmente los pesticidas y fertilizantes artificiales, incluyendo tecnologías y productos relacionados, como biopesticidas, biocatalizadores, soluciones biotecnológicas basadas en plantas para reemplazar los agroquímicos, los cuales se han identificados como parte de las necesidades del mercado nacional. Como parte de la nueva descripción del reglamento es importante destacar que la metodología crediticia de SENPRENDE ya incluye en su análisis la gestión y el mapeo de los riesgos ambientales y la exploración de otros aspectos sobre la vulnerabilidad de los clientes debido a las afectaciones directas de climas extremos (sequías e inundaciones) que inciden en los rendimientos y por ende en los ingresos. Además, con este nuevo enfoque se analizarán otros temas como la deforestación y la degradación de los suelos dada su importancia para la preservación y gestión que tiene el recurso forestal en los ecosistemas y la preservación de la biodiversidad, la cual es la base de la producción agropecuaria de pequeña y mediana escala.



Finalmente, entre las estrategias identificadas por el CAP-SENPRENDE para hacer frente a los efectos e impactos del cambio climático están, además de los productos crediticios ya mencionados, la capacitación y asistencia técnica para la diversificación de los ingresos por actividades agropecuarias, diversificación e implementación de nuevos cultivos o variedades más resistentes al cambio climático, promover la creación fondos de garantía ante desastres naturales, migración nacional, intra y extra regional (por escasez de mano de obra), entre otras. En perspectiva se pretende que estas estrategias contribuyan a generen la resiliencia necesaria para enfrentar tales desafíos.

8. Conclusiones

- Para que SENPRENDE pueda potenciar y eficientar su oferta de productos y servicios ha sido necesario revisar las principales funciones y responsabilidades de cada una de las 4 subdirecciones, así como el estudio teórico-práctico y experiencias en otras instituciones similares que han permitido comprender las diferencias entre una estructuras centralizada y descentralizada, además de algunos retos, como la falta de coordinación y el control de las operaciones; por lo que, la dirigencia institucional de SENPRENDE ha decidido revisar técnicamente su actual sistema organizativo y diseñar una estructura operativa que le permita ejecutar eficientemente sus planes operativos.
- La dinámica de trabajo de los últimos tiempos en SENPRENDE ha provocado la necesidad de ejecutar y coordinar las actividades cotidianas de todas las subdirecciones bajo un nuevo enfoque, que a su vez permita llegar a una toma de decisiones basadas en un mayor consenso operativo para atender las necesidades de sus beneficiarios, esta legítima aspiración y decisión que asume el Director Ejecutivo permitirá al mismo tiempo cumplir los objetivos y metas institucionales.
- Algunos de los beneficios que SENPRENDE se propone lograr con la implementación de una gestión descentralizada es la eficiencia en la toma de decisiones por parte de los coordinadores regionales como mandos intermedios, quienes deberán estar plenamente enterados del contexto y realidades de sus zonas de trabajo para poder canalizarlas y obtener la autorización de sus respectivas subdirecciones con la debida agilidad.
- La implementación del nuevo core bancario sigue atenuando los demás esfuerzos y logros de la nueva administración del CAP-SENPRENDE, el atraso se debe principalmente a los procesos internos de la administración pública, la cual ha obstaculizado reiteradamente la compra final del sistema seleccionado. Tal situación ha provocado una nueva reprogramación de las actividades de la presente MCP 47 sobre la implementación de dicho software sin embargo el registro de las operaciones crediticias se continúa realizando en la herramienta provisional elaborada para tal efecto desde la cual se podrán migrar los datos al momento de instalar el nuevo core bancario.
- Promover una oferta de productos y servicios que faciliten que los resultados se traduzcan en mejores ingresos económicos para los beneficiarios de SENPRENDE, es una legítima aspiración institucional y constituye un importante desafío para reforzar el concepto de valor agregado de dichos productos. Lograr



este propósito demanda que todos los actores, técnica y operativamente, armonicen sus actividades bajo una nueva lógica de contribuir todos al mismo objetivo y para ello es necesario estandarizar algunos procesos de recolección y procesamiento de información que se integre en una misma ventanilla y con expediente único.

- Para el análisis de las solicitudes de los diferentes productos y servicios institucionales de cada una de las subdirecciones se han comenzado a estandarizar criterios y formatos de recolección de datos de tal forma que no se dupliquen esfuerzos innecesarios y que se pueda disponer de una base de datos con la suficiente información para todo el personal involucrado. Particularmente los productos y servicios que requieren de un tratamiento más especializado como acceso a mercados y financiamiento se podrán aplicar los formatos ya existentes con el respaldo del personal técnico de cada subdirección.
- A nivel de coordinación operativa entre las subdirecciones se observan algunas acciones dirigidas a eficientar la administración institucional, sin embargo, los indicadores de impacto en los beneficiarios se siguen midiendo por separado, y aun no se logra implementar una lógica de actividades secuenciales que permitan evidenciar que los resultados en las entidades del SSE y en las actividades productivas de los beneficiarios están generando los avances proyectados.
- Los potenciales ajustes a las funciones y procedimientos de la estructura operativa permitirán descentralizar el trabajo con una lógica de integración institucional y brindar una mejor atención a los solicitantes, a través de los productos y servicios de valor agregado del portafolio. Esta tarea es liderada por un equipo de la subdirección de asistencia técnica, con quienes se han revisado los planes operativos, sus procesos, funciones y responsabilidades, así como los elementos comunes entre todas las áreas del ecosistema institucional.
- Durante la revisión de las funciones y actividades que realizan los empleados de las cuatro subdirecciones se encontraron algunos requisitos y procesos repetitivos que se han comenzado a corregir y esto ha contribuido con una mayor agilidad en los tiempos de respuesta a los usuarios que solicitan los productos y servicios institucionales. Además, se han mejorado los protocolos de atención e información en una sola ventanilla de entrada de todos los beneficiarios facilitando la captura de información a través de dispositivos digitales y almacenándola en una base de datos que puede proveer todos los datos necesarios para cada producto o servicio.
- Con la información relativamente limitada que envían las intermediarias financieras, la jefatura de recuperaciones ha continuado gestionando la cobranza y se comienza a restablecer la trazabilidad de las operaciones que habían quedado inconclusas en la administración anterior. Los movimientos de las cuentas se están realizando en la plataforma de registro provisional desde la cual se migrarán los datos al nuevo core bancario que, como ya se ha explicado anteriormente se ha atrasado su implementación.
- La morosidad se ha incrementado del 48% al 89% en aproximadamente 2 años. Indudablemente este alarmante indicador de mora, se debe en buena medida, a la falta de actualización en los registros de pagos, ya que más del 50% de las intermediarias financieras no han reportado oportunamente las cuotas que ellas reciben. Estos acontecimiento y hallazgos siguen alterando la veracidad de los datos para su debido análisis y para la misma gestión de cobro, de ahí que la subdirección financiera ha exigido más rigurosamente la entrega



de la información de dichos datos, reforzando al equipo de cobros con abogados para explorar la opción de iniciar procesos jurídicos ante las intermediarias financieras.

- Las cancelaciones imprevistas de los convenios de intermediación de BANRURAL y Banco de Occidente han requerido reforzar la estructura administrativa del CAP SENPRENDE, principalmente en las áreas de administración de cartera, resguardo de archivos y manejo de bases de datos. Igualmente se ha requerido la revisión de algunos procedimientos para el debido soporte operativo contable y financiero (back office) que debe integrarse con el flujo y control de todas las operaciones.
- Las proyecciones y metas que corresponden a cada producto/servicio las establece cada una de las cuatro subdirecciones en base a los montos aprobados en el presupuesto del gobierno central; adicionalmente las subdirecciones gestionan proyectos y recursos adicionales que se suman a su oferta de productos y servicios. Las dos subdirecciones que disponen de proyectos adicionales son la de acceso a mercados y la financiera; esta última también elabora las proyecciones de cartera a partir de la información de los préstamos vigentes recibidos de las intermediarias financieras.
- Los atributos financieros y los requisitos plasmados en la política y reglamentos de créditos mantienen su vigencia y filosofía para brindar acceso a los segmentos de clientes de SENPRENDE. Los criterios, ventajas y facilidades incluidas en su versión original han permitido validar su aplicación en el otorgamiento de los préstamos, así como en las disposiciones y facultades que dicha política asigna a los diferentes funcionarios de la estructura operativa, específicamente del comité de créditos y la subdirección financiera.
- La experiencia crediticia y el récord de pagos de la mayoría de los clientes de subsistencia están marcados con muy malas calificaciones en las centrales de riesgo, lo cual se traduce en rechazo a sus solicitudes de préstamo. Para contrarrestar este tipo de realidades, las políticas crediticias de CAP-SENPRENDE asumen el mandato de contribuir a la reducción de la pobreza promoviendo la inclusión y la educación financiera, como un importante dinamizador de la economía nacional, ya que a través del conocimiento y la formación de los microempresarios se fortalece su condición socioeconómica.
- La última versión de la política de créditos incorpora los nuevos preceptos y normativas para que todas las actividades productivas y económicas financiadas principalmente en los créditos agropecuarios, sean amigables con el medio ambiente y las finanzas verdes. Los principales considerandos y agregados al reglamento de créditos se basan en que, al menos el 60% de la población hondureña está expuesta a algún tipo de riesgo climático y se acentúa más en las poblaciones que habitan en las zonas secas y el litoral caribe. Además, en el último decenio se ha observado cómo el incremento de los fenómenos naturales (sequías, inundaciones, huracanes) han afectado los patrones de lluvia, el incremento en las temperaturas y los patrones de vida de las familias con menores ingresos económicos.



9. Recomendaciones

- Para que SENPRENDE pueda potenciar y eficientar su oferta de productos y servicios de valor agregado, se recomienda que a través del área correspondiente se proceda a institucionalizar las funciones y responsabilidades revisadas en la presente consultoría para cada una de las 4 subdirecciones, de tal forma que, a pesar del apego al régimen y la burocracia típica de una entidad estatal, mantenga los criterios y procesos compatibles con una administración de mayor agilidad y eficiencia, así como una toma de decisiones basadas en un mayor consenso operativo.
- Para lograr que se concreten algunos de los beneficios que SENPRENDE se propone lograr con la gestión descentralizada, se recomienda aplicar el esquema de decisiones no subordinadas por parte de los coordinadores regionales sino consensuadas a través de las metas e indicadores priorizados en base al contexto de cada una de las zonas de trabajo. Esto permitirá al mismo tiempo una mejor capacidad de reacción ante las situaciones imprevistas que suelen presentarse, principalmente con los productos y servicios en los que intervienen otros socios como las juntas directivas de las CRACS, las juntas directivas de las mujeres organizadas y las ESSE.
- Para garantizar la implementación del nuevo core bancario detenido a causa de los procesos internos de la administración pública, se recomienda que la dirigencia institucional agilice los respectivos tramites de tal forma que coincidan con la nueva reprogramación de las actividades de la presente MCP 47 y se puedan concluir a más tardar el 15 de diciembre 2024.
- Para promover una oferta de productos y servicios orientada a mejorar los ingresos económicos para las MIPYMES atendidas por SENPRENDE se requiere que todos los actores, técnica y operativamente armonicen sus actividades bajo una nueva lógica de contribuir todos al mismo objetivo; en tal sentido se recomienda institucionalizar y estandarizar los procesos y actividades vinculantes de cada subdirección, principalmente los de recolección y procesamiento de información para que se integren en un expediente único, identificando y potenciando las sinergias entre ellas.
- Para el análisis de las solicitudes de los diferentes productos y servicios institucionales de cada una de las subdirecciones se recomienda concluir y formalizar la estandarización de criterios y formatos para la recolección de datos, de tal forma que no se multipliquen ni dispersen esfuerzos innecesarios y que se pueda disponer de una base de datos con la suficiente información para todos los productos y servicios.
- En los últimos meses se han observado acciones de coordinación operativa entre las subdirecciones dirigidas a eficientar la administración institucional por lo que se recomienda continuar con los talleres multidisciplinarios que permitan armonizar sus actividades bajo una nueva lógica de procesos estandarizados y procesamiento de información manteniendo los indicadores y metas que ya están plasmados en sus planes operativos. Idealmente en el próximo plan operativo se podrá trabajar en la revisión y ajuste de algunos indicadores que de forma conjunta permitan medir el impacto en la población meta atendida integralmente por SENPRENDE.



- Para garantizar una adecuada implementación de la estructura operativa descentralizada se recomienda socializar los avances sobre el diseño institucional involucrando a los nuevos funcionarios que ha sido contratados con el perfil técnico de coordinadores regionales quienes deben asumir las funciones del nuevo esquema de trabajo más colaborativo y que además contribuya al impacto en la implementación de sus productos y servicios de valor agregado.
- A efecto de evitar duplicidad de funciones y procesos en las actividades de las 4 subdirecciones, se sugiere implementar los hallazgos y correcciones liderados por el área de asistencia técnica, lo cual contribuirá a una mayor agilidad en los tiempos de respuesta a los usuarios que solicitan los productos y servicios institucionales, además se mejorarán los protocolos de atención e información en una sola ventanilla de entrada a través de dispositivos digitales que se podrán parametrizar para que asigne responsabilidades específicas y colectivas en base al nivel de servicio y de contribución que requiere cada subdirección.
- Para garantizar que todos los involucrados en la productividad institucional cumplan con sus respectivas funciones y responsabilidades se recomienda implementar el sistema de monitoreo con incentivos no monetarios que posibilite el cumplimiento de las metas establecidas en los planes operativos de cada subdirección, y que dicho esquema sea liderado por los coordinadores regionales quienes asumen el rol de liderazgo local y técnico descrito en sus puestos de trabajo.
- Ante el incremento de la morosidad del 48% al 89% durante los últimos 2 años, se sugiere reforzar las gestiones del equipo multidisciplinario de cobros explorando la opción de iniciar procesos jurídicos ante las intermediarias financieras que no han cumplido las cláusulas contractuales de entrega de la información sobre las cuotas de pago de los deudores. De igual forma se sugiere mantener actualizada la nueva plataforma provisional para las nuevas operaciones crediticias como para las recuperaciones de la cartera heredada del PPCS.
- Se recomienda garantizar la supervisión de las actividades que realizan las áreas de administración de cartera, resguardo de archivos y manejo de bases de datos, para mantener el control de las operaciones provenientes de las cancelaciones de los convenios con BANRURAL y Banco de Occidente; igualmente se sugiere continuar con la revisión e implementación de algunos procedimientos para el debido soporte operativo contable y financiero que debe integrarse con el flujo y control de todas las operaciones.
- Para fomentar la eficiencia operativa de las oficinas regionales y que esta contribuya a mejorar la calidad del servicio a los beneficiarios y la sostenibilidad financiera, se recomienda mantener la racionalidad de los gastos, el control y las recuperaciones de la cartera, las cuales deberán ser capaz de generar ingresos suficientes para cubrir los costos y obligaciones del programa CAP. En la medida que se obtenga toda la información financiera de las IFIS, se debe procurar mantener el valor real de la cartera de préstamos y evitar la erosión de su capital de trabajo, muchas veces provocada por la morosidad y los déficits o pérdidas de operación.



- Para garantizar el cumplimiento de los principales supuestos de las proyecciones de recuperación de la cartera en mora, se sugiere ejecutar las acciones que permitirán contactar a por lo menos el 70% de los 33,618 clientes vigentes cuyo saldo pendiente de pago es superior a los 2,000 Lempiras, (los valores inferiores a estos 2,000 Lps. difícilmente se lograrán recuperar). De igual forma se recomienda implementar la modalidad de trabajo basada en el número de clientes que se pueden gestionar mensualmente más que en los saldos de cartera dado que la ausencia de datos fidedignos limita la precisión de los cálculos de la morosidad real.
- A efecto de garantizar una adecuada aplicación de los atributos financieros y los requisitos plasmados en la política y reglamentos de créditos se recomienda dar estricto cumplimiento a los criterios que están permitiendo su aplicación práctica en el otorgamiento de los préstamos, y que se continúe fortaleciendo el conocimiento y aprendizaje que dicha política asigna a los diferentes funcionarios de la estructura operativa, específicamente del comité de créditos y la subdirección financiera.
- Se sugiere continuar robusteciendo las prácticas de análisis de las solicitudes de crédito de tal forma que cumplan y mantengan las premisas originales de las políticas y reglamentos, para incluir a más clientes individuales, así como a otros sectores organizados (modalidades grupales) y gremios productivos que tienen todo el potencial para ser sujetos de crédito a través de las líneas de financiamiento de CAP-SENPRENDE. También se debe continuar observando en el mercado nacional el comportamiento de la mora dado que la actual oferta de crédito impulsada por nuevos actores puede provocar un sobreendeudamiento.
- Para garantizar la adecuada apropiación de la nueva versión de la política de crédito, principalmente en el producto agropecuario, se recomienda aplicar su contenido como en las finanzas verdes con productos más especializados tales como: pecuario, silvicultura, inversiones para mejorar la calidad del agua y el aire, protección de la biodiversidad, entre otros, asumiendo el concepto de la industria de microfinanzas que busca mejorar y apoyar las condiciones ambientales de los micros, pequeños y medianos empresarios a través de prácticas más sostenibles.

10. Anexo # 1. Programa de Crédito Solidario para la Mujer Rural CREDIMUJER

(PASO A PASO)

Paso 1: Diagnostico Organizacional

- Diagnóstico de Intervención, Financiera y Legal de la Organización Sombrilla
 - ✓ Nombre de la organización
 - ✓ Misión y visión:
 - ✓ Lugar de intervención:
 - ✓ Nombre y número de teléfono del enlace:
 - ✓ Numero de afiliadas:
 - ✓ Estructura organizativa:
 - ✓ Número de grupos organizados:



- ✓ Existen Cajas Rurales (Detallar con nombres):
- ✓ Cuentan con su Personería Jurídica:
- Diagnóstico de Intervención, Financiero y Legal de la Caja Rural
 - ✓ Nombre de la Caja Rural:
 - ✓ Lugar de intervención:
 - ✓ Nombre y número de teléfono del enlace:
 - ✓ Número de socias:
 - ✓ Estructura organizativa:
 - ✓ Cuentan con su Personería Jurídica:
 - ✓ Actualización de Junta directiva y fiscalizadora
 - ✓ Cuentan con PIN SIAFI:
 - ✓ Cuenta con sus libros contables y administrativos

Paso 2: Proyección de crédito por organización

- ✓ Solicitud de la Caja Proyección de crédito por organización (complementariedad)
- ✓ Solicitud de las socias:
 - Nombre:
 - Número de identificación:
 - Actividad económica:
 - Monto:

Paso 3: Intervención de Asistencia Técnica

- ✓ Propuesta de intervención
- ✓ Planificación
- ✓ Capacitación AT
- ✓ Certificación
- ✓ Monitoreo y seguimiento

Paso 4: Reunión de Consejo Consultivo

- ✓ Presentación de propuesta del modelo (para aprobación)



- ✓ Atributos financieros de los créditos (Monto, plazo y tasa de interés)
 - **Monto de ejecución:** L 5,000,000.00
 - **Distribución por organización:** 1,000,000.00
 - **Monto de crédito:** L 7,000
 - **Tasa de Interés:** 12% Anual
 - **Distribución de interés:** 4% la Caja Rural, 8% SENPRENDE
 - **Plazo:** Indeterminado

Paso 5: Firma de convenios tripartito (SENPRENDE/Organización/Caja Rural)

Paso 6: Desembolso (Caja Rural)

Paso 7: Intervención Sub Dirección Financiera

- ✓ Asesoría financiera/proceso de crédito (Capacitación del personal de la caja y de la organización sobre operativizar el crédito)
- ✓ Capacitación financiera (Capacitación a socias que serán beneficiadas de CREDIMUJER)

Paso 8: Créditos

- ✓ Solicitud de crédito (uso de herramientas predictivas) (Calendarizadas)
- ✓ Dictamen de SENPRENDE (Asesores metodológicos) (Calendarizadas)
- ✓ Resolución
- ✓ Generación de contrato, Pagare, plan teórico de pagos

Paso 9: Desembolso de la caja a las socias.

- ✓ Firma entre las partes
- ✓ Entrega de crédito (métodos de desembolso)



Paso 10: Administración de Cartera

Paso 11: Cobranza (Caja Rural) (plan de capacitación)

- ✓ Base de datos de colocación (área de créditos y Cartera)
- ✓ Segmentación de la base de datos
- ✓ Manejo de la cartera (rotación)
- ✓ Rango de aplicación según días de mora
- ✓ informe semanal de recuperación
- ✓ Indicadores de mora

Paso 12: Informes mensuales y a término del año fiscal

- ✓ Formato

11. anexo # 2. Esquema para la administración de las Cajas Rurales

1. OBJETIVO

Definir proceso completo en la administración de préstamos Otorgados a CAJAS RURALES.

2. ALCANCE

A los créditos directos otorgados a CAJAS RURALES en todos sus programas y la coadministración de los préstamos otorgados por estas.

3. LÍDER DEL PROCESO

Departamento de Créditos y Departamento de Operaciones.

4. DEFINICIONES

- 4.1.1 Caja Rural:** Persona Jurídica sujeta a recibir fuentes de financiamiento por parte del PROGRAMA para financiar a persona individuales.



4.1.2 Programa: SENPRENDE “Colocar el nombre completo del área responsable del programa”

4.1.3 Proceso Crediticio: Se refiere a las etapas de administración de los créditos desde su otorgamiento, gestión hasta su recuperación.

4.1.4 Balance Cartera Crediticia: Herramienta que permite conocer el estatus actualizado de las condiciones de otorgamiento de los préstamos y sus saldos.

5. ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO

ANÁLISIS				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
IFIS y Programa	Bases de datos de sus Sistemas de Información	1. Análisis de Bases de Información. 2. Actualización de saldos y de contabilización Operaciones.	Reportes de Análisis para la toma de decisiones.	Ejecutivos del Programa

6. NORMAS Y CONTROLES DEL PROCESO

6.1 Hoja de Liquidación de préstamos otorgados.

6.2 Conciliación de cuentas contables de otorgamiento, recuperación y transferencias.

6.3 Actualización de herramientas de control del programa de forma diaria para seguimiento oportuno.

6.4 Elaboración de Informes por parte del programa de forma periódica y oportuna.

7. INDICADORES



NOMBRE	Reportes de seguimiento para la administración de la cartera Elaboración de información sobre la cartera de préstamos para la toma de decisiones.			
DESCRIPCIÓN				
FÓRMULA DE CÁLCULO	¿Se recibieron oportunamente las bases de datos? R// SI / NO			
FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Correos de envío de información	Operaciones	Mensual	100%	

8. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS NORMATIVO Y FORMATOS
<ul style="list-style-type: none"> -Política de Crédito. -Reglamento de Crédito. -Reglamento de Cobro. -Convenios de prestación de servicios

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.	Aprobación de Prestamos	1.1 Se ingresa información a herramienta Predictiva. 1.2 Se realiza análisis de la información de herramienta predictiva.	



N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		<p>1.3 Se ejecuta procesos de validación de requisitos a CAJAS RURALES.</p> <p>1.4 Se genera actas de autorización de desembolsos a CAJAS y SOCIOS.</p> <p>1.5 Se genera documentos de formalización de préstamos otorgados a CAJA y Socios.</p> <p>1.6 Se traslada liquidación de préstamos autorizados a CAJAS y SOCIOS para registro en Balance y para transferencia.</p> <p>1.7 Recibe del departamento administrativo transferencias rechazadas para comunicar al representante de la CAJA para que actualice la cuenta de depósito.</p> <p>1.8 Solicitar el reproceso de pago de la transferencia rechazada.</p> <p>1.9 Recibe el Balance de Préstamos para validar los préstamos otorgados con los procesados y consistencia de datos de formalización.</p> <p>1.10 Notifica pagos realizados por los Socios.</p>	<p>Asesores</p> <p>Supervisores</p> <p>Metodológicos</p> <p>Jefe de Créditos</p>
2.	Registro en Balance	<p>2.1 Se recibe del departamento de créditos en físico y digital (Excel) formato de liquidación preelaborado que contenga las condiciones de formalización de los créditos otorgados a CAJAS y SOCIOS.</p> <p>2.2 Se ingresa la información en la herramienta de balance de préstamos desarrollado en formato Excel.</p> <p>2.3 Elabora asiento contable afectando únicamente los saldos de los préstamos otorgados a las CAJAS</p> <p>2.4 Recibe del departamento administrativo detalle de las Transferencias rechazadas para elaborar conciliación y llevar el control del procesamiento en tiempo y forma de estas operaciones.</p>	<p>Departamento de Operaciones</p>



N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		<p>2.5 Verifica los saldos contables y ajuste contra el balance de préstamos.</p> <p>2.6 Comparte periódicamente el balance de préstamos con el departamento de cobros y créditos para sus análisis respectivos.</p> <p>2.7 Se recibe estado de cuenta de bancos para procesar los pagos recibidos de las Caja Rurales.</p> <p>2.8 Recibe comprobantes de pago de préstamos de Socios de CAJAS RURALES.</p>	
3.	Transferencia de Valores	<p>3.1 Recibe del departamento de créditos la autorización de desembolso a las CAJAS para realizar transferencias de valores.</p> <p>3.2 Elabora asiento contable para el registro de las transferencias exitosas y rechazadas.</p> <p>3.3 Notifica a los departamentos de créditos y departamento de operaciones vía correo electrónico las transferencias exitosas y rechazadas.</p>	Departamento Administrativo
4.	Registro Contable	<p>4.1 Recibe el departamento de operaciones asiento contable de los nuevos préstamos.</p> <p>4.2 Recibe del departamento administrativo asiento contable de las transferencias exitosas y rechazadas.</p> <p>4.3 Se contabilizan y actualizan las transacciones en el Sistema o herramienta contable disponible.</p> <p>4.4 Comparte estados de cuenta relacionados con la recepción de pagos de CAJAS RURALES.</p>	Departamento de Contabilidad
5.	Seguimiento de Cobranza	<p>5.1 Recibe el balance de préstamos para el seguimiento de la mora administrativa, prejudicial y judicial.</p>	Departamento de Cobros
6.	Recepción de Pagos	<p>6.1 Los pagos de los préstamos de la CAJAS RURALES se recibirán directamente en la cuenta de depósito destinada para este fin.</p>	



N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		<p>6.2 Los pagos de los SOCIOS serán reportados por los asesores de la CAJAS RURALES vía correo electrónico.</p> <p>6.3 Los pagos reportados se registran y actualizan en el Balance de Prestamos</p> <p>6.4 Se genera el asiento contable por los pagos relacionados con los prestamos asociados a las CAJAS RURALES.</p>	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

10. Anexos del esquema para la administración de las Cajas Rurales

- a) Formato de Liquidación de Préstamos.
- b) Formato de Contabilización de Transacciones Diarias.
- c) Estructura Base de Datos Cartera Crediticia
- d) Estructura Base de Datos Recuperación de Cartera.



11. DIAGRAMA DE FLUJO

