

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

GUATEMALA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

MICROFINANZAS PLUS PARA FAMILIAS RURALES DE GUATEMALA

(GU-S1024)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Nicole Rossell (MIF/CGU); Andrés Rubio (MIF/CGU); Karen J. Fowle (MIF/DEU); Fernando Campero (MIF/ATF); Choe Young (MIF/KSC); David Bloomgarden (MIF/ABS), Svante Persson (MIF/ABS), Brian Muraresku (LEG/NSG) y Gabriela Torrez (MIF/ATF), Jefe de Equipo.

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco.

ÍNDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.....	1
	A. Agencia Ejecutora	1
	B. Monto y Fuente de Financiamiento.....	1
	C. Términos y Condiciones.....	1
	D. Declaración de no-objeción	1
	E. El problema a resolver	1
II.	EL PROYECTO.....	5
	A. Objetivo y propósito	5
	B. Descripción	5
	C. Resultados esperados y captura de beneficios	7
	D. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero	7
	E. Riesgo Crediticio para el Banco.....	8
	F. Estrategia del Banco y del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).....	8
	G. Resumen de la Revisión Ambiental y Social.....	9
	H. Condiciones Especiales, desembolsos y adquisiciones.....	9
	I. Informes, Evaluaciones y Auditorías.....	10
	J. Riesgos del proyecto y sus mitigantes	13
	K. Excepciones a la política del Banco.....	14

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CT	Cooperación Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora
EBP	Estrategia del Banco en Guatemala
ESR	Comité de Revisión Social y Ambiental (por sus siglas en inglés)
FDLG	Fondo de Desarrollo Local de Guatemala
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MEPYD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
ORC	Capital Ordinario
PAR	Cartera en Riesgo (por sus siglas en inglés)
PES	Programa de Empresariado Social
PSR	Informes de Avance del Proyecto (por sus siglas en inglés)
QED	Calidad para la efectividad en el Desarrollo
UNICEF	Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos (United States Agency for International Development)
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture)

INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Preparación

- Solicitud de proyecto
- Perfil aprobado de proyecto
- Formulario calificación QED
- Carta de no objeción del gobierno de Guatemala al proyecto
- Documentos de constitución, registro legal y estatutos de SHARE Guatemala
- Estados Financieros Auditados 2010, 2011 y 2012 de SHARE Guatemala.
- Políticas y Manuales de Crédito Individual y Grupal de Share Guatemala
- Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Análisis Institucional y Proyecciones Financieras del proyecto
ANEXO III	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica, Presupuesto Detallado y Cronograma detallado
ANEXO IV	Tabla preliminar de hitos de la Cooperación Técnica
ANEXO V	Estados Financieros históricos e Indicadores Financieros de Share Guatemala (2010-2011-2012)
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones de la CT
ANEXO VII	Resumen de las condiciones financieras del proyecto
ANEXO VIII	Términos y Condiciones del Préstamo
ANEXO IX	Manual de políticas y procedimientos de crédito del proyecto
ANEXO X	Resumen de revisión de integridad Share Guatemala

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

A. Agencias Ejecutoras

1.1 Asociación Share Guatemala

B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>LOCAL US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	1,000.000	209.000	1,209.000
Cooperación Técnica:	<u>215.000</u>	<u>140.500</u>	<u>355.500</u>
Total:	1.215.000	349.500	1,564.500

Fuente: Recursos Especiales del Capital Ordinario para el PES (ORC)

C. Términos y Condiciones

Plazo Amortización:	6 Años
Período de Gracia:	24 Meses para el capital
Tasa de Interés:	Tasa de interés anual variable LIBOR a 180 días + 450 puntos básicos
Moneda:	Dólares Americanos
Períodos de Ejecución:	Cooperación Técnica: 36 meses
Períodos de Desembolso:	Financiamiento reembolsable: 24 meses Cooperación Técnica: 42 meses

1.2 El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado, desembolsado y repagado en dólares americanos. La legislación y jurisdicción aplicable para el contrato de préstamo será la ley local.

D. Declaración de no-objeción

1.3 El día 08 de noviembre de 2013, mediante nota 0883, el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala otorgó la no objeción del Gobierno Guatemalteco al desarrollo del presente proyecto.

E. Antecedentes y el problema a resolver

1.4 En las comunidades rurales de los departamentos de Huehuetenango, Chimaltenango, Alta y Baja Verapaz de Guatemala, los principales medios de generación de ingresos son la agricultura, pequeño comercio y servicios. Estos cuatro departamentos exhiben altos índices de pobreza (61% y 78%¹, y comparados con la media del país (53,71%)² y también altos niveles de ruralidad con entre 50 y 77% de población rural con relación a la población total viviendo en estos departamentos.

1.5 Según la información de la estrategia del BID con Guatemala³, las cifras de pobreza se hacen más pronunciadas en las áreas rurales del país en donde el 71.4% vive en situación de pobreza y su mayor incidencia se relaciona con los hogares cuya fuente de ingreso principal es la actividad agropecuaria (76% de población pobre). La mayoría de estos hogares tienen cultivos de pequeña escala y se dedican a productos tradicionales como maíz y frijol. Los

¹ Huehuetenango con 60.5%, Chimaltenango con 65.57%, Alta Verapaz con 78.24% y Baja Verapaz con 64.01%

² Fuente: Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011. Instituto Nacional de Estadística (INE) de Guatemala –Pág. 19, cuadro 5.

³ Nota Sectorial de Desarrollo Productivo – Guatemala – Julio 2012 – Documento de la Estrategia del BID con Guatemala 2012- 2016 – Noviembre 2012. – Pag.

bajos niveles de ingresos están vinculados a una baja productividad agropecuaria afectada por falta de acceso a infraestructura productiva (tal como riego en ciertas épocas del año) y la limitada adopción de nuevas tecnologías, producto de las restricciones de acceso a recursos de crédito e información sobre las mismas.

- 1.6 En lo que a acceso a crédito se refiere, según la información disponible publicada en The Mix Market⁴, el nivel de inclusión financiera en los departamentos del área de influencia del proyecto es bajo, siendo que a diciembre de 2011, se habían reportado alrededor de 27.000 clientes de microcrédito, en estos cuatro departamentos, ubicándose mayormente en Huehuetenango (9.273 clientes) y Chimaltenango (10.248 clientes) y representando porcentajes muy bajos de la población total de los mismos. El limitado alcance de los servicios financieros disponibles de tipo bancario y de microfinanzas se refleja especialmente en el sector de bajos ingresos de la población que vive en zonas rurales (distantes de los centros urbanos), y cuyos habitantes están expuestos a riesgos climáticos, estacionalidad de producción, fluctuación de precios de mercado y además carecen de garantías reales. Estos habitantes son atendidos principalmente por entidades microfinancieras no reguladas agrupadas en la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) cuya clientela total a diciembre de 2012 alcanza alrededor de 85.800 clientes, de los cuales el 74% se encuentran en el área rural.
- 1.7 Por otro lado, además de la limitante de acceso a crédito, los pobladores rurales afrontan otras adversidades asociadas con la falta de ingresos durante los meses en los que no hay siembra ni cosecha de producción y en los cuales familias enteras deben migrar dentro del territorio nacional e intrarregional buscando oportunidades de empleo. Esta migración temporal provoca que los niños salgan de la escuela, especialmente entre los 7 a 12 años, y no cuenten con la estabilidad necesaria para el desarrollo individual y familiar⁵. La escasez de recursos además determina una alta incidencia de desnutrición crónica en los niños y de enfermedades prevenibles de la infancia. Según cifras de UNICEF⁶, Guatemala se ubica en el sexto puesto de 21 países que registran una prevalencia de retraso en el crecimiento muy elevada con un índice de 48%, después de Timor-Les, Burundi, Niger, Madagascar e India.
- 1.8 Contribuyendo a esta cadena de efectos, la limitada atención en servicios de salud y educación provista por las entidades públicas impulsa la necesidad de intervenir en estas áreas desde el sector no gubernamental/privado para mejorar la probabilidad de las familias de mejorar sus condiciones de vida⁷.
- 1.9 Por otra parte, en grupos que viven en condiciones de pobreza, el surgimiento de fuentes de ingresos o aumento en las mismas, sin que el cambio esté acompañado de educación financiera y capacitación en salud, educación y nutrición, genera el riesgo de desviar los

⁴ Fuente: Guatemala Mapa de Inclusión Financiera–The Mix (<http://maps.mixmarket.org/guatemala/#/global%2Burban%2Band%2Brural%2Bmapping%2Bproject/all%2Bproviders>)

⁵ Según estadísticas educativas de 2009, si bien la tasa de escolaridad para niños de nivel primario (6-12 años) está cercana a 100% (98.335), la tasa de supervivencia en el nivel primario alcanza sólo a 77.6% representando que sólo 77 de 100 niños ingresan a primer grado y culminan sexto grado cinco años después. Fuente: Tercer informe de avances en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Milenio - Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –República de Guatemala – Pag. 17.

⁶ Informe “Mejorar la nutrición infantil” – El imperativo para el progreso mundial que es posible – Pág. 9.

⁷ Según el Diagnóstico Nacional de Salud elaborado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en marzo de 2012, la cobertura de los servicios de salud para muchas poblaciones del área rural se encontró extremadamente limitada. Estas poblaciones solamente reciben del Programa de Extensión de Cobertura (PEC) un paquete básico que consiste en una visita mensual única del médico o enfermera profesional a la comunidad. Dicho personal es contratado a través de las prestadoras y administradoras de los servicios de salud (organizaciones no gubernamentales) con funciones mayoritariamente curativas y poco preventivas.

nuevos ingresos hacia actividades de consumo con bajo impacto en la calidad de vida, o que no priorizan el ahorro, la educación básica primaria para niños y niñas, así como el consumo alimenticio adecuado y las prácticas de higiene y salud preventivas.

- 1.10 En este contexto, el problema principal que el proyecto abordará se refiere a la *baja capacidad de las familias rurales de satisfacer sus necesidades básicas en áreas tales como salud, educación y nutrición*, ocasionada por factores como la falta de acceso a servicios financieros que les generen ingresos económicos, el limitado acceso a servicios básicos provistos por el sector público y la falta de conocimientos en salud y nutrición de las propias familias. Esta situación plantea el reconocimiento de que la pobreza es un problema multidimensional en el que interviene no sólo la limitación de acceso a crédito que provoca bajos ingresos económicos sino otros factores adicionales como las limitaciones de conocimientos y acceso a servicios básicos por parte de las familias rurales.
- 1.11 Esta atención al enfoque multidimensional de la pobreza ha marcado el quehacer de SHARE Guatemala a través de sus más de 25 años de trabajo. SHARE reconoce que el financiamiento por sí solo no resuelve el problema de la pobreza, y derivado de ese reconocimiento ha desarrollado un modelo de intervención integral que aborda los factores principales necesarios para lograr mejorar la calidad de vida de sus participantes de manera sostenible: educación, salud, nutrición y desarrollo económico. SHARE desarrolla el modelo con dos ejes: (i) servicios no financieros (sociales) tales como capacitación en salud, nutrición y educación que son implementados a través de personal local que además de conocer la cultura e idioma de los participantes, es parte de la comunidad y por ende posee un interés personal en lograr su desarrollo y (ii) servicios financieros, a través de la implementación de metodologías de bancos comunales y grupos solidarios en los que se promueve tanto el crédito como el ahorro.
- 1.12 Mediante este modelo, SHARE busca incrementar la probabilidad de impacto en las familias, no sólo empoderando a los individuos a través del crédito, sino empoderando a las familias y comunidades al tomar en cuenta las dimensiones sociales y sanitarias de su entorno. Esta forma de trabajo, combinando servicios no financieros (sociales) y servicios financieros, se ha denominado como “microfinanzas plus” en el mundo de la industria microfinanciera.
- 1.13 Las “microfinanzas plus” tienen varias ventajas en términos del desempeño financiero y de servir mejor a los clientes pero también tienen desafíos en lo que a sostenibilidad e impacto se refiere ya que en muchos casos, las entidades que las practican no han logrado solventar con sus propios recursos los servicios sociales que ofrecen, enfrentan problemas en su eficiencia operativa y están expuestas a controversias sobre el impacto de sus intervenciones sociales.
- 1.14 Por ejemplo, varios estudios sugieren que la provisión de servicios no financieros complementarios a los servicios financieros tiene un impacto positivo en el repago de los créditos de clientes de microfinanzas⁸. Otros estudios relativos a la combinación de servicios de capacitación en salud, educación con crédito presentan diversos resultados, algunos demuestran que éstos están asociados con un incremento en el ingreso y ahorros, mejoras en el conocimiento y prácticas de salud y nutrición y empoderamiento de la mujer en las decisiones familiares. Sin embargo, no son concluyentes en cuanto al impacto sobre la

8

Microfinance Repayment performance in Bangladesh: How to improve the allocation of loans by MFIs –Marie Godquin-TEAM Université Paris – Panthéon Sorbonne, and CNRS, France – World Development Vol 32. N° 11 – pp. 1909-1926 – 2004.

situación nutricional de los niños, la cual según análisis más profundos parece estar relacionada con la calidad de los servicios de educación⁹.

- 1.15 En lo que se refiere al rol de las mujeres, la experiencia de microfinanzas ha demostrado que el aumento en ingresos generado por las mujeres incide directamente en la mejora de las condiciones socioeconómicas del hogar y la familia y se sabe también que las microfinanzas “plus” (acompañadas con servicios no financieros –i.e. salud, educación, nutrición) sirven de mejor manera a las mujeres quienes están más dispuestas a aceptar estos servicios porque se ocupan más de la salud y educación de los niños que los hombres¹⁰.
- 1.16 SHARE implementa un modelo de micro-financiamiento para bancos comunales y grupos solidarios. En los bancos comunales financia las necesidades de inversión de las socias que están entre Q1.000.- y Q8.000.- (US\$130 y US\$1,000 aprox.) por cada una y en los grupos solidarios, conformados por hombres y mujeres organizados, la financiación de las necesidades van hasta un rango de Q15.000.- (US\$2.000) por miembro. A diciembre de 2012, SHARE cuenta con una cartera de US\$8,2 millones con 10.580 clientes y una cartera en riesgo mayor a 30 días de 6.55%.
- 1.17 SHARE también provee apoyo en servicios sociales tales como educación y nutrición. En los últimos cinco años, mediante programas de seguridad alimentaria y educación, financiados por USAID y USDA, la organización ha proporcionado servicios para: (i) disminuir la desnutrición crónica y global de los niños menores de 5 años a través de promover la lactancia materna exclusiva, incrementar la diversidad dietética de las familias e introducir prácticas agrícolas para mejorar la alimentación y (ii) mejorar la calidad educativa en las comunidades rurales capacitando a maestros y otorgándoles material didáctico, proveyendo becas de alimentos y desayunos escolares para incentivar la asistencia escolar de los niños y fortaleciendo la capacidad de los consejos educativos con la participación activa de los padres de familia.
- 1.18 Hasta el momento, SHARE ha logrado interesantes resultados en las áreas de acceso a crédito y servicios básicos como la educación y nutrición para las familias rurales y cuenta con varias evaluaciones positivas sobre los efectos alcanzados en su población meta. Sin embargo, para expandir sus servicios a nuevas zonas y nuevas familias, la entidad requiere recursos para incrementar su cartera de crédito, logrando mayor eficiencia y escala así como para refinar su modelo de intervención en servicios sociales sobre bases sostenibles, por lo que ha solicitado el apoyo del Programa de Empresariado Social (PES).

II. EL PROYECTO

A. Objetivo y propósito

- 2.1 El proyecto propuesto tiene como fin contribuir a la mejora de las condiciones económicas y de calidad de vida de familias rurales, clientes de SHARE Guatemala. El propósito del proyecto es expandir y refinar el modelo de servicios financieros y servicios sociales de SHARE Guatemala en los departamentos de Huehuetenango, Chimaltenango, Alta y Baja Verapaz sobre bases de eficiencia y sostenibilidad.
- 2.2 Para lograr el propósito del proyecto se desarrollarán dos componentes: uno de financiamiento reembolsable por US\$1,209.000 (BID: US\$1,0 millones, aporte local:

⁹ What is the evidence of Microfinance Impact? – A review of Microfinance Impact Evaluations in latin America and the Caribbean. Working paper. Multilateral Investment Fund. September 2011.

¹⁰ The Economics of Microfinance – Beatriz Armendáriz de Aguion y Jonathan Morduch – capítulo Género - pag. 183 – Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press – 2005.

US\$209.000¹¹) y el otro de cooperación técnica no reembolsable por US\$355.500 (BID: US\$215.000 y aporte local: US\$140.500¹²). Ambos componentes serán ejecutados por SHARE Guatemala.

- 2.3 El **componente de financiamiento reembolsable** será destinado a la concesión de microcréditos utilizando metodologías de Bancos Comunes y Grupos Solidarios. Mediante estas metodologías, SHARE Guatemala facilita el acceso a financiamiento a sus clientes rurales para sus actividades productivas en montos adecuados¹³ al nivel de economía de las familias de forma gradual y escalonada. Asimismo, se promueve la práctica del ahorro lo que posibilita a las familias la oportunidad de generar en un periodo de tiempo un fondo propio con el cual puedan complementar sus necesidades de capital. Este ahorro es depositado en una entidad financiera regulada a nombre de los bancos comunales.
- 2.4 Con los recursos de este componente se crearán 165 bancos comunales y 144 grupos solidarios. El valor promedio de los créditos de este componente se ha estimado en alrededor de US\$342 por socia para bancos comunales y US\$526 por miembro del grupo solidario que es consistente con el valor promedio de la cartera de clientes actual de SHARE. Los créditos se utilizarán principalmente para capital de trabajo con un plazo promedio de 12 meses y tasas de interés de alrededor del 28-30% anual en moneda local sobre saldos insolutos. Para el otorgamiento de crédito, SHARE empleará su metodología de crédito para banca comunal y grupos solidarios, sus políticas y procedimientos. Será condición previa al primer desembolso del financiamiento reembolsable, la presentación a satisfacción del Banco del manual de crédito que será empleado para el proyecto. El préstamo del Banco a SHARE sería denominado en dólares y devengará una tasa de interés variable basada en la tasa LIBOR a 180 días más 450 puntos básicos, durante un plazo de 6 años y un período de gracia similar al del período de ejecución del préstamo.
- 2.5 El **componente de cooperación técnica** no reembolsable buscará: (i) consolidar y refinar el modelo de servicios financieros que desarrolla SHARE a través de su programa de desarrollo empresarial (microcréditos) mediante el fortalecimiento de la gobernabilidad y la eficiencia del programa, adoptando buenas prácticas microfinancieras, al mismo tiempo que se continúa con los programas de servicios sociales actuales con recursos externos, y; (ii) apoyar a SHARE a definir un modelo de servicios en un área social específica (ya sea nutrición, salud, educación), dirigida a las familias beneficiarias del programa de microcréditos, que busque impactos sociales concretos y tenga altas posibilidades de ser sostenible en el mediano plazo y fondearse parcialmente con los recursos del programa de microcréditos. Adicionalmente, con los recursos de esta Cooperación Técnica se cubrirían el establecimiento de la línea de base, las evaluaciones (intermedia y final), y las revisiones ex post fiduciarias requeridas por el BID/FOMIN.
- 2.6 Con este apoyo se espera que SHARE logre resultados que redunden en mejores y mayores servicios de crédito a sus clientes rurales, así como el establecimiento de un modelo de servicios sociales (microfinanzas plus) que dependa en menor medida de donaciones y que pueda ser mantenido por la organización con parte de los ingresos del programa de créditos en la medida en que éste alcance escala y eficiencia.
- 2.7 Los **beneficiarios del proyecto** serán: (i) para los bancos comunales: mujeres del área rural,

¹¹ Los recursos de contrapartida de este componente provendrán de otros financiamientos ya comprometidos por SHARE.

¹² Los recursos de contrapartida para este componente provendrán de recursos propios de SHARE.

¹³ En rangos de aprox. US\$132 (primer ciclo) a US\$1.052 (7mo. ciclo) por clienta de banca comunal y US\$263-US\$658 por miembro de grupo solidario.

cuyos ingresos generalmente oscilan entre \$125 y \$187 (1.000Q- 1.500Q) mensuales, devengados de diversos tipos de negocios independientes (agrícolas, artesanales o de servicio). Debido a sus bajos ingresos económicos las integrantes de Bancos Comunales viven en situación de extrema vulnerabilidad física y social, sujetas a la inseguridad alimentaria y los diversos problemas de salud y nutrición que esto implica. A pesar de ser muy trabajadoras, tienen un nivel de desarrollo empresarial muy incipiente, y han sido marginalizadas por paradigmas culturales y desigualdad de género y étnico. En muchos casos, las mujeres de Bancos Comunales cumplen la función de cabezas de familia, debido a alta incidencia en sus comunidades de migración de jóvenes y hombres a los Estados Unidos y a otros pueblos en busca de oportunidades de trabajo; y (ii) para los grupos solidarios: mujeres y hombres del área rural, cuyos ingresos generalmente oscilan entre \$187 y \$750 (1.500Q -6.000Q) mensuales, también devengados de diversos tipos de negocios independientes. Típicamente tienen un nivel mayor de desarrollo empresarial comparado a integrantes de Bancos Comunales, aunque su capacidad de pago aún es insuficiente para acceder a créditos individuales. En el caso de ambos grupos de beneficiarios la mayoría son indígenas (Quiché, Kakchiquel, o Mam), con poca escolaridad formal y provenientes de comunidades con insuficiente acceso a servicios básicos (agua, saneamiento e infraestructura vial).

C. Resultados esperados y captura de beneficios

- 2.8 El beneficio directo de los recursos del Banco será capturado por: (a) alrededor de 2.989 **familias rurales** que tendrán acceso a: (i) créditos para financiar su actividad productiva; (ii) servicios de apoyo a la educación para sus hijos (alimentos, desayunos escolares) -bajo la oferta actual de SHARE y (iii) ahorros, a través de promover esta práctica entre las clientas de los bancos comunales, con una estimación de US\$250 promedio por socia para el 60% de las socias al finalizar la ejecución del proyecto (los mismos que son depositados en una entidad financiera regulada). Aproximadamente el 65% de los clientes beneficiados serán mujeres. Sobre la base de las experiencias previas de SHARE se estima que al concluir el proyecto, el 50% de los beneficiarios habrá incrementado su patrimonio. (b) **SHARE Guatemala** se verá beneficiada con el incremento de su cartera activa de bancos comunales y grupos solidarios; (ii) la adopción de buenas prácticas microfinancieras de gobierno corporativo y eficiencia operativa y (iii) el diseño y prueba de un modelo de intervención social con potencial de efectividad y alta probabilidad de ser sostenible a futuro. Estos beneficios que recibirá SHARE harán posible que su oferta de servicios sociales a mediano y largo plazo cambie significativamente lo que redundará en un beneficio para las familias rurales que se beneficiarán de SHARE en los siguientes años.

D. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero

- 2.9 La viabilidad financiera del proyecto fue evaluada con base en: (i) la capacidad de SHARE de mantener una posición financiera sana, honrar sus obligaciones financieras con el BID y otros acreedores, y mantener los productos crediticios apoyados por el proyecto más allá de la vida del financiamiento; (ii) el establecimiento de condiciones financieras competitivas para que permitan a SHARE atender a su clientela meta, cubrir sus costos de operación y generar excedentes y (iii) la demanda de los servicios financieros y sociales por parte de sus clientes rurales en función de mejores condiciones de mercado ofrecidas y prácticas de protección a sus clientes.

- 2.10 Los estados financieros históricos de SHARE (en el documento VI de los archivos técnicos del proyecto), muestran una situación financiera positiva con activos de US\$13,48 millones, pasivos de US\$5,8 millones y un patrimonio de US\$7,6 millones a diciembre de 2012. Sus niveles de solvencia son adecuados, con un ratio de apalancamiento total de 0.8 veces (bajo para una entidad microfinanciera) y pasivos de largo plazo que fondean la cartera de créditos en un 20% (el resto se fondea con el patrimonio). En su estructura financiera destacan sumas por cobrar y pagar que pertenecen a la ejecución de proyectos sociales reflejando su naturaleza de organización social. Sin embargo, también su actividad microfinanciera representa aproximadamente el 61% de sus activos y la cartera ha crecido a ritmos constantes en un promedio de 20% anual. Su calidad de cartera se ha mantenido en estándares de la industria microfinanciera guatemalteca, oscilando entre 6.5% y 7% en los últimos años. SHARE ha adoptado buenas prácticas de microfinanzas, mejorando su metodología crediticia, incrementando su cobertura de riesgos y monitoreando de cerca los niveles de autosuficiencia operativa de su programa de microcréditos con miras a lograr su autosostenibilidad y generar excedentes en 2014. A junio de 2013, el índice de autosostenibilidad operativa del programa alcanzó a 96%. La estructura financiera de los estados de resultados también refleja su naturaleza social con importante montos de donaciones (2010: US\$17,6 millones, 2011: US\$15,3 millones y 2012: US\$10,8 millones) provenientes principalmente de organismos de ayuda norteamericana (USAID, USDA) que son administrados adecuadamente de manera que al final de cada año resultan en utilidades de entre US\$880.000 y US\$980.000 anuales, las cuales le han permitido incrementar su patrimonio en las mismas cuantías. También sus ingresos por la actividad crediticia han ido incrementando en función del crecimiento de su cartera, cuidando de mantener un adecuado balance para ofrecer tasas de interés competitivas a sus clientes. La relación ingresos por intereses y cartera se ha mantenido en un 28% en 2011 y 2012.
- 2.11 Las proyecciones financieras para el programa de microcréditos de SHARE (al que contribuirá el financiamiento del Banco), incluidas en el documento II-A de los archivos técnicos, muestran resultados positivos a partir del año 2014 que van creciendo de US\$207 mil a US\$1,4 millones principalmente debido al incremento de los ingresos por intereses generados con una cartera mayor. La relación ingresos por intereses y cartera se mantiene en alrededor del 30% y los gastos aumentan de manera conservadora en 10% -12% los primeros años y 16-17% los siguientes. Los gastos financieros representarían un 33% del total de gastos. Los supuestos principales de estas proyecciones se apoyan en un crecimiento sostenido de la cartera de créditos de SHARE, cuidando de mantener y mejorar su eficiencia y tomar financiamientos a precios del mercado actual de la industria microfinanciera.

E. Riesgo Crediticio para el Banco

- 2.12 El riesgo crediticio para el Banco es moderado pues se trata de una entidad de larga trayectoria que ha logrado posicionarse fuertemente en las comunidades rurales de Guatemala y que cuenta con una situación financiera sólida. En los últimos años ha dado énfasis al programa de créditos, su cartera ha crecido a ritmos constantes y ha adoptado buenas prácticas financieras que le han permitido contar con indicadores de desempeño positivos aunque requiere aún fortalecer su gobierno corporativo, sus niveles de eficiencia y alcanzar escala para hacer sostenible el programa en 100% y generar excedentes. Hace pocos años inició su experiencia de fondeo con financiadores locales e internacionales (FDLG, Oikocredit y otros), aunque estos aún son pocos. Con los recursos del financiamiento del Banco, SHARE ampliará sus productos financieros de banca comunal y grupos solidarios en un mercado que exhibe fuerte competencia con prácticas agresivas y que han provocado sobreendeudamiento en ciertas zonas del país.

- 2.13 En términos de sus servicios sociales, la entidad cuenta con fuerte apoyo de financiadores internacionales (USAID, USDA) y ha dependido de donaciones de ellos por muchos años, las cuales parecen estables en el corto y mediano plazo. Sin embargo, SHARE requiere prepararse para afrontar la prestación de servicios sociales que sean efectivos para su población meta y que tengan un horizonte de sostenibilidad a partir de una parte de los excedentes de su programa de microcréditos. Este es uno de los retos importantes que será apoyado por el proyecto y se espera que a mediano plazo la entidad logre diseñar e implementar un modelo de intervención social efectivo que acompañe a sus servicios financieros y que pueda mantenerse en el largo plazo. De lograr este cometido, SHARE se convertiría en una organización de microfinanzas plus exitosa.

F. Estrategia del Banco y del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

- 2.14 La Estrategia del BID 2012 – 2016 para Guatemala (EBP) se orienta a mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca, en especial de la población rural. Las áreas prioritarias de intervención de la EBP se articulan en dos ejes, uno institucional que comprende las áreas de gestión fiscal y municipal, protección social, convivencia y seguridad ciudadana y otro de desarrollo rural, que comprenderá las áreas de desarrollo productivo, salud y transporte. Adicionalmente la estrategia plantea trabajar de manera transversal en: adaptación y mitigación al cambio climático, mitigación del impacto de los desastres naturales, pueblos indígenas y género, así como promover la integración regional, especialmente en los sectores de transportes y energía. El presente proyecto se enmarca en el eje de desarrollo rural contribuyendo al logro del objetivo estratégico de este eje planteado como la generación de oportunidades para la mejora de los ingresos productivos de la población rural buscando como resultado el crecimiento de los ingresos anuales de los hogares rurales mediante la facilitación del acceso a activos productivos de los mismos. La EBP plantea que parte de esas acciones se emprenderán a través del sector privado del Banco como es el caso del presente proyecto que será financiado por el Programa de Empresariado Social, administrado por el FOMIN y dependiente de la Vicepresidencia del Sector privado del Banco. Por otra parte, en términos territoriales, y dadas las prioridades de la EBP el proyecto ha incluido la prestación de los servicios del proyecto en los departamentos de Alta y Baja Verapaz, departamentos priorizados para promover el acceso a servicios financieros por parte de poblaciones rurales de bajos ingresos.
- 2.15 Asimismo, dentro del nuevo marco de acceso del FOMIN, el proyecto se enmarca dentro de la agenda “Microfinanzas rurales y de nueva generación”, porque busca expandir los servicios financieros en áreas rurales (crédito y ahorro), combinados con servicios no financieros de índole social que buscan servir de mejor manera las necesidades económicas y sociales de pobladores rurales que carecen de estos servicios. De manera específica, el proyecto contribuirá al logro de la meta de clientes nuevos de la agenda. Finalmente, el proyecto se inscribe dentro de la línea estratégica de Finanzas y Negocios Rurales del Programa de Empresariado Social (PES).

G. Resumen de la Revisión Ambiental y Social

- 2.16 Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es B.13. El proyecto estará en cumplimiento con las Guías Ambientales y Sociales para Operaciones de Intermediación Financiera del FOMIN y con todas las políticas ambientales, sociales, de seguridad, salud y laborales de Guatemala que le sean aplicables.

H. Condiciones Especiales, desembolsos y adquisiciones

- 2.17 **Condiciones Previas a los desembolsos:** Como condición previa al primer desembolso de recursos del *financiamiento reembolsable*, SHARE Guatemala. presentará a la satisfacción del Banco: (i) el manual y las políticas de crédito que serán utilizadas para otorgar crédito a los clientes rurales con recursos del proyecto, debidamente aprobado por SHARE y que incluya la lista de exclusión de actividades que el BID instruye para sus operaciones de crédito. Además deberá cumplir con los compromisos de desembolso indicados para el primer desembolso del componente.
- 2.18 Como condición previa al primer desembolso de los recursos de la *cooperación técnica*, SHARE Guatemala presentará a la satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la designación del equipo de ejecución del proyecto, incluyendo un coordinador de proyecto, un encargado de comunicaciones con el BID y un asistente contable (funcionarios de SHARE) que apoyarán la ejecución y serán encargados de las comunicaciones y coordinaciones con el BID/FOMIN.
- 2.19 **Desembolsos del Financiamiento Reembolsable:** Los desembolsos de este componente estarán condicionados al cumplimiento por parte de SHARE Guatemala de indicadores de desempeño institucional acordados con el BID, los que podrán ajustarse en casos excepcionales, mediando sólida justificación del prestatario. El cuadro a continuación presenta los mismos, así como los montos estimados que se harían disponibles de cumplirlos. Estos indicadores serán utilizados igualmente para el seguimiento del préstamo durante su vigencia.

Indicadores / Condiciones	Fórmula	Montos de Desembolso Estimados			
		1° Desembolso	2° Desembolso	3er Desembolso	4° Desembolso y hasta la terminación del contrato
		US\$250.000	US\$250.000	US\$250.000	US\$250.000
Cartera en Riesgo INSTITUCIONAL (> 30 días)	Saldo del principal de la cartera de créditos vencida por más de 30 días / Saldo del principal de la Cartera Bruta	<8%	<7%	<7%	<7%
Razón de cobertura de riesgo	Provisiones p. cartera incobrable/ Cartera en Riesgo > 30 días	≥80%	≥85%	≥90%	≥100%
Autosuficiencia Operativa del Programa de créditos	(Ingresos operativos del programa de créditos-donaciones del programa de créditos)/(gastos financieros del programa + gastos por incobrabilidad + gastos operativos del programa)	≥97%	≥99%	≥100%	≥100%
ROA (no ajustado) anualizado	Ingreso operativos de SHARE / Promedio de activos: (Total Activo año 1 + Activo Año 2)/2	≥1%	≥1%	≥1%	≥2%

- 2.20 Los desembolsos podrán realizarse en base a anticipos o reembolsos de fondos por el valor de los tramos indicados en el cuadro anterior. Para la justificación de los desembolsos, SHARE Guatemala enviará evidencia de la colocación de créditos mediante reportes de cartera, mientras que la documentación de respaldo de cada crédito quedará en custodia de la entidad y será revisada durante sus auditorías anuales.

- 2.21 **Desembolsos de la Cooperación Técnica:** Los desembolsos de la Cooperación Técnica estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre SHARE y el BID/FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a SHARE de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 2.22 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el BID/FOMIN y SHARE Guatemala y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación *semestral*; y, ii) que SHARE Guatemala haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 2.23 **Adquisiciones: Adquisiciones y Contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría de la Cooperación Técnica, SHARE se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9).
- 2.24 Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (<http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=GU-S1024>) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo*, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, SHARE Guatemala utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma *ex – post* con una frecuencia *anual*. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, SHARE deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

I. Informes, Evaluaciones y Auditorías

- 2.25 **Informes de avance del proyecto:** Durante la ejecución del proyecto, SHARE Guatemala, como agencia ejecutora del proyecto será responsable de presentar al BID/FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la agencia ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 2.26 **Línea de base y Evaluación del Proyecto:** SHARE Guatemala será responsable de recopilar y analizar información relevante para el seguimiento de los indicadores de desempeño del proyecto. Con recursos de la CT, dentro de los primeros seis meses de ejecución, se contratará una consultoría para el desarrollo de la línea de base del proyecto y el establecimiento de un sencillo sistema de seguimiento y monitoreo que sea costo eficiente y

que se enfoque en la captura de resultados y beneficios del modelo de servicios financieros sobre las condiciones socio-económicas de los clientes. Los indicadores de línea de base y los del marco lógico¹⁴, serán la referencia para el seguimiento del desempeño del proyecto.

- 2.27 A los 18 meses de ejecución del proyecto se realizará una evaluación intermedia del proceso de ejecución y del alcance preliminar de los resultados esperados. Esta evaluación utilizará técnicas cuantitativas y cualitativas para medir, por lo menos, los siguientes aspectos: (i) la respuesta del proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar a él; (ii) los avances logrados en la prestación de servicios financieros a las familias rurales y en el diseño del modelo de intervención social sostenible, (iii) el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño del proyecto; (iv) análisis de seguimiento de los indicadores socio-económicos de los clientes seleccionados en la línea de base y (v) revisión del proceso de ejecución, adquisición de los servicios, eficiencia de la agencia ejecutora, alcance de los productos esperados, etc.
- 2.28 A los 36 meses de ejecución, se realizará una evaluación final del proyecto, que se concentrará en analizar: (i) los efectos inmediatos del proyecto sobre la población beneficiaria capturados en los indicadores socio-económicos de los clientes; (ii) los resultados de las mejoras en los indicadores sociales de los clientes que participaron en proyecto piloto de intervención social; (iii); las lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos similares; y (iv) las perspectivas de sostenibilidad de los servicios brindados por el proyecto. Las preguntas específicas que deberá responder la evaluación final serán: (i) en qué medida contribuyó el modelo financiero implementado a aumentar el estado patrimonial de los clientes beneficiarios del proyecto y sus familias?; (ii) Cuán efectivo fue el proyecto piloto de intervención social implementado con el proyecto? (iii) Cuál es la probabilidad de sostenibilidad del modelo de intervención social mediante una parte de los excedentes del programa de microcréditos de SHARE?
- 2.29 Ambas evaluaciones serán realizadas por consultores individuales seleccionados o por una firma consultora y contratados por la Representación del BID en Guatemala con recursos de la cooperación técnica. Las contrataciones pueden ser individuales para cada estudio o se podrá contratar una sola firma o consultor para los dos estudios. La medición de los impactos del proyecto a los 72 meses de su inicio será responsabilidad de SHARE, para lo que la entidad utilizará sus propios sistemas de monitoreo.
- 2.30 El BID/FOMIN revisará los resultados y recomendaciones que emanen de los informes de avance del proyecto y los informes de las evaluaciones. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el BID/FOMIN podrá tomar las medidas que crea conveniente, pudiendo suspender los desembolsos si fuese necesario.
- 2.31 **Gestión y Supervisión Financiera del proyecto:** SHARE Guatemala, como agencia ejecutora del proyecto, establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo correspondientes al proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo medio para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral (<http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=GU-S1024>). El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso de la

¹⁴

Los indicadores del Marco Lógico podrán ser modificados por acuerdo entre el BID/FOMIN y SHARE.

CT. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que SHARE Guatemala deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la CT según los procedimientos del Banco.

- 2.32 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.
- 2.33 **Auditorías y seguimiento del financiamiento reembolsable:** Para facilitar el seguimiento del financiamiento reembolsable, SHARE Guatemala enviará al BID: (i) anualmente y durante la vigencia del préstamo, a los 120 días posteriores al cierre de su ejercicio contable, estados financieros auditados de la entidad; (ii) semestralmente, sus estados financieros interinos, firmados por su Director Ejecutivo y gerente de finanzas; y (iii) semestralmente, o en la medida que se produzca, información sobre cambios relevantes en la institución (por ejemplo, en su Junta Directiva, en su patrimonio, en su estructura accionaria, en su financiamiento, etc.).

J. Riesgos del proyecto y sus mitigantes

- 2.34 El proyecto enfrenta los siguientes riesgos. (i) **Riesgo de gobierno corporativo:** Los integrantes de la Junta Directiva de la entidad, tienen amplia experiencia en programas de desarrollo social y algunos de ellos en microfinanzas, sin embargo requieren reforzar sus capacidades para dirigir y controlar la administración de un programa de microcréditos que está creciendo. *Mitigante:* Con los recursos de la CT se financiarán acciones para reforzar el gobierno corporativo de la institución a través de un diagnóstico y plan de mejoras, así como otros instrumentos desarrollados para las entidades microfinancieras. (ii) **Riesgo de mercado.** A pesar de que la cobertura de los servicios financieros es baja en el país, la concentración de entidades microfinancieras en ciertas zonas rurales más pobladas y cercanas a las áreas urbanas, así como el empleo de prácticas agresivas por parte de entidades microfinancieras internacionales ha provocado sobreendeudamiento de los clientes lo que afecta la calidad de cartera de las entidades microfinancieras. *Mitigante:* A través de su presencia constante en las comunidades rurales y la prestación de sus servicios financieros y sociales, SHARE ha logrado la lealtad de sus clientes, y esto ha resultado que en plazas en las que otras microfinancieras exhiben altos índices de mora (ej. Chimaltenango), SHARE cuenta con índices moratorios casi nulos. Asimismo, para mitigar este riesgo SHARE ha refinado sus metodologías de crédito grupales (banca comunal y grupos solidarios) incluyendo procedimientos que limitan la cantidad de créditos vigentes que pueden tener sus clientes, verificaciones en los burós de créditos y actividades de educación financiera y capacitación sobre sobreendeudamiento a sus clientes. (iii) **Riesgos operativos:** SHARE opera en zonas rurales alejadas con limitaciones de acceso, lo que conlleva altos costos operativos y que podrían incrementar por factores ajenos al control de la entidad. *Mitigante:* SHARE realiza un monitoreo cercano de sus costos operativos y con recursos del proyecto tiene previsto realizar un diagnóstico y plan para incrementar la eficiencia de su programa de microcréditos. Como resultado de este estudio podrán surgir varias estrategias que apoyen a la entidad a mitigar los incrementos mencionados. (iv) **Riesgo cambiario.** La deuda del Banco será denominada en dólares americanos y consecuentemente, SHARE asumirá el riesgo cambiario al otorgar los créditos a sus clientes en moneda nacional (quetzales). *Mitigante:* Para mitigar este riesgo se ha fijado una tasa de interés competitiva en dólares que permitiría compensar las fluctuaciones cambiarias proyectadas del quetzal frente al

dólar americano¹⁵. (v) **Riesgo climático o de desastres naturales:** De producirse fenómenos naturales (tormentas, deslizamientos e inundaciones), éstos podrían afectar el repago de los créditos por parte de los clientes rurales a SHARE. *Mitigante:* Si bien este riesgo es difícil de mitigar, SHARE tiene experiencia con la reprogramación de créditos en casos de desastres naturales y ha trabajado con sus clientes cuando se han dado estos eventos en el pasado. Entre las acciones preventivas que SHARE implementa para mitigar este riesgo se encuentran la diversificación de regiones geográficas en las que existen diferentes calendarios productivos y tipos de producción agrícola, así como diversificación de productos de la cartera (créditos grupales, vivienda, bancos comunales, etc.) y en los casos en los que los clientes se han visto afectados por desastres naturales, SHARE mantiene una política de renegociación de la deuda con reestructuraciones de principal, ampliaciones de plazo y/o descuento de intereses, entre otras acciones.

K. Excepciones a la política del Banco

2.35 Ninguna.

¹⁵ La proyección cambiaria para los siguientes cinco años se ha extraído de los reportes de The Economist Intelligence Unit (EIU) –Ver Anexo VIII de los archivos técnicos.