

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES ABSTRACTO

REGIONAL

Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento de los Sistemas de Pagos de América Central y la República Dominicana		
Número de la CT:	TC-03-04-00-9-RG		
Países:	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.		
Organismo Ejecutor:	Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (San José de Costa Rica).		
Beneficiarios:	Mercados de capital, sector bancario, empresas privadas y usuarios de los sistemas de pagos de la región.		
Equipo de proyecto:	Nobuyuki Otsuka (MIF), Betsy Murray (COF/CCR), Cristina Landázuri (LEG), José Justiniano (RE2/FI2), Jefe de Equipo, y Yolanda Galaz (RE2/FI2).		
Plan financiero:	FOMIN: (Facilidad I)	US\$	1.000.000
	Contraparte regional	US\$	600.000
	TOTAL:	US\$	1.600.000

I. MARCO DE REFERENCIA

- 1.1 Desde mediados de la década de los 90, el proceso de integración financiera en Centroamérica se ha acelerado, habiendo abarcado prácticamente todos los campos de la actividad financiera. Los impulsos más visibles del proceso han provenido del sector privado, particularmente el bancario, el cual ha conformado grupos financieros regionales. Esos grupos efectúan emisiones de valores para el mercado regional e internacional y operan activamente en otros países de la región mediante filiales o bancos plenamente establecidos, u ofreciendo servicios de ingeniería financiera, productos informáticos y asesoría en general.
- 1.2 En el área de sistemas de pago, el proceso más visible de integración financiera es bajo la forma de servicios de apoyo a pagos transfronterizos al detalle, particularmente mediante tarjetas de crédito y apoyo a transferencias bilaterales entre empresas. Desde el punto de vista institucional, el Consejo Monetario Centroamericano (CMCA) y el Consejo de Superintendentes de Bancos (CCS) han estado desarrollando acuerdos de normativa común, en particular en la supervisión de bancos, valores y otros. La motivación predominante de la reforma financiera ha sido el ordenamiento de los mercados y el fortalecimiento de la regulación y supervisión. Empero, la normativa relacionada con los sistemas de pagos es reciente, y aún se encuentra en su fase de modernización.
- 1.3 Tradicionalmente y de acuerdo a su volumen, los sistemas de pagos se desglosan en sistemas de alto y bajo valor. Los primeros se refieren a los pagos realizados entre bancos o firmas grandes, utilizando de preferencia mecanismos bilaterales de transferencia y liquidación de fondos con un elevado o total componente de procesamiento electrónico, aunque también se usan las cámaras de cheques. Los

sistemas de bajo valor se refieren a operaciones realizadas por empresas y personas mediante cheques y efectivo, y su procesamiento se realiza básicamente utilizando cámaras de cheques.

- 1.4 En Centroamérica los sistemas de pagos de bajo valor se utilizan también para realizar pagos de alto valor (operaciones de tesorería de bancos y grandes empresas, entes públicos, mercados de deuda, bolsas de valores). Esto tiene consecuencias adversas sobre elementos estratégicos para la estabilidad financiera y macroeconómica de los países de la región. Primero, la capacidad del sistema para gestionar el riesgo sistémico está disminuida, ya que no se cuenta con información suficiente sobre las tensiones de liquidez del sector financiero, y los instrumentos para gestionarla no son adecuados para mercados bilaterales interbancarios. Un segundo elemento se refiere a la capacidad del sector financiero para gestionar su propia liquidez. El sector financiero debe tomar una serie de salvaguardas para mantener niveles adecuados a los procesos existentes de liquidación y compensación, de modo que le resta eficiencia y eleva innecesariamente sus costos de operación. Estos dos aspectos restan competitividad a la banca de la región y dificultan la capacidad de los bancos centrales para cumplir con sus funciones de rector del sector financiero y garante de su estabilidad.
- 1.5 Los sistemas de pagos de la región funcionan principalmente sobre la base de cámaras de cheques. En 2001 este sistema atendió un total de 5.8 millones de operaciones mensuales. La mayoría de las operaciones se realiza por este mecanismo, el cual facilita también la liquidación de los mercados de valores e interbancario. Aunque los mecanismos bilaterales de transferencia de fondos son menos importantes que los sistemas de compensación de cheques, su volumen diario en 2001 alcanzó a US\$227.8 millones, con 423 transacciones diarias.
- 1.6 Las cámaras de compensación de cheques de la región se encuentran cuasi-automatizadas y para algunos procesos específicos lo están totalmente. En países con automatización plena el sistema opera 100% bajo estándares electrónicos. El ciclo de liquidación es corto, normalmente de un día posterior a la transacción, T+1, o dos días, T+2. Los sistemas de compensación de cheques son operados por los bancos centrales, a excepción de Honduras, donde la gestión es conjunta con la Asociación de Bancos.
- 1.7 No obstante, en general se carece de mecanismos de gestión de riesgo para cámara de cheques de alto valor y de manejo de liquidez en los sistemas de transferencia bilateral de fondos. La escasa información existente se orienta al seguimiento del programa monetario y no se vincula directamente con la gestión de riesgo de los sistemas de pago. Por ejemplo, hay una tendencia a bajar el encaje bancario en los países de la región, lo cual es positivo desde el punto de vista de política financiera. Empero, dado que ello reduce el monto mínimo de tenencia de fondos en las cuentas de los bancos en el banco central, puede generar problemas de liquidez intradía en la cámara de compensación. También en ciertos casos se han detectado inconsistencias entre regulaciones prudenciales y la gestión de los sistemas de pago. Algunos proveedores privados de servicios complementarios (ATMs, plataformas de interconexión para tarjetas de créditos,

débito, etc.) han orientado sus servicios sobre patrones de asistencia especializada, de bajo costo y eficiente, pero con menor atención al tratamiento del riesgo, cuyo costo se traslada en gran medida al usuario final.

- 1.8 Las crisis bancarias suelen iniciarse con dificultades en la gestión de liquidez. Estas crisis pueden acentuarse y generar peligros de contagio sistémico si los sistemas de pagos son débiles y carecen de mecanismos apropiados de gestión de riesgos. Centroamérica no ha experimentado crisis bancarias generalizadas, pero cuando algunas entidades financieras han enfrentado problemas los sistemas de pagos han respondido de dos maneras: 1) otorgando créditos automáticos para prevenir una congestión o interrupción en el proceso de pagos; y 2) suspendiendo temporalmente las órdenes de pagos relacionadas con la entidad en problemas. En el primer caso, los créditos automáticos permiten completar las órdenes de pago y no se interrumpe el proceso. Sin embargo, si una entidad financiera es intervenida en ese período y no se le suspenden sus órdenes de pago, el riesgo de crédito se puede trasladar al Estado, el cual enfrentaría un costo explícito. En el segundo caso, la suspensión de las órdenes de pago de la entidad en problemas dificulta a sus usuarios el cobro de las obligaciones alentando expectativas adversas que, eventualmente, pueden generar corrida de depósitos o un clima proclive a elevar el riesgo sistémico.
- 1.9 La acción de los bancos centrales ha sido ágil en los países de la Región y ha prevenido efectivamente la propagación de las crisis. Empero, el resultado ha sido déficits cuasi-fiscal, imponiendo con ello un costo al erario público y a la eficiencia de los sistemas de pago.
- 1.10 Un sistema de pagos que no es eficiente, seguro y confiable puede afectar en forma adversa al sector financiero y generar mayor probabilidad de contagio a crisis sistémicas. Por tal razón, los países centroamericanos han iniciado en forma independiente la modernización de sus sistemas de pagos para prevenir ese tipo de riesgo. Sin embargo, aun no ha sido encarado el riesgo que genera la mayor interconexión de los sistemas de apoyo y comunicación que atienden pagos extrafronterizos, los cuales se han perfeccionado por las innovaciones tecnológicas y el desarrollo y consolidación de grupos financieros locales. Por ello, la mayor coordinación en los elementos de diseño de los sistemas de pagos y en la identificación de parámetros básicos de orientación permitirán mejorar la conectividad regional, y proveerá a los bancos centrales de herramientas para gestionar los riesgos derivados de la integración financiera.
- 1.11 La región es usuaria del sistema SWIFT de procesamiento de transacciones financieras. Empero, los países tienen las siguientes objeciones: (a) internamente en los países no todos los bancos poseen el SWIFT por razones de costo y volumen; para efectos de una plataforma regional ello podría segmentar el mercado o encarecer el servicio para los bancos pequeños. (b) cada país ha elevado sus estándares de seguridad en las redes de transmisión de datos relacionados con pagos y su nivel es tan alto como SWIFT, con la ventaja que se han desarrollado las interfaces necesarias para completar todo el ciclo de pagos. (c) con el SWIFT, local e internacionalmente sólo se posee un servicio de puerta-a-puerta que no facilita ni la compensación ni la liquidación, por lo cual hay que

recurrir a otro tipo de proveedores para cerrar el ciclo. (d) el SWIFT no facilita la eliminación de otros procesos internos de validación y liquidación final. De lo anterior se infiere que el modelo regional buscado no sería sustitutivo de este sistema.

- 1.12 El Banco Mundial ha asistido a los bancos centrales de Costa Rica y El Salvador en la elaboración de diagnósticos de sus sistemas de pagos, y actualmente está ayudando a la República Dominicana en esta materia. También el FMI ha respaldado a Nicaragua en el tema. Esas evaluaciones contienen recomendaciones específicas para su perfeccionamiento y armonización conforme a los estándares internacionales de Basilea.
- 1.13 Sobre esa base, el Consejo Monetario Centroamericano dictó en junio 2002 una resolución encaminada a fortalecer los sistemas de pago de la región. Esta iniciativa incluye el mandato de los Presidentes de los Bancos Centrales a la Secretaría Ejecutiva para conformar un equipo de trabajo que identifique las áreas relevantes a desarrollar en un proyecto regional y gestionar apoyo técnico y financiero de organismos e instituciones.
- 1.14 Este proyecto recoge todas esas experiencias y recomendaciones en su formulación. Su importancia radica en el interés de los bancos centrales por desarrollar sus sistemas de pago conforme a los principios de Basilea sobre modelos sistemáticamente relevantes. El proyecto se orienta a fortalecer el marco legal en el cual opera el sistema de pagos y ofrecer plataformas estandarizadas para los sistemas nacionales, de manera que se preserve su integridad y eficiencia, y se cuente con adecuados mecanismos de gestión. Asimismo, se pretende fortalecer la comunicación entre los participantes en los sistemas de pagos en una escala regional, de manera que no sólo se considere la dimensión de riesgo por operaciones transfronterizas, sino que también se apoye al comercio y la integración financiera regional.

II. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

- 2.1 Los beneficiarios directos del proyecto serían todos aquellos participantes de los sistemas de pago que realizan grandes operaciones de tesorería (grandes empresas, bancos, bolsas de valores, ministerios de hacienda y bancos centrales). El proyecto mejorará los sistemas de pagos y compensación de la región, así como su gestión de riesgo, creando con ello condiciones para un desarrollo futuro de un sistema regional integrado. De esa manera se reduce el riesgo sistémico y logra más transparencia en las transacciones financieras.

III. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 3.1 El objetivo general del proyecto es fortalecer los sistemas de pagos de cada uno de los países beneficiarios, y crear las condiciones para una plataforma de normas mínimas para desarrollar un sistema de pagos regional. El objetivo específico es definir un conjunto de estándares sobre sistemas de pagos aplicables a la región en su conjunto y adoptarlos como normativa regional del CMCA.

- 3.2 El proyecto tiene cuatro componentes de apoyo a los sistemas de pagos nacionales, e incluirá estándares mínimos para facilitar el desarrollo de un sistema más amplio de carácter regional. Los componentes son: i) marco regulador y gestión de riesgo de los sistemas de pagos; ii) desarrollo de una infraestructura tecnológica regional; iii) plan de divulgación y capacitación especializada; y iv) desarrollo de mecanismos de gestión y asesoría directa. Los primeros dos componentes son los ejes centrales del proyecto porque identifican los estándares de pagos más apropiados a nivel nacional y regional, lo cual fundamenta y posibilita el diseño de alto nivel de las aplicaciones correspondientes.

Componente I. Marco regulador y gestión de riesgo.

- 3.3 A través de este componente se revisará el marco regulador de los sistemas de pago de cada país, e identificarán normas mínimas para el desarrollo de un sistema de pagos de alto valor con alcance regional, así como su respectivo método de gestión de riesgo. Se contratarán consultores para determinar la conceptualización formal y jurídica de los sistemas de pago, los alcances de la normativa vigente y las necesidades propias de los sistemas de alto valor y de liquidación en tiempo real. Se definirán: a) el esquema institucional y el marco jurídico: propiedad, órganos de gobierno y distribución de responsabilidades; b) esquema de regulación y supervisión (normas de finalidad y requerimientos de participación); y c) tarificación, organización administrativa y autosostenibilidad. Como producto se espera lograr una propuesta de anteproyecto de Ley sobre aspectos relevantes de seguridad jurídica de los sistemas de pagos, que, de ser aprobado por los Presidentes de los Bancos Centrales, será sometido a consideración de las instancias legislativas correspondientes de cada país.
- 3.4 La identificación de directrices y estándares mínimos, así como la homogeneización de reglas funcionales y jurídicas, se hará mediante el trabajo en talleres regionales coordinados por los integrantes nacionales de un Comité Regional de Pagos, la Secretaría Ejecutiva y el apoyo de consultores externos en cada una de las áreas relevantes.
- 3.5 Los aspectos operativos para el diseño de alto nivel de un sistema de pagos nacional/regional se desarrollarán a partir de la asistencia directa mediante consultores, a grupos de trabajo nacionales especializados en sistemas de pagos e integrados regionalmente. Adicionalmente se desarrollarán talleres de trabajo para efectos de integrar un estándar regional coherente. Las áreas prioritarias identificadas incluyen:
- A. Gestión de riesgo de subsistemas multilaterales (cámara de compensación de cheques, de débitos y créditos y de otros subsistemas). Se establecerán lineamientos operativos para gestión del riesgo de las cámaras de pagos multilaterales y se propondrá un modelo de fondo de garantía de liquidación multilateral, que sea aplicable en cada uno de los países.
 - B. Mecanismos de monitoreo e intervención de los bancos centrales sobre la liquidez intradía del sistema, de acuerdo con sus objetivos de política monetaria. Se establecerá un modelo de monitoreo y gestión de la liquidez intradía, así como un

esquema de alerta ante eventuales tensiones de liquidez que puedan afectar a otros países de la región.

- C. Elementos de diseño funcional y financiero de un sistema de pagos de alto valor con liquidación bruta en tiempo real. Se establecerá un conjunto de opciones aplicables a los países sobre el diseño de sus sistemas de pagos de alto valor. Esas opciones deberán permitir su interconexión en el caso de que no todos los países sigan el mismo modelo.
- D. Modelos de liquidación de valores y de diseño del sistema de registro de valores que respalden el funcionamiento eficiente de los sistemas de pagos en dos aspectos: (i) fondos de garantía de cámaras de pago multilaterales; y (ii) operaciones de fondeo intradía con valores como garantía ante dificultades en la liquidación bruta en tiempo real. Producto: se establecerán opciones sobre el diseño operativo de los sistemas de registro y liquidación de valores, así como sobre la interfaz entre el sistema de pagos y de liquidación de valores. Esto incluirá opciones de organización institucional adecuadas para Centroamérica y que garanticen la neutralidad del sistema de liquidación de valores.

Componente II. Infraestructura tecnológica para liquidación en tiempo real .

- 3.6 Este componente procurará la coordinación y desarrollo de las plataformas tecnológicas existentes en la actualidad, y la definición de los procedimientos de comunicación entre bancos centrales y bancos regionales, de forma que se identifiquen y precisen las mejores opciones en comunicación y seguridad de las transacciones de pagos intrarregionales. Al inicio del proyecto se organizarán grupos de trabajo en cada país que deberán coordinarse a nivel regional. Esos grupos recibirán apoyo técnico de instituciones y expertos en tecnologías de sistemas de pagos. El trabajo se hará a través de sesiones especializadas de capacitación y discusión técnica de las diferentes opciones de desarrollo tecnológico.
- 3.7 Adicionalmente se desarrollará un centro de documentación concebido como plataforma de apoyo que facilite no solamente una biblioteca de programas, sino también asista en sistemas de registro e intercambio de información, seguridad de las redes nacionales y la plataforma regional, así como desarrolle el conjunto de vínculos con las páginas Internet. Las actividades a realizar y los productos a lograr en este componente serán:
- 3.8 Elementos de diseño del marco tecnológico estándar de los sistemas de pagos de alto valor: Se establecerá la estructura de base que permita la comunicación eficiente entre las diferentes plataformas tecnológicas, así como estándares de seguridad compatibles entre los sistemas de pagos.
- 3.9 Se establecerán modelos de interconexión regional de sistemas de pagos de mayor viabilidad desde el punto de vista institucional, funcional, operativo y tecnológico.

Componente III. Plan de capacitación y de divulgación.

- 3.10 Este componente facilitará el entrenamiento especializado en aspectos funcionales específicos requeridos por los sistemas de pagos nacionales que, debido a los diferentes grados de desarrollo existentes, no han podido ser abordados con la profundidad requerida por algunos países. Se elaborarán programas de entrenamiento y capacitación a través de cursos, seminarios, educación a distancia, pasantías en otros países y asesoramiento de consultores internacionales. La asesoría especializada se hará mediante consultores especializados que generen beneficios directos a los bancos centrales, las superintendencias y la Secretaría Ejecutiva. Un elemento complementario se refiere a la divulgación en general del proyecto y de sus avances a los usuarios de la región.

Componente IV. Mecanismos de gestión y asesoría directa.

- 3.11 Se refiere al asesoramiento institucional prestado a los países en áreas específicas para cada uno de los países. Entre los temas a considerar se citan: operatividad de modelos híbridos; migración de un sistema de bajo valor a otro de alto valor; marco jurídico de garantías; tratamiento operaciones del sector público; aplicación de estándares Basilea; separación de órdenes de pagos, tratamiento del financiamiento y vinculaciones con otros sistemas requiriendo liquidación, particularmente de valores. Esta labor sería desarrollada por la Secretaría Ejecutiva del CMCA con apoyo de consultores externos especializados.

IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCION

- 4.1.1 El costo estimado del proyecto es aproximadamente US\$ 1.600.000. El FOMIN aportaría US\$ 1.000.000, a través de recursos no reembolsables. El saldo de US\$ 600.000 sería la contrapartida local, la cual provendrá de la Secretaría del Consejo Monetario Centro Americano (SECMCA). La SECMCA opera con un presupuesto financiado por las cuotas que aportan los bancos centrales. El proyecto sería ejecutado en un plazo de veinticuatro (24) meses. El presupuesto estimado es el siguiente:

Componentes	Total en miles de US\$
I) Marco regulador y gestión de riesgos	600
II) Plataforma para liquidación en tiempo real	400
III) Plan de capacitación y de divulgación	250
IV) Desarrollo de mecanismos de gestión y asesoría	200
Coordinación del Programa	100
Seguimiento y evaluación	20
Auditoría	30
Total	1600

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 El organismo ejecutor será la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano. Dicho Consejo es un órgano técnico-administrativo del Subsistema de Integración Económica Centroamericana conformado por los

- presidentes de los bancos centrales de los países miembros. El Consejo cuenta con una Secretaría Ejecutiva (SECMCA) que es, a su vez, el órgano técnico administrativo del Consejo. La SECMCA ha sido provista de personalidad jurídica, estableciendo su sede en San José, Costa Rica. Es administrada por un Secretario Ejecutivo electo por el Consejo por un período de cuatro años.
- 5.2 La Secretaría Ejecutiva posee un cuerpo técnico experto en coordinación y seguimiento de políticas regionales, y mantiene un sistema de relaciones muy efectivo con los bancos centrales y superintendencias de la región. Su personal presenta una competitividad y capacitación superior al promedio de otros organismos similares, junto a facilidades de capacitación en su campo. La rotación del personal es baja.
 - 5.3 La SECMCA ha demostrado buen desempeño como entidad ejecutora de un proyecto para la armonización de títulos de la deuda pública apoyado por el FOMIN.

VI. RESULTADOS ESPERADOS, JUSTIFICACION E INDICADORES

- 6.1 La aprobación del proyecto permitirá perfeccionar los sistemas de pagos nacionales en la región centroamericana y configurar una plataforma mínima conforme a estándares internacionales que facilite una ulterior integración de los sistemas de pago. El proyecto beneficiará no solamente a los usuarios del sistema de pagos sino que también proveerá apoyo al desarrollo del mercado interbancario, el mercado de deuda pública y facilitará la implantación de la política monetaria. El riesgo sistémico se reduciría con la existencia de un mecanismo de pagos más fluido, dotado de componentes de gestión de riesgo y una red de seguridad que evite contagio de la volatilidad de otras áreas del sistema financiero.
- 6.2 Los beneficios esperados se amplifican no sólo por la dimensión regional sino también en cuanto facilitarán, en materia de sistemas de pagos, el desarrollo de conglomerados financieros regionales sobre la base de normas y estándares comunes similares a las internacionales. El desarrollo del proyecto permitirá fortalecer las actividades nacionales orientadas a disminuir el riesgo sistémico de los sistemas financieros, particularmente en las áreas de pagos y de gestión de liquidez. Estas áreas son altamente sensitivas cuando surgen dificultades en entidades bancarias porque pueden propagarse con rapidez si el sistema de pagos no cuenta con adecuada gestión interna de riesgos. Por otra parte, el desarrollo del proyecto incidirá directamente sobre la competitividad del sector financiero mediante la incorporación de estándares y normas que requieren de plataformas homogéneas que contribuyan a reducir costos, así como a innovar servicios y atención a empresas y personas.
- 6.3 El valor agregado de la operación está en el apoyo del FOMIN a la consecución de una mayor seguridad jurídica en las transacciones financieras regionales. Este aspecto es fundamental para: 1) permitir un sólido desarrollo del mercado de títulos-valores privados y públicos; 2) minimizar riesgos de crisis en el sector financiero; 3) restringir el blanqueo de activos y el financiamiento del terrorismo;

y 4) promover la inversión extranjera dentro de un futuro acuerdo sobre Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norte América. Asimismo, con este mecanismo se estaría reforzando los sistemas de pagos de las economías de América Central y reduciendo el riesgo sistémico. También se estima que el proyecto está acorde con los objetivos del FOMIN de apoyar procesos relacionados con el desarrollo de marcos reguladores y fortalecimiento institucional de los mercados financieros y de capitales.

- 6.4 Entre los indicadores de desempeño positivos del proyecto se citan: (a) Aprobación de estándares funcionales y jurídicos de los sistemas de pagos de la región; (b) Iniciativa de Ley marco para el ordenamiento de los sistemas de pagos nacionales; (c) Propuestas de plataformas tecnológicas para sistemas de pagos de alto valor y de liquidación bruta en tiempo real; (d) Propuesta de fondo de garantía de liquidación multilateral; (e) Modelos de gestión de riesgo; y (f) Modelo de plataforma básica para un sistema de pagos regional.

VII. ASUNTOS ESPECIALES

- 7.1 El mayor riesgo para la sostenibilidad del proyecto es que los bancos centrales no realicen las contribuciones correspondientes a la contrapartida local. Para mitigar ese riesgo, los Presidentes de Bancos Centrales de la región acordaron en junio 2002 un compromiso formal de llevar a cabo este proyecto con aportes propios y el apoyo de organismos multilaterales. Otro riesgo está asociado con la continua proliferación de sistemas de pagos privados y la paralela expansión de la banca transfronteriza y otros intermediarios de los mercados de capital. Precisamente para mitigar este riesgo es necesario contar con un sistema de pagos uniforme y homogéneo bajo el control y la supervisión de las autoridades monetarias y financieras de los países de la región.

VIII. RECOMENDACIONES DE LAS OFICINAS DE LOS PAISES Y DE LAS DIVISIONES RESPONSABLES DEL BANCO

- 8.1 Durante el período de conceptualización, las oficinas de los países revisaron la estructura básica de la operación y se cuenta con su apoyo para llevarla a cabo. La División de Finanzas e Infraestructura Básica (FI2/RE2) será responsable por el proyecto.

IX. PERIODO DE ANALISIS Y PREPARACION DEL PROYECTO

- 9.1 Se estima que el período de análisis para preparar en detalle el proyecto y tener concluido el documento para el Comité de Donantes oscilaría de tres a cuatro meses.