



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

## INFORME DE VALIDACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y REGLAMENTO EN LOS COMITÉS DE CRÉDITO.

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. Informe sobre la validación de las políticas y reglamento en los comités de crédito, realizando talleres de trabajo con los miembros del comité para verificar la aplicación de los criterios de las políticas y normativas crediticias. Orientativamente este informe contendrá los razonamientos de los análisis crediticios de los miembros del comité, los tiempos de respuesta a las solicitudes de préstamos y la retroalimentación oportuna a los asesores de crédito que presentan las solicitudes. ....	3
Objetivos .....	3
I.1. Realización de talleres sobre análisis de crédito para verificar aplicación de políticas y normativas .....	4
I.2. Validar una muestra de expedientes sobre la aplicación de las políticas y normativas .....	8
I.3. Realización de jornadas de retroalimentación sobre análisis crediticio de los miembros del comité de créditos, verificando los tiempos de respuesta a las solicitudes de préstamo .....	11
II. Conclusiones.....	14
III. Recomendaciones .....	16

- I. Producto 1. Informe sobre la validación de las políticas y reglamento en los comités de crédito, realizando talleres de trabajo con los miembros del comité para verificar la aplicación de los criterios de las políticas y normativas crediticias. Orientativamente este informe contendrá los razonamientos de los análisis crediticios de los miembros del comité, los tiempos de respuesta a las solicitudes de préstamos y la retroalimentación oportuna a los asesores de crédito que presentan las solicitudes.

## Objetivos

Uno de los principales objetivos definidos para la presente misión de corto plazo es asesorar a SENPRENDE en la implementación del nuevo modelo de Crédito Alternativo Popular CAP sustentado en metodología de microfinanzas y que pueda contribuir al crecimiento económico de las MIPYMES a través de sus productos financieros. En tal sentido las actividades relevantes desarrolladas para el logro de dichos propósitos han sido:

- Se han desarrollado más de 15 jornadas de trabajo con el equipo de créditos y empleados de otras áreas afines, en las que se han abordado entre otros temas: la visión y misión del nuevo modelo de negocios, así como los principales desafíos para atender las actividades productivas de las MIPYMES a través del nuevo modelo de crédito alternativo popular e inclusivo.
- Se ha brindado asesoría y entrenamiento a la estructura operativa (equipo de negocios), durante las últimas 7 semanas para validar y ajustar la oferta de productos crediticios y fomentar progresivamente, la autosostenibilidad financiera del programa de créditos.
- Se ha dado asesoría y apoyo técnico en el proceso de adaptación y configuración de la infraestructura de soporte tecnológico (sistema de administración de cartera y core bancario) para asegurar las operaciones de financiamiento y la gobernanza de la cartera de créditos del CAP.

Es importante recordar que el nuevo modelo de financiamiento alternativo se ha comenzado a implementar bajo una filosofía y enfoque muy diferente al de los sistemas financieros convencionales y esto ha demandado que muchos de los temas y contenidos desarrollados en la etapa anterior se tengan que retomar nuevamente tanto para el personal que ya estaba contratado como para los de nuevo ingreso, principalmente el jefe de créditos y sus asesores de campo que se han renovado en un alto porcentaje. El abordaje de estos temas no se ha agotado ya que, por lo

general en experiencias similares, el inicio de operaciones en el otorgamiento de los préstamos genera una importante cantidad de dudas e inquietudes que se mantienen a lo largo de la madurez del programa, en tal sentido estos temas se mantendrán en las agendas de trabajo y de capacitación de CAP-SENPRENDE en la medida que el programa los demande.

En lo relativo al contexto de mercado y de acceso al financiamiento por parte de las MIPYMES del segmento atendido por el CAP, se confirman las mismas condiciones identificadas desde los primeros diagnósticos en las que prevalece la exclusión a dichos servicios financieros y esporádicamente, cuando logran obtenerlos tienen que pagar altas tasas de interés ya que son los usureros quienes generalmente le brindan los préstamos. Un aspecto importante que se confirmó al momento de analizar las principales causas de la exclusión de los clientes que fueron financiados por el anterior PPCS es el récord crediticio que está marcado con las peores calificaciones en las centrales de riesgo, a partir de la información reportada por las IFIS receptoras de los pagos, muchos de los cuales no fueron aplicados tal como se estableció en los convenios de intermediación y debido a ello se incrementó la morosidad y consecuentemente la calificación de riesgo crediticio de dichos clientes.

## I.1. Realización de talleres sobre análisis de crédito para verificar aplicación de políticas y normativas

Tal como se estableció en el plan de trabajo de la presente MCP42, se realizaron las jornadas de trabajo analizando las solicitudes de crédito procesadas por los asesores de crédito y los supervisores metodológicos, para determinar si se han cumplido los requisitos y parámetros establecidos en la política y las normativas<sup>1</sup>. El debate de las primeras jornadas se enfocó en las dudas e inquietudes sobre la información levantada en las visitas domiciliarias a los solicitantes y en la interpretación de los indicadores financieros (calculados a partir de la información disponible de los negocios y emprendimientos), incluyendo además los indicadores cualitativos sobre la conducta moral y familiar que influye en la administración de las MIPYMES y en la lógica de la economía popular.

Previo al desarrollo de los talleres de trabajo ha sido necesario reiterar con los equipos de trabajo algunos aspectos contenidos en el instrumento de política crediticia para garantizar su apropiada implementación. En principio se retoma el objetivo principal de contribuir a la reducción de la

---

<sup>1</sup> La primera muestra se tomó de presolicitudes ya existentes debido a que los desembolsos de nuevos créditos aún no se han concretado.

pobreza promoviendo la educación financiera, el empleo, y el desarrollo de la micro y pequeña empresa como principal dinamizador de la economía nacional, y que a través de los servicios financieros plasmados en dicha política se hará énfasis en la atención de las necesidades de sus clientes partiendo de su condición socioeconómica, de tal forma que las soluciones técnicas y financieras contribuyan al fortalecimiento de sus actividades productivas, así como el bienestar de sus familias.

De igual forma se confirma que como parte de la filosofía de trabajo del CAP, y con los préstamos a otorgar se estimularán formas asociativas de negocios acompañadas de metodologías apropiadas para cada segmento de mercado tanto en las áreas urbanas como rurales, (incluidas las organizaciones y empresas del sector social de la economía), principalmente para 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 la industria de Micro Finanzas, en las que prevalecen la responsabilidad, el buen servicio y el compromiso con los buenos resultados de la gestión empresarial de sus clientes. La priorización de zonas geográficas se ha establecido tomando en cuenta la presencia física de sus agencias, las zonas de residencia de los asesores de crédito (en lugares donde no hay oficinas de CAP), y la concentración de demanda en lugares de alta producción agropecuaria, de servicios y de actividades comerciales, para los cuales se otorgarán condiciones adecuadas (créditos a corto, mediano y largo plazo), que se determinarán en base a la evaluación de riesgo orientada principalmente para asegurar que los clientes hagan un manejo apropiado de sus inversiones.

La política crediticia de CAP contiene los debidos criterios de clasificación de las MIPYMES que se aplican en el contexto de mercado hondureño tales como: los volúmenes de ventas, el número de empleados, el tamaño de los activos, etc., con los cuales se han identificado las siguientes categorías:

- Microempresa de subsistencia la cual podrá ser sujeto de crédito hasta por un monto máximo de 50,000 Lps. por operación.
- Microempresa de acumulación simple: unidad económica productiva que puede ser sujeto de crédito en varias operaciones escalonadas en un rango de 50,001 hasta 150,000. Lps  
Para el cumplimiento de los
- Microempresa de acumulación ampliada y Microtop: unidad económica productiva que puede ser sujeto de crédito en varias operaciones escalonadas entre LPS 150,001 y 300,000.

También en dichas políticas se incluyen el componente sobre riesgo crediticio que afectó significativamente la cartera colocada por el PPCS y continúa siendo una amenaza para los nuevos préstamos dado que las condiciones del entorno socioeconómico y del mercado de las MIPYMES se mantienen con características muy similares, en tal sentido, para comenzar a contrarrestar dicho riesgo se está brindando apoyo en forma conjunta con las demás subdirecciones de SENPRENDE para fortalecer la educación financiera y contrapesar principalmente el sobreendeudamiento y el consumo superfluo de las familias.

El contenido de la política y reglamento de créditos se mantiene tal como se aprobó en su versión original, pero al comenzar a validar su contenido para aplicarla se han presentado las primeras inquietudes basadas en principio, en la inexperiencia en el uso de este instrumento y además por la falta de conocimiento empírico sobre las funciones y responsabilidades que dicha política asigna a los diferentes funcionarios de la estructura operativa, específicamente del front office. Es importante recordar que las asignaciones de responsabilidad institucional para todo el proceso en la tramitación y aprobación de los préstamos del CAP, 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.

Literalmente el documento de Políticas y Reglamento de Créditos (página 6), expresa que: SENPRENDE orienta sus créditos a las actividades productivas de sus beneficiarios, detallando las condiciones y atributos financieros de cada uno de los productos crediticios, que parten desde la descripción y naturaleza 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, la política describe que el contenido de dicho documento debe ser del conocimiento y de aplicación obligatoria de todo el personal y debe ser actualizado periódicamente, o cuando a juicio de la institución se considere necesario. Todos los ajustes y modificaciones deberán seguir el debido proceso para ser aprobadas por el Director Ejecutivo de SENPRENDE.”

El éxito del modelo de financiamiento inclusivo y alternativo de SENPRENDE se podrá garantizar en la medida que se cumplan y respeten las premisas aprobadas en la primera fase de la consultoría (MCP 29), sin descartar la posibilidad que en esta 2ª. etapa de la consultoría se hagan los ajustes y/o modificaciones que surgirán de la práctica cotidiana de trabajo; pero si el modelo de negocios se cambia antes de someterlo a prueba será imposible medir su resultado. Los cambios propuestos al modelo previo a iniciar su operatividad son los siguientes:

- Se pretende romper la cadena secuencial de mando técnico sobre las actividades del proceso crediticio que generan la información y el conocimiento apropiado para la aprobación de los préstamos.

- Las instancias de aprobación de los créditos según la política se han delegado bajo el principio de “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); romper esta secuencialidad pone en riesgo la viabilidad técnica todas las operaciones crediticias que se aprueben bajo una modalidad diferente al modelo.
- El análisis de las solicitudes de crédito debe incorporar la respectiva retroalimentación de los supervisores metodológicos, con mucho más énfasis en las primeras etapas donde todos los equipos del front office están aprendiendo de la práctica cotidiana. Los talleres sobre análisis de comité de crédito tienen este propósito para todos los productos, pero la composición de dicho comité (1er. nivel) se está reconfigurando de forma diferente a la aprobada en la política de créditos con lo cual se expone a un mayor riesgo de mora por causas de la administración operativa.
- La regionalización de las operaciones en zonas específicas forma parte del control exitoso que los supervisores metodológicos llegan a tener en la práctica cotidiana luego que tienen el apropiado conocimiento de la cultura de dichas zonas; desafortunadamente esta asignación no se ha implementado y las funciones de supervisión se pretenden convertir estructuralmente en coordinación. Coordinar una actividad que no se conoce y no se ha aprendido es también de alto riesgo para la efectividad de las operaciones de financiamiento y del modelo en su conjunto.
- Las nuevas asignaciones de puestos y responsabilidades no tienen el sustento de sus perfiles técnicos para el desempeño de sus funciones y tampoco responden al diseño de un programa de financiamiento alternativo e inclusivo. Crear una coordinación metodológica no tiene sentido si esta no ha ejercido en la práctica la supervisión sobre las operaciones de crédito.
- El producto crediticio de Cajas Rurales hasta la fecha ha experimentado movimientos de desembolsos a las instancias colectivas (personerías jurídicas) de aproximadamente el 45% de la meta del presente año, sin embargo, no se ha desembolsado ningún préstamo a los socios de dichas CRACS, los cuales se deberían ejecutar a través del esquema de coadministración que posibilita la apropiada aprobación y control de los préstamos.
- Asignar funcionarios diferentes para cada producto crediticio, tal como se ha conocido recientemente, es similar a la departamentalización que realizan los bancos e IFIS del sistema tradicional para lograr una mayor rentabilidad, incluso estas no lo hacen con tanta fragmentación porque requerirían de un conocimiento muy especializado y/o una burocracia excesiva.
- Los productos financieros del CAP responden a las necesidades de los MIPYMES con criterios diferentes a los del esquema clásico (neoliberal), y su estructura operativa fue

diseñada para tal propósito, pero debido a la falta de colocaciones hasta la fecha, dicha estructura no se ha implementado

## I.2. Validar una muestra de expedientes sobre la aplicación de las políticas y normativas

La muestra de casos analizados proviene inicialmente de los productos crediticios de Cajas Rurales, de la cartera vigente de CAP intermediada con BANRURAL y CREDIMUJER, los cuales han sido evaluados en las diferentes etapas del proceso crediticio, así como en lo relativo a las nuevas políticas que fueron elaboradas y consensuadas durante la fase anterior (MCP29). La mayoría de los técnicos involucrados han expresado en términos generales, la comprensión sobre el contenido de la documentación de dichos expedientes sobre los cuales se ha comenzado la validación de las políticas y normativas.

Para enriquecer el aprendizaje de los asesores de crédito y los demás actores que participan en el proceso crediticio de campo y en la aplicación de la política crediticia, se ha incorporado la participación del área de administración de cartera con algunos temas específicos relacionados con los estándares y la calidad de la información recolectada en las entrevistas y preparación de las solicitudes de crédito. De igual forma se ha reforzado la importancia sobre el resguardo y archivo de la documentación requerida según los manuales de procedimientos. El análisis e intercambio de ambas áreas ha posibilitado definir con mayor claridad la responsabilidad individual y compartida para la apropiada recolección y administración de la información y documentación de la cartera.

De igual forma se ha logrado establecer el tipo de información y documentación física y digitalizada, que se requerirá almacenar en los archivos respectivos (bases de datos y expedientes con documentación impresa), tal como lo establecen las normativas financiero-contables del sector gubernamental y las propias políticas crediticias de SENPRENDE (solicitudes y contratos de préstamos, pagarés, recibos y datos sobre las cuentas bancarias utilizadas para desembolsos y recepción de pagos). Ante la ausencia del core bancario, cuya gestión sigue en proceso, se ha elaborado una herramienta provisional que garantiza el registro de toda la información procesada en las herramientas predictivas y la continuidad de las operaciones de los desembolsos a los solicitantes; los movimientos registrados en dicha herramienta serán migrados posteriormente a la plataforma tecnológica que se adquiera para la administración del CAP.

La típica curva de aprendizaje que suele experimentarse en esta fase de inicio de las colocaciones de préstamos ya ha revelado los primeros hallazgos en el CAP, a través de algunas interrogantes que

han presentado algunos funcionarios del área de créditos, la mayor parte de las cuales se han solventado debido a que eran más de tipo conceptual o de interpretación que de fondo, y por lo tanto éstas no requieren modificaciones a las normativas o políticas. El resumen de las inquietudes más relevantes se detalla a continuación:

- El tiempo dedicado en las visitas domiciliarias a los solicitantes para levantamiento de la información socioeconómica de las familias y financiera de los negocios ha requerido más tiempo que el planificado. Se ha explicado a los asesores de crédito que generalmente en las primeras visitas a los lugares de residencia y/o negocio/parcela de cultivo de los solicitantes se suele invertir más tiempo porque en la mayoría de casos, no se conocen dichos lugares. En el caso de las CRACS, el inconveniente ha sido menor ya que en la visita el asesor se hace acompañar de uno de los miembros de la junta directiva que ya conoce los domicilios de los solicitantes, pero el tiempo requerido para llegar hasta las comunidades (algunas en lugares muy remotos), se reevaluará y recalculará principalmente para las distancias más lejanas. Con las residencias de lugares más cercanos (periurbanos) se ha propuesto incluir la georreferencia en las herramientas digitales que se utilizan para recolectar la información.
- Se han presentado algunas dudas sobre la forma de comprobar la veracidad de la información proporcionada por los solicitantes al momento de la entrevista de recolección de datos. Tal como se había previsto desde el diseño de las herramientas y durante la capacitación de las mismas, en los solicitantes de este segmento de mercado es muy difícil encontrar información documentada como sucede con las empresas que tienen contabilidad formal, en tal sentido se ha reforzado el conocimiento y habilidades de los asesores de crédito para que a través de las entrevistas dirigidas y los formatos de recolección de datos de las herramientas, se logre obtener la información apropiada para elaborar los estados financieros acordes a este tipo de negocios, los cuales en la medida que los ejerciten en las nuevas colocaciones, les permitirán conocerlos con mayor profundidad.
- La herramienta de análisis digital (APP) aún está pendiente en lo relativo a los resultados (cashflow e indicadores) y además presentó algunas dificultades e incompatibilidades en ciertos dispositivos (modelos de los teléfonos celulares); de igual forma otros usuarios experimentaron problemas por lo novedoso del tipo de aplicación que se requiere descargar en sus terminales. Es importante recordar que la nueva APP fue reelaborada por el actual quipo de programadores del área de TI, quienes han expresado que la versión del equipo de programadores anterior, que laboró hasta el mes de marzo no tenía la suficiente robustez técnica que se pudiera reutilizar para esta nueva aplicación. Para superar estas dificultades y mejorar el conocimiento de los usuarios se desarrollarán recursos didácticos de apoyo tales como videos y manuales de usuario que permitan potenciar el uso adecuado de dicha herramienta.

- También se ha presentado la inquietud sobre los destinos a financiar ya que algunos solicitantes demandan fondos para el arranque de proyectos con cero experiencia (emprendimientos), mientras que otros ya tienen negocios o actividades productivas en marcha. Este tipo de inquietudes es comprensible ya que el segmento de mercado de mayor tamaño que atiende SENPRENDE (subsistencia), está muy cercano y/o se combina con el de pobreza, ambos descritos en la política crediticia, pero resulta complejo para los asesores de créditos separarlos muy claramente. La retroalimentación sobre este tema ha permitido profundizar en la comprensión sobre las características del mercado meta del CAP, así como en el uso de instrumentos propios como el scoring de segmentación<sup>2</sup> que permite identificar y categorizar el estatus socioeconómico de los solicitantes y sus familias.
- En cuanto a las inquietudes sobre la forma de cálculo de las cuotas de los préstamos, tasas de interés, plazos y otros costos relacionados con los préstamos, se ha explicado nuevamente que los reglamentos de los diferentes productos crediticios que forman parte de la política de créditos ya definen los criterios y parámetros sobre todos estos temas planteados por una buena parte del equipo del front office, sin embargo, su comprensión y manejo total llevará más tiempo de lo previsto tal como sucede en otras experiencias de buenas prácticas de microfinanzas. Generalmente este tipo de inquietudes están vinculadas a la formación académica y experiencia crediticia de los asesores de crédito y supervisores metodológicos, algunos de los cuales aun cuando tienen conocimiento sobre matemática financiera todavía necesitan profundizar más en la composición de las fórmulas<sup>3</sup> para explicarlas didácticamente a los solicitantes.
- Algunos funcionarios del equipo de crédito han requerido una mayor explicación sobre los esquemas de otorgamiento y aprobación en las Cajas Rurales (modalidad grupal), así como a los socios de dichas Cajas. Las aclaraciones sobre el tema han permitido profundizar nuevamente el proceso de financiamiento de este producto crediticio que las autoridades le asignaron la prioridad más importante en el plan de trabajo del año 2023. En la retroalimentación sobre el tema se ha reiterado y concientizado sobre el componente educativo y formativo de este producto para las juntas directivas y la importancia del rol del asesor de créditos, quien se encarga de recolectar la información técnica en los dispositivos digitales y posteriormente explica de forma apropiada y muy didácticamente

---

<sup>2</sup>Los solicitantes cuyas familias obtienen un puntaje de calificación alto y/o medio en el Scoring son consideradas sujetas de aplicar para una solicitud de crédito, mientras que las que obtienen una calificación baja se ubican en el segmento de pobreza y el apoyo que reciben de SENPRENDE es el de un proceso de educación financiera y asesoría que concluye con un plan de negocios para recibir capital semilla y gradualmente ser promovido para solicitar un financiamiento.

<sup>3</sup>Para facilitar el proceso de aprendizaje y aplicación de estos conceptos y criterios, en las herramientas predictivas se han incluido dichos cálculos de forma automática para que dichos resultados sean interpretados apropiadamente al momento de analizar y resolver las solicitudes de crédito.

los resultados de las evaluaciones ante los directivos de las Cajas para decidir la aprobación o rechazo de las solicitudes; se reitera que el hecho que el asesor de créditos no tiene derecho a voto en las sesiones de aprobación y que su contribución consiste en facilitar y enseñar la comprensión de como las actividades productivas pueden ser exitosas. Además, se reconoce que el rol de los directivos de las CRACS es sumamente importante en cuanto al valioso conocimiento que tienen de todos los socios de sus Cajas (ya que generalmente son vecinos con mucho arraigo en sus comunidades), y este tipo de información, sumado a los datos técnicos del asesor crean la combinación apropiada (confianza – riesgo de impago) para garantizar que los préstamos se puedan recuperar oportunamente.

- En cuanto a la formalización, desembolsos y control administrativo de la cartera de préstamos se ha reconocido que los desembolsos hasta la fecha se han realizado solamente a las Juntas Directivas de las CRACS, a las cuales ya se han completado todos sus requisitos (formatos de solicitudes de crédito y scoring, personerías jurídicas, cartas de entendimiento, contratos, pagarés, comprobantes de cheques o transferencias, etc.); tales documentos respaldan la formalización de dichas transacciones entre las CRACS y SENPRENDE, sin embargo la individualización de los préstamos a los socios de las Cajas aun está en una fase embrionaria y mucha de la información y documentación todavía se está recolectando, luego se revisará en las instancias operativas correspondientes (supervisores metodológicos y jefe de créditos), con quienes se retroalimentará conjuntamente para garantizar la calidad de la misma, y para que los resultados e indicadores financieros que resulten de los análisis permita a las directivas de las CRACS tomar las mejores decisiones. La validación de este proceso de análisis de las solicitudes individuales contará con la presencia de los supervisores metodológicos para garantizar el debido cumplimiento de lo establecido en las políticas crediticias y promover sus ajustes en caso de ser necesario.

### **I.3. Realización de jornadas de retroalimentación sobre análisis crediticio de los miembros del comité de créditos, verificando los tiempos de respuesta a las solicitudes de préstamo**

A las jornadas de trabajo sobre las actividades de aprobación de los préstamos del CAP se incorporó recientemente el nuevo jefe de créditos a quién se le brindó la respectiva inducción sobre las políticas, metodología y procedimientos crediticios que se requieren para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; también se ha incorporado al proceso de revisión de las herramientas de análisis crediticio (versión digital), las cuales volvieron a experimentar atrasos en su configuración para ser utilizadas en campo y se espera que la versión final esté concluida en los próximos días.

La información recopilada hasta la fecha sobre las necesidades y realidades que presentan las MIPYMES sobre el tipo de financiamiento requerido para sus actividades productivas es bastante coincidente con los atributos financieros establecidos en la política de crédito del CAP en cuanto al monto promedio de préstamos, tasa de interés, cuotas, frecuencia de pago, etc., en tal sentido, los parámetros sobre dichos atributos se continuarán promoviendo en los demás productos crediticios con los cuales se espera responder a la demanda de las comunidades y familias atendidas por SENPRENDE.

La medición de los tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, es uno de los indicadores que permitirán evaluar la gestión operativa del CENCAP en sus diferentes fases de tramitación; hasta la fecha los contratiempos que se han presentado están principalmente en la conclusión de las herramientas de análisis crediticio (versión digital) y en la capacitación de su uso en los dispositivos móviles<sup>4</sup>. La evaluación de estos indicadores se comenzará a conocer al momento de registrar los resultados de las solicitudes que se presenten al comité de créditos para su respectiva aprobación y para ello es necesario que se acompañe presencialmente el trabajo de campo para validar las actividades descritas en los procedimientos, así como la productividad que se ha establecido en el producto de Cajas Rurales (entre 15 y 17 CRACS por cada asesor de crédito). La calibración de este indicador de productividad se aplicará también a los demás productos crediticios tomando en cuenta los criterios de ubicación y concentración geográfica de las Cajas y de los clientes, las condiciones de desplazamiento (camino y medios de transporte), el conocimiento y la experiencia en entrevistas dirigidas y en el trámite de solicitudes de préstamo, entre otros.

Los espacios de retroalimentación se han aprovechado para reiterar a los equipos de trabajo sobre la falta de educación financiera y las carencias de formación técnico-administrativa que tienen las MIPYMES en la gestión de sus negocios; de ahí que la labor del asesor de créditos debe ser altamente vinculante y comprometida con los propósitos de éxito de las actividades a financiar en el corto, mediano y largo plazo, por eso se les ha recalado que la relación entre ambos debe ser técnicamente muy franca y transparente para apoyar y estimular el crecimiento económico de dichas actividades. Algunos empleados del CAP con experiencia en otras instituciones financieras convencionales han comparado este programa con la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de los bancos que incorpora de forma voluntaria preocupaciones sociales y medioambientales en los negocios de una empresa, pero la inquietud ha permitido aclarar que los bancos, aunque siguen viendo el financiamiento a las MIPYMES como parte de su RSE, no dejan de atenderlo por que les permite cobrar tasas de interés mucho más altas (en promedio entre 24-36%) y esto les permite atenuar su apetito de riesgo, además que a los del segmento atendido por el CAP (subsistencia y acumulación simple), los declaran como no sujetos de crédito por su alto riesgo. Este factor de exclusión financiera, precios y enfoque de negocios, hacen la diferencia entre la RSE de las

---

<sup>4</sup>La capacitación sobre la herramienta en versión no digital fue impartida desde la primera fase de la consultoría (MCP 29) y el personal de campo de nuevo ingreso ha sido capacitado por las supervisoras metodológicas, como parte de sus funciones y responsabilidades.

IFIS convencionales y el modelo inclusivo y alternativo del CAP-SENPRENDE y aun cuando los equipos han expresado su plena comprensión, será un tema que se deberá continuar abordando en la capacitación de los próximos tiempos.

Ante la preocupación de algunos miembros del equipo de campo sobre el riesgo de morosidad que perciben de los segmentos de mercado atendidos por el CAP, principalmente el de subsistencia, se ha reforzado la capacitación y las experiencias sobre buenas practicas de la industria de microfinanzas para estimular una mayor comprensión del contenido y la visión de la política crediticia del CAP versus las otras opciones tradicionales; en tal sentido se ha intensificado la explicación conceptual hacia el personal del front office, haciendo énfasis en que las normas de clasificación, tramitación y otorgamiento para los productos crediticios de microfinanzas disponen de los suficientes criterios y parámetros propios de la lógica de la economía popular que permiten una adecuada gestión del riesgo crediticio de estas operaciones. Las metodologías de originación y seguimiento que se utilizan habitualmente en los microcréditos tienen características particulares que las diferencian significativamente de las que se emplean en los créditos tradicionales, ya que se hace un uso intensivo del seguimiento del deudor in situ 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 los scoring de evaluación cualitativa, su misma información sobre conducta y capacidad administrativa, las garantías solidarias, el récord crediticio, entre otros.

Una de las ventajas que algunos empleados del CAP han identificado en esta fase de evaluación de los tiempos de respuesta es el uso de tecnología para la tramitación de los préstamos la cual les brinda mayor facilidad en la obtención de requisitos, información y documentación. Este comentario surge a partir del uso de medios digitales por parte del equipo de campo en el levantamiento de información de las solicitudes de crédito, ante lo cual algunos solicitantes han expresado su interés en dicho tema sugiriendo que a futuro se les pueda incluir a ellos facilitándoles algunos temas que les permitiría mejorar sus conocimientos en temas de planificación, administración, mercadeo, innovación y competitividad en sus negocios.

Otro de los factores muy importantes que tiene una alta incidencia en la productividad y los tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito es la distribución territorial y la dispersión geográfica de las zonas donde opera el CAP, particularmente nos referimos a las aldeas y municipios donde se ubican las Cajas Rurales, algunas de las cuales están a más de 2 horas de camino (generalmente en motocicleta), tomando como punto de partida la oficina regional y/o lugar de residencia de los asesores de crédito y supervisores metodológicos. El problema se agudiza en la época de invierno debido a que las calles de acceso que por lo general no son pavimentadas, con las lluvias se vuelven muy fangosas y sumamente difíciles de transitarlas incluso a velocidad moderada. Algunos asesores de crédito de estas zonas han propuesto flexibilizar las programaciones de visitas a dichos lugares, sustituyendo las fechas de visitas programadas para los días que no llueva muy fuerte, lo cual está siendo evaluado por las autoridades del CAP-SENPRENDE.

## II. Conclusiones

- El nuevo modelo de financiamiento alternativo e inclusivo se ha comenzado a implementar bajo una filosofía y enfoque muy diferente al de los sistemas financieros convencionales y esto ha demandado que muchos de los temas y contenidos desarrollados en la etapa anterior se tengan que capacitar nuevamente tanto para el personal que ya estaba contratado como para los de nuevo ingreso, principalmente el jefe de créditos y sus asesores de campo que se han renovado en un alto porcentaje.
- Una de las principales causas de la marginación crediticia que se mantiene en muchos solicitantes y potenciales clientes es el récord crediticio que está marcado con muy malas calificaciones en las centrales de riesgo; esto a partir de la información reportada por las IFIS que continúan recibiendo pagos de la cartera vigente, muchos de los cuales no fueron aplicados tal como se estableció en los convenios de intermediación y debido a ello se incrementó la morosidad y consecuentemente la calificación de riesgo crediticio de dichos clientes.
- Con la implementación de la política crediticia del CAP y con los nuevos préstamos a otorgar se estimularán formas asociativas de negocios acompañadas de metodologías apropiadas para cada segmento de mercado tanto en las áreas urbanas como rurales, (incluidas las organizaciones y empresas del sector social de la economía), principalmente para los sectores más vulnerables y excluidos de los servicios financieros convencionales.
- Las políticas y reglamentos de crédito abordan técnicamente el componente sobre riesgo crediticio el cual continúa siendo una amenaza para los nuevos préstamos del CAP, dado que las condiciones del entorno socioeconómico y del mercado de las MIPYMES de Honduras se mantienen con características muy similares al de unos meses atrás.
- En la validación de la política de créditos se han presentado las primeras inquietudes basadas en principio, en la inexperiencia en el uso de este instrumento y por la falta de conocimiento empírico sobre las funciones y responsabilidades que dicha política asigna a los diferentes funcionarios de la estructura operativa, específicamente del front office.
- Previo a iniciar la operatividad del modelo inclusivo y alternativo la subdirección financiera ha propuesto hacer algunos cambios que pueden afectar su desempeño; estos son:
  - o Modificar la cadena secuencial de mando técnico sobre las actividades del proceso crediticio.
  - o Alterar el principio de “apetito de riesgo de microfinanzas” el cual ya establece en la política de créditos una secuencia lógica de responsabilidades y atribuciones para

los actores del proceso crediticio (Asesores de Crédito, Supervisores Metodológicos y Jefe de Créditos); romper esta secuencialidad pone en riesgo la viabilidad técnica todas las operaciones crediticias que se aprueben bajo una modalidad diferente al modelo.

O Realizar el análisis de las solicitudes de crédito sin el debido proceso que involucra la supervisión y retroalimentación con criterios metodológicos.

O Las nuevas asignaciones de funciones y responsabilidades no tienen el sustento de sus perfiles técnicos para el desempeño de sus funciones y tampoco responden al diseño de un programa de financiamiento alternativo e inclusivo.

o Los desembolsos se han concentrado en las instancias colectivas (personerías jurídicas) de las Cajas Rurales, sin embargo, no se ha desembolsado ningún préstamo a los socios de dichas CRACS, los cuales se deberían ejecutar a través del esquema de coadministración que posibilita la apropiada aprobación y control de los préstamos.

o Se han asignado responsables para cada producto crediticio, (similar a la departamentalización de los bancos) este tipo de fragmentación requiere un conocimiento muy especializado y/o una burocracia excesiva, que no está contemplada en el diseño de la estructura del nuevo modelo<sup>5</sup>.

- Ante la ausencia del core bancario, cuya gestión sigue en proceso de definición, se ha elaborado una herramienta provisional que garantiza el registro de toda la información procesada en las herramientas predictivas, así como las operaciones de los desembolsos a realizar. Los movimientos registrados en dicha herramienta serán migrados posteriormente a la plataforma tecnológica que se adquiera para la administración del CAP.
- Los reglamentos de los diferentes productos crediticios que forman parte de la política de créditos ya definen los criterios y parámetros sobre la forma de cálculo de las cuotas de los préstamos, tasas de interés, plazos y otros costos relacionados con los préstamos sin embargo, su comprensión y manejo total llevará más tiempo de lo previsto debido a la formación académica y experiencia crediticia de los asesores de crédito y supervisores metodológicos, algunos de los cuales aun cuando tienen conocimiento sobre matemática financiera todavía necesitan profundizar más en la composición de las fórmulas para explicarlas didácticamente a los solicitantes.
- Ante la preocupación de algunos miembros del equipo de campo sobre el riesgo de morosidad que perciben de los segmentos de mercado atendidos por el CAP, principalmente el de

---

<sup>5</sup>Debido a la falta de claridad de estos aspectos operativos no se ha realizado ningún desembolso de préstamos. pero ya hay una solicitud expresa de la dirección ejecutiva que superar este impase en el muy corto plazo.

subsistencia, se ha reforzado la capacitación y las experiencias sobre buenas prácticas de la industria de microfinanzas para estimular una mayor comprensión del contenido y la visión de la política crediticia del CAP de tal forma que se comprenda con mayor claridad la diferencia de este modelo versus las otras opciones tradicionales

### III. Recomendaciones

- El abordaje de los temas sobre la filosofía del nuevo modelo de financiamiento alternativo e inclusivo mantienen vigencia y es necesario reforzarlos con más profundidad desde la fase de arranque de los desembolsos que está próxima a iniciar, en tal sentido se sugiere mantenerlos en las agendas de capacitación de los próximas semanas y comenzar a evaluar su aprendizaje desde que se impartan.
- A partir del inicio de los préstamos a desembolsar se recomienda potenciar la vinculación con las organizaciones y empresas del sector social de la economía ya que ellos son los principales referentes de los sectores más vulnerables y excluidos, y los mejores catadores de los servicios financieros que se requieren para atender sus necesidades apropiadamente
- Para continuar mitigando el riesgo crediticio se sugiere contrarrestarlo brindando apoyo en forma conjunta con las demás subdirecciones de SENPRENDE para fortalecer la educación financiera y contrapesar principalmente el sobreendeudamiento y el consumo superfluo de las familias, impulsado por el modelo económico neoliberal.
- Para garantizar el éxito del modelo de financiamiento inclusivo y alternativo se sugiere cumplir y respetar el diseño y contenido aprobados en la primera fase de la consultoría (MCP 29), manteniendo la opción posibles ajustes y/o modificaciones que puedan surgir de la práctica cotidiana en esta 2ª. etapa de la consultoría; pero si el modelo de negocios se cambia antes de someterlo a prueba y validación será muy difícil medir sus resultados.
- Para las CRACS se recomienda implementar el esquema de visitas del asesor de créditos acompañado de uno de los miembros de la junta directiva, quienes ya conocen los domicilios de los solicitantes, tal como se ha propuesto en los procedimientos del modelo original del CAP.
- La APP sobre la herramienta de análisis crediticio aún está pendiente en la parte de los resultados (cashflow e indicadores) y además en las últimas revisiones presentó algunas dificultades e incompatibilidades en ciertos dispositivos (modelos de los teléfonos celulares); otros usuarios experimentaron problemas debido a lo novedoso del tipo de aplicación que se requiere descargar en sus terminales. Es importante recordar que la nueva

APP fue reelaborada por el actual equipo de programadores del área de TI, quienes han expresado que la versión del equipo de programadores anterior, que laboró hasta el mes de marzo no tenía la suficiente robustez técnica que se pudiera reutilizar para esta nueva versión.

- Para superar las dificultades sobre la herramienta de análisis digital (APP), se sugiere continuar el desarrollo de recursos didácticos de apoyo tales como videos y manuales de usuario que permitan potenciar el uso adecuado de dicha herramienta.
- La información sobre las necesidades y realidades de las MIPYMES sobre el tipo de financiamiento requerido es bastante coincidente con los atributos financieros establecidos en la política de crédito del CAP, en tal sentido se recomienda continuar aplicando los parámetros sobre dichos atributos en todos los productos crediticios con los cuales se espera responder a la demanda de las comunidades y familias atendidas por SENPRENDE
- La productividad que se ha establecido en el producto de Cajas Rurales (entre 15 y 17 CRACS por cada asesor de crédito), todavía está en proceso de calibración y en perspectiva se aplicará también a los demás productos crediticios, por lo que se sugiere tomar en cuenta los criterios de ubicación y concentración geográfica de las Cajas Rurales y de los clientes, las condiciones de desplazamiento (camino y medios de transporte), el conocimiento y la experiencia en entrevistas dirigidas, entre otros.
- Se recomienda mantener las metodologías de originación y seguimiento que se utilizan habitualmente en los microcréditos y que las diferencian significativamente de las que se emplean en los créditos tradicionales, ya que se hace un uso intensivo del seguimiento del deudor in situ 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 los scoring de evaluación cualitativa, su misma información sobre conducta y capacidad administrativa, las garantías solidarias, el récord crediticio, entre otros.