



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

MODELO DE SERVICIOS TERCERIZADOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

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.



Contenido

I. Producto 1. Modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera, con las actuales y futuras IFIS valorando aspectos como: la reconsideración de los convenios de intermediación financiera, redefinir el esquema de riesgos compartido en la data de mora, niveles de resolución en las solicitudes de aprobación de préstamos.	4
I.1. Objetivos	4
I.2. Reconsideración de los convenios de intermediación financiera.....	5
I.3. Redefinir el esquema de riesgos compartido.....	7
I.4. Los niveles de resolución de las solicitudes de los préstamos.....	11
I.4.1. Modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera con las IFIS	13



- I. Producto 1. Modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera, con las actuales y futuras IFIS valorando aspectos como: la reconsideración de los convenios de intermediación financiera, redefinir el esquema de riesgos compartido en la data de mora, niveles de resolución en las solicitudes de aprobación de préstamos.

I.1. Objetivos

Uno de los principales objetivos de la revisión del modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera del Programa Presidencial de Crédito Solidario (PPCS), con las Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE) y las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS), fue diagnosticar el tipo de relaciones establecidas en los convenios, así como la distribución de funciones y responsabilidades en el otorgamiento de créditos a las MIPYMES.

El riesgo crediticio y la recuperación de los préstamos en mora era asumido en su totalidad por el PPCS ya que era el responsable de aprobar las solicitudes de crédito, mientras que el rol de las Intermediarias financieras se limitaba solo a proporcionar su infraestructura física (ventanillas para desembolsar y recibir las cuotas de los préstamos), enviar los reportes con la información financiera y los movimientos de las cuentas al PPCS. Esta responsabilidad fue incumplida durante la transición de las nuevas autoridades de SENPRENDE, y contribuyó al incremento de la morosidad. De igual forma se analizaron los parámetros y criterios técnicos

sobre el costo de operación

asignado en dichos convenios (comisión financiera entre 3% - 5%), con el objetivo de determinar la idoneidad de los costos operativos de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS) según los roles y servicios contratados para tal propósito. En las entrevistas con los funcionarios de la anterior administración del PPCS no se pudo determinar dicha información mencionando únicamente que esta era una atribución específica de las autoridades superiores. En lo relativo a la morosidad de la cartera de

préstamos vigentes, el objetivo ha sido principalmente encontrar información fehaciente para analizar las causas que la han provocado, así como la evidencia y trazabilidad de los movimientos de pago en las cuentas respectivas. Esta actividad ha concentrado una considerable parte del tiempo de la investigación y con los resultados preliminares de esta fase, se ha logrado obtener la información necesaria para proponer los ajustes al modelo implementado por la administración anterior y reorientarlo hacia un nuevo enfoque basado en las buenas prácticas de microfinanzas que han demostrado ser exitosas en otras experiencias de la región centroamericana.



I.2. Reconsideración de los convenios de intermediación financiera

Durante la revisión detallada de los convenios de intermediación financiera que sustentaban el modelo de servicios tercerizados del PPCS con las Instituciones Financieras Intermediarias reguladas y no reguladas, y las Entidades del Sector Social de la Economía (ESSE), se priorizó en el análisis de los convenios que aún mantienen vigencia (operaciones crediticias sin terminar de cancelar y/o que presentan saldos en mora). Las principales características comunes identificadas en dichos convenios y que resumen las responsabilidades de estas instituciones son las siguientes:

- a) Contratación y formalización de los préstamos
- b) Desembolsos de los préstamos, generalmente en cuentas de ahorro de las mismas IFIS
- c) Resguardo de los contratos, pagarés y demás documentación legal
- d) Pago de cuotas en ventanillas de las IFIS
- e) Remisión de información sobre las cuotas de pago recibidas de los clientes.

Algunas de las principales cláusulas de dichos convenios relativas a los criterios técnicos y responsabilidades contractuales revelan que el PPCS no disponía de un marco institucional o un modelo de intermediación homogéneo con las IFIS, ya que existió bastante discrecionalidad con cada una de ellas. Además, durante el periodo de transición de las nuevas autoridades de SENPRENDE se dificultó mucho la comunicación principalmente con las IFIS reguladas quienes no brindaban la información actualizada sobre las cuotas de pago, incumpliendo una de las responsabilidades básicas de dichos convenios y afectando el debido seguimiento de recuperación de la cartera de préstamos en mora.

La falta de información apropiada sobre los convenios de intermediación proviene principalmente de dos causas:

1. El poco conocimiento sobre dichos convenios y la falta de colaboración por parte del personal proveniente del PPCS sobre las obligaciones y responsabilidades contractuales de las IFIS
2. La falta de reconocimiento a los convenios vigentes por parte de la mayoría de las IFIS, argumentando que las nuevas autoridades de SENPRENDE debían acreditarse legalmente como requisito previo al envío de la información establecida en los convenios.

Los diferentes tipos de convenios analizados son:

- Convenios para la acreditación de fondos y recepción de pagos entre el PPCS y varios bancos del sistema financiero de Honduras.



- Convenios para la acreditación de fondos y recepción de pagos entre el PPCS y varias cooperativas de ahorro y crédito
- Convenios con empresas, gremios y centrales campesinas, asociaciones de productores, comercializadores y exportadores de diversos rubros (granos básicos, productos lácteos, frutas y hortalizas, productos salineros, calzado, entre otros), empresas de servicio de transporte
- Convenios con cámaras empresariales, universidades, asociaciones de mujeres.

Algunas de las principales características observadas en los convenios de intermediación financiera del modelo del PPCS, principalmente con los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito son:

- Las funciones y responsabilidades de este tipo de IFIS consisten básicamente en un arrendamiento de su infraestructura financiera para facilitar las transacciones crediticias, ya que solamente ejecutaba los desembolsos de los créditos en las cuentas de ahorro que los clientes debían aperturar en dichas instituciones, le generaban un plan de pagos para la amortización de las cuotas y resguardaban una copia de la documentación del desembolso.

- Los pagos de las cuotas de los préstamos se realizan en las ventanillas de las mismas IFIS que realizaron el desembolso, actuando únicamente como receptores de dichos pagos, (ya que el PPCS no dispone de ventanillas propias), y la responsabilidad de cobrar en caso de atrasos no corresponde a las IFI'S sino del PPCS.

No se encontró evidencia reciente sobre registros de los pagos recibidos en las IFIS ni de la periodicidad con la que se remitía al PPCS, pese a que los convenios establecen claramente que dicha remisión de datos debía ser de forma sistemática. Durante el periodo de transición de la nueva administración de SENPRENDE, el desfase en el suministro de dicha información fue mucho más acentuado provocando un mayor deterioro en la cartera que se dejó de cobrar por falta de información actualizada y por qué la metodología de cobro del personal del PPCS no tenía alcances definidos (valores específicos según las cuotas de amortización), y por lo tanto los resultados de dicha cobranza fue infructuosa.

- Los pocos reportes que se encuentran en el sistema de administración de cartera no disponen de la suficiente información para analizar el comportamiento y los resultados de la gestión crediticia. Al revisar con mayor profundidad la base de datos se observó que el tipo de información almacenada en la misma, no esta disponible para todos los usuarios del sistema por ejemplo colectores, asesores de crédito, supervisores, etc., limitando considerablemente la interpretación de los principales indicadores de la cartera.

Al retomar las gestiones de información, recientemente se priorizaron los convenios suscritos con 4 IFIS (Banco de Occidente, BANRURAL, Cooperativa Chorotega y Cooperativa Guadalupe) las cuales representan el 70% del saldo de la cartera por recuperar y el 78% en número de clientes.



La experiencia sobre los convenios de intermediación financiera de la anterior administración (PPCS) ha permitido identificar una serie de inconsistencias técnicas e irregularidades que se cambiarán en el nuevo modelo de trabajo, que se presenta al final del presente apartado. En síntesis, el nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera se reorientará a recuperar el debido control de la cartera financiada con recursos de SENPRENDE y la gobernanza de todo el proceso de intermediación financiera.

I.3. Redefinir el esquema de riesgos compartido

En las entrevistas con algunos empleados de la administración anterior del PPCS se indagó sobre la información relativa a los criterios técnico-financieros utilizados para calcular los costos de operación del proceso crediticio en que incurrían las diferentes instituciones contratadas; la poca evidencia de registros ha limitado comprobar el método de cálculo sobre los valores asignados con la tasa de interés (3%-4%) pactada entre las IFIS y el PPCC.

Un breve análisis sobre el impacto financiero en el PPCS, permite concluir que la tasa de intermediación establecida en dichos convenios con las IFIS era insuficiente para la cobertura de los gastos operativos del programa crediticio. La evidencia de esta afirmación se logra apreciar en los últimos estados financieros disponibles de la administración PPCS al mes de febrero 2022 (Anexo # 1), los cuales registran los siguientes datos:

CUADRO # 1

SALDOS DE LAS CUENTAS DEL BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL DE CRÉDITO SOLIDARIO

VALORES PRELIMINARES AL MES DE FEBRERO DE 2022, EN LEMPIRAS

CUENTAS DEL BALANCE	VALORES EN LEMPIRAS
Patrimonio primario	108,663,171.00
Patrimonio complementario	922,700,873.00
Patrimonio total	1,031,364,044.00
Déficit acumulado por subsidio	550,518,513.00
Déficit acumulado por subsidio	15,982,131.00
Déficit total	566,500,644.00

Dichos valores resumen el esquema de riesgo compartido entre los actores de la intermediación financiera en el cual evidentemente el PPCS no recibía los suficientes ingresos para su gestión institucional y además durante el periodo de operación (2015-2022) deterioró su patrimonio en un 55%. Este tipo de riesgo asumido por la gestión financiera del PPCS, ha sido analizado con la nueva administración de SENPRENDE la cual está convencida que el nuevo modelo deberá revertir completamente dicho esquema de distribución de la tasa de intermediación y consecuentemente los términos contractuales con las IFIS. Los



parámetros de dichas tasas de intermediación financiera se establecerán a partir de los criterios técnicos que incluirán la cobertura de los gastos operativos y las provisiones

financieras para mitigar el riesgo de las nuevas operaciones crediticias y el deterioro de las finanzas institucionales.

Los datos históricos del PPCS registran en el periodo 2015-2021 una colocación de 192,364 préstamos por un valor de 2,102 millones de los cuales existe un saldo de cartera vigente de 510.9 millones de Lempiras, sin embargo, en los registros disponibles no se ha logrado identificar una clara trazabilidad de dichas transacciones debido principalmente a que el PPCS no dispone de un sistema adecuado para la administración y control de la cartera de préstamos (core bancario) y además porque la calidad y autenticidad de la información es más incierta desde que comenzó el proceso de salida de los funcionarios de mayor responsabilidad del PPCS. Las cifras de la gestión histórica de dicha cartera se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO # 2
TENDENCIA HISTORICA DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL PPCS, 2015-2022
VALORES EN LEMPIRAS

AÑO	USUARIOS	CARTERA GLOBAL	CARTERA VIGENTE	CARTERA PAGADA
2,015	26,881	142,175,900.81	13,179,161.98	128,996,738.83
2,016	50,455	359,122,097.35	40,062,641.78	319,059,455.57
2,017	47,381	424,245,807.80	42,038,498.34	382,207,309.46
2,018	25,740	302,361,256.00	29,211,241.90	273,150,014.10
2,019	21,098	344,011,090.28	91,942,254.89	252,068,835.39
2,020	6,821	194,459,034.24	81,015,711.99	113,443,322.25
2,021	12,791	292,253,599.58	169,729,375.27	122,524,224.31
2,022	1,197	43,838,513.00	43,772,426.48	66,086.52
TOTALES	192,364	2,102,467,299.06	510,951,312.63	1,591,515,986.43

Los registros auxiliares del balance sobre la cartera de créditos han continuado registrando movimientos después de la fecha del último balance (febrero 2022), sin embargo, estos no son fehacientes debido a la irregularidad con la que se recibe la información por parte de las IFIS y porque los procedimientos internos de actualización no se han continuado por la salida del personal responsable de dicha actividad.



Durante la revisión de la documentación institucional se encontraron registros de 65 convenios firmados con las diversas instituciones financieras de los cuales ya solo 16 de ellos mantienen operaciones vigentes¹; además se continúa trabajando en precisar el valor de los saldos de los préstamos adeudados ya que la información proporcionada por las IFIS ha sido muy irregular desde que asumió la nueva administración de SENPRENDE, dificultando establecer una verdadera trazabilidad de las operaciones y la recuperación de dichas cuentas.

A la fecha del presente informe, los convenios vigentes que se registran en la base de datos preliminar son los siguientes:

CUADRO # 3
MONTOS APROBADOS Y SALDOS VIGENTES DE LAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS
AL MES DE SEPTIEMBRE DE 2022, VALORES EN LEMPIRAS

INTERMEDIARIA FINANCIERA	# CLIENTES	MONTO APROBADO	SALDO VIGENTE
AHDECO	1,888	116,667,849.30	91,697,375.86
Banadesa	4,704	29,502,407.00	17,095,480.43
Banco de los Trabajadores	2,612	20,902,700.00	13,085,575.61
BANCO DE OCCIDENTE	788	25,334,893.00	16,367,678.23
BANRURAL	14,828	185,781,882.36	116,462,564.55
CAYCTOL	22	140,000.00	100,838.89
Cooperativa Alianza Catacamas	172	925,000.00	586,737.50
COOPERATIVA CHOROTEGA	19,622	271,333,957.60	165,169,141.17
Cooperativa de Vendedores del Sur	71	507,500.00	385,641.35
Cooperativa Erandique	114	1,815,000.00	1,293,486.56
Cooperativa La Guadalupe	2,408	138,901,862.78	95,718,312.81
Cooperativa Maria Claret	595	6,526,000.00	4,913,471.24
Cooperativa Mixta Lempira Sur Ltda.	200	4,529,300.00	2,651,326.76
Cooperativa Santos Guardiola	134	860,000.00	438,488.58
Cooperativa Yoro Limitada	1	5,000.00	5,000.00
Funder	49	18,308,500.00	8,819,039.12
TOTAL	48,208	822,041,852.04	534,790,158.66

¹ Algunos convenios (adicionales a estos 16), se continúan analizando con un equipo multidisciplinarios de SENPRENDE, aunque no registran saldos adeudados con el PPCS. Dicha revisión se debe a que estos no corresponden a una intermediación financiera pura sino a otro tipo de vinculaciones con las Entidades del Sector Social de la Economía y aún no se ha determinado el valor exacto y el tipo de operación realizada.



Es importante destacar los esfuerzos sobre el análisis y validación de la información de la cartera vigente con los funcionarios y nuevas autoridades de SENPRENDE, con quienes se ha querido establecer la consistencia y veracidad de los datos reflejados en el cuadro # 3, pero desafortunadamente estos presentan todavía muchas imprecisiones, producto de la desactualización de la información remitida por algunas IFIS (por ejemplo, durante el mes de diciembre 2022, solo 4 de las 16 IFIS reportaron la información sobre los pagos recibidos durante los últimos meses), y además los procesos de registro por parte del back office no se ha realizado sistemáticamente en los últimos meses agravando más la disponibilidad de información confiable.

En las entrevistas y jornadas de trabajo se pudo determinar que el proceso de trabajo del equipo de Tecnología de Información (IT) carecía de la metodología apropiada para registrar y actualizar la información de la cartera, (aunque se debe reconocer que dicha actividad según el manual de funciones no les correspondía), debido a ello los criterios y conocimientos técnicos no eran sólidos ni coincidentes con las buenas prácticas de microfinanzas. Una evidencia de esta valoración es por ejemplo que, cada vez que las pocas IFIS enviaban datos sobre los pagos recibidos en sus instituciones, cuando se registraban en la base de datos del PPCS reemplazaban los datos del periodo anterior, eliminando toda posibilidad de disponer de la información y trazabilidad de los estados de cuenta de los clientes. Curiosamente al consultar con el jefe de IT del PPCS sobre esta práctica irregular, argumentó que la operación era correcta y que en el pasado siempre se hizo de esa forma. Reconociendo que los inconvenientes señalados anteriormente impactan directamente en la definición del riesgo compartido y en principalmente en la recuperación de los créditos vigentes que afectan únicamente al PPCS y no a las IFIS, con la jefatura de cobros (de la nueva administración de SENPRENDE) se diseñaron y se han comenzado a implementar nuevas acciones y componentes que formarán parte de las actividades sistemáticas del nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera, con las IFIS. Dichas actividades son:

- Reconstrucción de los registros de pago de las 4 IFIS más importantes por su volumen de cartera para establecer la trazabilidad de los estados de cuenta de los clientes con mayor posibilidad de recuperación (los que han realizado pagos durante los últimos 3 meses)

Conciliaciones de los reportes de pagos de las IFIS con los estados de cuenta bancarios de SENPRENDE.

Revisión de los movimientos de cobro (registros en bitácoras del personal del PPCS) para validar la efectividad de dichas actividades y determinar la potencialidad de las nuevas gestiones de cobranza a realizar.

Revisión y ajuste de las metas de cobro realizadas por los gestores del PPCS. Los criterios y parámetros de las nuevas metas se establecerán en base a la información mencionada en los párrafos anteriores

-



- Planificación de visitas de conciliación (circularización de saldos) con los clientes en mora cuando se pueda disponer de información actualizada y fehaciente. Diseño e implementación de nuevos reportes para la gestión de cobro a clientes morosos segmentados con criterios de ubicación geográfica y antigüedad en el atraso de sus pagos.

El modelo de intermediación financiera tal como estaba concebido por los funcionarios del PPCS no contempló la administración compartida del riesgo crediticio según la lógica de los modelos crediticios con buenas prácticas, ya que solamente contempló una distribución de actividades y responsabilidades en las que las IFIS realizaban esfuerzos menores (básicamente entregar o desembolsar los préstamos y recibir las cuotas de pago en sus ventanillas), mientras que el PPCS era responsable de todo el proceso de la gestión crediticia (promoción, investigación y análisis de capacidad de pago, resolución de las solicitudes y recuperación de los préstamos en mora). Debido a la desproporcionalidad en la distribución de actividades y en los convenios de intermediación financiera, así como el incumplimiento de las responsabilidades (por parte de ambos actores), la morosidad de la cartera vigente (al cierre de septiembre 2022) es del 48%².

I.4. Los niveles de resolución de las solicitudes de los préstamos.

Se revisó a profundidad la metodología crediticia y los procedimientos utilizados por la administración del PPCS a través de una muestra representativa de los préstamos otorgados en los diferentes productos crediticios; se examinaron además los expedientes físicos que contienen la documentación e información requerida en sus normativas y reglamentos, los hallazgos de dicha revisión son diversos y cuantiosos y sin pretender agotar el listado de los mismos, los más relevantes se presentan a continuación:

- Los expedientes o carpetas con la documentación física son sumamente voluminosos en algunos casos su contenido es de hasta 90 páginas, muchas de las cuales contienen información sin relevancia o con repetición de datos.
- Los formatos para recolectar información personal de los clientes son congruentes con los requerimientos del sistema de información (módulo de registro de personas), aunque algunos datos, como por ejemplo la dirección residencial o del negocio no presentan homogeneidad en su captura y tampoco se utilizó la tecnología de geolocalización para las direcciones, aunque la plataforma lo posibilita.

² Este porcentaje excesivamente alto no se ha logrado comprobar debido principalmente a la falta de información oportuna y fidedigna, a los métodos de registro y a las demás razones expuestas anteriormente. La reconstrucción de la información para precisar el nivel de deterioro de la cartera vigente es factible, pero requerirá de mucho tiempo y esfuerzo de todos los involucrados en los convenios.



- La información relativa a los negocios o actividades económicas de los préstamos financiados es heterogénea e inconsistente en muchos de los casos analizados, ya que no se aplicaban criterios apropiados para este tipo de negocios (economía informal), tal como se hace en las instituciones con buenas prácticas en microfinanzas.
- Ante las inconsistencias señaladas en el párrafo anterior se implementaron diversos mecanismos de supervisión, específicamente a las visitas de campo realizadas por los asesores de crédito, lo cual provocó una serie de reprocesos en las consultas a los clientes, pero sin corregir la calidad de la información necesaria para una adecuada evaluación de las solicitudes de préstamo.

El nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera incluye un esquema de supervisión metodológica que estimula el aprendizaje de las buenas prácticas a través de una retroalimentación sistemática en los procesos y en la aplicación de indicadores de desempeño.

- Los indicadores para evaluar el comportamiento de los negocios no se calculaban en base los parámetros y criterios técnicos propios de la industria de microfinanzas y según las entrevistas con una muestra del personal (front office del PPCS) la mayoría de los asesores de crédito y supervisores los desconocían. El nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera incluye una serie de indicadores financieros y de medición de las actividades productivas y negocios, los cuales están parametrizados en las herramientas de análisis crediticio diseñadas para los diferentes segmentos de población a financiar.
- Los perfiles técnicos de la mayoría de los funcionarios involucrados en el proceso de resolución de las solicitudes de crédito (asesores de crédito, supervisores regionales y miembros del comité de créditos), contaban con muy poca experiencia en microfinanzas. El nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera incluye la readecuación de los perfiles técnicos de toda la estructura operativa del programa crediticio de SENPRENDE, así como un programa de capacitación y entrenamiento que se implementará para el debido uso de las herramientas de análisis crediticio y la aplicación de las políticas de crédito.
- Las diversas etapas del ciclo crediticio (promoción y recolección de datos, levantamiento de información, evaluación socioeconómica, resolución, desembolso, seguimiento y recuperación), no siempre se cumplían de forma sistemática, por lo que los tiempos de respuesta y/o avance a las siguientes fases del proceso resolutivo de las solicitudes de crédito eran sumamente tardados.
- Los esquemas de análisis y resolución de las solicitudes por parte del comité de créditos no contaban con una calendarización definida en función de los flujos de demanda y la composición de dicho comité tampoco tenía criterios de asignación de responsabilidades que permitieran dar respuestas ágiles y efectivas a todas las solicitudes. En el nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación



financiera las herramientas de análisis crediticio (modalidad digital) posibilitarán respuestas inmediatas a las solicitudes de préstamo, además se está trabajando en una modalidad OFF LINE que garantizará la implementación de dicha herramienta en el área rural donde no se dispone de conectividad a internet.

- Los tipos de resoluciones a las solicitudes de préstamos en los comités de crédito (aprobaciones - reproceso - rechazo) dependía más de la información que los asesores de crédito y/o supervisores presentaban, más que de calidad de los análisis del comité, ya que no se utilizaban indicadores económico-financieros de los negocios ni de los microempresarios. La ausencia de metodología y de aplicación de criterios técnicos en dichos comités provocaron que los asesores/supervisores tuvieran una apreciación de subjetividad en tales resoluciones. El nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera incluye la metodología de microfinanzas que ha demostrado efectividad en el financiamiento ágil y oportuno de los segmentos excluidos de los mercados financieros tradicionales y sobre todo con muy buenos indicadores de sanidad (muy baja morosidad)

I.4.1. Modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera con las IFIS

El nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera será congruente con la readecuación y simplificación estructural del esquema de financiamiento inclusivo y alternativo para los segmentos del mercado meta de SENPRENDE, para su diseño se han examinado las limitaciones propias del modelo (PPCS), las brechas en sus prácticas operativas y capacidades institucionales para atender a dicho segmento con productos financieros accesibles y apropiados. Por otra parte, se reconoce que las MIPYMES cada vez más necesitan financiamiento, capacitación y asesoría técnica en temas de innovación, mercadeo, planificación, etc., sin las cuales no lograrán el crecimiento en sus negocios por lo que es necesario el acompañamiento con otras instituciones que pueden contribuir a robustecer el ecosistema empresarial.³

En este contexto se ratifica la disposición de continuar trabajando con las IFIS y las ESSE ya que además que tienen la infraestructura y el potencial de promover el acceso al financiamiento para la población meta de SENPRENDE; en términos generales estas instituciones también buscan preservar una sana gestión de los riesgos y estimular sistemas financieros más inclusivos que promuevan no solo los préstamos sino también la utilización efectiva de una gama de servicios financieros como el ahorro, mecanismos de pagos, transferencias, seguros y las plataformas digitales a un costo razonable.

³ Los acontecimientos e incidencias del modelo de intermediación financiera del PPCS no deben constituir un impedimento para rectificar e implementar un esquema de trabajo que ya ha demostrado ser exitoso en otras experiencias de la región centroamericana.



En resumen, el nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera consistirá en canalizar préstamos a las MIPYMES a través de las IFIS y ESSE, garantizando el adecuado control de los recursos, así como la gobernanza de toda la gestión crediticia. Para ello se hará uso de la metodología de microfinanzas la cual tienen características particulares que la diferencian significativamente de las que se emplean en los créditos tradicionales, ya que se hace un uso intensivo de las herramientas especializadas de análisis crediticio, el seguimiento del deudor in situ, la supervisión metodológica y no se utilizan las garantías físicas tradicionales como respaldo para los créditos, sino que se descansa en el uso de otros medios para asegurar el reembolso de los préstamos, como las garantías solidarias y su misma información sobre la moral, carácter y el récord crediticio.

Complementariamente el nuevo modelo de servicios tercerizados de intermediación financiera se caracterizará por disponer y aplicar los siguientes aspectos:

- SENPRENDE recuperará la gobernanza de la gestión crediticia, los procesos operativos y el pleno control de la información de la cartera total.
- Se implementarán indicadores para medir sistemática y progresivamente la sostenibilidad financiera de la nueva gestión crediticia.
- Las proyecciones de cartera de la nueva administración SENPRENDE estimularán la cobertura de los gastos operativos, las provisiones financieras para mitigar el riesgo crediticio y con ello evitar un mayor deterioro en las finanzas institucionales. Revisión y ajuste a los convenios con las IFIS/ESSE aplicando criterios técnicos para la distribución de responsabilidades y garantizar el cumplimiento de las cláusulas contractuales.
- Revisar/ajustar el esquema de riesgo compartido, redefiniendo la tasa de interés (precio de la intermediación financiera), así como las funciones y responsabilidades de los diferentes actores.
- Implementar las nuevas políticas, reglamentos y procesos crediticios diseñados para el adecuado funcionamiento del nuevo modelo de crédito alternativo e inclusivo, así como las nuevas herramientas especializadas de análisis crediticio.
- Se adoptará un esquema de supervisión metodológica que estimula el aprendizaje de las buenas prácticas a través de una retroalimentación sistemática en los procesos y en la aplicación de indicadores de desempeño.
- Se dispondrá de indicadores propios para la medición de resultados en las actividades económicas financiadas, los cuales están parametrizados en las herramientas de análisis crediticio diseñadas para los diferentes segmentos de población a financiar.
- Se readecuarán los perfiles técnicos de la estructura operativa del programa crediticio de SENPRENDE
- Se diseñará e implementará un programa de capacitación y entrenamiento para el debido uso de las herramientas de análisis crediticio y las políticas de crédito.



- Las herramientas de análisis crediticio (modalidad digital) posibilitarán respuestas inmediatas a las solicitudes de préstamo. Se dispondrá de una modalidad OFF LINE que garantizará su implementación en el área rural donde no se dispone de conectividad a internet



PROGRAMA PRESIDENCIAL CREDITO SOLIDARIO
Balance de Situación Financiera
Cifras Preliminares al 28 de Febrero de 2022
(Expresado en lempiras)

Activo	Nota		L
Efectivo	2		22,031,221
Inversiones	3		3,680,584
Préstamos y Cuentas a Cobrar Neto	4		593,148,013
Activos Fijos	5		6,090,242
Menos depreciación acumulada			2,229,111
Activo Fijo, neto			3,861,131
Pagos Anticipados	6		657,332
Otros activos	7		10,000
Total Activos			L 623,388,283
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo:			
Créditos y Obligaciones Bancarias	8		107,276,645
Cuentas a pagar	9		27,824,639
Reservas de Eventuales	10		23,423,598
Total pasivo			L 158,524,882
Patrimonio:			
Patrimonio Primario	11		108,663,171
Patrimonio Complementario	11		922,700,873
Deficit Acumulado por Subsidio	11		(550,518,513)
Deficit por Subsidio del Periodo	11		(15,982,131)
Total patrimonio	11		464,863,400
Pasivos contingentes	11		-
Total Pasivo y Patrimonio			L 623,388,283

Elaboró:  
Lic. Claudia Castellano
 Contador

Revisó:  
Lic. Daysi Rios
 Gerente de Control Interno y Riesgos

Aprobó:  
Lic. Fausto Flores
 Gerente de Administración y Finanzas

Autorizó:  
Lic. Carlos Gunther Lainez
 Director