Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo a la transformación de FINCA Nicaragua

Nro. Proyecto: NI-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-12138-NI

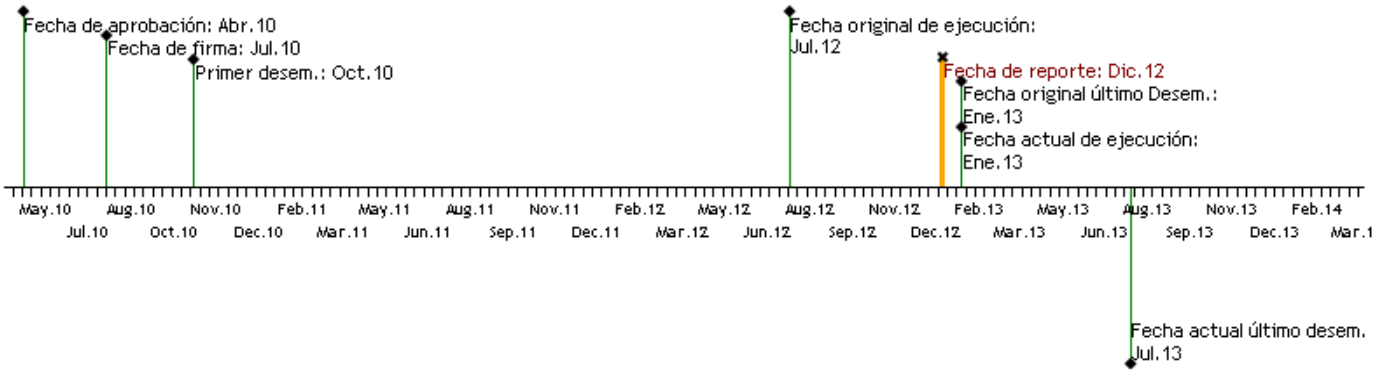
Resultado: El propósito es el aumento y mejoramiento de servicios financieros a la MyPE otorgados en un ambiente de una entidad financiera regulada por la SIBOIF, creada a partir de las operaciones de microcrédito de FINCA Nicaragua

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIS - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras

Agencia Ejecutora: FUNDACION INTERNACIONAL PARA ASISTENCIA COMUNITARIA

Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

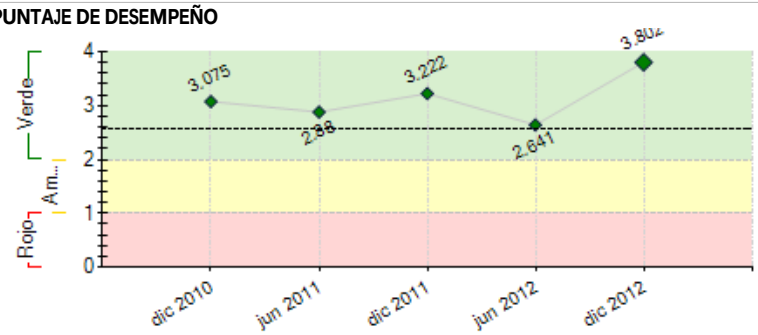
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$300,000.00	$12,450.00	$287,550.00
Contrapartida	$173,550.00	$0.00	$173,550.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Al 31 de Diciembre 2012, FINCA Nicaragua opera como institución regulada bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, SIBOIF, atendiendo a un total de 27,561 clientes. Sin embargo, no se obtuvo de parte de la SIBOIF la autorización para captar depósitos del público, por lo que se continúa trabajando con fuentes de fondos internacionales y locales. El proceso de transformación conllevó la transferencia de los servicios financieros de la ONG a la Financiera, lo que se ha logrado en un 100%. FINCA Nicaragua ha logrado ampliar y diversificar la oferta de servicios financieros a su mercado meta gracias a distintos esfuerzos, entre ellos la creación de dos nuevos productos de Crédito. Esto se traduce en un número de clientes 40% mayor al de Diciembre 2009, antes de iniciar el proyecto. Por otro lado, se emitió una opinión sin salvedad a los Estados Financieros a Diciembre 2011 por parte de la firma de Auditoría Externa. El proyecto hizo posible: 1)Fortalecer las capacidades del personal para la ejecución de sus tareas en un entorno regulado y la implementación de la normativa aplicable.2)Capacitar al personal en el uso del sistema de información adaptado a la regulación. 3)Implementar el régimen fiscal aplicable a la nueva entidad regulada. 4)Adquirir material publicitario que ahora distingue a las sucursales con la imagen de la entidad regulada y se realizó una campaña de publicidad por radio para dar a conocer a los clientes el cambio de imagen. 5)Contratar consultoría para la estandarización de procesos, manuales y procedimientos6)Se contrató consultoría para la elaboración de un Reglamento Técnico Organizativo 7) Adaptar el sistema de información de FINCA a los requerimientos de la SIBOIF, lo que incluyó parametrizar el sistema según regulación y emitir reportes periódicos que deben remitirse a la SIBOIF. 8)Fortalecer el sitio alterno para superación de desastres y continuidad del negocio.9)Adquirir software para monitoreo en relación a la prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Al finalizar el proyecto (36 meses), la ejecución financiera de la contribución FOMIN fue de un 99.67% del monto aprobado. Sin embargo, el aporte local desembolsado fue 72% del monto acordado en el presupuesto ajustado, debido a la presentación tardía de la solicitud de reconocimiento de gastos. Esto debido a: (i) retrasos en la adecuación del sitio alterno de superación de desastres y continuidad del negocio por modificación de la ubicación geográfica; y (ii) la imposibilidad de contratación de la consultoría para la elaboración del plan de continuidad del negocio en el año 2012 debido a retrasos en la negociación del convenio de financiamiento de la actividad y la necesidad de finalizar actividades y tareas previas al plan.

No obstante lo anterior, las actividades que se habían programado a ser ejecutadas con los recursos del aporte local fueron efectivamente realizadas. Incluso, la Agencia Ejecutora sobrecumplió su compromiso financiero (respecto al aprobado) en más de treinta y cinco mil dólares, aunque extemporáneamente.

Resultados, efectos e impactos del Proyecto:

A nivel de propósito, los indicadores fueron cumplidos. La licencia para operar como sociedad financiera está vigente y FFN realiza operaciones con sus clientes. Además, dos productos de crédito (Village Banking 2.0 y crédito agropecuario) se encuentran en etapa de pilotaje a partir del año 2012. Asimismo, a criterio de los Auditores Externos (dictamen al 31/12/2012), "...los EEFF presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la posición financiera de FFN S.A. al 31/12/2012 y su desempeño financiero de conformidad con las normas contables contenidas en el MUC para bancos aprobado por la SIBOIF."

De acuerdo a la evaluación final, estos cumplimientos están explicados, en parte, por el hecho que FFN puso en práctica un conjunto de acciones de cara la transformación a partir de 2008, de manera que los objetivos y actividades planteados por el proyecto vinieron a reforzar, complementar y dar un empuje adicional a un proceso que ya había adquirido una dinámica propia, pero cuya sostenibilidad fue asegurada por los compromisos adquiridos con el BID/FOMIN.

El avance en el cumplimiento del indicador de fin ha sido muy satisfactorio. Se espera incluso cumplir con antelación este indicador (33.000 micro y pequeños empresarios de bajos ingresos acceden a servicios financieros ofrecidos por FFN en el 2016). Al 31 de marzo de 2013, el número de clientes activos de FFN ascendió a 30,865. La meta del POA 2013 (fin del año) es 36,494. Por tanto, si la meta del POA 2013 es cumplida, el indicador establecido para el fin se alcanzaría 3 años antes de lo establecido por el proyecto.

A nivel de resultados, el proyecto tuvo un desempeño satisfactorio, cumpliendo el 100% de los indicadores de resultado previstos en forma. Con el proyecto se ha logrado aplicar la normativa fiscal vigente para entidades reguladas y las políticas y procedimientos exigidos por la SIBOIF en 100% de las sucursales. Producto de la reformulación que sufrió el proyecto, FFN cuenta con dos nuevos productos de crédito con sus manuales, que están siendo pilotados en sucursales seleccionadas. Aún no se ha definido la fecha en la que ambos productos serán ofrecidos a escala nacional. FFN opera plenamente como intermediario financiero regulado habiendo transferido la totalidad de los servicios financieros de FINCA Nicaragua. Las operaciones de FFN obtienen dictámenes anuales de auditores externos independientes, sin salvedad y aceptables para la SIBOIF. Adicionalmente, FFN ha logrado implementar un sistema de reportería electrónica a SIBOIF y un sistema de información que cumple con los requisitos de la SIBOIF. Por su parte, las sucursales y casa matriz se encuentran comunicados en tiempo real y se cumple al 100% el requerimiento tecnológico establecido en la normativa de la SIBOIF.

Sin embargo, la incorporación de un marco conceptual sobre la realidad ambiental del segmento de mercado de FFN, fue cumplida parcialmente. Se logró sensibilizar al personal sobre realidad ambiental del segmento meta y contar con una lista de exclusión de actividades objeto de financiamiento. No obstante, estas acciones no se consideran suficientes para afirmar que FFN incorpora en sus decisiones diarias del negocio aspectos de impacto ambiental en actividades no excluidas.

Al cierre del año 2012, FFN mostró un desempeño positivo en cuanto al cumplimiento de los indicadores de desempeño cuantitativo: Se incrementó la cartera bruta activa de US$5.7 millones en 2009 a US$11.5 millones en 2012; se incrementó el número de préstamos activos de 19,656 en 2009 a 27,561 en 2012; se redujo la cartera en riesgo > 30 días de 18.55% en 2009 a 0.83% en 2012; la cobertura de riesgo pasó de 75% en 2009 a más del 100% en 2012 y el ROE promedio subió de -92.6% en 2009 a 4.28% en 2012.

Gestión de Riesgos:

Durante el primer año de ejecución de la cooperación técnica, la discusión de la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas (Ley No. 769) fue un riesgo no previsto que creó tensión en la industria, pues existía la incertidumbre sobre cuál sería el régimen aplicable a una entidad como FFN o si estaría sujeta a los dos regímenes regulatorios. Finalmente, la aprobación de la Ley en junio de 2011, dejó claro el campo de acción de la CONAMI, a saber: instituciones financieras intermediarias de microfinanzas (IFIM) constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras (artículo 4, numeral 4).

Por suparte, el otorgamiento restringido de la licencia para operar como financiera a FFN inhabilitándola para captar recursos del público, fue un riesgo no previsto y que fue imposible mitigar. Esto provocó que el segundo componente fuese objeto de reformulación fortaleciendo las actividades y la asignación de recursos hacia los componentes 1 y 3. La mayor rigurosidad por parte de la SIBOIF se debió a la quiebra de otra institución microfinanciera regulada, que ya contaba con la aprobacion de la SIBOIF para captar ahorros del público, aunado a la crisis de las microfinanzas y el efecto del movimiento no pago. En este sentido, FFNN ha mantenido una estrecha comunicación con la SIBOIF y orientado los esfuerzos requeridos para cumplir la normativa y mantener el estatus asignado, de manera que ha planificado captar ahorros en los próximos dos años.

La inestabilidad en la coyuntura financiera ha provocado que toda la industria de microfinanzas en Nicaragua enfrente el desafío de su recuperación y posterior sostenibilidad financiera. FFNN tomó acciones orientadas a superar la crisis de las microfinanzas, las cuales al estar inmerso en un proceso de regulación, llevó a la institución a crear su propia gerencia de riesgo y desde el 2009 a establecer un plan de control de mora.

Cumplimiento de Hitos

El proyecto tenía por plazo final de ejecución julio 2012, y sufrió una extensión de 6 meses. El nuevo plazo de ejecución se extendía hasta enero de 2013. Por un error en el sistema, el PSR generado para julio-diciembre 2012 fue Final y no Semestral como correspondía. De manera que este reporte no captura el cumplimiento de los dos últimos hitos que fue realizado en enero de 2013.

La totalidad de hitos (10) han sido logrados en promedio en 0 días después de la fecha planeada. Sin embargo, al cortar el reporte final la información a diciembre de 2012, los hitos 8 (100% construido el sitio alterno y 100% adquiridos los bienes y servicios conforme los requerimientos de la SIBOIF) y 9 (100% del plan de capacitación ejecutado) no aparecen cumplidos en este PSR. Sin embargo, ambos hitos fueron cumplidos y validados por la Jefe de Supervisión en enero de 2013, aún en tiempo de acuerdo a la extensión de plazo de la operación.

La agencia ejecutora cumplió con la construcción del sitio alterno y con el plan de capacitación en el marco de tiempo acordado con el Banco, por lo que su desempeño no debe ser penalizado.

Adicionalidades generadas por el proyecto:

Según FFN, la relación establecida con la SIBOIF producto de transformación, ha generado interés en el ente regulador por conocer el negocio de las microfinanzas en la base de la pirámide. Este es un segmento desconocido para el ente regulador, cuyas normativas se basan en prácticas bancarias las cuales, en su mayoría, son aplicables al microcrédito de montos superiores del orden de US$ 1000, y que hasta junio 2011 sólo había otorgado licencias a entidades que ofrecían productos de crédito mype individuales (Procredit, Findesa/Banex, Financiera Fama).

Lograr sensibilización de parte de la autoridad reguladora y su comprensión de las microfinanzas, fomentarían y facilitarían la migración de las IMFs al ambiente regulado, así como el posterior seguimiento y análisis de su condición financiera, y viabilizarían el desarrollo de normativas adaptadas al giro del negocio. Esto podría tener impactos positivos incalculables sobre la profundización de los servicios financieros y el mejoramiento de las condiciones de los segmentos más desprovistos de la población.

Un efecto positivo adicional es que la experiencia acumulada por FFN en la ejecución del proyecto, puede ser compartida con otras IMFs que atraviesan por la misma senda de la transformación, de manera de capitalizar las lecciones aprendidas y facilitar el proceso.

Evaluación final

El proyecto ha tenido una relevancia significativa en el sector de microfinanzas, ya que ha abierto el camino para la consolidación de la industria, la provisión de servicios de mayor eficiencia y eficacia y productos financieros a costos razonables, contribuyendo de esta manera a la profundización de la bancarización en Nicaragua. El diseño del proyecto en cuanto a componentes y actividades fue apropiado, y los inconvenientes surgidos durante la ejecución no estuvieron asociados al diseño. La agencia ejecutora tuvo un desempeño muy satisfactorio de las responsabilidades asumidas y fue proactiva en la proposición de adaptaciones a los componentes del proyecto. Es criterio de la evaluadora que el fin, propósito, objetivos e hitos ajustados del proyecto han sido cumplidos. Todos los resultados previstos se cumplieron en forma, excepto uno de ellos: Alternativas de implementación de un marco conceptual sobre la realidad ambiental del segmento de mercado de FFN (del Componente 1), pues se considera que faltó camino por recorrer para asegurar que FFN incorpora en sus decisiones de negocio aspectos de impacto ambiental. Al cierre de 2012, FFN mostró un desempeño positivo en cuanto al cumplimiento de los indicadores de desempeño cuantitativo, e incluso logró mejores resultados a los previstos para el número de préstamos activos, la cartera en riesgo > 30 días y el ROE. Sin embargo, las metas trazadas para 2010 no fueron cumplidas y las de 2011 sólo parcialmente, debido a la coyuntura de crisis que atravesaba el sector en Nicaragua en ese período. El principal riesgo al que estuvo sometido el proyecto fue el de inestabilidad en la coyuntura financiera. La situación ha mejorado y son varias las IMFs, FFN incluida, que empiezan a mostrar resultados positivos en su desempeño. Por su parte, el otorgamiento restringido de la licencia para operar como financiera a FFN inhabilitándola para captar recursos del público, fue un riesgo no previsto y que fue imposible mitigar. Esto provocó que el segundo componente fuese objeto de reformulación fortaleciendo las actividades y la asignación de recursos hacia los componentes 1 y 3. No se identificaron elementos que pongan en duda la sostenibilidad del propósito y los resultados del proyecto. Ser subsidiaria 100% propiedad de una red internacional representa una fortaleza de cara a la sostenibilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Las conclusiones de la evaluadora se sustentan en la revisión de documentos producidos por la Agencia ejecutora, el FOMIN, la SIBOIF y consultorías; realización de entrevistas y sesiones de trabajo con funcionarios de FFN y el desarrollo de grupos focales con funcionarios y clientes de FFN. Se considera que la información recabada por la evaluadora fue suficiente, ya que dimensiona el impacto del proyecto no solo en la institución ejecutora sino en el sector de microfinanzas, ofreciendo la opinión de expertos ajenos a FINCA que validan la relevancia del proyecto.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38308703

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: El propósito es el aumento y mejoramiento de servicios financieros a la MyPE otorgados en un ambiente de una entidad financiera regulada por la SIBOIF, creada a partir de las operaciones de microcrédito de FINCA Nicaragua **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Financiera FINCA cuenta con nuevos productos de crédito, con sus manuales	0	2	2	100 %
	P.I2	Financiera FINCA opera plenamente como intermediario financiero regulado y le han sido transferidas la totalidad de los servicios financieros de FINCA Nicaragua	0	1	100	10,000 %
	P.I3	Las operaciones de Financiera FINCA obtienen dictámenes anuales de auditores externos independientes, sin salvedad y aceptables para la SIBOIF	0	1	1	100 %
	P.I4	Número de clientes de bajos ingresos que reciben servicios financieros (crédito, otros) de financiera finca.	0	20458	27561	135 %
Componente 1: Implementación de políticas y estrategias para consolidar el intermediario regulado **Peso:** 33% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Financiera Finca cumple con la normativa fiscal vigente para entidades reguladas	0	1	1	100 %
	C1.I2	Financiera FINCA operando con políticas y procedimientos de acuerdo a SIBOIF	0	1	1	100 %
	C1.I3	Porcentaje de las sucursales implementan las políticas y procedimientos exigidos por la SIBOIF	0	100	100	100 %
	C1.I4	Financiera Finca incorpora un marco conceptual de referencia sobre la realidad ambiental de su segmento de mercado así como las alternativas de implementación para su planificación y gestión.	0	1	1	0 %
Componente 2: Desarrollo de capacidad en movilización de ahorros **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Nuevos productos de crédito, con sus manuales	0	2	2	100 %
Componente 3: Adecuación de los Sistemas de Información para Servicios Financieros Regulados **Peso:** 34% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Implementada al 100% el sistema de reportería electrónica de la información periódica que se envía a la SIBOIF	0	1	100	100 %
	C3.I2	Instalado un servidor en el sitio alterno de superación de desastres y continuidad del negocio	0	1	1	100 %
	C3.I3	Adaptado, parametrizado y funcionando el sistema de información a los requerimientos de Financiera FINCA y la SIBOIF	0	1	1	100 %
	C3.I4	Mantenidas las comunicaciones entre sucursales y casa matriz en tiempo real	0	1	1	100 %
	C3.I5	Cumplido 100% del requerimiento tecnológico establecido en la normativa de la SIBOIF	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Ene 2011	5	Oct 2010	Logrado
H1	[*] Consultoría para ajustes al sistema de información (SIEM) contratada	1	Mar 2011	1	Dic 2010	Logrado
H2	80% de los oficiales de crédito y operaciones capacitados en temas de regulación	80	Jul 2011	88	Jul 2011	Logrado tarde
H3	Parametrizado sistema informático (SIEM) a los requerimientos de Financiera Finca y la SIBOIF	1	Jul 2011	1	Dic 2010	Logrado
H4	[*] 80% del personal de Financiera Finca capacitados en SIPAR/LD/FT	80	Ene 2012	99	Jun 2011	Logrado
H5	[*] Porcentaje de cumplimiento del capital social mínimo requerido	97	Ene 2012	97	Ene 2012	Logrado
H6	[*] Finalizada completamente la reporteria a la Central de Riesgos	1	Feb 2012	1	Jul 2011	Logrado
H7	[*] Puesto en marcha (en producción) el software de monitoreo para la detección temprana de operaciones inusuales y/o sospechosas.	1	Jul 2012	1	Jul 2012	Logrado
H8	[*] 100% construido el sitio alterno y 100% adquiridos los bienes y servicios conforme los requerimientos de la SIBOIF	100	Ene 2013			
H9	[*] 100% del plan de capacitación ejecutado	100	Ene 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Oposición comunitaria o política

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Existe un riesgo social traducido en un probable rebrote de movimiento no pago, que afecte negativamente la calidad de la cartera de créditos.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: FINCA Nicaragua sigue aplicando la misma estrategia explicada en los comentarios anteriores.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
No se identificaron elementos que pongan en duda la sostenibilidad del propósito y los resultados del proyecto. Ser subsidiaria 100% propiedad de una red internacional, cuya estrategia es avanzar hacia la transformación de sus afiliadas, representa una fortaleza de cara a la sostenibilidad. La visión del plan estratégico 2011-2015 de "constituirse en una institución financiera regulada con acceso a recursos del público, con cobertura nacional y posicionada entre las tres más grandes microfinancieras del país en número de clientes en nuestro nicho de mercado" reafirma el planteamiento. El Comité Ejecutivo de FFN prevé el despegue definitivo de la entidad en el bienio 2014-2015, mediante "nuevos productos de crédito de banca comunal pura y para emprendedores; la reducción de costos y el logro de mayor eficiencia operativa por la vía de canales alternativos de provisión de servicios y la revisión de los procesos internos".

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Un coyuntura financiera desfavorable.

(i) la reactivación del movimiento no pago; (ii) la reducción del apoyo financiero de Venezuela a Nicaragua que tendría efectos sobre la actividad económica doméstica, y (iii) cambios en el requerimiento de capital por descalce de monedas, ya que FFN tiene 93% de su pasivo denominado en dólares y 100% de la cartera de crédito en córdobas con mantenimiento de valor. Posibles medidas de atenuación de tales riesgos son (i) la adecuada diversificación geográfica y por tipo de actividad económica de la cartera; (ii) conservadurismo en el crecimiento y expansión de las operaciones en caso de desaceleración económica; y (iii) adquisición de instrumentos de cobertura cambiaria; otorgamiento de créditos en dólares a clientes que desarrollen actividades generadoras de dicha divisa y obtención de financiamiento en moneda local.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad del proyecto de transformación de FINCA Nicaragua en una entidad especializada en Microfinanzas estará determinada por: 1)FINCA Nicaragua, luego de recibir la autorización para iniciar operaciones como entidad regulada en Abril 2011, ha operado bajo la normativa y supervisión de la SIBOIF por un periodo de 19 meses al 31/12/12, sin recibir a la fecha penalizaciones por parte de esta entidad. 2) Durante el tiempo de ejecución del proyecto de transformación, FINCA Nicaragua tuvo que hacer frente a la crisis del sector Microfinanzas que tuvo repercusiones en su rentabilidad, lográndose el punto de equilibrio financiero a partir de enero del año 2012. Al 31/12/12 FINCA Nicaragua presenta cifras competitivas en relación a sus pares en Nicaragua. Las perspectivas de que FINCA siga operando exitosamente en Nicaragua son positivas dado el nivel de estabilización del flujo de recursos disponibles por parte de fuentes de fondeo internacional y la finalización de la crisis. FINCA Nicaragua cuenta además con un fuerte accionista mayoritario, FINCA Microfinance Holding (FMH) que puede hacer frente a necesidades adicionales de recursos patrimoniales de ser necesario.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. El reforzamiento de la infraestructura tecnológica y el desarrollo de tecnologías móviles y de la red de agentes para mejorar y acercar el servicio al usuario final y promover la expansión	Implementación	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*

geográfica, son factores determinantes para el logro de competitividad y eficiencia en la industria de microfinanzas en Nicaragua.		
2. Una institución de microfinanzas cuyo objetivo sea regularse en el contexto de la Ley General de Bancos de Nicaragua, que requiera guía y apoyo en su camino de la transformación, no debe esperar el involucramiento activo de la SIBOIF durante el período de transición que transcurre entre el momento de presentación del estudio de factibilidad a la SIBOIF y el inicio de operaciones como entidad regulada, pues el ente regulador no puede ser juez y parte del proceso. En tal caso, se sugiere el acercamiento a una institución microfinanciera ya regulada y anuente a compartir su experiencia y lecciones aprendidas en el proceso.	Implementación	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
3. Capacitación Permanente al Personal. Es necesario contar con el personal tanto gerencial como operativo con amplio conocimiento en temas específicos relacionados con las finanzas reguladas y la supervisión bancaria. Esto requiere desde el inicio de capacitaciones periódicas y asesoría para inculcar al personal los aspectos claves para la implementación de la regulación. Se requiere también para mantener debidamente capacitado al personal, la actualización constante de Manuales y Políticas de la Institución considerando las actualizaciones periódicas de las Normas Prudenciales por parte de la SIBOIF.	Implementación	Giacoman, Carolina
4. Puesto que la SIBOIF no autorizó a FINCA Nicaragua en el inicio de operaciones como financiera regulada la captación de ahorros del público, se canceló el Componente II y se realizó una propuesta de ajuste para reasignación de los recursos destinados a este componente y de nuevas actividades a realizar. En la mitigación de las consecuencias de este riesgo fue clave la flexibilidad de la institución al ajustar el proyecto de transformación a las necesidades de FINCA Nicaragua excluyendo el desarrollo de la capacidad de movilización de ahorros a lo inmediato para ser retomadas cuando las bases de regulación en las condiciones autorizadas estuvieran completamente integradas en las operaciones de la institución. La lección a compartir para otras instituciones en proceso de transformación es contemplar escenarios donde el ente regulador no autorice movilización de ahorros. En este caso también será importante mantener relaciones fluidas con las fuentes de fondeo tradicionales de la entidad.	Diseño	Giacoman, Carolina
5. La ejecución de un proyecto de transformación en un contexto desfavorable para el sector que se atiende es un reto muy grande. Lograr la ejecución del proyecto significó un esfuerzo de parte del equipo gerencial para insertar labores de coordinación y ejecución de las actividades del proyecto en un período en que las prioridades eran hacer frente a la crisis de Microfinanzas en Nicaragua y minimizar su efectos, así como atender los requerimientos y visitas del ente regulador una vez recibida la autorización. En este sentido se aprendió que se requiere compromiso del más alto nivel y destinar los recursos necesarios tanto financieros como humanos para lograr aprovechar los beneficios del proyecto que en el caso de FINCA Nicaragua, de manera tangible han contribuido a iniciar con éxito una nueva etapa de desarrollo institucional.	Implementación	Giacoman, Carolina

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los siguientes productos fueron consultorías realizadas por FFN y fueron facilitados a la consultora encargada de la Evaluación Final:
1. Fonseca Zamora, Juan Alvaro. Mecanismos de generación de valor a través de buenas prácticas ambientales responsables en Financiera FINCA Nicaragua. Informe Final. Octubre 2012.
2. Global Risk Management S.A.C. Fortalecimiento del Marco Normativo de Manuales, Procesos y Procedimientos como Institución Regulada. Informe final y materiales de capacitación. Noviembre 2012.
3. Rodríguez Orozco, Geovani José. Medidas para Detectar y Prevenir Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo (SIPAR/PLD/FT). Materiales de capacitación y casos. Junio 2011.

Productos principales del proyecto

[Oct 2011] "Seminario Taller de capacitación Especializado en Régimen Fiscal para el personal de FINCA NICARAGUA, S. A." (Informe Final) (Metodologías/Materiales de capacitación)
Autor: René Vallecillo

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

11/DIC/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38308702]
11/DIC/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38308703]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1022&lg=SP