



FORMAT FOR THE PREPARATION OF THE
PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT
FOR MIF PROJECTS (MPCR)



MULTILATERAL INVESTMENT FUND



MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)

I. BASIC PROJECT DATA

Country: GUATEMALA	Date of Donor Approval (Month/day/year): 7/18/2002
Project Title: Strengthening the Systems for Accounting and Financial Information for non-Regulated Micro-Finance Institutions	Date of Contract Signature: 9/09/2002
TC Number (s): TC-0105023-GU	Date of Contract Validity: 9/09/2002
ATN Number (s): ATN/ME-7950-GU	Date of First Eligibility for First Disbursement: 1/14/2003
Executing Agency (ies): The Network of Micro-Finance Institutions of Guatemala (REDIMIF)	Date of Total Eligibility for First Disbursement: 1/14/2003
CO Specialist responsible: William Armstrong	Date of First Disbursement: 1/22/03
Q Specialist responsible: Fernando Campero	Original Date for Final Disbursement: 3/09/2005
Date of Report: 17 November 2006	Actual Date of Final Disbursement: 3/09/2006
Date of approval by Representative:	Original Date for Final Execution: 9/09/2004
Date of final approval:	Actual Date of Final Execution: 12/31/2005
Date of final evaluation:	Extensions granted for final execution (months): 16
	Extensions granted for final disbursement (months): 12
	Extension granted as percentage of original execution period: __67__ %
	Extension granted as percentage of original disbursement period: __40__ %

II. PROJECT FINANCING DATA

1. MIF Financing: <ul style="list-style-type: none">• Original amount: \$330,000• Actual amount: \$327,063Total amount cancelled: \$2,937	2. Counterpart contribution from EA: <ul style="list-style-type: none">• Original amount: \$145,000• Actual amount: \$175,945 3. Counterpart contribution from other sources: <ul style="list-style-type: none">• Original amount: 0• Actual amount: 0 4. Total Counterpart contribution (2 + 3): <ul style="list-style-type: none">• Original amount: \$145,000• Actual amount: \$175,945	5. Project Total Cost (1 + 4): <ul style="list-style-type: none">• Original amount: \$475,000• Actual amount: \$503,008
---	---	--

Actual Disbursements of MIF funds:

- Amount: \$327,063
- Percent of original funds (%): 99%

Actual Disbursements of Counterpart funds:

- Amount: \$175,945
- Percent of original funds (%): 121%



MULTILATERAL INVESTMENT FUND

MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)



III. PROJECT PERFORMANCE DATA

	No	Yes
Were objectives and indicators been agreed to with beneficiary/executing agencies?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Were original development objective(s) and/or indicators been officially reformulated?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Were components and/or indicators been officially restructured?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Were indicators reviewed during execution: ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Did the beneficiary/executing agency maintained performance indicator data?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Was there a defined data gathering system in place with baseline information?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Was the beneficiary/executing agency rated the performance of the project?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
If yes, what were the IP and DO classifications	IP <input type="checkbox"/>	DO <input type="checkbox"/>
Did the beneficiary/executing agency ratings differ from the Bank's?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
If yes, provide a brief explanation of the difference:		
What is the Executing Agency rating of Bank's Performance	VS <input type="checkbox"/>	S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> VU <input type="checkbox"/>

Historical MPPMR Ratings:

Dec.	June	Dec.	June	Dec.	June	Dec.	June	Dec.	Final
(year)		2002	2003	2003	2004	2004	2005	2005	2005
IP <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S	S	S	U	S	S	S	S
DO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H	H	H	H	H	H	H	H
AS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P	P	P	P	P	P	P	P

Summarize project's major outcomes and likely impact, indicating if it met original expectations and if sustainability after completion is probable.

A uniform chart of accounts and accounting manual has been installed and adopted by 7 MFIs and related hardware and software has been installed in 6 of these. Although the original target was 8 MFIs, this target can be considered to have been substantially met. (One dropped out.) The installation of these elements of the MFIs accounting systems has enabled these institutions to exert a much better control of their activities, and this change is considered to be sustainable. Additionally, these modernizing steps have been observed by other MFIs and it is possible that new institutions may adopt these systems.

Briefly comment if (external) Assumptions were favorable or unfavorable for project outcomes and explain the reasons why. The Assumptions were favorable for the project, that is, the risks suggested in the Assumptions did not affect the project.

IV. PROJECT RESULTS DATA

IV. A PROJECT OUTCOMES (PURPOSE) AND IMPACT

Outcomes (DO or Purpose in the Logical Framework)	Key Delivery Performance Indicators of Outcomes:	Rating of Outcomes (DO)			
			VE	E	ME I
To strengthen at least 8 MFIs by introducing a modern accounting practices.	1. Average customers per MFI of at least 7000.	1		5896	
	2. Past due loans <7%.	2		5%	
	3. Customers per account officer >300.	3		316	
	4. Operating efficiency <25%. (lower number indicates greater efficiency.)	4		25%	
Summary Effectiveness Ratings in terms of project outcomes (DO): VE <input type="checkbox"/> E <input checked="" type="checkbox"/> ME <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>					
Criteria for classification of Outcomes					
Very Effective (VE)	The project: a) achieved all the expected outcomes (indicators); b) is likely to sustain the flow of benefits initiated by the project for the target population; c) has very high probability of achieving future outcomes and impacts.				
Effective (E)	The project: a) achieved most of the expected outcomes (indicators); b) is likely to sustain most of the benefits initiated by the project for the target population; c) has high probability of achieving future outcomes and impacts.				
Marginally Effective (ME)	The project: a) has achieved some of the expected outcomes (indicators); b) is not likely to sustain the flow of benefits initiated by the project for the target population; c) has low probability of achieving future project outcomes and impacts.				
Ineffective (I)	The project: a) did not achieve the expected outcomes (indicators); b) is not sustainable, c) is unlikely to achieve future outcomes and impacts.				



MULTILATERAL INVESTMENT FUND



MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)

Description of project results in relation with its development objectives (DO or purpose in the project Logical Framework):

a) Based on DO classification above, describe the achieved outcomes (effects) of the project and compare with the expected outcomes in terms of its specific development objective. Provide a brief explanation for any major differences.

The intended outcome that is the DO of the project was to make the MFIs more efficient and to enable them to control the risks of lending better. The project was substantially successful in meeting this DO. Past due loans are being well controlled, the account officers are handling large numbers of customers efficiently, operating efficiency (non-interest expenses/revenues) is acceptable. This efficiently was expected to enable MFIs to substantially increase the number of customers they have. While there was an increase, it did not reach the goal of 7000.

b) Comment on the likelihood of achieving the desirable impact (Goal in the Logical Framework) in the short and medium term (next 2/3 years) upon project's beneficiaries, taking into consideration the expected sustainability of actions initiated by the project. Compare with the expected goals (as defined in the Logical Framework) and provide a brief explanation of differences.

The project did not have a LogFrame, so a formal goal was not established. The highest level of expectations were the DO/outcomes commented on the previous paragraph. Nonetheless, if one considers that the sustainability of the outcomes and the spreading of efficiency beyond the target group of institutions directly affected by the project to be the Goal, then it is fair to say that there is a good chance that this Goal will be achieved since these changes are expected to be permanent in the seven institutions and could spread to others.

c) Indicate other outcomes not originally foreseen.

None.

IV. B PROJECT OUTPUTS (PRODUCTS)

Outputs (Components in the Logical Framework)		Rating of Outputs (IP)			
		VS	S	UE	VU
1. Adoption of the chart of accounts by at least 8 MFIs.	1. One institution dropped out, but seven successfully adopted the chart of accounts.	1.	S		
2. Implementation of portfolio mgt and accounting systems in each MFI.	2. The accounting system was adopted in the seven participants.	2.	S		
3. Develop performance indicators for the MFIs, and a method for reviewing performance.	3. Performance indicators were not adopted by the participants.	3.	S		
4. Adoption of a standard accounting manual by the MFIs.	4. The accounting system was adopted by the participants.	4.		U	
5. The adoption of sound provisioning policies by the target group.	5. Sound provisioning policies were adopted by the participants.	5.	S		
6. The institutionalization in REDIMIF of periodic reviews of its MFI members.	6. REDIMIF is conducting periodic reviews.	6.	S		
7. The acquisition of accounting hardware and software to implement the chart of accounts and accounting system.	7. The hardware and software was only introduced in 6 participants two of which financed its acquisition using their own or other resources.	7.		U	
Summary Effectiveness Ratings in terms of project Outputs (IP): VS [], S [], U [], VU []					

Criteria for classification of Outputs

Very Satisfactory (VS)	The project achieved <u>all or exceeded</u> the expected outputs in accordance with their respective indicators within the expected quality, reasonable timeframe, and reasonable costs.
Satisfactory (S)	The project achieved <u>most</u> (say, > 65%, < 100%) of the expected outputs in accordance with their respective indicators within the expected quality, reasonable timeframe, and reasonable costs
Unsatisfactory (U)	The project achieved <u>some</u> (say, > 50%, < 65%) of the expected outputs in accordance with their respective indicators within the expected quality, reasonable timeframe, and reasonable costs.
Very Unsatisfactory (VU)	The project achieve only a limited number of the expected outputs (say, <50%) in accordance with their respective indicators within the expected quality, reasonable timeframe, and reasonable costs.



MULTILATERAL INVESTMENT FUND



MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)

Based on IP classification above, describe the achievement of each outputs (products) of the project and compare them with the expected outputs in terms of its implementation progress in the Logical Framework. Provide a brief explanation for any major differences. This description should be specific and referred to each indicator included in the original or modified Logical Framework. Indicate other outputs not originally foreseen.

1. Adoption of the chart of accounts by at least 8 MFIs.

One MFI dropped out of the project, as it was unable to keep up with the rest. This did not substantially affect the final result.

2. Implementation of portfolio mgt and accounting systems in each MFI.

All seven participants implemented the systems.

3. Develop performance indicators for the MFIs, and a method for reviewing performance.

The project did not have enough resources to develop the performance indicators. Nonetheless, the fact that these MFIs now have automated accounting systems, they are better able to track the performance of their institutions.

4. Adoption of a standard accounting manual by the MFIs.

All seven participants adopted the accounting manual.

5. The adoption of sound provisioning policies by the target group.

All seven participants adopted the provisioning policies.

6. The institutionalization in REDIMIF of periodic reviews of its MFI members.

7. The acquisition of accounting hardware and software to implement the chart of accounts and accounting system.

Four MFIs used project resources to acquire and install the hardware and software to run the new accounting system. Another two acquired the hardware and software using their own resources or those of other donors. Thus, a majority of the participants now have a complete system, including a standard chart of accounts, a standard accounting manual that reflects this chart of accounts, and hardware and software to automate the new accounting system.

V. EXTERNAL FACTORS THAT AFFECTED PROJECT PERFORMANCE (ASSUMPTIONS)

Project Outcomes

Describe the major external factors that have either enhanced or negatively affected the achievement of project outcomes. Indicate if these factors were originally contemplated as Assumptions in the Logical Framework.

This is covered in Section III.

Project Outputs

Describe the major external factors that have either enhanced or negatively affected the achievement of project outputs. Indicate if these factors were originally contemplated as Assumptions in the Logical Framework.

External factors did not substantially affect the Outputs.

VI. EFFICIENCY IN PROJECT IMPLEMENTATION

Indicate the implementation Efficiency Rating in accordance with the criteria below:

HE [], E [], I [], VI [X]

Highly Efficient (HE):

The project was implemented within the original schedule and budget

Efficient (E):

a) Most of the components of the project were implemented within the original or revised schedule and budget, and b) the overall implementation time delay is less than 15% of the original or revised schedule and budget

Inefficient (I):

a) Significant components of the project were implemented with delays in accordance with the original or revised schedule and budget, and b) the overall implementation time delays is more than 15% and less than 50% of the original schedule and budget



MULTILATERAL INVESTMENT FUND



MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)

Very Inefficient (VI):	The project was implemented with delays representing more than 50% of the original schedule and budget	
Indicate the major reasons that affected the efficiency in project implementation in accordance with the following criteria, and provide a brief explanation below:		
<input type="checkbox"/> Delays in legislative approvals	<input type="checkbox"/> Poor supplier/contractor performance	<input type="checkbox"/> Qualified external audit
<input type="checkbox"/> Lack of borrower/executing agency commitment and/or ownership	<input type="checkbox"/> Inadequate project/component design	<input type="checkbox"/> National Policy changes
<input type="checkbox"/> Counterpart funding shortfall	<input type="checkbox"/> Contract condition compliance delays	<input type="checkbox"/> Executing agency Policy changes
<input type="checkbox"/> Weak executing agency institutional capacity	<input type="checkbox"/> Bank efficiency (response delays)	<input type="checkbox"/> Bank Policy changes
<input type="checkbox"/> Community/political opposition	<input type="checkbox"/> Procurement difficulties	<input type="checkbox"/> Other (please specify)
<input type="checkbox"/> Inadequate consultant performance	<input checked="" type="checkbox"/> Inadequate cost estimates	
<input checked="" type="checkbox"/> Difficulties in inter-agency coordination	<input type="checkbox"/> Cost overrun	
Provide brief explanation of the major factors affecting (positively or negatively) implementation efficiency:		
The MFIs required more hand-holding than anticipated, and this took time. Additionally, the cost estimate for the system of performance indicators and the hardware and software were underestimated.		

VII. SUSTAINABILITY ANALYSIS

Comment on the project sustainability after completion taking into consideration the strengthening of the a) institutional, b) technical and c) financial capacities resulting from project activities.

As stated in Section III, the project is expected to have a sustainable outcome. However, some external factors put that at risk. One is the increased competition in the microfinance business. More commercial banks are getting into this business, and this is putting pressure on the less efficient MFIs. Additionally, now that the Bank's MIF project to support the Vice Ministry for Micro, Small and Medium Enterprises has finished execution, there is less coordination in the microfinance sector from the government and from the donor institutions who used to meet frequently to try to improve standards in the sector but who are now a less formal group exerting less influence.

Compare expected levels of sustainability at the time of project approval with that likely to be achieved at the end of the project. If the project contemplated cost recuperation mechanisms, indicate levels achieved in comparison with the projected levels, making specific reference to shortfalls and related reasons.

The risks mentioned in the preceding paragraph could not be foreseen at the time of project approval.

Include the conclusion and recommendation of the sustainability workshop and specify the measures that have been agreed with the EA to ensure the continuity of project activities after completion, and comment if these agreed measures are being taken by the EA and if they likely to continue in the future.

There was no sustainability workshop.

Indicate if in your view there are major internal or external factors that may affect the sustainability of the project in the future.

See above.

Considering the previous analysis, rate the probability for the sustainability of this project during the next three (3) years

☐ Very Probable (VP) ☒ Probable (P) ☐ Low Probability (LP) ☐ Improbable (I)

Very Probable (VP)

Most of the factors influencing project sustainability were included in the project design; during project execution there was significant progress in its institutionalization; at the project completion future actions required to ensure sustainability and a strong commitment is observed from the national authorities to maintain an ongoing flow of project outputs.



MULTILATERAL INVESTMENT FUND



MIF PROJECT PERFORMANCE COMPLETION REPORT (MPCR)

Probable (P)	Some factors influencing project sustainability were included in the project design; during project execution some efforts were made towards its institutionalization; at the project completion future actions required have been foreseen in order to ensure sustainability of the project.
Low Probability (LP)	Some factors influencing project sustainability were included in the project design; during project execution few efforts were made towards its institutionalization; at the project completion the future actions to be taken in order to ensure project sustainability, are not clear.
Improbable (I)	There are no foundations to expect project sustainability. The factors influencing project sustainability were not considered, neither during project design nor execution. No progress is observed towards the project institutionalization and no future actions required have been established to ensure project sustainability

VIII. LESSONS LEARNED

Provide a detailed account of lessons learned from the implementation of the project, considering critical factors that affected the design,, roval, negotiation, execution, monitoring and completion of the project.. In this analysis, consider a) technical, b) institutional and c) operational factors related to the project, as well as external factors that affected project performance. In addition, make recommendations for the improvement of future project design and execution, specifying measures and actions to improve project performance and results, as well as those for strengthening project supervision and monitoring.

1. In projects with various participants (in this case the executing agency and the participating MFIs) it is important to try to obtain the signed agreements of the participants with the EA before presenting the project to the Donors. In this project, the agreements had to be designed by CGU. There was a risk that the participants would not sign them, and this delayed the execution of the project.
2. Relatedly, in projects with multiple beneficiaries, it is important to design into the project the mechanisms that the beneficiaries will use for taking decisions that impact the execution of the project.
3. In projects that include a component for the acquisition of hardware and software, or computer consulting services, it is important to carefully estimate the cost of this component. The particulars should be reviewed by someone with technical experience in these matters, to ensure that the cost estimates are accurate.
4. It is important to not confuse indicators for the execution of the project with indicators related to the achievement of the projects objectives. The Donors Memorandum was not clear on this point and there was no formal LogFrame.

IX. COMPLETION REPORT OF THE EXECUTING AGENCY

Provide a summary of the Final Report of the Executing Agency, emphasizing results obtained and lessons learned and action to be taken to ensure project sustainability, as well as its own evaluation of the Bank's performance. Include said report as an Annex

The Final Report of the EA discusses a substantially successful project and raises the same observations that have been provided above. Lessons learned include:

1. The importance of putting enough resources towards hardware and software components of projects, including identifying the sources of resources for the cost of maintenance and support of the hardware and software.
2. To ensure during preparation that the beneficiaries understand their obligations in terms of time and dedication that they are expected to have in the execution of the project.
3. To ensure that the participants have the institutional strength to benefit from the project.
4. To avoid if possible having hardware and software being installed in multiple participants at the same time.

The only comment that the EA made towards the Bank's performance was to cite the fact that the operation has had five specialists assigned to it!

X. OTHER ANNEXES

Include any other document that may contribute to a better understanding of the development results of the project.



Convenio de Cooperación Técnica No. ATN/ME-7950-GU

Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para
Instituciones Micro-Financieras No Reguladas

Entre el

Banco Interamericano de Desarrollo, BID

y la

Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala, REDIMIF

Informe Final del Ejecutor

Guatemala, Febrero del 2006

INDICE DE CONTENIDO:

Resumen Ejecutivo	4
I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTO)	5
1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).	5
1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).	8
1.3 Identificación de los futuros impactos.	8
1.4 Análisis de los supuestos.	9
1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.	9
II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO	10
2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.	10
2.1.1 Análisis de factores críticos del diseño.	10
2.1.2 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).	10
2.1.3 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).	10
2.1.4 Información disponible durante la implementación del proyecto.	11
2.1.5 Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.	11
2.1.6 Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).	11
2.1.7 Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).	11
2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)	11
2.2.1 Identificación de factores negativos para obtener los productos.	11
2.2.2 Identificación de factores positivos para obtener los productos.	12
2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)	12
2.3.1 Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).	12
2.3.2 Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).	12
2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas	13
2.4.1 Análisis de gestión.	13
2.4.2 Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.	13
2.5 Calificación de la implementación del proyecto	13
2.5.1 Calificación de la implementación del proyecto.	13

III.	SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	13
3.1	Alcance de la sostenibilidad del proyecto.	13
3.1.1	Bases para el análisis de sostenibilidad.	13
3.1.2	Análisis de causas de raíz que afectan o pueden afectar negativamente la sostenibilidad.	14
3.1.3	Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.	14
3.1.4	Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).	14
3.1.5	Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).	14
3.1.6	Plan de sostenibilidad.	14
3.1.7	Calificación de la sostenibilidad del proyecto.	15
IV.	DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN	15
4.1	Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.	15
4.2	Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).	15
4.3	Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).	15
4.4	Calificación del desempeño del Banco/FOMIN	15
V.	OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	15
VI.	ACCIONES FUTURAS POR PARTE DEL BENEFICIARIO/EJECUTOR	16
VII.	COMENTARIOS ADICIONALES	16

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: "Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras No Reguladas"		
No. de Proyecto: ATN/ME-7950-GU		
Agencia Ejecutora: Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala, REDIMIF		
Monto Aprobado:	FOMIN: US\$ 330,000.00	Contrapartida: US\$ 145,000.00
Monto Cancelado:	FOMIN: US\$ 327,062.82	
Monto Desembolsado:	FOMIN: US\$ 323,062.82	Contrapartida: US\$ 176,449.06
Fecha de Aprobación: 18 Julio 2002		
Fecha del Informe: 28 de Febrero 2006		
Nombre del Responsable: Lic. César A. Tocón, Presidente REDIMIF		

Los US\$ 4,000.00 de diferencia entre los montos Cancelado y Desembolsado FOMIN, corresponden al valor de los honorarios de la auditoría externa final del proyecto, actualmente en trámite de pago.

RESUMEN EJECUTIVO:

El Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-7950-GU, "Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras No Reguladas", proyecto ejecutado por la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala, REDIMIF, cuyo objetivo principal es "fortalecer institucionalmente a un grupo de ocho (8) de las principales Organizaciones no Gubernamentales especializadas en microfinanzas (ONGE) de Guatemala, pertenecientes a la REDIMIF, a través de la adopción por parte de éstas de normas y criterios homogéneos de manejo y reporte contable consistentes con las mejores prácticas internacionales, y del desarrollo de su capacidad de administración financiera, contable y operativa"; sin embargo, dado que la Asociación Ayúdense y Nosotros les Ayudaremos, AYNLA, informó de su decisión unilateral de retiro del proyecto, el grupo de ONG's participantes, se redujo a siete (7) organizaciones: Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa, FAPE; Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola, FUNDEA; Asociación Mujeres en Desarrollo, MUDE; Asociación Guatemalteca para el Desarrollo, AGUDESA; Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria de Guatemala, FIACG; Fundación CRY SOL; y Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social, FAFIDESS.

El presente documento, constituye el informe final del Ejecutor del referido proyecto, conforme lo instruye la literal (b), cláusula Duodécima, del Convenio suscrito, cuyos principales logros y experiencias del Proyecto, se resumen en la forma siguiente:

A. Resultados a nivel de los componentes del proyecto.

El componente de Asistencia Técnica, abarcó las áreas contable-financiera; informática-contable; gestión del proyecto; y coordinación técnica. Todas ellas permitieron la elaboración del Manual Contable y Plan Único de Cuentas, PUC, tendiente a la homologación contable de las ONG's participantes del proyecto. Cabe aclarar que para ello, se tomó de base el Manual Contable y Catálogo de Cuentas preparado por el Proyecto AGIL de USAID en el año 2003, el cual con la autorización escrita de su Representante, Sr. Richard Clark (carta que se adjunta al ejemplar editado de manual elaborado en el proyecto ATN/ME-7950-GU), procedimos a su revisión, consenso, modificación, ampliación y

validación, mediante el desarrollo de varios talleres de trabajo con representantes de las Áreas Contables y Gerenciales de las IMF's del proyecto BID-FOMIN-REDIMIF; así como con representantes de Firmas de Auditoría Externa; de la Superintendencia de Bancos de Guatemala; de la Junta Directiva de REDIMIF; y Consultores del Proyecto.

Por otra parte, se implementó un software especializado de microfinanzas, denominado SAF 2000, para cuatro (4) de las ONG's participantes en el proyecto, que aceptaron su instalación, siendo estas: FAPE; MUDE; FIACG; y AGUDESA (*en el caso de FAFIDESS, dicha entidad optó por adquirir por su cuenta el mismo software con modificaciones a su conveniencia; y las entidades CRY SOL, FUNDEA, y AYNLA, que optaron por invertir en sus sistemas SIEM, SIEM, y SICRACO, respectivamente*). Así mismo, se promovió la generación e interpretación de indicadores de gestión homogéneos e instrumentalizados; y la ejecución de consultorías de corto plazo, que apoyarán las áreas de contabilidad, finanzas, metodologías crediticias y medio ambiente.

El componente de Capacitación, permitió el desarrollo de una serie de talleres de trabajo sobre temas variados, entre los que destacan: Análisis FODA; Diagnósticos Institucionales; Planificación Estratégica con el uso de la herramienta MICROFIN; Criterios de Protección Ambiental en Microfinanzas; Capacitación a Usuarios de las entidades participantes del subcomponente de Software; Estado de Flujo de Efectivo para IMF's; y Análisis Financiero e Interpretación de Indicadores Financieros para IMF's.

El componente de adquisición de equipo y software, adicional al tema de software antes comentado, permitió la compra de cinco servidores y una computadora (PC), para uso de las ONG's participantes.

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTO)

1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).

Para el efecto, usando los mismos indicadores de productos (outputs) del Marco Lógico del proyecto (conforme el Apéndice II del Anexo A del Convenio), observamos los logros alcanzados en cada uno de los componentes:

*Cuadro No. 1. Análisis de los Indicadores Institucionales Cualitativos
Definidos para el Proyecto*

<i>Indicador</i>	<i>Esporado después de inicio del proyecto</i>	<i>Productos, efectos e impacto</i>
<i>Prácticas contables y reporte de información financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> o REDIMIF ha adoptado una resolución recomendando la adopción de un PUC, Manual de Cuentas y la presentación de información Financiera o Al menos 8 IMF's emplean criterios homogéneos para el registro y reporte de 	<ul style="list-style-type: none"> o Validado Manual Contable, PUC y estados financieros estándar o 8 IMF's participantes del proyecto adoptaron el PUC

*y la presentación de info cont
financiera?*

	<p><i>información financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las IMF's emplean normas prudenciales consistentes con las mejores prácticas REDIMIF cuenta con un mecanismo para seguimiento a la información financiera de las IMF's 	<ul style="list-style-type: none"> Se emitieron: Normas para la valuación de cartera irrecuperable; el Instructivo de Indicadores Financiero; y se incluyó el Estado Flujo de Efectivo para IMF's que se incorporó al Manual Contable El Especialista de Sistemas contratado en el Proyecto, elaboró dicho mecanismo en forma automatizada que fue entregado a REDIMIF.
Administración Financiera y Contable	<ul style="list-style-type: none"> Las IMF's cuentan con procedimientos de registro y control contable adecuados, incluyendo personal capacitado en el empleo del PUC, el Manual de Cuentas Las IMF's emplean procesos operacionales, metodologías y herramientas de análisis para la adecuada administración financiera de sus operaciones Las IMF's han establecido y aplican sistemas de planificación financiera y de negocios Se han implementado formalmente procesos operativos y mecanismos de control interno. Se han desarrollado procedimientos para el manejo y control de los riesgos de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> Se ejecutaron capacitaciones del Manual Contable, PUC, y Control Interno. Así como, las capacitaciones en materia financiera La IMF's participantes del proyecto, cuentan con metodologías y herramientas de análisis para la adecuada administración financiera de sus operaciones tales como: conocimiento de la herramienta de planificación MICROFIN, realizaron el proceso FODA, cinco poseen la herramienta SAF y dos poseen sistemas SIM y SIEM; presupuestos, manejo de liquidez, revisión de sus metodologías crediticias Se les capacitó en el uso de la herramienta MICROFIN a través de la consultoría de Planificación Operativa y Estratégica con la firma Ringvald Consulting Poseen procesos operativos y mecanismos de control interno, manuales y los que incorpora el sistema SAF. Además se elaboró un documento para la IMF's, con pautas que refuerzan el tema de control interno
Sistemas Informáticos	<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas han incorporado el PUC y producen información precisa y oportuna Las IMF's cuentan con el 	<ul style="list-style-type: none"> Todas han adoptado el PUC y producen información precisa y oportuna Se implementó el SW SAF

	<p>SW y los equipos informáticos adecuados</p> <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de las IMF's generan de manera automática y en forma oportuna, reportes con indicadores de desempeño operativo y financiero 	<p>2000 en AGUDESA, FIACG, MUDE y FAPE. La entidad FAFIDESS, adquirió con fondos propios el mismo sistema SAF. En el caso de CRY SOL y FUNDEA, ya poseían en aceptable funcionamiento su software SIEM y SIM, respectivamente y optaron por mantenerlos. Además, del equipo que poseen, se adquirieron 5 servidores y 1 PC para las IMF's participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas les generan toda la información base de manera automática y oportuna, y ellos preparan sus reportes.
Información Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> Las IMF's han desarrollado sistemas de indicadores de información financiera Se ha mejorado la capacidad de manejo e interpretación de información financiera REDIMIF cuenta con un mecanismo de seguimiento y evaluación continua del desempeño financiero de sus afiliadas 	<ul style="list-style-type: none"> Se validó con los Financieros y Contadores Generales de las IMF's participantes en el proyecto, un Instructivo de Indicadores Financieros, y además se realizó un Taller de Capacitación para los funcionarios de las IMF's participantes en el proyecto Sensibilización a nivel de juntas directivas de la IMF's, talleres realizados sobre gestión efectiva de IMF's, control interno, administración del PUC. Adicional al Taller de Análisis Financiero e Interpretación de Indicadores Financieros antes indicado Se desarrolló el Sistema de Información de REDIMIF, el cual permite consolidar y comparar la información financiera de las IMF's que participan del Proyecto.
Metodologías y administración de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de crédito revisada y validada en cada IMF Se emplean metodologías y prácticas eficientes de colocación y seguimiento de la cartera de créditos Personal ejecutivo, técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Efectuado a través de la consultoría contratada en el proyecto, con la firma FACETA Central de Guatemala Sí, adicionalmente se efectuaron dos talleres de capacitación a miembros de las IMF's Talleres efectuados en fecha

	y operativo debidamente capacitado y formado en análisis y administración de créditos.	08 y 22 Septiembre del 2005.
--	--	------------------------------

1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).

El objetivo principal del Proyecto, en esencia consistió en fortalecer institucionalmente al grupo de ocho (8) ONG's especializadas en microcrédito de Guatemala, pertenecientes a la red REDIMIF, a través de la adopción por parte de estas de normas y criterios homogéneos de manejo y reporte contable consistente con las mejores prácticas internacionales, y del desarrollo de su capacidad de administración financiera, contable y operacional.

Como se observa en el contenido del numeral anterior, los productos están a la vista, y sus efectos podemos visualizarlos, en el siguiente cuadro:

*Cuadro No. 2 Resumen de Indicadores Cuantitativos de Desempeño
(conforme el Apéndice III del Anexo A del Convenio)*

ONG/Promedio	Clientes Activos	Cartera en Riesgo (> 30 días)	Clientes por Asesor	Eficiencia Operativa
FUNDEA	11,770	4.0%	310	21%
FAFIDESS	8,439	7.5%	248	29%
FIACG	5,616	0.0%	322	30%
MUDE	3,212	7.4%	247	23%
AGUDESA	3,448	10.0%	345	28%
FAPE	2,465	7.2%	205	58%
CRYSOL	6,786	0.0%	408	22%
AYNLA	5,434	6.5%	679	16%
Promedio Dic. 2004	5,896	5.0%	316	24.9%
ESPERADO Dic. 2004	< 7,000	< 7.0%	> 300	25%
Variación en Ejecución	1,104 +	2.0%+	16+	0.1%+

1.3 Identificación de los futuros impactos.

Dada la adopción en REDIMIF, de un Plan Único de Cuentas, PUC, y del Manual Contable para Instituciones de Microfinanzas, elaborados de forma acorde a lo exigido por la Superintendencia de Bancos de Guatemala, SBG, se considera como futuros impactos, la aplicación de estos, por parte de más entidades afiliadas a dicha red, y de otras no afiliadas, como abiertamente lo han manifestado en la Red de Instituciones de Microfinanzas del Occidente de Guatemala.

hay
nuevos
pacientes

Se tiene también como producto, un Instructivo para la Elaboración e Interpretación de Indicadores de Gestión Financiera especialmente diseñado para Instituciones de Microfinanzas, IMF's.

Así mismo, vemos viable que mas IMF's de Guatemala utilicen el software SAF 2000, adquirido con apoyo del presente proyecto.

1.4 Análisis de los supuestos.

Entre los factores externos que afectaron positivamente los resultados logrados en el presente proyecto, podemos señalar:

- Que se contó con la disposición y proactividad de entidades multilaterales (tales como BID/FOMIN; y el Programa AGIL de USAID); el órgano supervisor de las entidades reguladas en Guatemala (Superintendencia de Bancos); sus Consultores; Firmas de Auditoría Externa; y especialmente de los Funcionarios y Personal de las IMF's participantes, miembros de REDIMIF.
- El órgano ejecutor, REDIMIF, a través de sus Directivos, la Junta Directiva y personal ejecutivo, quienes brindaron en todo momento el apoyo físico, humano y financiero requerido para el avance del proyecto.
- La experiencia conjugada entre los diferentes actores (consultores y personal de las IMF's beneficiadas), permitió el alcanzar los resultados esperados en el tiempo disponible en el proyecto.

Un factor externo negativo, que afectó este tipo de cooperación técnica (*búsqueda, licitación, compra e implementación de un software especializado de microfinanzas*), fue el hacerlo en un corto plazo y de forma simultánea, en cuatro (4) IMF's de REDIMIF. No obstante estamos claros que esto derivó, de que el primer proceso de licitación realizado, fue declarado desierto.

Para futuros proyectos informáticos, consideramos que las condiciones favorables que deben darse para lograr los impactos esperados, deben abarcar:

- a) Estimaciones de precio ajustadas a la magnitud y características esperadas de los productos que se pretenda adquirir.
- b) Contar con el tiempo suficiente que permita una implementación informática, preferiblemente entidad por entidad, con espacios de prueba y ajuste, y un fuerte componente de capacitación, monitoreo y retroalimentación a los usuarios.

1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

<input type="radio"/>	Muy efectivo (ME)	<input checked="" type="radio"/> X	Efectivo (ME)	<input type="radio"/>	Poco Efectivo (PE)	<input type="radio"/>	Inefectivo (I)
-----------------------	----------------------	------------------------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

III. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
9. Supuestos de productos (<i>outputs</i>) a efectos (<i>outcomes</i>)	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ○ ○ X ○ ○ → Alta	○ N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ○ ○ ○ X ○ → Alta	○ N/A

2.1.1 Análisis de factores críticos del diseño.

Sobre la base de los elementos de diseño del proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, descritos en el punto anterior, consideramos que los principales factores que tuvieron influencia en la medición del desempeño, fueron:

- La falta del establecimiento de responsabilidades, o bien la misma rotación del personal en algunas de las IMF's participantes.
- La rotación del Especialista BID-FOMIN local a cargo de nuestro proyecto, durante la vigencia del mismo.

2.1.2 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Promover en la medida de lo posible, una estrecha comunicación por parte del Ejecutor del Proyecto, tanto con los funcionarios BID-FOMIN, como con los funcionarios claves de las IMF's participantes. Para estos últimos, abarcando los diferentes niveles de las organizaciones (Miembros de Junta Directiva; Dirección Ejecutiva; Gerencias y/o Encargados de Áreas).

Así como, contar con presupuesto suficiente, que permita la ejecución de los proyectos en el mayor alcance posible.

2.1.3 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

En la medida de lo posible, tratar de evitar la rotación de funcionarios claves para la buena marcha de los proyectos, tanto del BID-FOMIN, como del ejecutor y sus IMF's beneficiadas.

2.1.4 Información disponible durante la implementación del proyecto.

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A

2.1.5 Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.

- La formulación para el cálculo de los indicadores cuantitativos de desempeño requirió mayor esfuerzo y seguimiento por parte del Ejecutor, para la recolección de la información en las IMF's participantes.
- La falta de procesos escritos para la recolección de la información del proyecto, aunado a la rotación de personal en las IMF's; y la Consultores contratados por el Ejecutor; implicó algunas rutas críticas en la implementación.

2.1.6 Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

- La consultoría de Coordinación Técnica contratada por el Ejecutor, invirtió más horas-hombre para obtener la información necesaria (en cantidad y calidad).
- Revisar y comparar los niveles requeridos de presupuesto que permitan la cantidad y calidad esperada en la ejecución de los componentes.
- Compromiso y claro entendimiento de las IMF's participantes en los proyectos.

2.1.7 Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

- Establecer procesos escritos que instruyan a las IMF's participantes sobre la generación de datos vitales en la medición del desempeño del proyecto, promoviendo su capacitación y medidas de cumplimiento.

2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)

2.2.1 Identificación de factores negativos para obtener los productos.

El diseño del proyecto, subvaluó involuntariamente los precios de mercado del software que se pretendía adquirir, por lo que se adoptaron en la marcha medidas tendientes a establecer, ubicar y contratar un sistema especializado en microfinanzas con cero cambios, que se ajustara al presupuesto disponible. Esto obligó a la realización de dos licitaciones para la compra del software, aspecto que retrasó la ejecución del proyecto y provocó a su vez trámites para la solicitud y aprobación del parte del BID-FOMIN en la extensión de la vigencia del proyecto.

2.2.2 Identificación de factores positivos para obtener los productos.

Con relación al tema de software, como parte de las actividades realizadas en torno a la selección del software especializado de microfinanzas, se efectuaron entre otras, las siguientes actividades:

- Taller de experiencias de procesos de selección, calificación y adjudicación de software, realizado con las IMF's participantes en el proyecto.
- Talleres de laboratorio (pruebas vivenciales), para realizar la evaluación final de las ofertas técnicas recibidas de los proveedores, por parte de las IMF's participantes en el proyecto.

En cuanto a la elaboración del Plan Único de Cuentas, PUC, y el Manual Contable para Instituciones de Microfinanzas elaborado en el presente proyecto, se concluyó como muy positivo, la opinión consensuada que se logró con los diferentes organismos, entidades, y funcionarios que apoyaron la elaboración de los referidos documentos, aspecto que enriqueció su contenido.

Y al final del plazo, se brindó un abierto Evento de Diseminación de Resultados y Experiencias Aprendidas en el Proyecto, que pudo llevarse hasta compartir las experiencias de replicaciones de similares proyectos en ejecución del BID-FOMIN en los países de El Salvador y Nicaragua.

2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)

2.3.1 Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).

- La rotación de personal clave en algunas de las IMF's participantes en el proyecto.

2.3.2 Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).

- Proactividad de la Junta Directiva de REDIMIF para la ejecución del proyecto; de los Directores Ejecutivos de las IMF's del proyecto; y de los Consultores contratados.
- El esfuerzo realizado en algunos casos, por parte del personal de las IMF's para la implementación en tiempo del software especializado adquirido en el proyecto.

2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.4.1 Análisis de gestión.

El principal factor crítico, fue la selección e implementación del software especializado de microfinanzas, dado que su ejecución, hacía depender otra serie de actividades y productos dentro del proyecto. El hecho de no contar con los suficientes fondos en el proyecto para la adquisición del software cotizado, obligó a restringir sin perder funcionalidad en las propiedades del mismo; como también, obligó a la rápida realización de una segunda licitación. Todo lo cual provocó una ruta crítica para la implementación del mismo, aspecto que requirió mucho esfuerzo y entereza en su ejecución.

2.4.2 Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.

Idealmente hubiera sido, el incremento de la disponibilidad de fondos del proyecto, sin embargo como no era posible, de la implementación realizada, únicamente se sugiere que dentro de las alternativas que hubieran podido tomarse, es no haber realizar implementaciones de software en mas de una entidad a la vez, dado que como pudimos apreciar en el proyecto, al pretender realizar la implementación en grupos de dos entidades a la vez, recayó en un esfuerzo mayor al esperado y cuellos de botella con el tiempo de respuesta del proveedor de software.

2.5 Calificación de la implementación del proyecto

2.5.1 Calificación de la implementación del proyecto.

<input type="radio"/>	Muy satisfactorio (MS)	<input checked="" type="radio"/>	Satisfactorio (S)	<input type="radio"/>	Insatisfactorio (I)	<input type="radio"/>	Muy Satisfactorio (II)
-----------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------	------------------------

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad	
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	○ N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ○ ○ ○ ○ → Alta	✗ N/A

3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o pueden afectar negativamente la sostenibilidad.

Excepto para el subcomponente de software, y únicamente la entidad Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa, FAPE, que manifiesta no contar con los recursos para el mantenimiento y soporte de la herramienta SAF 2000 adquirida, el resto de IMF's no muestran en el panorama causas de raíz que afecten o puedan afectar negativamente la sostenibilidad de la ejecutado en el proyecto BID-FOMIN-REDIMIF.

3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

En base al análisis realizado y los posibles factores que destacan que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identificamos las siguientes causas que consideramos para sostenibilidad de lo ejecutado en el proyecto:

- No existía como tal, un documento formal de Manual Contable para Instituciones de Microfinanzas, y un Plan Único de Cuentas, PUC como el elaborado dentro del presente proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, que apoyara las IMF's en sus registros y fomento de la transparencia.
- Los referidos documentos, fueron elaborados de forma consensuada y funcional que los hacen útiles en su quehacer diario.
- Se han tenido abiertas expresiones de otras IMF's fuera de REDIMIF, que proyectan utilizar estas herramientas.
- En igual forma el software especializado de microfinanzas, adquirido con apoyo del proyecto, está también teniendo aceptación en otras IMF's dentro y fuera de la red REDIMIF.

3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

- Libertad de opinión y búsqueda de consenso
- Profesionalismo de los técnicos participantes
- Dedicación y entereza en implementación de los productos esperados en el proyecto.

3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

Los proyectos que involucren la compra de software, deben hacer énfasis en las IMF's participantes, de la necesidad de creación de un fondo especial que apoye su implementación, mejora, soporte y mantenimiento de la herramienta adquirida, para con ello aprovechar al máximo las bondades de los sistemas automatizados.

3.1.6 Plan de sostenibilidad.

Apoyar con todos los involucrados al proyecto, el discernimiento de las normativas contables elaboradas y las buenas prácticas en el sector de las microfinanzas. Asimismo, que REDIMIF esté de cerca con la evolución de las IMF's participantes en el proyecto.

3.1.7 Calificación de la sostenibilidad del proyecto.

☐ Muy probable (MP)
 ☒ Probable (P)
 ☐ Poco Probable (PP)
 ☐ Improbable (I)

IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ○ ○ <input checked="" type="radio"/> ○ → Alta	○ N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ○ ○ ○ <input checked="" type="radio"/> → Alta	○ N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ○ ○ <input checked="" type="radio"/> ○ → Alta	○ N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ○ ○ ○ <input checked="" type="radio"/> → Alta	○ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ○ ○ ○ <input checked="" type="radio"/> → Alta	○ N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ○ ○ <input checked="" type="radio"/> ○ → Alta	○ N/A

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

La estructura con que opera el BID-FOMIN, separando aspectos de gestión y financieros, permitió una eficiencia en la oportunidad de respuesta a casos concretos planteados en el proyecto.

4.3 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Se sugiere al BID-FOMIN, que para mantener la fluidez de los procesos, procure evitar la rotación de los especialistas a cargo de los proyectos en ejecución.

4.4 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN

☐ Muy satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Satisfactorio (II)

V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1 Que las IMF's participantes, tomen conciencia previamente del alcance de los objetivos de los proyectos, así como de la inversión monetaria mínima requerida, por parte de sus instituciones. Con la intención de no sobrepasar las expectativas y responder económicamente en tiempo a los requerimiento de flujo del proyecto. En el caso de compras de software, considerar que posteriormente deben incurrir en costos de

Mantenimiento y Soporte. Así mismo, de la maduración requerida en las instituciones, sobre las perspectivas que tienen, cuando quieren crecer y alcanzar más y mejores resultados, y la necesidad de ir avanzando paso a paso, en forma ordenada.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE DEL BENEFICIARIO/EJECUTOR

6.1 Conforme la ejecución del presente proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, las IMF's han experimentado la conveniencia de contar con sistemas de información automatizados que agilizan la toma de decisiones y permiten la medición del impacto que derivan de las mismas. Por tanto, el continuar automatizando cada vez más los procesos y productos en estas organizaciones, apoyará su desarrollo y crecimiento en forma ordenada.

6.2 En tal sentido, estas instituciones, deben continuar realizando mejoras en sus procesos de trabajo, reforzando sus estructuras organizativas y apalancando en mejor forma dicho crecimiento esperado.

6.3 Por lo anterior, confiamos en que el BID-FOMIN, continuará brindando su apoyo, ya que con el crecimiento de las microfinanzas, está demostrado el combate directo a la pobreza y el beneficio a la sociedad.

VII. COMENTARIOS ADICIONALES

Al comparar la situación final del proyecto, con relación al programa original de actividades, lo único descartado por falta de recursos, fue la compra e implementación del "software de información gerencial", cuyo precio de mercado se encuentra muy similar a la inversión realizada en el sistema especializado en microfinanzas de cartera y contabilidad adquirido con el proyecto.

Como se comunicó en su momento, el grupo de ONG's participantes en el proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, en mayo 2005, se redujo a siete (7) organizaciones, dado que la Asociación Ayúdense y Nosotros les Ayudaremos, AYNLA informó de su decisión de retiro del proyecto. En tal sentido, conviene recordar que: (a) dicha entidad, AYNLA, optó por no participar en la compra e implementación del Software Especializado en Microfinanzas, SAF 2000 adquirido en el proyecto, ya que prefería recibir fondos de dicho proyectos para hacer un up-date de su software SICRACO, aspecto que no fue aceptado por el ejecutor; (b) planteó a REDIMIF que en lugar de la Consultoría en Planificación Operativa-Financiera contratado en el proyecto con la firma Rinvald Consulting (EEUU), prefería contratar a un Consultor Local (específicamente del Departamento de Quiché - Guatemala), a lo cual REDIMIF le planteó que con gusto lo apoyaba con fondos de contrapartida por valor de US\$ 3,000.00; sin embargo, pretendía una suma mayor, lo cual no fue aceptado el ejecutor REDIMIF; y (c) su participación en los diferentes eventos y actividades del proyecto decayó significativamente.



Guatemala, 13 de marzo de 2006
BID-FOMIN-REDIMIF/008-2006

Señor
William Armstrong
Especialista Senior en Proyectos
Banco Interamericano de
Desarrollo, BID
Ciudad

Ref.: Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-7950-GU, Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras no Reguladas. Ampliación del Informe final del Proyecto.

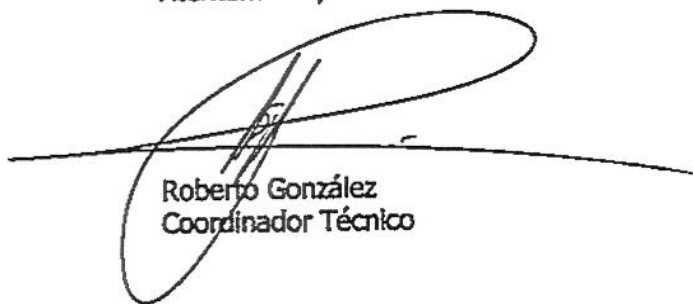
Estimado Señor Armstrong:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a su nota CGU-C-1017/2006, a efecto de trasladarle información complementaria sobre los *"productos, efectos e impactos en el tema de capacitación u otras actividades"*, como ampliación del Informe Final del referido proyecto.

En tal sentido, adjunto copia impresa y electrónica del referido documento, para la no objeción del BID del Informe Final del Proyecto.

Sin otro particular, me es grato suscribirme, con muestras de consideración y respeto.

Atentamente,



Roberto González
Coordinador Técnico

Adjunto: copia impresa y electrónica del informe.



**Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para
Instituciones Micro-Financieras No Reguladas**

**Proyecto BID-FOMIN-REDIMIF
No. ATN/ME-7950-GU**

Capacitación u otras actividades en el Proyecto	Su efecto o impacto
a) Capacitaciones del Manual Contable, PUC, y Control Interno. Así como, las capacitaciones en materia financiera	Inicialmente se elaboró un documento de Manual Contable y Plan Único de Cuentas, PUC para la IMF's participantes en el proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, sin embargo, los mismos han sido difundidos en todas las IMF de Guatemala que han manifestado interés en las mismas (<i>como por ejemplo: las Red de Asociaciones de Microfinanzas del Occidente de Guatemala, que agrupa un total de 85 organizaciones locales en sus bases, que pretende adoptar el PUC y esquemas del manual contable elaborado en el proyecto</i>). Dicho manual a su vez, contienen pautas que refuerzan el tema de control interno para las IMF's.
b) Capacitación sobre Normas para la valuación de cartera irrecuperable	Las IMF's participantes tomaron conciencia e interés en relación con la temática de normas de valuación de sus carteras de préstamos, en la medida que proyectos como este continúan en el país, mas IMF's adoptaran criterios uniformes en el tema de valuación.
c) Capacitación sobre el Instructivo de Indicadores Financiero	Se definió y validó con los Funcionarios Financieros y Contadores Generales de las IMF's participantes en el proyecto, un Instructivo de Indicadores Financieros, con lo cual se realizó un Taller de Capacitación que permitió compartirles sobre las bases y forma de obtención de indicadores financieros y su interpretación. La actividad fue sumamente interesante y beneficiosa para las IMF's por lo que consideramos que a futuro continuarán aplicándolos y se espera que se compartan en el medio como esquemas de benchmarker, con más organizaciones que participen de las mismas.

d) Capacitación sobre el Estado Flujo de Efectivo	Partamos de que no es un estado financiero de uso común en las IMF's. En el proyecto BID-FOMIN-REDIMIF se les enseñó a los funcionarios de las entidades participantes, en cuanto a su forma de preparación bajo las dos modalidades (directo e indirecto) y su interpretación. Además se aprovechó a programarlo en el software SAF 2000.
e) Capacitación al personal de REDIMIF sobre el mecanismo para seguimiento a la información financiera de las IMF's	Se desarrolló por parte del proyecto BID-FOMIN-REDIMIF, un Sistema de Información para uso de red y sus agremiadas, el cual permite consolidar y comparar la información financiera de las IMF's que participaron del Proyecto y otras que deseen aportar datos. El software permite el desarrollo de gráficas tendenciales que comparan los datos de la IMF aportante; el promedio de las que aportaron sus datos a REDIMIF; y los de referencia internacional.
f) Capacitación sobre el uso de la herramienta de planificación MICROFIN	Su efecto en las IMF's participantes en el proyecto fue sumamente interesante, dado que la mayoría de entidades no elaboraban planes estratégicos. La actividad a su vez como valores agregados, un FODA y así mismo, permitió obtener parámetros de referencia sobre escalas salariales pagadas por las IMF's participantes, en los puestos de trabajo del área de campo (<i>Asesores, Supervisores, Jefes de Agencia, etc.</i>).
g) Capacitación sobre el uso de la herramienta SAF	Actividad de alto impacto, considerando que las 5 IMF's del proyecto que implementaron la herramienta SAF (<i>MUDE, FAPE, FIACG, AGUDESA y FAFIDESS que lo hizo con apoyo de otro donante</i>), reportan un beneficio operacional en el desarrollo de sus procesos de cartera y contables principalmente.
h) Capacitación sobre metodologías y prácticas eficientes de colocación y seguimiento de la cartera de créditos.	El impacto de los dos talleres de capacitación a miembros de las IMF's efectuados sobre el tema de metodologías crediticias, fue totalmente favorable, considerando los beneficios que conllevó a las IMF's participantes, el hecho de referenciar procesos y actividades que les provocan cuellos de botellas en sus actividades de crédito (<i>mercadeo, levantamiento de información, análisis, aprobación, registro, desembolso, monitoreo y cancelación de préstamos</i>).