



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# **REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO** JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

## **SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO**

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

Nro. Proyecto: NI-M1033 - Nro. Operación: ATN/ME-13698-NI

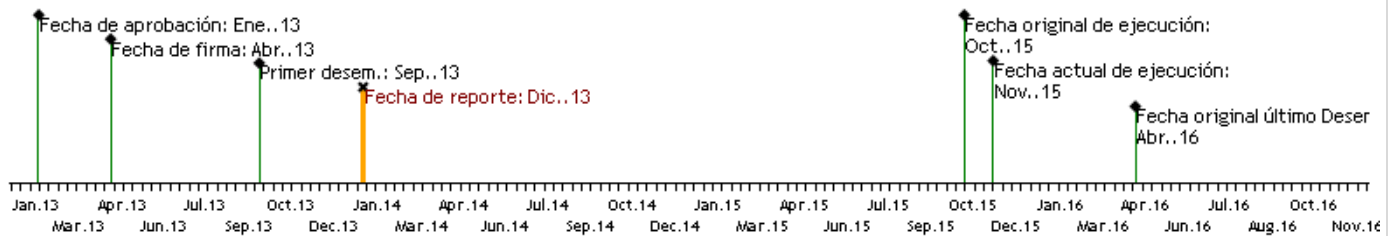
**Resultado:** Expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbana, a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER a entidad financiera regulada por la SIBOIF

<b>País Administrador</b> NICARAGUA	<b>País Beneficiario</b> NICARAGUA	<b>Grupo</b> MIC - Desarrollo de la microempresa	<b>Subgrupo</b> MFIN - Microfinanzas
--	---------------------------------------	---	---

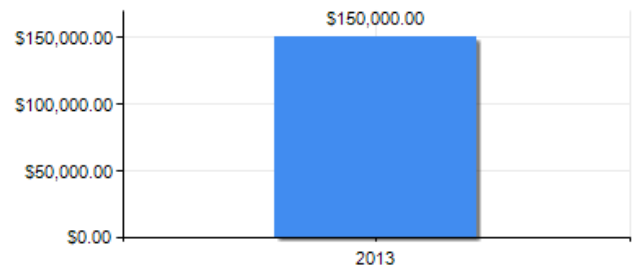
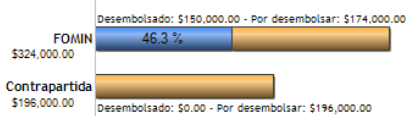
**Agencia Ejecutora:** FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIO  
ECONÓMICO RURAL

**Líder equipo de diseño:** Wittkowski, Dieter  
**Líder equipo de supervisión:** Sanchez, Ana Cecilia

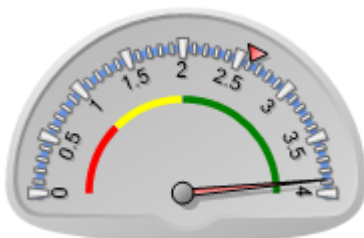
## **CRONOLOGÍA DE EVENTOS**



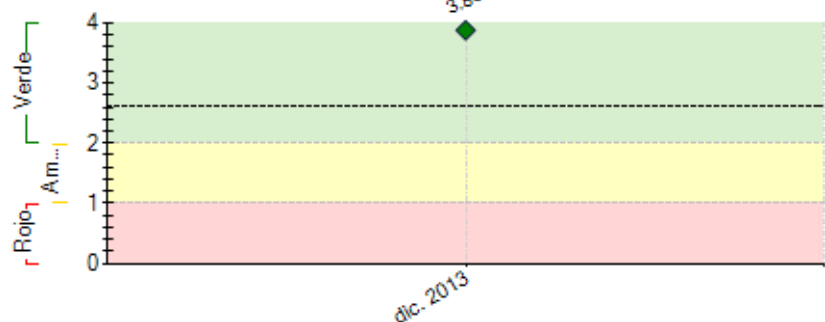
## **RECURSOS**



## **PUNTAJE DE DESEMPEÑO**



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.88  
**Promedio FOMIN:** 2.612



----- Promedio desempeño FOMIN

## **RIESGOS EXTERNOS**

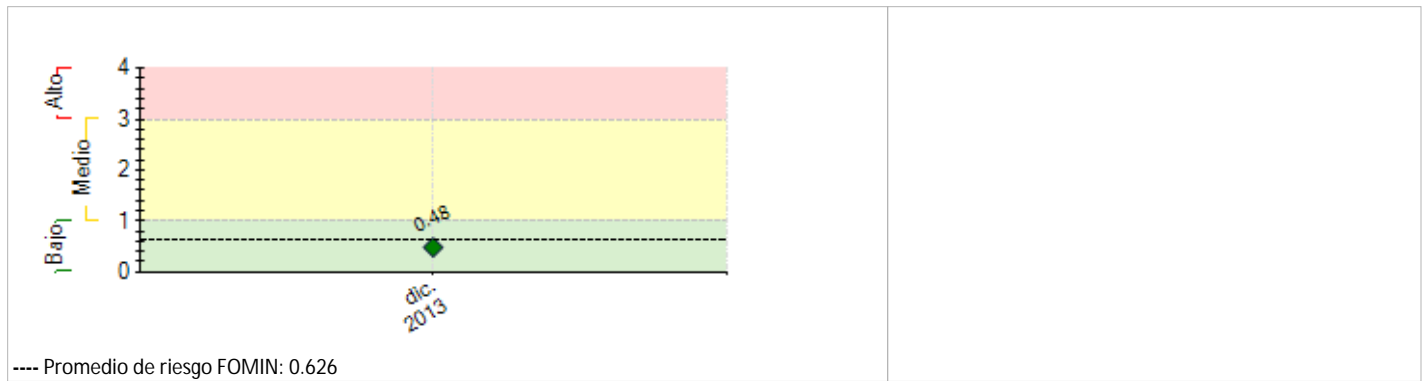
## **CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Alto

**Adquisiciones:** Alto

**Capacidad Técnica:** Medio



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

**Desempeño del Proyecto:** Se logró el estab. y la implem. de manuales y procesos para una efectiva gestión de talento humano y definir la Nueva Estructura Organizativa de la Nueva Entidad Financiera (ET) de FUNDESER, esto con participación de los socios y nuevos accionistas. Las áreas que presentaron mayor dificultad en el retraso fueron: docum. soporte a presentar a la SIBOIF para la Constitución de la Nueva EF, debía ser certificada por organismos en los países de residencia de los nuevos accionistas de Financiera FUNDESER, fue superado en Nov. I sem. 2014 las acciones críticas estarán enfocadas princ. a lograr la capaci. a todos los colab. de FUNDESER tanto en el nuevo CORE Bancario, como en temas de regulación bancaria. El nuevo CORE es la Columna Vertebral, para iniciar a operar como E.F. Actualmente se ejecutan Consultorías Ref. POA – PA 2.1 Elab. Manual: (i) TIC y Riesgo Tecnológico, (ii) Back Office y A I, (iii) Gestión de Riesgo, (iv) Políticas y Proced. para la PLD y FT. En proceso (v) Código Gob. Corporativo. En 1er Trim 2014 se van a adquirir licencias: sistema operativo de los servidores y terminales y para el motor de la Base Datos, FUNDESER ejecuta proceso de adquisición Equi.Tecnolog. (servidores) se utilizaran las licencias.Ejecutándose POA 5.1 – PA 4.1.Consultoría, inicio el 24/12/13 y a la fecha está en la etapa de recop. y análisis de información FUNDESER para levant. de Línea de Base.

## 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	Planeado	Logrado	Estado
<b>Resultado:</b> 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	<b>R.1</b> Cartera Bruta al fin de año (US\$M)	0	19	22		26	0	
			Abr. 2014	Abr. 2015		Oct. 2015		
	<b>R.2</b> Nuevos clientes con crédito en el año	0	2000	3500		4000	0	
			Abr. 2014	Abr. 2015		Oct. 2015		
	<b>R.3</b> Nuevos clientes RURALES con crédito, en el año	0	1400	2625		3200	0	
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de capacidades de talento humano <b>Peso:</b> 52% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio			Abr. 2014	Abr. 2015		Oct. 2015		
	<b>R.4</b> Retorno sobre Patrimonio Promedio (ROE) de FUNDESER (o la nueva entidad regulada)	0	30	7		7	0	
			Abr. 2014	Abr. 2015		Oct. 2015		
	<b>R.5</b> Al final del proyecto otorgada por la SIBOIF la licencia de funcionamiento de la nueva entidad regulada como institución financiera no bancaria	0				1	0	
						Oct. 2015		
<b>Componente 2:</b> Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF <b>Peso:</b> 12% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C1.11</b> 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	
						Dic. 2013	Dic. 2013	
	<b>C1.12</b> Porcentaje del personal de FUNDESER que conoce, mediante capacitaciones, el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF	0				70	0	
						Jul. 2014	Nov. 2013	
	<b>C1.13</b> 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	
<b>Componente 3:</b> Capacidades Tecnológicas <b>Peso:</b> 36% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio						Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>C1.14</b> El Porcentaje de las sucursales que implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF	0				100	0	
						Abr. 2015	Dic. 2013	
	<b>C1.15</b> 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		
						Abr. 2014		
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de capacidades de talento humano <b>Peso:</b> 52% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C2.11</b> Manuales que corresponden a al normas requeridas por la SIBOIF han sido aprobados por la JD de FUNDESER	0				5	0	
						Abr. 2014	Dic. 2013	
<b>Componente 2:</b> Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF <b>Peso:</b> 12% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C2.12</b> El pacto social de la nueva financiera, estatutos y documentación legal entregada a la SIBOIF (Poner "1" cuando se logra)	0				1	1	
						Oct. 2013	Dic. 2013	
<b>Componente 3:</b> Capacidades Tecnológicas <b>Peso:</b> 36% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C3.11</b> Porcentaje del sistema operativo de servidores instalado	0				100	0	
						Abr. 2014	Dic. 2013	
	<b>C3.12</b> El motor de la base de datos instalado (Poner "1" cuando se logra)	0				1	0	
						Ago. 2014	Dic. 2013	
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de capacidades de talento humano <b>Peso:</b> 52% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	<b>C3.13</b> Implementado al 100% el sistema de intranet y comunicación interna (Poner "1" cuando se logra).	0				1	0	
						Abr. 2015	Dic. 2013	

Hitos

Planeado

Fecha de cumplimiento

Logrado

Fecha alcanzada

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			
H3	Porcentaje del personal de FUNDESER conoce el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF	70	Oct. 2014			
H4	El % del personal de las sucursales implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF	80	Abr. 2015			

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Desempeño inadecuado de consultores

**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	Bajo	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.	Invitado Proyecto
2. SIBOIF No mantiene políticas favorables a la regulación de las microfinanzas.	Bajo	Fundeser brinda seguimiento sostenido a los cambios de comportamiento normativo de la SIBOIF.	Invitado Proyecto

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **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:**

FUNDESER realiza acciones encaminadas a operar como entidad supervisada por la SIBOIF y con buenas practicas internacionales, a traves de sus nuevos socios y accionistas.

- 1) Constitución de la Financiera FUNDESER está prevista a realizarse en el mes de Marzo 2014 segun lo planificado por los Accionistas en el mes de Enero 2014.
- 2) Contratación de Nuevo Personal segun el Organigrama aprobado por los nuevos accionistas (desde el Mes de Enero 2014), como por ejemplo la Nueva Gerencia de Operaciones y todo su personal a cargo.
- 3) Contratación e Implementacion de los nuevos equipos tecnologicos y software para operar como Entidad Financiera. (Desde Nov 2013 a la fecha).
- 4) Adecuación de nuevas Infraestructura Fisicas en las Sucursales y Casa Matriz de FUNDESER. (A partir de Octubre 2013 a la fecha).

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	Relativa a	Autor
1. Durante esta primera etapa de transición de FUNDESER, de ONG a Financiera Regulada podemos resaltar las siguientes lecciones aprendidas: 1) Cambio de Cultura Institucional: El Cambio Cultural ha generado que toda la institucion esté más enfocada y sea más cuidadosa en el cumplimiento de los procedimientos, normas y politicas nuevas establecidas. Adicionalmente el trabajo en equipo se ha fortalecido, siendo la base del exito de esta primera etapa. 2) Priorizar y armonizar actividades de los proyectos que ejecuta FUNDESER: Al tener varios accionistas y donantes en este proyecto de transformación, la Institución ha tenido que conformar una agenda general priorizando los proyectos como la Intauracion del CORE bancario, Proyecto de Infraestructura Tecnológica, Proyecto BID FOMIN a travez del Fortalecimiento de las capacidades y competencias del personal.	Implementation	Salazar, Maytee Ivett