Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Apoyo a la transformación de FUNDESER

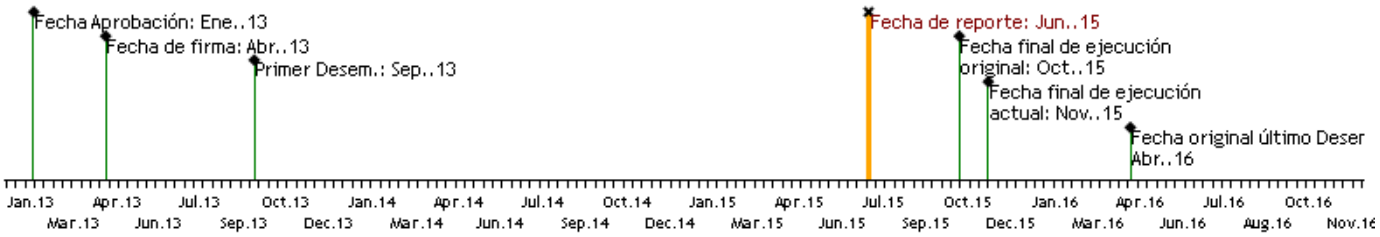
Nro. Proyecto: NI-M1033 - Proyecto No.: ATN/ME-13698-NI

**Propósito:** Expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbana, a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER a entidad financiera regulada por la SIBOIF

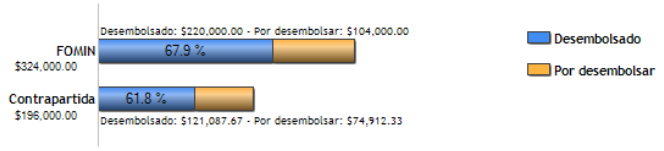
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| NICARAGUA | NICARAGUA | MIC - Desarrollo de la microempresa | MFIN - Microfinanzas |

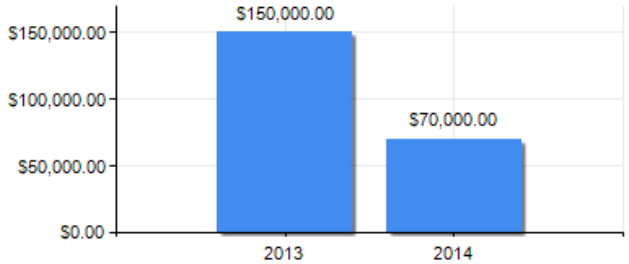
| | | | |
|---|---|---|---|
| **Agencia Ejecutora:** | FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO RURAL | **Líder equipo de diseño:** | DIETER WITTKOWSKI |
| | | **Líder equipo de supervisión:** | ANA CECILIA SANCHEZ |

### CICLO DEL PROYECTO

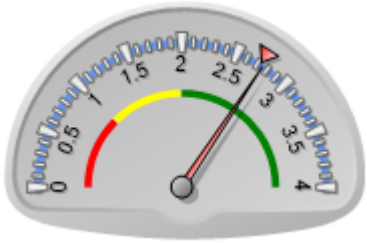



### RECURSOS

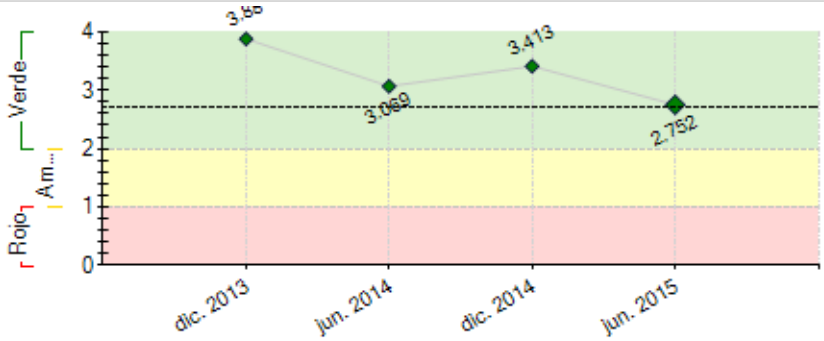



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.752
**Promedio FOMIN:** 2.726

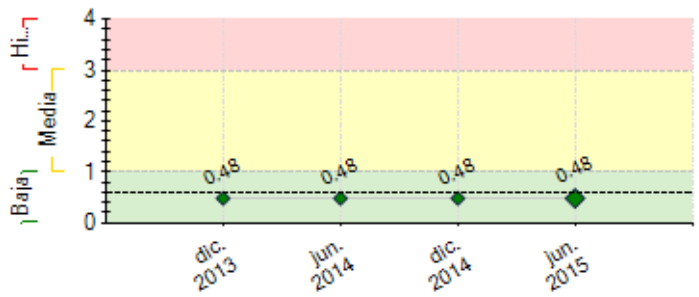



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Alto |
| **Adquisiciones:** | Alto |
| **Capacidad Técnica:** | Media |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

**Los principales resultados alcanzados**: **(a)** Cumplimiento de los 4 hitos del proyecto **(b)** Cumplimiento de los requisitos de la SIBOIF para la apertura de la Nueva Entidad Financiera Regulada**. (c)** Campaña de Visibilizacion y Mejor posicionamiento de la Financiera a lo largo de todo el proyecto**. (d)** Fortalecimiento de la Adecuación de Capital de la Financiera (Capitalización por parte de los Accionistas).

Se presentaron **dificultades y retrasos** en cuanto al CORE bancario por el Manejo y Desarrollo de todo el Software y por la implementación del Nuevo Modelo Integral de Gestión de Sucursal.

Los principales **obstáculos encontrados**: (a) Agenda institucional sobrecargada reprog. activ. capac. serán priorizada en próx. Sem.

Las **perspectivas del proyecto** para el logro de los objetivos son altamente favorables, existe interés y comp. de los actores involucrados en llevar adelante el proyecto y cumplir todos los Req. SIBOIF.

**En lo que resta de la ejecución**, se cumplirá con los objetivos del Proyecto y los compromisos suscritos en el convenio firmado el 05 de abril 2013.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

**Los principales resultados alcanzados en forma acumulada**: **(a) Seguimiento y Cumplimiento de las observaciones emitidas por SIBOIF (b)** Apertura de 2 nuevas agencias en el 1er semestre 2015 (Waslala y San Carlos), **(c)** Inicio de campaña imagen y marca de nueva Entidad Financiera Regulada), **(c)** Continuación del plan de fortalecimiento institucional en Temas espacializados al personal clave **(d)** Alianzas comerciales con Technoserve, APEN y John May Maquinarias. **(e)** Cumplido el Hito 4 e indicadores.

Se presentaron **dificultades y retrasos** en las actividades 1.3.1. y 1.4.1. (Capacitación en Agronegocios y Gestion Bancaria) debido a la priorización del cumplimiento de Metas de toda la fuerza de Ventas del Area de Negocios y por la Implementación de un nuevo modelo Integral de Gestión de Sucursal en las 21 Agencias.

Los principales **obstáculos encontrados**: (a) Agenda institucional sobrecargada que provoco reprogramación de actividades, los cuales a la fecha ya se encuentran en ejecución y se estima terminen en el 3er trimestre 2015.

Las **perspectivas del proyecto** para el logro de los objetivos son altamente favorables, existe interés y compromiso de los actores involucrados en llevar adelante el proyecto y cumplir todos los Req. del ente regulador, SIBOIF.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | Indicadores | | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planificado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propósito:** Expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbana, a través | R.1 | Cartera Bruta al fin de año (US$M) | 0 | 19 | 22 | | 26 | 28.15 | |
| | | | | Abr. 2014 | Abr. 2015 | | Oct. 2015 | Jun. 2015 | |
| | R.2 | Nuevos clientes con crédito en el año | 0 | 2000 | 3500 | | 4000 | 3951 | |
| | | | | Abr. 2014 | Abr. 2015 | | Oct. 2015 | Jun. 2015 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER a entidad financiera regulada por la SIBOIF | R.3 | Nuevos clientes RURALES con crédito, en el año | 0 | 1400 | 2625 | | 3200 | 2213 | |
| | | | | Abr. 2014 | Abr. 2015 | | Oct. 2015 | Jun. 2015 | |
| | R.4 | Retorno sobre Patrimonio Promedio (ROE) de FUNDESER (o la nueva entidad regulada) | 0 | 30 | 7 | | 7 | -3.88 | |
| | | | | Abr. 2014 | Abr. 2015 | | Oct. 2015 | Jun. 2015 | |
| | R.5 | Al final del proyecto otorgada por la SIBOIF la licencia de funcionamiento de la nueva entidad regulada como institución financiera no bancaria | 0 | | | | 1 | 1 | |
| | | | | | | | Oct. 2015 | Oct. 2014 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 1:** Fortalecimiento de capacidades de talento humano<br>**Peso:** 52%<br>**Clasificación:** | **C1.I1** | La Junta Directiva, con participación de los socios previstos, han aprobado la nueva estructura funcional y redefinido los puestos y cargos (Poner "1" cuando se logra). | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Dic. 2013 | Dic. 2013 | |
| | **C1.I2** | Porcentaje del personal de FUNDESER que conoce, mediante capacitaciones, el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF | 0 | | | | 70 | 70 | Finalizado |
| | | | | | | | Jul. 2014 | Ago. 2014 | |
| | **C1.I3** | El equipo gerencial ha desarrollado las competencias gerenciales (mediante capacitaciones) para la gestión que requieren sus cargos de acuerdo a las exigencias de la SIBOIF (Poner "1" cuando se logra). | 0 | | | | 1 | 0.8 | Atrasado |
| | | | | | | | Abr. 2015 | Jun. 2015 | |
| | **C1.I4** | El Porcentaje de las sucursales que implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF | 0 | | | | 100 | 70 | Atrasado |
| | | | | | | | Abr. 2015 | Jun. 2015 | |
| | **C1.I5** | El personal del área de negocios conoce las nuevas políticas y los procedimientos para el otorgamiento de créditos (mediante plan de capacitación cumplido). (Poner "1" cuando se logra). | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Abr. 2014 | Dic. 2014 | |
| **Componente 2:** Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF<br>**Peso:** 12%<br>**Clasificación:** | **C2.I1** | Manuales que corresponden a al normas requeridas por la SIBOIF han sido aprobados por la JD de FUNDESER | 0 | | | | 5 | 5 | Finalizado |
| | | | | | | | Abr. 2014 | Dic. 2014 | |
| | **C2.I2** | El pacto social de la nueva financiera, estatutos y documentación legal entregada a la SIBOIF (Poner "1" cuando se logra) | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Oct. 2013 | Dic. 2013 | |
| **Componente 3:** Capacidades Tecnológicas<br>**Peso:** 36%<br>**Clasificación:** | **C3.I1** | Porcentaje del sistema operativo de servidores instalado | 0 | | | | 100 | 100 | Finalizado |
| | | | | | | | Abr. 2014 | Abr. 2014 | |
| | **C3.I2** | El motor de la base de datos instalado (Poner "1" cuando se logra) | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Ago. 2014 | Abr. 2014 | |
| | **C3.I3** | Implementado al 100% el sistema de intranet y comunicación interna (Poner "1" cuando se logra). | 0 | | | | 1 | 0.5 | En curso |
| | | | | | | | Abr. 2015 | Dic. 2014 | |

| | Hitos | Planificado | Fecha Vencimiento | Logrado | Fecha en que se logró | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | Condiciones previas | 8 | Oct. 2013 | 8 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H2** | Los manuales que corresponden a normas requeridas por la SIBOIF han sido aprobados por la JD de FUNDESER | 5 | Abr. 2014 | 5 | Mar. 2014 | Logrado |
| **H3** | Porcentaje del personal de FUNDESER conoce el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF | 70 | Oct. 2014 | 70 | Ago. 2014 | Logrado |
| **H4** | El % del personal de las sucursales implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF | 80 | Abr. 2015 | 80 | Mar. 2015 | Logrado |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**
***[No se reportaron factores para este período]***

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. Riesgo de no obtener los recursos financieros necesarios para cerrar todas las brechas del proceso de transformación. Este proyecto de cooperación técnica aporta una parte de los recursos que FUNDESER requiere para cerrar todas las brechas para cumplir con las exigencias de la SIBOIF. A pesar de que la entidad se encuentra negociando con varios otros donantes y sus inversionistas los recursos faltantes, existe el riesgo que no los obtenga en el corto plazo, lo cual podría resultar en demoras par | Baja | Para mitigar este riesgo, FUNDESER podría solicitar recursos adicionales de los socios inversionistas para compartir estos costos, o solicitar que ellos ayuden a conseguir los recursos mediante sus contactos en la cooperación internacional. Se podría extender el plazo para la regulación. Por otro lado, Fundeser podría extender el plazo previsto para el proceso de regulación y financiar los costos con recursos propios en un período más largo. | Project Guest |
| 2. SIBOIF No mantiene políticas favorables a la regulación de las microfinanzas. | Baja | Fundeser brinda seguimiento sostenido a los cambios de comportamiento normativo de la SIBOIF. | Project Guest |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

*[No se reportaron factores para este período]*

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

A la fecha de este informe Financiera Fundeser ha cumplido con todos los hitos del proyecto, así mismo continua con la ejecución de las actividades previstas del 3er año de ejecución del proyecto las cuales contribuyen significativamente al fortalecimiento de las capacidades y competencias de los colaboradores en el quehacer institucional que complementan la etapa inicial en que se encuentra la Financiera; reiterando el compromiso de cumplir con todas las condiciones del Convenio Firmado.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativo a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Durante la Ejecución de Operatividad como Entidad Financiera Regulada los principales retos han sido: 1) Se identificó que habían brechas y debilidades en el área de tecnología, por lo que se Presentó ante la Junta Directiva la creación y aprobación de una Nueva Gerencia con el objetivo de fortalecer el área y liderar procesos de sistemas, controles y registros. (Nueva Gerencia de Tecnología), 2) El Fortalecimiento y ejecución de controles internos ha representado también un reto, los cuales a la fecha está en ejecución mediante un plan de acción para superar las debilidades identificadas tanto a nivel interno de la institución como a nivel del proyecto en ejecución. Nuestra recomendación ante estos desafíos para el futuro es que la ¨cultura de cambio institucional¨ se trabaje antes, durante y después de un proceso de transformación en las diferentes unidades organizativas con temas específicos. | Implementation | Salazar, Maytee Ivett |