



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: PROGRAMA DE CREDITO NO CONVENCIONAL

Número de Proyecto: NI 0035

Préstamo(s): 789/OC-NI

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.

La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

Proveer financiamiento de manera eficiente y competitiva a pequeñas micro empresas urbanas y rurales que no tienen acceso al crédito.

Mejorar y ampliar la capacidad de las intermediarias financieras no convencionales (ONG, fundaciones, cooperativas etc.) en cuanto a la gestión financiera y servicios de administración crediticia.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Crédito No Convencional

Número del proyecto: NI 0035

Número de Préstamo / CT: 789/OC-NI

Nombre del Organismo Ejecutor: Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI)

Componente de Crédito

Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa (PAMIC) a partir de 1998
(Ley 290) Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana
Empresa (INPYME).

Componente de Fortalecimiento Institucional

Monto de Préstamo / CT Original: US\$23,6 Millones

Monto de Préstamo / CT Actual: US\$22,9 Millones

Monto Cancelado del Préstamo / CT:

Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$29.5 Millones

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US\$29.5 Millones

Autor del Memorando del Banco:

Fecha del Taller de Inicio (Arranque):

Fecha de Evaluación de Medio Término: Agosto de 1995, Mayo de 1996

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto:

Memorando del Banco

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

| COMPONENTE 1 – Indicadores de producto | |
|--|--|
| PLANEADO | LOGRADO |
| <i>Componente de crédito:</i> (85% de los fondos del financiamiento) enfocado a la canalización de recursos de crédito a las PyMEs, por medio de la banca comercial y los intermediarios financieros no convencionales, lo cual da acceso a los fondos del programa, a través de un servicio automático de redescuento en la institución de segundo piso, la Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI). | (Se atendieron 103,324 créditos durante el periodo de 1994 - 2000) |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): → | |

| COMPONENTE 2 – Indicadores de producto | |
|--|--|
| PLANEADO | LOGRADO |
| <i>Componente de Fortalecimiento Institucional:</i> (15% de los fondos del financiamiento) dirigido al fortalecimiento en administración financiera y crediticia de por lo menos 30 instituciones intermediarias de crédito no convencionales, contribuyendo así al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y productividad empresarial. | (30 instituciones intermediarias no convencionales fortalecidas) |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): → | |

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1
Conforme los objetivos planteados en el proyecto, una vez colocados los recursos del financiamiento (US\$19.7 millones), **las recuperaciones son de aproximadamente US\$10,0 millones por año y las colocaciones de US\$20,0 millones**, lo que mantiene un impacto importante del programa.
- 2
Del año 1994 a la fecha, se han **otorgado 103,324 créditos a pequeños y microempresarios**, constituyéndose los mismos en una **cartera sana**.
- 3
Al vencimiento del plazo final de desembolso del proyecto, se lograron desembolsar US\$82.0 millones, los que además de representar **una rotación de 4.1 veces el monto original del Componente de Crédito, no han sufrido pérdidas crediticias**.
- 4
Se logró **fortalecer la capacidad técnica de la Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI), entidad ejecutora de este Componente, en el área de evaluación de riesgos de contraparte** y el establecimiento de políticas y procedimientos para operaciones de segundo piso, incluyendo los Reglamentos de Créditos y los sistemas de redescuento.
- 5
En el marco de este componente, se fortaleció la capacidad institucional del ejecutor, el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa¹ (PAMIC) hoy INPYME. En tal sentido se contrató, organizó y equipó personal para poner a operar la Unidad Técnica Ejecutora.
- 6
Se logró mediante el proyecto el mejoramiento continuo de intermediarias financieras no convencionales (IFNC), unas treinta ubicadas en distintas regiones del país, haciendo posible desde los años noventa el acceso al crédito en estas zonas urbanas y rurales, mediante esta modalidad.

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

¹ Creado el 8 de marzo de 1994 mediante Decreto No. 6-94 de la Presidencia de la República.

| OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) | |
|--|---|
| PLANEADO | LOGRADO |
| Mejorar los niveles de empleo e ingresos de los sectores PyMEs mediante el incremento de su productividad. | Generación de empleo, con una creación anual de 18,850 puestos de trabajo permanentes, en los primeros cuatro años de ejecución del proyecto. |
| <p>Aumentar la disponibilidad de crédito al sector de las PyMEs mediante intermediarias financieras reglamentadas.</p> <p><u>Complementarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar y ampliar la capacidad de las intermediarias financieras no convencionales (ONGs, fundaciones, cooperativas) en cuanto a gestión financiera y servicios de administración crediticia y abrir el camino para que las cooperativas de ahorro y préstamo se conviertan en intermediarias financieras reglamentadas bajo supervisión de la SBIF. <p>Ampliar el acceso y la cobertura tanto del crédito como del fortalecimiento institucional a los microempresarios nicaragüenses</p> | <p>1. Al finalizar la ejecución del Programa se dejaron colocados aproximadamente 95,000 subpréstamos a tasa y condiciones no subsidiadas entre microempresarios (PyMEs), por medio de la banca comercial (IFNC) y de entidades técnicas de apoyo ONGs, fundaciones, cooperativas.</p> <p>2. Desarrollada una red institucional que permita, a mediano y largo plazo, que los microempresarios nicaragüenses dispongan de una oferta permanente de servicios financieros tanto por IFNC (al menos 30), como por ONGs, fundaciones, cooperativas en condiciones consistentes con las de los mercados nacionales.</p> <p>3. Logrado el desarrollo y fortalecimiento institucional de la cooperación entre ONGs, fundaciones, cooperativas e IFNC de modo que las primeras sean convocadas por las segundas para la distribución del crédito entre las PyMEs</p> |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): | |
| ➔ | |

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

A través del proyecto, estas intermediarias recibieron de parte del PAMIC, hoy INPYME, la asistencia técnica y capacitación especializada y continua en aspectos financieros, tal a como se esperaba de la institución proveedora de estos servicios. Todo ello con el objetivo de que las IFNC pudieran brindar un servicio eficiente a las micro y pequeñas empresas.

El mercado potencial que se estimó en el diseño del Programa fue la atención a 19,000 personas, otorgándose subcréditos por el orden de cinco veces el fondo. El crédito otorgado a las micro y pequeñas empresas beneficiarias del proyecto corresponde a US\$19.7 millones.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

➔

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

→ **Supuestos Relacionados a los Objetivos de Desarrollo del Proyecto**

- Establecimiento de una economía de mercado
- Acceso al crédito del sistema financiero formal por parte de los intermediarios no convencionales.
- Provisión de crédito a largo plazo a los pequeños y microempresarios, para proyectos de los sectores productivos.
- Participación activa de los bancos del sistema.
- Establecimiento de un fondo de garantía privado.
- Estrategia del Gobierno para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa implementada.

SUPUESTOS RELATIVOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

- Demanda efectiva por parte de los pequeños y microempresarios.
- Interés de la banca en el sector de micro y pequeña empresa.
- La existencia de un gran número de instituciones intermediarias no convencionales.
- La existencia de un marco regulatorio adecuado.
- Interés de las organizaciones privadas en participar en la implementación de acciones originadas de la estrategia.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

→ No hay inequidades

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

→ Ningun efecto adverso

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

Al desarrollo económico de los diferentes sectores de la economía, principalmente en el sector agropecuario industria y comercio

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS

1. Calificaciones de fin de año del desempeño para cada año de ejecución

El ISDP de este Programa se realizó durante los años 1997, 1998, 1999, 2000, en los cuales el desempeño fue considerado satisfactorio hasta diciembre de 1999, a partir del ejercicio de revisión del desempeño de los proyectos en mayo de 2000, el programa adquiere una valoración de *Insatisfactorio* debido a la demora presentada en el Componente de Fortalecimiento institucional, debido a que se incorporaron dos nuevos ejecutores (MIFIC y COSEP) y al cambio de autoridades, que hizo que a pesar de haber acordado un plan de acción para el uso del remanente de dicho componente.

| Clasificación de desempeño del ISDP | May 1994 | Dic 1994 | May 1995 | Dic 1995 | May 1996 | Dic 1996 | May 1997 | Dic 1997 |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objetivo de desarrollo (OD) (MP,P,D, I) | * ² | * | * | * | * | * | * | MP |
| Progreso en la ejecución (PE) (MS, S, IN, MI.) | * | * | * | * | * | * | * | S |
| Clasificación de desempeño del ISDP | Jul 1998 | Dic 1998 | Jul 1999 | Dic 1999 | May 2000 | Dic 2000 | | |
| Objetivo de desarrollo (OD) (MP,P,D, I) | MP | MP | P | P | P | P | | |
| Progreso en la ejecución (PE) (MS, S, IN, MI.) | S | S | S | S | I | I | | |

Atendiendo una solicitud del prestatario y del ejecutor del Componente de Fortalecimiento Institucional, el Banco acordó ampliar los objetivos específicos del Programa, redistribuyendo el monto no comprometido al 30 de junio de 1999 (US\$1.8 millones) en acciones dirigidas a: (i) la definición de la política PYME (ii) el Fortalecimiento del INPYME y de la Unidad de Gestión Ambiental.

En el mes de enero de 2000, ante una solicitud de prórroga del plazo de desembolso final, el cual se había extendido por 24 meses, después de un detenido análisis, el Banco respondió que eso no era posible por haberse agotado el tiempo límite para la ejecución de un proyecto, dejando claro que el Banco estaba en disposición de permitir al ejecutor tener la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos antes del 31.03.00 pero que irían mas allá del 31 de marzo 2000. Esto obligó al ejecutor a duplicar esfuerzos a fin de que en el período comprendido de enero a marzo, lograsen una definición de responsabilidad institucional para la atención al sector, la revisión del marco regulatorio en que operan las PyMEs y el desarrollo de estudios por ramas productivas para la identificación de necesidades y oportunidades.

Para cumplir con los compromisos adquiridos, fue preciso otorgar una prórroga especial del plazo de desembolso, la cual fue condicionada a la presentación de un detalle de las acciones comprometidas basado en el Modelo 8, bajo la condición de que ninguno de estos compromisos podría ir mas allá del 30 de noviembre de 2000.

Un 18% del saldo del Componente de Fortalecimiento Institucional (que representa un 3% del monto total del préstamo) no logró desembolsarse antes del vencimiento del plazo de desembolso final 30 de noviembre de 2000. Por lo que se procedió a la cancelación de recursos por C\$675,306.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ El proyecto no incluyó cálculo de TIR

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ El proyecto no incluyó otros indicadores de evaluación económica

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

→ En el mes de enero de 2000, ante una solicitud de prórroga del plazo de desembolso final, el cual se había extendido por 24 meses, después de un detenido análisis, el Banco respondió que eso no era posible por haberse agotado el tiempo límite para la ejecución de un proyecto, dejando claro que el Banco estaba en disposición de

permitir al ejecutor tener la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos antes del 31.03.00 pero que irían mas allá del 31 de marzo 2000. Esto obligó al ejecutor a duplicar esfuerzos a fin de que en el período comprendido de enero a marzo, lograsen una definición de responsabilidad institucional para la atención al sector, la revisión del marco regulatorio en que operan las PyMEs y el desarrollo de estudios por ramas productivas para la identificación de necesidades y oportunidades.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

| | | | | |
|--|------|-----------------------|------|---------|
| 1. Análisis de problemas | 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 a efectos | 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 | Baja | ← [] [] [x] [] → | Alta | [] N/A |

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

- Los objetivos originales del proyecto fueron razonables al momento en que fueron definidos. Sin embargo, no se enmarcaron en un diseño de Marco Lógico, es decir no se preparó un Marco Lógico cuando se diseñó la operación.
- Los componentes originales del proyecto fueron adecuados para lograr los objetivos determinados. Sin embargo, al igual que los objetivos, no se enmarcaron en un diseño de Marco Lógico.
- Los supuestos del Proyecto fueron referidos y examinados en general de manera objetiva, pese a que no fueron diseñados originalmente en una estructura de Marco Lógico. Los riesgos indicados en el Informe de Proyecto son razonables. En el ISDP se definieron mejor los supuestos del Proyecto. Las condiciones del contrato de préstamo

comprendieron esos supuestos de manera adecuada. Para disminuir los riesgos y en el marco del diseño del Proyecto, se tomaron medidas para desafiar los riesgos principalmente a través del cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

- A. Para alcanzar los objetivos propuestos, el componente de crédito y el de fortalecimiento institucional deberían haber sido ejecutados de forma simultánea, lo cual no ocurrió. El INPYME debió dejar de ser una institución que trabajara separadamente del componente crediticio y debería haber encaminado sus esfuerzos a establecer programas de fortalecimiento institucional con las IFNC, que han participado en el programa, en especial las IFNC dedicados al micro crédito, para que estos puedan transformarse en Bancos Solidarios.
- B. Los cambios en la conducción económica, adicionales a los cambios de pertenencia institucional del Organismo Ejecutor, incidieron en una leve pérdida de la independencia y calidad de la gestión de la UCP.
- C. Durante la fase de ejecución del Programa no se presentaron problemas importantes salvo en lo que se refiere a las demoras en la ejecución del Programa surgidas por los conflictos para convenir el mecanismo de traspaso de fondos a las IFNC y a su incorporación en el Reglamento de Crédito.
- D. Con respecto a la cantidad, calidad y oportunidad de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales se debe hacer una separación entre el componente de Crédito y el de Fortalecimiento Institucional. Con respecto al componente de crédito, que representa el 85% de los fondos asignados, la cantidad, calidad, y oportunidad ha sido la apropiada respecto a las expectativas originales. Con relación a los distintos sub componentes del Componente de Fortalecimiento Institucional, que representan el 15% del costo total del Proyecto, las PyMEs para su efectivo desarrollo, demandan ser financiadas en alguna forma, para lograr una mayor inversión y alcanzar una comercialización escalonada. Se lograron algunos fondos en este sentido pero no suficiente como para considerarlo una medida.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

1. Las principales lecciones que se desprenden de este proyecto y que podrían ser relevantes para nuevas iniciativas, son las siguientes:

- Es necesario adecuar los objetivos, componentes y actividades de los Programas a la realidad institucional del país, evitando diseñar proyectos con ingredientes de tipo voluntarista o inaplicables en el contexto nacional (ej. rol asignado por el Programa a las ONGs, fundaciones, cooperativas como canalizadoras de crédito, ignorando la real posición al respecto de IFNC, FNI y Organismo Ejecutor).
- Como subproducto de la reflexión anterior, las operaciones Globales de Crédito para la Pequeña Empresa y la Microempresa no son precisamente canales adecuados para llegar a los subprestatarios informales y de menores recursos, en aquellos países en que las autoridades nacionales no compartan los conceptos de ONGs, fundaciones, cooperativas crediticia, y de acceso al crédito por parte de la población no formalizada.
- El programa durante su etapa inicial contó con un “Asesor BID” dentro de la estructura de la UCP

lo que resultó ser de gran utilidad, ya que propició la definición de acciones de mejoramiento desde el interior de la UCP, así como contar con información adecuada y objetiva para el correcto seguimiento del Programa.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño 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 | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

- ➔ La falta de procesos y mecanismos para la recolección y análisis de los datos, así como la escasa información sobre los efectos e impactos generados por el proyecto.
- Falta de mecanismos para lograr la participación de los IFIs en la entrega de información al FNI, de acuerdo a los formatos desarrollados para tal fin.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

Se hizo una evaluación intermedia de la ejecución del proyecto, se hicieron recomendaciones para mejorar la recolección y análisis de la información.

Durante la ejecución del Programa, el Ejecutor y el Banco efectuaron dos revisiones conjuntas sobre el cumplimiento de los objetivos del Programa y de las condiciones del mismo. La primera se realizó en agosto de 1995, por la firma Nogales, Gottret, Mantins & Asociados – Consultores Internacionales y la segunda se efectuó en mayo de 1996, por la firma Lee Arbuckle.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

- El compromiso del prestatario para con el Programa debe reflejarse en la composición de las Unidades Ejecutoras; el Banco debe incluir en los documentos preparatorios de sus operaciones el perfil mínimo requerido para el personal responsable de las mismas y ser firme en la exigencia de que dicho personal disponga de la capacidad técnica y profesional acorde a la fuente del financiamiento.
- La tendencia de las IFNC elegibles en cuanto a la canalización de los recursos, es la de orientar sus colocaciones hacia los grupos de menor riesgo (clientes preexistentes, subprestatarios más grandes elegibles dentro del grupo meta); la misma disposición se observa en lo que respecta a la distribución regional por parte de las IFNC de los fondos de crédito asignados. Ambas tendencias sólo pueden atenuarse mediante la introducción en el diseño del Programa de incentivos adecuados ad-hoc.

La disponibilidad de fondos de Capacitación y Fortalecimiento Institucional para las IFNC a través de un Programa como el Global de Crédito, por sí sola no es suficiente incentivo ni basta para actuar como causa-efecto para la especialización y desarrollo tecnológico de estas instituciones en microfinanzas.

2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(El diseño del programa separó totalmente las operaciones de crédito y fortalecimiento institucional, creando en este último una Junta Directiva en la que nunca estuvo incluida Financiera Nicaragüense de Inversiones, por lo que no existió ningún nivel de coordinación entre ambos componentes.

En el componente de crédito participaron como Intermediarios No Bancarios empresas acopiadoras de productos de exportación, distribuidoras comerciales de bienes de capital, cooperativas de servicios múltiples y de servicios, y solamente un Organismo No Gubernamental que tenía operaciones de crédito.

Por su parte, el PAMIC identificó como sujetos de apoyo institucional a Organismos No Gubernamentales que no calificaron como sujetos de crédito ante las instituciones del sistema financiero que intermediaban los recursos de crédito de FNI, por lo que no se logró que estas instituciones apoyadas por el PAMIC participaran del componente de crédito).

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y

analice por qué

➔ En el componente de crédito, la falta de garantías reales de un alto porcentaje del pequeño productor lo que lo limita como sujeto de crédito

- Falta de manejo integrado al crédito, del componente de fortalecimiento institucional del PAMIC, notando debilidad de las empresas participantes por su falta de capacidad técnica e institucional; y la poca coordinación con FNI.
- Falta de presencia de la banca en el sector rural impidiendo dar mayor atención y cobertura este sector
- Poca atención a las INCs y/o microfinancieras, lo cual se pudo haber complementado utilizando como alternativa otras figuras financieras para que tuviesen la opción de poder constituirse como intermediarias de FNI

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ El fortalecimiento de FNI en lo referente a la organización y recursos humanos, así como el desarrollo de consultorías técnicas dirigidas al plan estratégico de la institución.

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

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

➔ Poca coordinación con el componente de fortalecimiento institucional del PAMIC

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

➔ Alta demanda de los recursos disponibles, logrando la colocación acelerada de ellos.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas). Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔ Mejoramiento de los criterios y mecanismos para declarar elegibles a los IFIs, y el fortalecimiento institucional de FNI fueron claves para una buena gestión del proyecto

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas). Con base en su

experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔ Definir concretamente la mejor forma de implementar un fondo de garantía que garantice la mayor participación de las MYPES

- Mantener los componentes de fortalecimiento institucional de FNI y de las INCs, estableciendo mecanismos que garanticen los objetivos propuestos.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ Se proveyó de recursos a las micro y pequeñas empresas rurales del sector privado, para financiar activos fijos y capital de trabajo. Esto fue a nivel nacional, impulsando el desarrollo productivo del país durante el ciclo de vida del proyecto.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

| Area Institucional / Organizacional | | | | Nivel | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| | Si | No | N/A | Nacional | Regional | Local |
| 1. Marco legal y regulatorio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Procedimientos, manuales, guías operacionales | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Capacidad | | | | | | |
| 3.1. Capacidad de la alta gerencia | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3.2. Capacidad de la mediana gerencia | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Capacidad de sistemas de información | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.5. Servicio al cliente | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estructura funcional y organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Planeación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Presupuestación / gestión financiera | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Personal / desarrollo de recursos humanos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Adquisiciones | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

- ➔ Ha contribuido al desarrollo económico de los diferentes sectores productivos: agropecuario, industria y comercio, mediante la disponibilidad de recursos para las MYPEs.
- ➔ Resolver problemas específicos dentro de una estrategia de desarrollo departamental y regional
- ➔ Generación de empleo, con una creación anual de 20,097 puestos de trabajo permanentes, en los primeros cinco años de ejecución del proyecto.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

- ➔ Estudio acerca de estrategia institucional de FNI, ejecutado por una firma asesora de Chile, Internacional Links, que incluyó dentro de sus recomendaciones la creación de una sociedad anónima que sustituyera a la entidad autónoma, para que la primera tuviera una mayor flexibilidad operativa.
- ➔ Las recomendaciones estratégicas dieron lugar a un estudio de la estructura organizacional, con recomendaciones para adecuarla al diseño estratégico definido.
- ➔ También se tomaron acciones para la transformación de los sistemas informáticos y adecuarlos a una operación moderna que satisficiera.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante

cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

- ➔ Con recursos propios de FNI, se continua con el financiamiento a las MYPE con créditos menores a US\$ 30.0 miles bajo las mismas condiciones del Programa original.
- Mantener base de datos para continuar la continuidad de la información a nivel interno.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

| Arreglos institucionales / organizacionales y recursos | Probabilidad |
|---|---|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Marco político, legal y regulatorio | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Preparativos y capacidad organizacional | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Coordinación inter-organizacional | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Disponibilidad de recursos financieros | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Personal idóneo | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Apoyo del gobierno nacional | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

➔

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

➔

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su

experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

➔ La disponibilidad de recursos para el financiamiento a las MYPEs

- La capacidad institucional de FNI en lo que se refiere a organización, procedimientos, elegibilidad de las IFIs y el seguimiento de las operaciones de la banca comercial y de las Intermediarias Financieras No Bancarias reguladas por la SIBOIF

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

➔ Establecer un fondo permanente de garantía que garantice la mayor participación de las MYPES

- Diseñar componentes de fortalecimiento institucional de FNI y de las INCs, que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

➔ Continuar el apoyo financiero a las MYPES, contando con la debida supervisión y seguimiento al micro crédito.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

➔

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

| | | | | | | | | | | |
|---|------|---|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|------|--------------------------|-----|
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.) | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.) | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto | Baja | ← | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | → | Alta | <input type="checkbox"/> | N/A |

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

→

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

→

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor. Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

→ Durante la fase de ejecución del Proyecto no se presentaron problemas importantes salvo en lo que se refiere a las demoras en la ejecución del Programa surgidas por las conflictos para convenir el mecanismo de traspaso de fondos a las IFNC y a su incorporación en el Reglamento de Crédito.

→ Los plazos estimados en el proceso de desarrollo de las intermediarias de crédito no convencional para su calificación, se extendieron, ya que a pesar de haber recibido asistencia técnica y capacitación, siguieron presentando dificultades en la administración del crédito y en el manejo de su cartera.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ No ☐ Si

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

4. ¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$

5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

→ N/A

2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

→ N/A

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

→ La actuación oportuna de los especialistas sectoriales y su coordinación con los ejecutores contribuyen al éxito del proyecto.

→ Para alcanzar los objetivos propuestos, el componente de crédito y el de fortalecimiento institucional deberían haber sido ejecutados de forma simultánea, lo cual no ocurrió. El INPYME debió dejar de ser una institución que trabajara separadamente del componente crediticio y debería haber encaminado sus esfuerzos a establecer programas de fortalecimiento institucional con las IFNC, que han participado en el programa, en especial las IFNC dedicados al micro crédito, para que estos puedan transformarse en Bancos Solidarios.

Anexos 1A y 1B

Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A

Fuente de Financiamiento

(Montos en millones de USD\$)

| Anexo 1 - A | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------|---------------|--------------|----------------------------|-------------|---------------|-----------|
| Fuente de Financiamiento | | | | | | | | | | | | |
| (Monto en millones de USD\$) | | | | | | | | | | | | |
| Categoría de Inversión | Original | | | | Actual | | | | Brecha como % del Original | | | |
| | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total |
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) |
| 1. Crédito | 19.91 | 5.00 | - | 24.91 | 19.63 | 4.74 | - | 24.37 | 1% | 5% | - | 2% |
| 2. Fort. Inst. (*) | 3.60 | 0.90 | - | 4.50 | 2.84 | - | - | 2.84 | 21% | 100% | - | 37% |
| 3. Insp. Vigil. | 0.09 | - | - | 0.09 | 0.09 | - | - | 0.09 | 0% | - | - | 0% |
| TOTAL | 23.60 | 5.90 | - | 29.50 | 22.56 | 4.74 | - | 27.30 | 4% | 20% | - | 7% |
| Nota: (*) En FNI no se dispone de registros oficiales del componente de Fortalecimiento Institucional, por lo que los datos aquí reportados se basan en reportes de retiros del PAMIC al 30 de noviembre de 200 los que no incluían los aportes de contrapartida local | | | | | | | | | | | | |

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Anexo 1 - B
Calendario de Inversiones
(Monto en millones de USD\$)

| Años | Original | | | | Actual | | | | Brecha (8) - (4) (9) |
|--------------|--------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| | BID (1) | Prestatario (2) | Otros (3) | Total (4) | BID (5) | Prestatario (6) | Otros (7) | Total (8) | |
| 1994 | 7.56 | 1.89 | - | 9.45 | 4.52 | - | - | 4.52 | -4.93 |
| 1995 | 7.56 | 1.89 | - | 9.45 | 14.94 | 4.23 | - | 19.17 | 9.72 |
| 1996 | 7.56 | 1.89 | - | 9.45 | 1.04 | 0.51 | - | 1.55 | -7.90 |
| 1997 | 0.92 | 0.23 | - | 1.15 | 0.34 | - | - | 0.34 | -0.81 |
| 1998 | - | - | - | - | 0.18 | - | - | 0.18 | 0.18 |
| 1999 | - | - | - | - | 0.26 | - | - | 0.26 | 0.26 |
| 2000 | - | - | - | - | 1.28 | - | - | 1.28 | 1.28 |
| TOTAL | 23.60 | 5.90 | - | 29.50 | 22.56 | 4.74 | - | 27.30 | -2.20 |

Anexo 1- C
Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).



2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.



3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).



4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.



5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.



NICARAGUA

Programa de Crédito no Convencional 789/OC-NI (NI-0035)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR) Minutas Comité de Revisión Gerencial (CRG) 27 de mayo de 2004

I. PARTICIPANTES

Asistieron a la reunión del Comité, Marcelo Antinori (FI2/CHF) quién la presidió, Stefan Queck (RE2/FI2); John Hastings (RE2/RE2); Javier Jimenez (LEG); Luis Zavaleta (RE2/OD3); Stefano Tinari (RER/SC2) y Michell Maxwell (RE2/FI2), quien actuó como secretario. A través de audio-conferencia estuvieron presentes Graciela Cintora (COF/CNI), Zoraida Arguello (COF/CNI) y Marta Saria (COF/CNI).

Previo al CRG, se recibieron comentarios en escrito de ROS/PMP y ROS/DAU.

II. CONCLUSIONES

El CRG revisó en detalle el borrador del Informe de Terminación de Proyecto y recomendó que en el mismo se incluyeran las recomendaciones detalladas a continuación:

III OBSERVACIONES

- El PCR describe el uso de recursos del componente de crédito y de cooperación técnica, dejando entrever que la operación alcanzó metas importantes de desembolso y recuperaciones en el primer caso y un uso adecuado de los recursos en el segundo. Sin embargo, el CRG considera:
 - (a) necesario presentar la información en forma más clara y de fácil comprensión, p. ej. Mediante la presentación de los datos e información en cuadros de resumen.
 - (b) revisar la coherencia entre los datos presentados;
 - (c) ampliar los datos proporcionados, especialmente con respecto al componente de crédito, para incluir por ejemplo datos sobre los usuarios del financiamiento, el destino de los créditos y sus características;
 - (d) comparar los datos reales de la operación, especialmente en el área de crédito con los resultados esperados o alcanzados por operaciones de la misma naturaleza en Nicaragua o países de la región.

- El PCR detalla las múltiples lecciones aprendidas de la operación. Sin embargo, el CRG considera que:
 - (a) Las lecciones aprendidas no se presentan en forma clara y comprensiva;
 - (b) muchas de las lecciones aprendidas enumeradas en las distintas partes del documento no se derivan de la descripción de las actividades del proyecto o de sus beneficios directos o secundarios;
 - (c) las lecciones aprendidas parecen no reflejar las demoras sufridas en la ejecución del proyecto, especialmente en el componente de cooperación técnica.
- El diseño de la operación y su ejecución presentan ciertas desviaciones, especialmente en el ámbito del componente de cooperación técnica, algunas de las cuales se mencionan en el PCR; p. ej. La creación de Fondos de Garantías. Otros sin embargo no se mencionan o se discuten explícitamente. El CRG considera que el documento debería hacer explícita todas las diferencias entre concepción y ejecución de la operación y pronunciarse sobre las razones de las mismas, así como el impacto operativo y contractual.
- El diseño de la operación prevenía la ejecución simultánea de los componentes de crédito y de cooperación técnica, lo cual de acuerdo al documento del PCR no se demuestra. Sin embargo, el PCR no discute las razones, efectos y aprendizajes de la ejecución por separado y con desfases importantes de los componentes.
- El documento del PCR no usa el nuevo formato que fue introducido y aprobado en el mes de febrero para procedimientos de PCR.

IV. RECOMENDACIONES DEL CRG

El CRG concluyó que (COF/CNI) y (RE2/FI2) revisen el PCR, tomando en consideración las observaciones y sugerencias mencionadas en la reunión. Asimismo, el CRG recomendó la participación de Sarah Almonte (RE2/FI2) en la elaboración del nuevo documento, por su calidad de Especialista Sectorial en (COF/CNI) durante la ejecución de la operación. Además se recomendó contactar a los Srs. Hans Schulz (PRI) y Mark Flamming (consultor), que al igual participaron en el diseño y ejecución de la operación.

_____(original firmado)
 Marcelo Antinori, Jefe, RE2/FI2
 Presidente CRG

_____(original firmado)
 Michell Maxwell, RE2/FI2
 Secretario