**Fortalecimiento Institucional para la Transformación de FUNDESER en Sociedad Financiera Regulada – NI-M1033**

El fin del proyecto es contribuir a mejorar los emprendimientos de micro, pequeños y medianos empresarios atendidos por FUNDESER, con énfasis en el sector rural del país. El propósito es contribuir a expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbano a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER en entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) de Nicaragua.

Entre la segunda mitad de 2008 y el final de 2010, el sector de microfinanzas en Nicaragua atravesó el entorno de negocio más difícil en su historia; aunado al estallido de la crisis financiera global, la conformación del “Movimiento de No Pago”, cambió de raíz el escenario del sector. Sin embargo, a partir de 2011 el sector se encuentra en plena recuperación y varias entidades microfinancieras ahora están volviendo a mostrar indicadores nuevamente promisorios, entre las cuales está la Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural (FUNDESER). FUNDESER es una de las microfinancieras no reguladas con mayor presencia en zonas rurales y con colocaciones muy importantes en el sector agropecuario. Como parte de su estrategia de crecimiento y fortalecimiento para ampliar y profundizar su impacto en llevar servicios financieros a poblaciones de bajos ingresos, FUNDESER ha decidido transformar sus operaciones en una entidad regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). Para la creación de la nueva entidad, FUNDESER invertirá alrededor de US$1 millón de recursos propios, junto con Rural Impulse II/INCOFIN, ANMF/Triple Jump y KCD/Bank im Bistum Essen (con un total de US$3,1 millones de capital accionario). FUNDESER ha solicitado el apoyo del FOMIN para aportar, junto con los fundadores de la nueva financiera, los recursos de cooperación técnica que necesita para cumplir con las exigencias de la SIBOIF.

El proyecto aportará recursos para el fortalecimiento de capacidades de talento humano, el cumplimiento de la reglamentación y la normativa de la SIBOIF y el mejoramiento de sus capacidades tecnológicas. Estos componentes contribuirán a satisfacer una parte significativa de las brechas identificadas para cumplir con las exigencias de la SIBOIF para calificarse como entidad regulada.

El principal beneficio de este proyecto es el establecimiento de una entidad financiera regulada y supervisada con control prudente de riesgos y de la calidad de la cartera, que a su vez beneficiará a las micro y pequeñas empresas en Nicaragua, con énfasis en áreas rurales, con servicios financieros estables, seguros y confiables. Esto será reflejado en una PAR>30 controlada, la cobertura de riesgos suficiente, un nivel de solvencia adecuada y una holgada posición de liquidez. A finales de 2014 FUNDESER tendrá aproximadamente US$24 millones de la cartera distribuida entre unos 35.000 clientes, de los cuales alrededor de US$18 millones de cartera y 20.000 clientes estarán ubicados en áreas rurales, respectivamente; así mismo, se espera que la nueva financiera agregue a su red actual 4 nuevas sucursales en áreas rurales.

El proyecto se enmarca en la Agenda del FOMIN “Ampliar y diversificar la penetración de los servicios de microfinanciamiento a las poblaciones rurales y subatendidas”. La ampliación de servicios financieros a estas poblaciones es muy importante para el país, puesto que casi el 40% de la población rural vive en condiciones de pobreza y las áreas rurales son las menos atendidas por el sector financiero regulado de Nicaragua.

|  |
| --- |
| **Documento del Banco Interamericano de Desarrollo** |

**Fondo Multilateral de Inversiones**

**Segunda Línea de Actividad de**

**Fortalecimiento de las Instituciones Financieras para la Microempresa**

**Nicaragua**

**Fortalecimiento Institucional**

**para la Transformación de FUNDESER en Sociedad Financiera Regulada**

**(NI-M1033)**

**Memorando de Línea de Actividad**

**Original: Español**

|  |
| --- |
|  |

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski (MIF/ATF) líder del equipo; Ana Cecilia Sánchez (MIF/CNI); Walkiria Soto (MIF/CNI); Claudia Gutiérrez (MIF/DEU); Gyoung Joo Choe (MIF/KSC); José Tadeo Martínez (LEG/NSG); y Patricia Guevara (MIF/ATF).

Índice

[I. Resumen Ejecutivo 1](#_Toc337555949)

[II. Antecedentes y Justificación 2](#_Toc337555950)

[A. Cambios recientes en el entorno regulatorio de las microfinanzas en Nicaragua 2](#_Toc337555951)

[B. El contexto reciente del sistema de microfinanzas en Nicaragua 3](#_Toc337555952)

[C. Transformación de FUNDESER en una entidad regulada y supervisada 4](#_Toc337555953)

[D. Desafíos y oportunidades de FUNDESER y adicionalidad del FOMIN 4](#_Toc337555954)

[III. Agencia ejecutora 6](#_Toc337555955)

[A. Perfil de la agencia ejecutora 6](#_Toc337555956)

[B. Gobierno corporativo 7](#_Toc337555957)

[C. Análisis financiero 7](#_Toc337555958)

[D. Revisión de integridad 9](#_Toc337555959)

[IV. Objetivo y Descripción del Proyecto 9](#_Toc337555960)

[A. Objetivo 9](#_Toc337555961)

[B. Descripción del financiamiento del FOMIN 9](#_Toc337555962)

[V. Costo y Financiamiento 12](#_Toc337555963)

[VI. Mecanismo de Ejecución 13](#_Toc337555964)

[VII. Seguimiento y Evaluación 14](#_Toc337555965)

[VIII. Beneficios y Riesgos del Proyecto 15](#_Toc337555966)

[IX. Aspectos Ambientales y Sociales 16](#_Toc337555967)

[X. Excepciones a las Políticas del Banco 17](#_Toc337555968)

**Fortalecimiento Institucional**

**para la Transformación de FUNDESER en Sociedad Financiera Regulada**

**Unidad Monetaria**

Dólares Estadounidenses (US$)

**Siglas y Abreviaturas**

|  |  |
| --- | --- |
| ASOMIF | Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| DNA | Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora |
| ELF | Emergency Liquidity Fund |
| ESR | Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| FNI | Financiera Nicaragüense de Inversiones |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| FUNDESER | Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural |
| IMF | Institución Microfinanciera |
| ONG | Organizaciones No Gubernamentales |
| PAR>30 | Cartera en Riesgo con más de 30 Días de Atraso |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PSR | Informes de Avance del Proyecto (Project Status Report) |
| REDCAMIF | Red Centroamericana de Microfinanzas |
| ROAA | Rendimiento sobre Activos Promedio |
| ROAE | Rendimiento sobre Patrimonio Promedio |
| SIBOIF | Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras |
| SICSA | Sociedad de Inversiones para la Microempresa en Centroamérica y el Caribe SA |

**Equipo de Proyecto**

Dieter Wittkowski, MIF/ATF

Ana Cecilia Sánchez, MIF/CNI

Walkiria Soto, MIF/CNI

Claudia Gutiérrez, MIF/DEU

Gyoung Joo Choe, MIF/KSC

José Tadeo Martínez, LEG/NSG

Patricia Guevara, MIF/ATF

**Lista de Anexos**

Anexo I Marco Lógico

Anexo I(a) Indicadores de Desempeño Cuantitativo

Anexo II Presupuesto Detallado y Cronograma de la Ejecución

Anexo III Tabla de Hitos Preliminar

Anexo IV Matriz de Calidad para Efectividad en el Desarrollo (QED)

**Información Disponible en los Archivos Técnicos del Proyecto**

Anexo V Plan de Adquisiciones Preliminar

Anexo VI Resumen de los Estados Financieros de 2009-2011 y Agosto 2012

Anexo VII Estructura de la Junta Directiva y del Equipo Gerencial de FUNDESER

Anexo VIII Resumen del Currículum Vitae del Gerente General de FUNDESER

Anexo IX Organigrama de FUNDESER

Anexo X Revisión de Integridad

**Apéndices**

Proyecto de Resolución

**Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones**

**Financieras para la Microempresa**

# Resumen Ejecutivo

|  |  |
| --- | --- |
| **Agencia Ejecutora:** | Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural (FUNDESER) |
| **Número del Proyecto:** | NI-M1033 |
| **Beneficiarios:** | Los beneficiarios finales serán micro y pequeños empresarios en Nicaragua, que se beneficiarán con servicios de crédito y otros servicios financieros de FUNDESER. |
| **Objetivos:** | El objetivo general (fin) del proyecto es contribuir a mejorar los emprendimientos de micro, pequeños y medianos empresarios atendidos por FUNDESER, con énfasis en el sector rural del país. El objetivo específico (propósito) del proyecto es contribuir a expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbano a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER en entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) de Nicaragua. |
| **Descripción del Proyecto:** | El proyecto consistirá de tres componentes: (i) fortalecimiento de capacidades de talento humano; (ii) cumplimiento de la reglamentación y la normativa de la SIBOIF; y (iii) capacidades tecnológicas. |
| **Costo del Proyecto y Financiamiento:** | El monto total del proyecto será US$558.000, de los cuales el FOMIN aportará US$362.000:  FOMIN: hasta US$362.000[[1]](#footnote-1)  Contraparte Local: hasta US$196.000[[2]](#footnote-2)  Total: hasta US$558.000 |
| **Calendario de Ejecución:** | Período de Ejecución: 30 meses  Período de Desembolso: 36 meses |
| **Condiciones Contractuales:** | Como condiciones previas al primer desembolso del aporte del FOMIN, FUNDESER deberá presentar, a satisfacción del FOMIN, evidencia de que: (i) ha elaborado un Plan Operativo Anual (POA) para los primeros doce meses del proyecto con su cronograma de ejecución; (ii) ha contratado al asistente técnico-administrativo; (iii) cuenta con un pacto de accionistas de la nueva entidad financiera, consensuada con los accionistas fundadores; y (iv) ha preparado el Plan de Adquisiciones del proyecto. |
| **Revisión Ambiental y Social:** | Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados y que se trata de una entidad financiera, la categoría propuesta para el proyecto es B.13. FUNDESER gestionará los riesgos ambientales de acuerdo con las pautas ambientales y sociales del BID/FOMIN para las operaciones del FOMIN con intermediarios financieros, incluida específicamente la aplicación de una lista de exclusiones (véase párrafo 9.1). |
| **Coordinación con Otros Organismos Oficiales y de Cooperación para el Desarrollo:** | FUNDESER viene coordinando con varios cooperantes en el presente proyecto incluyendo International Finance Corporation (IFC) del Banco Mundial; el Rural Impulse Fund II, administrado por INCOFIN[[3]](#footnote-3); ANMF ASN, representado por Triple Jump[[4]](#footnote-4), y KCD gestionado por Bank Im Bistum Essen[[5]](#footnote-5). La IFC apoya con recursos de cooperación técnica para confinanciar con el FOMIN una consultoría en la mejora de la productividad del negocio. Los otros tres serán inversionistas fundadores de la nueva financiera regulada a establecerse, aportando capital de inversión y recursos de cooperación para algunas actividades claves del proceso de transformación. El uso del aporte del FOMIN y el cronograma de la ejecución de este proyecto se ha coordinado, de manera general, con los representantes de los recursos provenientes de los citados donantes. |
| **Excepciones a las Políticas del Banco:** | Ninguna. |

# Antecedentes y Justificación

## **Cambios recientes en el entorno regulatorio de las microfinanzas en Nicaragua**

* 1. Después de varios años en discusión, en junio de 2011 fue aprobada la ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, la cual regula el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) legalmente constituidas como personas jurídicas con o sin fines de lucro. Al entrar en vigencia la ley, quedan sujetas a las disposiciones las IMF cuya solicitud de registro y autorización para operar tiene carácter obligatorio, sujetándose a la regulación y supervisión de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). Se espera que el establecimiento de reglas específicas para las IMF, que permitan un buen funcionamiento del mercado y que establezcan una organización corporativa clara, controles internos y externos, mecanismos de supervisión y de provisión de la información, y un marco legal que proteja los derechos de los actores del sector, pueda generar la confianza necesaria para la sostenibilidad en el largo plazo de la actividad de las microfinanzas en el país.
  2. Las IMF que se no se regulen bajo esta ley, continuarán operando bajo los preceptos de la Ley No. 176, “Ley Reguladora de Préstamos entre Particulares”, ley que regula las tasas de interés, poniendo como máxima el promedio ponderado del sistema financiero, sin tomar en cuentas las tasa de interés de las tarjetas de crédito.
  3. Por otro lado, el régimen para el sector financiero regulado (bancos y sociedades financieras) permite que las tasas de interés sean pactadas libremente por el mercado, lo cual es una condición que favorece a la profundización y expansión de las microfinanzas en Nicaragua hacia las zonas rurales, donde la cobertura de servicios financieros es significativamente menor que en áreas urbanas. Se prevé que un número no menor de las IMF actualmente no reguladas optarán por convertirse en entidades reguladas para poder fortalecer sus operaciones bajo la regulación y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) y poder operar con menores restricciones.

## **El contexto reciente del sistema de microfinanzas en Nicaragua**

* 1. Entre la segunda mitad de 2008 y el final de 2010, el sector de microfinanzas en Nicaragua atravesó el entorno de negocio más difícil en su historia; aunado al estallido de la crisis financiera global, la conformación del Movimiento de Productores y Comerciantes del Norte (conocido como el “Movimiento de No Pago”), cambió de raíz el escenario del sector, culminando, a comienzos de 2010, con la aprobación de la llamada Ley de Moratoria[[6]](#footnote-6). A diferencia de lo que se observaba en Nicaragua hasta 2008, cuando el país era una referencia global en la industria de las microfinanzas, los inversionistas internacionales comenzaron a retirarse del país por el aumento en la percepción de riesgo. Como ejemplo, datos de la industria revelan que entre 2008 y el final de 2010, la lista de los principales acreedores nacionales e internacionales se redujo de 77 a 57 como resultado de la crisis en el sector microfinanciero.
  2. Estos acontecimientos se tradujeron en un progresivo y significativo deterioro de los indicadores claves de las IMF, tanto reguladas como no reguladas. La principal asociación de referencia es la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), en la cual están afiliadas 20 instituciones de microfinanzas no reguladas, y de acuerdo a los reportes publicados por la misma asociación, los indicadores mostraron las siguientes tendencias de sus instituciones afiliadas: (i) la cartera en mora se incrementó del 3,55% en diciembre 2007 al 14,2% en diciembre 2010; (ii) las operaciones y carteras se redujeron significativamente, pasando de 244 agencias, US$246 millones de cartera y más de 350.000 clientes en diciembre 2008, a 220 agencias, US$160 millones de cartera y 265.000 clientes, respectivamente a diciembre 2010; y (iii) utilidades totales de alrededor de US$13,5 millones al final de 2007, que se convirtieron en pérdidas de alrededor de US$1,2 millones al final de 2010. Asimismo, las instituciones menos eficientes en el control de sus gastos y las más afectadas por el deterioro de la cartera experimentaron reducciones considerables de su patrimonio durante este período.
  3. Durante el año 2011 y la primera mitad de 2012, la situación ha venido mejorando después de tocar fondo al final de 2010. La mayoría de las IMF han empezado a crecer nuevamente, generar excedentes por la primera vez desde 2009 y mostrar mejoras notables en la calidad de su cartera, entre otros. A diciembre 2011: (i) la cartera en mora se redujo a un promedio de 7,2%; (ii) las operaciones y cartera tuvieron un comportamiento mixto con un total de 187 agencias, una cartera total ligeramente mayor en US$164 millones y una reducción de clientes a 243.000 clientes; y (iii) se generaron utilidades totales de unos US$722.000, con 13 de las 20 IMF afiliadas a ASOMIF mostrando resultados positivos.

## **Transformación de FUNDESER en una entidad regulada y supervisada**

* 1. A nivel sectorial, el desempeño financiero ha sido fuertemente afectado por los factores externos antes mencionados. Sin embargo, el grado de deterioro financiero varía según la institución; es decir, mientras aquellas instituciones que flexibilizaron las políticas de aprobaciones y relajaron el control interno con afán de seguir creciendo a la velocidad excesiva y no controlada, se han visto golpeados de manera significativa, otras instituciones que mantenían prudencia y supieron implementar políticas y procedimientos para reducir y controlar su riesgo, como el caso de Fundación de Desarrollo Socio Económico Rural (FUNDESER), han podido empezar a salir de la crisis, restablecer su rentabilidad y mejorar significativamente su calidad de cartera, y esperan que 2012 sea un año de volver a un desempeño dentro de los rangos aceptables para la industria en Latinoamérica.
  2. Con el fin de afrontar los nuevos desafíos del sector con mayor capitalización, aprovechar las ventajas operativas de operar como entidad regulada y en el mediano plazo, ofrecer un servicio de movilización de depósitos a su clientela, FUNDESER, la tercera institución de las afiliadas a ASOMIF en número de clientes, ha tomado la decisión de transformar sus operaciones mediante la creación de una nueva entidad regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). Esta transformación le permitiría expandir los servicios financieros, especialmente servicios accesibles de ahorros (en el mediano plazo), mejorar la eficiencia operativa y la transparencia en la rendición de cuentas, mejorar el gobierno corporativo, y, por ende, ganar mayor credibilidad con los fondeadores externos, así como con los clientes existentes y potenciales, y con el sector financiero en general. Puesto que FUNDESER es una de las entidades microfinancieras con el mayor porcentaje de sus clientes y cartera en áreas rurales, su expansión y fortalecimiento tendrá un efecto significativo en atender las necesidades financieras de miles de clientes rurales adicionales, los cuales actualmente no cuentan con una oferta adecuada de servicios financieros y están entre las poblaciones más pobres del país.

## **Desafíos y oportunidades de FUNDESER y adicionalidad del FOMIN**

* 1. **Desafíos:** A pesar de ser una de las mayores IMF no reguladas en Nicaragua[[7]](#footnote-7), para poder avanzar en el proceso de transformarse en sociedad financiera regulada y especializada en microfinanzas, FUNDESER requiere: (i) fortalecer su patrimonio, y por ende, su suficiencia de capital; e (ii) implementar una serie de asesorías técnicas y actividades de capacitación para cumplir con todas las exigencias de la SIBOIF en la materia. Para fortalecer su patrimonio, FUNDESER ha firmado un acuerdo con tres organismos de inversión, quienes invertirán conjuntamente con FUNDESER para la creación de la nueva sociedad financiera. Las entidades Rural Impulse II/INCOFIN, ANMF/Triple Jump y KCD/Bank im Bistum Essen se han comprometido a aportar un total de US$3,1 millones de capital accionario, para invertir junto con alrededor de US$1 millón de FUNDESER, para la conformación de la nueva financiera.
  2. Por otro lado, FUNDESER ya cuenta con el estudio de factibilidad de la nueva financiera y se prevé su presentación a la SIBOIF, junto con la solicitud de crear la financiera, el acta de constitución y los otros requisitos de documentación, en Febrero del año 2013. Entre otros, los pasos subsiguientes más importantes en el proceso de cumplimiento de las exigencias de la SIBOIF serían la preparación de los siguientes aspectos: (i) una nueva estructura funcional institucional, mejoras en la administración y gestión del talento humano, incluyendo manuales, sistemas de contratación, evaluación y compensación, y planes de desarrollo del personal; (ii) adecuación de la estructura operativa de la nueva financiera, incluyendo políticas, procedimientos, reglamentaciones, y manuales de crédito, inversiones, riesgos, control interno, gobierno corporativo, administración, tecnología, ética, protección al consumidor, anti-lavado de dinero y auditorías, entre otros; y (iii) mejoras en su sistema integrado de tecnología de informática, incluyendo interconectividad, seguridad, generación de reportes, y creación de nuevos módulos para nuevos productos.
  3. **Oportunidades:** Si FUNDESER se convierte en una entidad regulada y supervisada, se espera que se mejoren sus procesos administrativos y de gestión de cartera ajustándose a las normativas de la SIBOIF, y se fortalecerá su cultura institucional para enfrentar los cambios que conlleva la regulación, manteniendo el nivel de compromiso y motivación del personal. Con la transformación en una entidad financiera regulada por la SIBOIF, FUNDESER consolidará su posicionamiento en el mercado de microfinanzas en Nicaragua. Además su transformación exitosa y eventual captación de ahorros (en el mediano plazo) contribuirán a la recuperación de credibilidad de los fondeadores internacionales en el sector de microfinanzas en Nicaragua, y contribuirá significativamente a la expansión y profundización de los servicios financieros en el país, especialmente en áreas rurales actualmente subatendidas.
  4. **Justificación, adicionalidad, y estrategia del FOMIN:** El proyecto cumple con los criterios de la Segunda Línea de Actividad para Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa (MIF/GN-75), toda vez que constituye un caso de una entidad de microfinanzas sin fines de lucro (ONG) que requiere apoyo para consolidar su proceso de transformación en entidad regulada y supervisada (*upgrading*). La participación del FOMIN, con sus apoyos oportunos y puntuales en áreas específicas, permitirá acelerar el proceso de transformación de FUNDESER. Bajo la coyuntura actual, su transformación prudente, pero con celeridad, contribuirá a la recuperación de credibilidad de los fondeadores internacionales no solo en FUNDESER, sino también en el sector de microfinanzas en Nicaragua. Por otro lado, tomando en cuenta la fuerte penetración de FUNDESER a la población rural y el segmento agropecuario, este proyecto se enmarca en la Agenda del FOMIN “Ampliar y diversificar la penetración de los servicios de microfinanciamiento a las poblaciones rurales y subatendidas”. La ampliación de servicios financieros a estas poblaciones es muy importante para el país, puesto que casi el 40% de la población rural vive en condiciones de pobreza y las áreas rurales son las menos atendidas por el sector financiero regulado de Nicaragua. Con mayor acceso a servicios financieros para financiar sus operaciones, se espera que estas empresas aumenten sus ventas del negocio y sus activos en un 15%. Finalmente, el proyecto se alinea con el marco de la Estrategia del Banco con Nicaragua (EBP) vigente (2008-2012) y con las prioridades del GCI-9, en tanto apoya el desarrollo productivo mediante mayores facilidades para el acceso al crédito en áreas rurales y la promoción del desarrollo mediante el sector privado, en un país pequeño y de un menor nivel de desarrollo.

# Agencia ejecutora

## **Perfil de la agencia ejecutora**

1. La agencia ejecutora del proyecto será la Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural (FUNDESER)[[8]](#footnote-8), cuya oficina principal se encuentra en Managua. FUNDESER es una fundación sin fines de lucro especializada en microfinanzas rurales, con enfoque social. El sector meta principal de sus servicios de crédito son los micro y pequeños empresarios rurales, pero también atiende a mercados urbanos y peri-urbanos. Los principales productos consisten en financiar actividades agropecuarias, de comercio, de servicio, de vivienda y de pequeña industria, con productos específicos para el café, la ganadería, la agricultura en general y la vivienda.
2. FUNDESER se constituyó en el año 2000 sobre la base de experiencias y proyectos en el desarrollo y el crédito rural de la Iglesia Católica y Caritas Nicaragua, iniciados en 1993. Actualmente es la tercera IMF más grande en número de clientes, y la segunda en volumen de cartera de Nicaragua, con más de US$14 millones de cartera bruta, 22.725 clientes activos y un préstamo promedio de alrededor de US$500, a Agosto de 2012. Con el 77% de su cartera colocada en áreas rurales, FUNDESER es la IMF nicaragüense con la mayor proporción de cartera rural entre todas. Opera utilizando metodología de crédito tanto individual como grupal y tiene una amplia cobertura geográfica a nivel nacional, con 19 sucursales y la oficina principal, 222 empleados en total, de los cuales 101 son oficiales de crédito o del “*front office*”.
3. En un mercado altamente competitivo como el de Nicaragua, las principales ventajas comparativas de FUNDESER están relacionadas principalmente a un profundo conocimiento del contexto rural, un fuerte enfoque social y las diversas alianzas estratégicas con instituciones de financiamiento que comparten su misión de atender el sector rural con servicios financieros de calidad. En un contexto difícil y desafiante por el cual el sector de microfinanzas nicaragüense ha venido atravesando, FUNDESER se ha distinguido por haber logrado muy buenos resultados entre instituciones de microfinanzas reguladas y no reguladas de Nicaragua. Su estrategia hacia el futuro incluye mantener más del 50% de su cartera colocada en áreas rurales, con énfasis en actividades agropecuarias.
4. En 2011 la Junta Directiva de FUNDESER tomó la decisión de convertir la organización en una institución de microfinanzas regulada y supervisada por la SIBOIF, dando así un impulso al proceso de fortalecimiento institucional y adecuación a los requerimientos normativos. Hasta la fecha, FUNDESER ha tomado pasos importantes en el proceso de transformación, incluyendo: (i) ha completado el estudio de factibilidad de la financiera; (ii) ha contratado a una “gerente de la transformación” para liderar y coordinar todo el proceso; (iii) coordina estrechamente el plan de transformación entre los tres nuevos inversionistas y el Comité Ejecutivo que supervisa el proceso, con el fin de identificar las brechas que existen entre los requerimientos normativos que la SIBOIF exige y la capacidad institucional de FUNDESER y con ello elaborar un plan de fortalecimiento institucional para cerrar dichas brechas; (iv) cuenta con una carta de intenciones de los tres inversionistas privados para el aporte de más de US$3 millones en capital a la nueva entidad; y (v) está en proceso de elaborar el acta de constitución de la nueva financiera. Una vez presentada la solicitud de transformación a la SIBOIF, dicha entidad tiene 120 días para dar su opinión al respecto, otorgando la autorización de constitución.[[9]](#footnote-9) Después, FUNDESER tendrá 6 meses para adecuarse a las exigencias de la SIBOIF, y si cumple, se le otorgaría su licencia de funcionamiento.

## **Gobierno corporativo**

1. De acuerdo a sus estatutos actuales, FUNDESER cuenta con una estructura de gobierno constituida por la Asamblea General que es el órgano supremo y la Junta Directiva que es el órgano ejecutor de las resoluciones de la Asamblea General (el organigrama se encuentra en el Anexo IX en los archivos técnicos). En la actualidad, la Asamblea General está integrada por 13 miembros y se reúne ordinariamente dos veces al año. La Junta Directiva está integrada por seis miembros que se reúnen mensualmente (en el Anexo VII de los archivos técnicos se detallan los miembros de la Junta Directiva y del equipo gerencial). Sus integrantes son profesionales con diversa experiencia, conocimiento y larga trayectoria dentro de los organismos directivos de la organización y de otras entidades de apoyo al desarrollo rural.
2. El Gerente General es el Dr. René Romero Arrechavala, socio fundador de FUNDESER, quien tiene 15 años de experiencia en las microfinanzas y también ha desempeñado el rol de Presidente de ASOMIF. Actualmente es Presidente del Directorio de la Sociedad para la Inclusión de la Microempresa en Centroamérica y el Caribe SA (SICSA) y directivo de REDCAMIF (véase el Anexo VIII). El equipo de alta gerencia está conformado también por el Gerente de Finanzas Ing. César Blandon Montenegro, la Gerente de Negocios Lic. Joaida Castillo Barquero, y el Gerente de Riesgos Lic. Santiago Diaz Bautista, todos con un profundo conocimiento de FUNDESER y de las microfinanzas en Nicaragua. Dependiendo directamente de la gerencia general se encuentran también la gerencia de Recursos Humanos y la gerencia de Tecnología de la Información.

## **Análisis financiero**

1. Los estados financieros son preparados con base en las normas y prácticas contables prescritas en el Manual Único de Cuentas aprobado por la SIBOIF que rigen a las instituciones financieras reguladas. Las auditorías externas de los estados financieros con corte a diciembre de 2011, realizadas por la firma internacional PricewaterhouseCoopers, presentan algunas salvedades que no afectan la decisión del FOMIN de apoyar a FUNDESER en esta etapa de su evolución.[[10]](#footnote-10)
2. Al cierre de 2011, FUNDESER tenía activos por US$16,9 millones, US$12 millones en su cartera de créditos neta, US$1,1 millones en capital social y US$3,3 millones de deuda subordinada. Su cartera de créditos, distribuida entre unos 25.000 clientes (50% son mujeres), estaba compuesto de la siguiente manera: agropecuario 52%, servicios y comercio 37%, mejoramiento de vivienda 6%, y consumo y otros 5%. FUNDESER utiliza metodología tanto de grupos solidarios como de créditos individuales. Un 54% de los clientes son de créditos individuales, que en conjunto representan unos 79% de la cartera total de FUNDESER.
3. **Calidad de Cartera:** Las secuelas de la crisis económica mundial y la caída del precio del café y el ganado, sumadas al entorno de negocios desafiante, afectaron negativamente todo el sector de microfinanzas en Nicaragua. A partir del finales de 2009 FUNDESER también venía registrando un deterioro en sus indicadores de calidad de cartera. La cartera en riesgo con más de 30 días de atraso (PAR>30), que estaba por 3,7% al inicio de 2009, subió paulatinamente hasta llegar a 32,5% al final de 2009. Como estrategia para mitigar los riesgos crediticio y de liquidez, FUNDESER redujo el tamaño de su balance limitando las nuevas colocaciones y realizando fuertes castigos de la cartera vencida, con castigos del 26% en 2010. Al final de 2010 el PAR>30 bajó al 12,7% y FUNDESER terminó el año 2011 con un PAR>30 del 7,8%, comparado con un promedio de ASOMIF del 10,5% en el mismo año. Hasta Agosto de 2012, el PAR>30 había bajado al 4,7%. Los cuadros a continuación presenten un resumen del Balance General y el Estado de Resultados para los ejercicios 2009 al 2011, y a agosto de 2012.

**Resumen del Balance General - 2009-2011 y Agosto 2012**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Miles de US$** | **Dic 2009** | **Dic 2010** | **Dic 2011** | **Ago-2012** |
| **Total de Activos** | **23.501** | **15.910** | **16.903** | **18.145** |
| **Cartera de Crédito Neta** | **13.004** | **9.952** | **11.957** | **14.089** |
| Cartera Vigente | 10.621 | 9.084 | 11.518 | 13.902 |
| Cartera en Riesgo | 5.081 | 1.156 | 1.131 | 810 |
| Provisión por Incobrabilidad | 2.697 | 288 | 692 | 623 |
| **Total de Pasivos** | **21.953** | **14.826** | **15.830** | **16.738** |
| Deuda Subordinada (Cuasicapital) | 3.250 | 3.250 | 3.310 | 3.250 |
| **Total de Patrimonio** | **1.548** | **1.084** | **1.074** | **1.406** |

**Resumen del Estado de Resultados - 2009 – 2011 y Agosto 2012**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Miles de US$** | **Dic 2009** | **Dic 2010** | **Dic 2011** | **Ago-2012** |
| Ingresos Financieros | 5.204 | 5.055 | 4.998 | 3.786 |
| Gastos Financieros | 1.988 | 1.285 | 1.218 | 796 |
| **Ingreso Financiero Neto** | **3.215** | **3.770** | **3.779** | **2.989** |
| Provisión para Préstamos Dudosos | 2.629 | 943 | 422 | 230 |
| **Margen Financiero Neto** | **743** | **2.911** | **3.313** | **2.725** |
| Gastos Operativos | 2.892 | 3.341 | 3.514 | 2.709 |
| **Ingreso Neto de Operaciones** | **(1.936)** | **(348)** | **67** | **367** |
| Otros Ingresos | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Otros gastos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Ingresos No Operativos Netos** | **0** | **2** | **0** | **0** |
| **Resultado Neto** | **(1.936)** | **(345)** | **67** | **367** |

1. La necesidad de elevadas provisiones por créditos incobrables afectó la rentabilidad de FUNDESER generando una pérdida de casi US$2 millones en el año 2009, afectando fuertemente su patrimonio. En 2010 generó una pérdida menor de US$345.000 y en 2011 volvió a la rentabilidad, con una pequeña ganancia de US$67.000. A partir del 2011 los indicadores financieros se han estabilizado como resultado de la gama de medidas tomadas para controlar la calidad de cartera y seguir creciendo sanamente. A partir de Agosto 2012, la mayoría de los indicadores claves de desempeño ya se acercan a niveles de mejores prácticas internacionales, mostrando señales que FUNDESER está encaminada a una recuperación sólida en su desempeño. Su debilidad principal sigue siendo su insuficiencia de capital, con un patrimonio pequeño, fortalecido parcialmente con la deuda subordinada. Por esa razón, las nuevas inversiones de capital de los socios internacionales en la nueva entidad serán imprescindibles. El cuadro a continuación presenta un resumen de algunos indicadores claves de FUNDESER en el período 2009 a Agosto 2012.

**Indicadores de Desempeño 2009 – 2011 y Agosto 2012**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Miles de US$** | **Dic 2009** | **Dic 2010** | **Dic 2011** | **Ago-2012** |
| PAR>30 | 32,5% | 12,7% | 7,8% | 4,7% |
| Cobertura de PAR>30 | 53% | 22% | 70% | 90% |
| ROAA | -7,6% | -1,8% | 0,4% | 3,2% |
| ROAE | -77,8% | -27% | 6,4% | 45,1% |
| Eficiencia administrativa | 16% | 26,5% | 31,4% | 30,2% |
| Apalancamiento (Deuda/patrimonio) | 14,1x | 13,7x | 14,7x | 11,9x |
| Apalancamiento (Deuda/patrimonio) incluyendo deuda subordinada | 3,9x | 2,67x | 2,86x | 2,9x |
| Castigos/Cartera Bruta | 4,1% | 26% | 2,3% | 0,9% |
| Rendimiento de Cartera | 28,8% | 40,1% | 44,6% | 42,1% |
| Prestatarios/Analista | 300 | 269 | 275 | 225 |

1. En enero 2012, la empresa de calificación de riesgo “MicroRate” otorgó a FUNDESER una calificación β, con perspectiva positiva (mejorado desde β- el año anterior), lo cual significa satisfactoria eficiencia y eficacia, moderado riesgo y satisfactoria perspectiva futura. Asimismo, FUNDESER reporta Informes sobre Estándares de Desempeño Social a Microfinance Information eXchange (MIX) y cuenta con el estatus de “5 Diamantes” en cuanto a la transparencia de la información enviada. En 2011 la Campaña SMART también evaluó a FUNDESER con respecto a sus estrategias y acciones para operar bajo principios de financiamiento responsable, otorgando una calificación muy positiva.
2. FUNDESER ha recibido préstamos tanto del Emergency Liquidity Fund (ELF) en dos ocasiones, como de LocFund (ambos son fondos creados por el FOMIN para financiar entidades microfinancieras), habiendo cumplido cabalmente con sus compromisos financieros con dichos fondos.

## **Revisión de integridad**

1. El equipo del proyecto llevó a cabo una revisión de integridad de la transacción de conformidad con el documento OP-474 y no se identificó ningún problema (véase el Anexo X de los archivos técnicos).

# Objetivo y Descripción del Proyecto

## **Objetivo**

1. El objetivo general (fin) del proyecto es contribuir a mejorar los emprendimientos de micro, pequeños y medianos empresarios atendidos por FUNDESER, con énfasis en el sector rural del país. El objetivo específico (propósito) del proyecto es contribuir a expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbano a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER en entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) de Nicaragua.

## **Descripción del financiamiento del FOMIN**

1. El proyecto consistirá de los siguientes componentes: (i) fortalecimiento de capacidades de talento humano; (ii) cumplimiento de la reglamentación y la normativa de la SIBOIF; y (iii) capacidades tecnológicas. Estos componentes contribuirán a satisfacer una parte significativa de las brechas identificadas para cumplir con las exigencias de la SIBOIF para calificarse como entidad regulada.

**Componente I: Fortalecimiento de capacidades de talento humano (FOMIN US$130.000; Contrapartida US$146.000).**

1. Los cambios en la estructura organizativa y redefinición de procesos operativos naturalmente conllevan cambios en la cultura organizativa, por lo que se debe trabajar la gestión del cambio en el talento humano. El fortalecimiento del talento humano debe ser realizado de manera paralela al proceso de transformación para que la institución logre una mejor eficiencia operativa, y solidez y productividad en el negocio. Este componente tiene como propósito realizar un diagnóstico y modernizar la estructura organizativa, redefinir y readecuar los puestos y cargos de la institución, capacitar al todo el personal en el cambio de la cultura institucional hacia una entidad bancaria y en los temas claves de regulación y supervisión, y fortalecer el área de negocios para asegurar una originación sólida de créditos y la generación sostenible de ingresos, todo con el fin de contar con un equipo humano y los procesos idóneos para la operación como financiera regulada.
2. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) consultoría en reorganización funcional institucional, redefinición de puestos y cargos y fortalecimiento de la plataforma de gestión de talento; (ii) capacitación al personal en normas, reglamentos y procedimiento de la SIBOIF; (iii) capacitación a los gerentes principales en temas de gerencia bancaria y regulación; y (iv) consultoría en el fortalecimiento del área de negocios, con la cual se fortalecerá su capacidad de generación sostenible de ingresos, a través de una cartera de créditos sólida y rentable, reforzando su proceso de originación y supervisión de créditos.
3. Los resultados esperados del componente incluyen: (i) una redefinición de la estructura funcional y de funciones de cargos y perfiles de puestos, actualizado y alineado en un 100% a las disposiciones de la SIBOIF; (ii) todo el personal de FUNDESER conoce el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF para sus puestos respectivos; (iii) la Gerencia fortalecida especialmente en los temas de: (a) productos y servicios bancarios; (b) lavado de dinero y financiamiento al terrorismo; y (c) administración de riesgos; entre otros; y (iv) todo el personal del área de negocios conoce e implementa las nuevas políticas y los procedimientos para el otorgamiento y supervisión de créditos.

**Componente II: Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF (FOMIN US$30.000; Contrapartida US$20.000).**

1. El proyecto espera que para el final del periodo de ejecución FUNDESER ha recibido de parte de la SIBOIF la autorización de funcionamiento como sociedad financiera. Para cumplir con las exigencias de la SIBOIF, uno de los desafíos más grandes es la elaboración de todos los manuales operativos necesarios bajo la normatividad del ente supervisor y asegurar que FUNDESER cumpla con todos los pasos jurídicos necesarios, los cuales son los objetivos de este componente.
2. Las actividades del componente son: (i) una consultoría para elaborar una serie de manuales para los procedimientos que corresponden a la normativa de la SIBOIF, incluyendo entre otros temas de Control Interno y Auditoría, Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo, Gestión de Riesgo Tecnológico, Gestión Integral de Riesgos y Código de Gobierno Corporativo; y (ii) una consultoría de asesoría jurídica para acompañar todo el proceso de transformación y de cumplimiento de las exigencias legales y jurídicas que señala la ley y la norma aplicable.
3. Los resultados esperados de este componente incluyen: (i) los manuales que corresponden a al menos 5 normas requeridas por la SIBOIF han sido aprobados por la JD de FUNDESER; y (ii) el pacto social de la nueva financiera, estatutos y documentación legal entregada a la SIBOIF.

**Componente III: Capacidades Tecnológicas (FOMIN US$90.000; Contrapartida US$30.000).**

1. Contar con capacidades tecnológicas adecuadas en cuanto a bases de datos, intercomunicación, servidores y otros aspectos del sistema de información tecnológica es un requisito indispensable para que la SIBOIF autorice la operación de la nueva sociedad financiera. Dado que los sistemas actuales de FUNDESER todavía no cuentan con todo lo que requiere la SIBOIF, FUNDESER invertirá recursos en adquirir los programas, licencias y sistemas con el fin de contar con un paquete tecnológico con una capacidad adecuada para operar y crecer en el tiempo. El propósito de este componente es aportar recursos para la adquisición de algunos de los componentes claves de estas capacidades. Específicamente el componente financiará la adquisición de las licencias del motor de la base de datos, el sistema operativo de los servidores y el sistema operativo de los terminales. Los resultados esperados de este componente son: (i) implementado al 100% el sistema de intranet y comunicación interna; y (ii) la instalación del sistema operativo de los servidores y el motor de la base de datos. Las capacidades tecnologías mejoradas con este componente aportarán a fortalecer varios componentes del sistema integral de tecnología informática de la nueva financiera.
2. **Actividades de aprendizaje y comunicación del proyecto (FOMIN US$5.000).** Puesto que el proyecto NI-M1026 (Fortalecimiento Institucional para la Transformación de FDL en Sociedad Financiera Regulada), aprobado en 2011, está en plena ejecución, y cuenta con recursos presupuestados para realizar actividades de aprendizaje y comunicación, incluyendo la producción de artículos sobre el avance, resultados y lecciones del proyecto, así como sobre el estado y el potencial del sector de microfinanzas en Nicaragua (tanto escrito como audiovisual), se propone unir esfuerzos con dicho proyecto para incluir los resultados y las lecciones aprendidas del *presente* proyecto en dichas actividades, aportando US$5.000 adicionales a los recursos ya aprobados en el proyecto actualmente en ejecución en forma paralela. De esta manera, se crearán sinergias entre los dos proyectos, optimizando los recursos y creando productos de aprendizaje y comunicación sobre los resultados de los mismos, con el fin de contribuir a la generación de efectos catalizadores a nivel del sector de microfinanzas en Nicaragua, a través de la sistematización y comunicación estratégica de resultados, lecciones aprendidas y buenas prácticas que se deriven en términos de la transformación de una ONG de Microfinanzas a una entidad regulada por la SIBOIF[[11]](#footnote-11).
3. **Incorporación de lecciones aprendidas de proyectos anteriores:** Hasta la fecha, el FOMIN ha apoyado exitosamente el proceso de upgrading de cuatro IMF en Nicaragua[[12]](#footnote-12), y mediante estas operaciones las principales lecciones aprendidas que se aplicarán a esta operación incluyen las siguientes dos: (i) A pesar de lograr el otorgamiento de la licencia de funcionamiento como entidad regulada, en algunos casos las nuevas entidades microfinancieras no obtienen de la SIBOIF la autorización para movilizar ahorros durante sus primeros años de operación, afectando en el corto plazo la variedad de servicios financieros que pueden ofrecer a sus clientes. Por tanto es importante que los planes de negocio y estudios de factibilidad de las financieras no sean muy optimistas en proyectar que se podrá captar depósitos en el corto plazo. Sin embargo, los otros beneficios de ser regulada (marco de tasas permitidas, acceso a recursos para entidades reguladas, y claridad es las reglas de juego, por ejemplo) permiten a las entidades fortalecerse significativamente en preparación para incorporar en una etapa futura la movilización de ahorros; y (ii) la importancia de asignar un responsable para planificar y coordinar todo el proceso de la transformación, mediante el cual la IMF designa responsables para cada propósito o tarea específica; cuenta con los alcances claramente descritos y su cronograma de implementación que busquen asegurar su cumplimiento; realiza un seguimiento constante sobre el grado de avance de las diferentes tareas; y además cuenta con un equipo colegiado para analizar las brechas o incumplimientos y establecer ajustes. FUNDESER ya ha contratado a una Gerente de la Transformación, quien es la responsable para llevar a cabo todas estas actividades bajo el liderazgo del Comité Ejecutivo de FUNDESER.

# Costo y Financiamiento

1. El presupuesto total del proyecto asciende a US$558.000, de los cuales el FOMIN financiará US$362.000 con carácter no reembolsable. El saldo de US$196.000 se financiará con recursos propios de FUNDESER. Con recursos del FOMIN, se financiarán acciones de asistencia técnica y capacitación, incluyendo imprevistos y gastos de asistencia administrativa del proyecto, evaluación y auditoría (véase el presupuesto detallado en el Anexo II). Aunque no incluidos en el presupuesto, FUNDESER también cubrirá los gastos generales de logística del proyecto, se hará cargo de la remuneración de los funcionarios asignados al proyecto, y junto con los inversionistas socios asumirá varios otros costos en el proceso de transformación incluyendo la adquisición del core bancario, mejoras en la infraestructura física de sus oficinas y sucursales y otras inversiones en comunicaciones y transmisión de datos.

**Presupuesto Resumido en US$**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Descripción** | **FOMIN** | **FUNDESER** | **Total** |
| I: Fortalecimiento de Capacidades de Talento Humano | 130.000 | 146.000 | 276.000 |
| II: Cumplimiento con la Regulación y Normatividad del a SIBOIF | 30.000 | 20.000 | 50.000 |
| III: Capacidades Tecnológicas | 90.000 | 30.000 | 120.000 |
| Administración del Proyecto | 41.000 | 0 | 41.000 |
| Línea de Base, Monitoreo y Evaluación | 30.000 | 0 | 30.000 |
| Revisiones ex post | 8.000 | 0 | 8.000 |
| Imprevistos | 3.000 | 0 | 3.000 |
| **Subtotal** | **332.000** | **196.000** | **506.000** |
| % | (63%) | (37%) | (100%) |
| Fortalecimiento institucional (capacitación en gestión financiero y/o adquisiciones) | 5.000 | 0 | 5.000 |
| Cuenta para la Agenda de Microfinanzas Rurales\* | 10.000 | 0 | 10.000 |
| Cuenta Evaluación de Impacto[[13]](#footnote-13)\* | 15.000 | 0 | 15.000 |
| **Total** | **362.000** | **196.000** | **558.000** |

\* En el marco de la Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de las Instituciones Financieras para la Microempresa, el monto máximo del aporte del FOMIN es US$300.000. Sin embargo, para financiar las actividades que han sido introducidas bajo la nueva estrategia del FOMIN, el equipo de proyecto está solicitando una excepción con respecto al monto del aporte del FOMIN.

1. **Reconocimiento de gastos:** Debido a la premura de realizar algunas de las consultorías relacionadas con la estructura organizativa, la preparación de manuales y la asesoría jurídica, el BID/FOMIN podrá reconocer a partir del 1 de noviembre de 2012, con cargo a la contrapartida, gastos de FUNDESER relacionados con consultorías contratadas bajo los componentes I y II (Actividades 1.1 y 2.2 respectivamente), por un monto total de hasta US$80.000.
2. **Período de ejecución y de desembolso:** El plazo de ejecución del proyecto será de 30 meses y el de desembolso de 36 meses.
3. **Taller de cierre:** Se efectuará un taller de cierre el último año del proyecto y participarán representantes del BID, de FUNDESER y otras instituciones que se determinen. El taller de cierre será organizado por FUNDESER en coordinación con el FOMIN como una actividad paralela a la evaluación final, con los distintos actores involucrados en el proyecto, con el objetivo de evaluar los resultados alcanzados, identificar las lecciones aprendidas, difundir la experiencia y proponer acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto. La experiencia de estos talleres ha mostrado que son muy importantes para la difusión de las lecciones aprendidas del proyecto a otras entidades que consideren iniciar un proceso de transformación a entidad regulada.

# Mecanismo de Ejecución

1. **Responsabilidad de ejecución:** FUNDESER será responsable de la ejecución del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos, para lo que contratará a consultores y servicios de capacitación, tal y como contemplados en el presupuesto. La supervisión del proyecto estará bajo la responsabilidad de la Gerencia General de FUNDESER, con el apoyo del Gerente de Transformación, quien desempeñará las funciones del coordinador del proyecto. FUNDESER también contratará a un asistente técnico-administrativo para el proyecto. Éstos últimos mantendrán las comunicaciones con el FOMIN, redactarán los términos de referencia finales para las consultorías, acompañarán los procesos de adquisición, coordinarán y supervisarán el trabajo de los consultores, organizarán los seminarios de capacitación en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos, redactarán los informes de progreso, entre otros. Asimismo, FUNDESER asignará las labores de contabilidad a un contador de FUNDESER quien tendrá la responsabilidad de gestionar el registro contable y emisión de informes financieros del proyecto y su integración con la contabilidad institucional.
2. **Condiciones contractuales especiales:** Como condiciones previas al primer desembolso del aporte del FOMIN, FUNDESER deberá presentar, a satisfacción del FOMIN, evidencia de que: (i) ha elaborado un Plan Operativo Anual (POA) para los primeros doce meses del proyecto con su cronograma de ejecución; (ii) ha contratado al asistente técnico-administrativo; (iii) cuenta con un pacto de accionistas de la nueva entidad financiera, consensuada con los accionistas fundadores; y (iv) ha preparado el Plan de Adquisiciones del proyecto.
3. **Desembolsos por resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre FUNDESER y el FOMIN (véase el Anexo III en los archivos técnicos). El cumplimiento de los hitos no exime a FUNDESER de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
4. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y FUNDESER y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación semestral. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación semestral; y (ii) que FUNDESER haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
5. **Adquisición de bienes y servicios:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, FUNDESER, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia trimestral. Sin embargo, MIF/CNI acompañará a FUNDESER en los primeros procesos para fortalecer sus capacidades en la materia. Asimismo, con recursos del proyecto, el BID/FOMIN contratará una consultoría para la capacitación en temas de adquisiciones que necesiten fortalecimiento, según se identificó en el análisis institucional efectuado con el DNA (<http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=NI-M1033>). Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, FUNDESER deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado semestralmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

# Seguimiento y Evaluación

1. **Informes de avance del proyecto:** FUNDESER será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a FUNDESER con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, FUNDESER presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
2. **Gestión y Supervisión financiera:** FUNDESER establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el DNA generó un nivel de necesidad/riesgo alto para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia trimestral.
3. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que FUNDESER deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
4. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.
5. **Línea de Base y Evaluación final:** El presupuesto del proyecto incluye recursos para que el BID/FOMIN contrate una línea de base y una evaluación final. La línea de base establecerá la situación al inicio del proyecto de FUNDESER a nivel institucional, y de algunos indicadores socioeconómicos claves de una muestra de clientes de FUNDESER. La línea de base será una herramienta clave para medir los efectos del proyecto en ambos niveles. La evaluación final se realizará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del FOMIN, o tres (3) meses antes de finalizar el plazo de desembolso. Esta evaluación analizará, entre otras: (i) los cambios en los indicadores socioeconómicos de una muestra de clientes, según el marco lógico del proyecto; (ii) el logro de las actividades del proyecto; (iii) las dificultades encontradas y soluciones que se dieron; y (iv) lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos similares. Además buscará responder preguntas sobre ¿Cómo el proceso de regulación ha apoyado a incrementar el alcance de las operaciones de FUNDESER?, ¿Qué mejoras a nivel de la institución se han logrado gracias a la regulación?, ¿Qué mejoras a nivel de los clientes de FUNDESER (en cuanto a mayor oferta de servicios, mejoras en la calidad y atención al cliente, etc.) se han logrado a través de la regulación?, ¿Cuáles han sido los costos y beneficios de la regulación?, entre otras.

# Beneficios y Riesgos del Proyecto

1. **Beneficios:** El principal beneficio de este proyecto es el establecimiento de una entidad financiera regulada y supervisada con control prudente de riesgos y de la calidad de la cartera, que a su vez beneficiará a las micro y pequeñas empresas en Nicaragua, con énfasis en áreas rurales, con servicios financieros estables, seguros y confiables. Esto será reflejado en una PAR>30 controlada, la cobertura de riesgos suficiente, un nivel de solvencia adecuada y una holgada posición de liquidez. Lo importante no es expandir el tamaño de la cartera como se había venido haciendo en los años antes de la crisis, con tasas de crecimiento de más del 50% anual, sino consolidar la operación crediticia. Como resultado, a finales de 2014 FUNDESER tendrá aproximadamente US$24 millones de la cartera distribuida entre unos 35.000 clientes, de los cuales alrededor de US$18 millones de cartera y 20.000 clientes estarán ubicados en áreas rurales, respectivamente. Asimismo, se espera que la nueva financiera cuente con al menos 4 nuevos sucursales en áreas rurales hasta el final del proyecto. Además, el manejo profesional y prudente de la institución permitirá a FUNDESER empezar a captar depósitos de acuerdo con el calendario estratégico planificado para los próximos años después de haber logrado transformarse en financiera regulada. Esto aumentará cualitativa y cuantitativamente el beneficio de los servicios financieros que FUNDESER ofrece a sus clientes, los cuales, según la estrategia de FUNDESER y la nueva financiera, serán mayoritariamente rurales. Finalmente, a nivel sectorial, este proyecto dará un paso importante hacia un ordenamiento del sector de microfinanzas en Nicaragua.
2. **Riesgos y factores mitigantes:** 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 para terminar el proceso de transformación. **Mitigantes**: 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.
3. Riesgo de alineación de intereses entre partes interesados: Cualquier transformación de una entidad sin fines de lucro a una regulada y supervisada conlleva muchas decisiones clave con respecto al gobierno corporativo, sobre todo alineación de intereses de las partes interesados y los otros socios inversionistas. Además, el proceso debe incluir una revisión de los sistemas de incentivos y de capacitaciones para los empleados. Si los intereses de todas las partes no están alineados, la transformación podría no materializarse y la institución puede quedar debilitada. *Factores mitigantes*. FUNDESER tiene su misión y visión bien definidas, con base en las cuales ha analizado cuidadosamente la composición de los socios inversionistas en la nueva entidad regulada, con los cuales coordina la estrategia y el plan de transformación. Los acuerdos alcanzados con estos inversionistas serán plasmados en el pacto social y los estatutos de la nueva financiera. Adicionalmente, el hecho de que FUNDESER realiza un seguimiento del proceso de transformación mediante su Comité Ejecutivo (conformado por todo el equipo de Gerentes de área) es un factor que ayuda a mitigar el riesgo porque asegura el involucramiento multifacético de todas las áreas funcionales de le entidad. Finalmente, el proyecto incluye un componente que contribuirá al fortalecimiento de gestión del talento humano, que facilitará a mantener los empleados informados, preparados y comprometidos.

# Aspectos Ambientales y Sociales

1. Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados y que se trata de una entidad financiera, la categoría propuesta para el proyecto es B.13. Cabe destacar que el reglamento de crédito de FUNDESER ya contiene políticas para no financiar actividades dañinas al medio ambiente o las personas, y la entidad capacita a sus gerentes y oficiales de crédito en el conocimiento de la normativa ambiental y su aplicación en el otorgamiento del crédito. FUNDESER gestionará los riesgos ambientales de acuerdo con las pautas ambientales y sociales del BID/FOMIN para las operaciones del FOMIN con intermediarios financieros, incluida específicamente la aplicación de una lista de exclusiones para las operaciones de crédito. El 50% de la clientela de FUNDESER, el 50% de la Junta directiva y el 48% de su personal son mujeres y su misión corporativa incluye específicamente la búsqueda de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

# Excepciones a las Políticas del Banco

1. Ninguna.

1. En el marco de la Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de las Instituciones Financieras para la Microempresa, el monto máximo del aporte del FOMIN es US$300.000. Sin embargo, para financiar las actividades que han sido introducidas bajo la nueva estrategia del FOMIN, el equipo de proyecto está solicitando una excepción con respecto al monto del aporte del FOMIN (Véase párrafo 5.1). [↑](#footnote-ref-1)
2. Además de este aporte, el proyecto complementa las inversiones adicionales (US$3,1 millones) de los tres inversionistas extranjeros a la creación de la nueva entidad (ver 2.9), los cuales también aportan recursos no reembolsables para cubrir brechas adicionales mencionadas en el párrafo 5.1. [↑](#footnote-ref-2)
3. Entidad financiera basada en Luxemburgo que gestiona recursos para apoyar entidades financieras que brindan servicios financieros rurales. [↑](#footnote-ref-3)
4. Una empresa de “inversión responsable” con base en los Países Bajos que financia entidades microfinancieras en los países en vías de desarrollo. [↑](#footnote-ref-4)
5. Un banco cooperativo alemán con orientación social. Promueve el alivio a la pobreza mediante la inclusión financiera global, con préstamos e inversiones en entidades microfinancieras. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ley No. 714. Ley Especial para el Establecimiento de Condiciones Básicas y de Garantías para la Renegociación de Adeudos entre las Instituciones Microfinancieras y Deudores en Mora. [↑](#footnote-ref-6)
7. Son las microfinancieras más grandes que tienen el nivel de operaciones, clientes, experiencia, socios inversionistas y capacidades técnicas y financieras para cumplir con las exigencias de la SIBOIF. [↑](#footnote-ref-7)
8. www.fundeser.org.ni [↑](#footnote-ref-8)
9. Conversaciones preliminares con la SIBOIF revelan que dicha entidad vería positivamente la transformación de FUNDESER en financiera regulada. [↑](#footnote-ref-9)
10. Las salvedades incluyen: (i) haber realizado provisiones por cuentas dudosas por montos menores a su política interna con el fin de no afectar demasiado su patrimonio en los períodos 2010 y 2011; (ii) la falta de haber determinado con precisión el valor de realización de algunos activos recibidos en recuperación de créditos vencidos; y (iii) un ajuste por la depreciación y amortización de algunos activos de años anteriores. Las salvedades (i) y (iii) serán subsanadas en el ejercicio 2012, y la (ii) en 2013. [↑](#footnote-ref-10)
11. Como se describe en NI-M1026, las audiencias principales serán inversionistas internacionales y locales (multilaterales, bilaterales y privados) y el gobierno de Nicaragua, y los canales incluirán medios de prensa especializados (escrita y on-line), canales televisivos, radios y periódicos, sitios web internacionales y nacionales, que se consideren pertinentes de acuerdo a la audiencia, además de los canales propios y plataformas de conocimiento del FOMIN. [↑](#footnote-ref-11)
12. Las IMF CHISPA, FAMA, Finca Nicaragua y FINDE. Adicionalmente está en ejecución otro proyecto de upgrading con la ONG microfinanciera FDL. [↑](#footnote-ref-12)
13. **Recursos para las actividades del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN:** El equivalente del 5% (US$15.000) de la totalidad de la contribución de cooperación técnica no reembolsable del FOMIN se utilizará para cubrir los gastos relacionados con el Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN. Estos recursos se desembolsarán y acreditarán a la cuenta para evaluación de impacto. [↑](#footnote-ref-13)