

# MEMORANDO

REPRESENTACION EN URUGUAY

Clasificación de Archivo: PO-ATN/ME-6741-UR-RptF -  
COF/CUR-AGR-2007/2005

FECHA: 19 de Septiembre de 2005

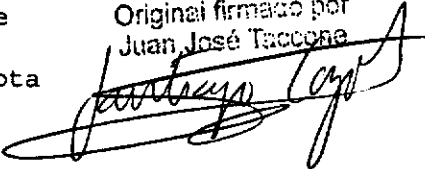
A: Victoria Sáenz de Lleras  
Especialista de Proyectos FOMIN

VIA: Juan José Taccone  
Representante

DE: Santiago Cayota  
Consultor

ASUNTO: URUGUAY. Convenio ATN/ME-6741-UR. Programa de Fortalecimiento Institucional de FUAAM. Aprobación del Informe de Terminación de Proyecto (PCR).

Original firmado por  
Juan José Taccone



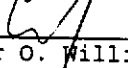
Se eleva para su consideración y distribución el borrador final del Informe de Terminación de Proyecto (PCR) correspondiente al Programa de Fortalecimiento Institucional de FUAAM (ATN/ME-6741-UR).

De acuerdo a las nuevas disposiciones vigentes y según las indicaciones realizadas por la Misión de Revisión de Cartera de Proyectos FOMIN en Uruguay que tuvo lugar entre el 5 y el 9 de septiembre de 2005, correspondería someter este Informe a consideración de un CRG "virtual", cuya convocatoria correspondería al Jefe del Equipo que elaboró el Proyecto.

Una vez cumplido el plazo que se establezca para la recepción de comentarios y a partir del análisis de los mismos, se procederá a la elaboración del Informe Final para su aprobación por parte del Representante en Uruguay

Adjunto: lo indicado

c.c.: Robert T. Conley, Jefe, MIF, Stop SW0262  
Michael L. Woscoboinik, Coordinador Principal, MIF, Stop SW0242

V.B.:   
César O. Williams  
Subrepresentante

SC/cc

COPIA OFICIAL DE ARCHIVO



## **“INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO”**

**TÍTULO DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL DE FUAM**

**NÚMERO DEL PROYECTO: ATN/ME-6741-UR**

**REPRESENTACIÓN EN: URUGUAY**

**Fecha: 19 de agosto de 2005**



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



## I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

País: UR	Fecha de aprobación del donante: 09 Nov 1999
Nombre del Proyecto: Fortalecimiento Institucional de FUAM	Fecha de la Firma del Contrato: 19 Nov 1999
Número TC : 99004021 MIF/AT:	Fecha de Validez del Contrato: 19 Nov 1999
Número (s) de ATN: ATN/ME-6741-UR	Fecha Parcial de Elegibilidad para el Primer Desembolso: 08 May 2000
Agencia (s) Ejecutora: FUAM	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso: 08 May 2000
Especialista Responsable en País: SANTIAGOCA	Fecha del Primer Desembolso: 12 May 2000
Especialista Responsable en sede:	Fecha Original para el Último Desembolso: 19 Feb 2003
Fecha del Reporte: 19 de agosto de de 2005	Fecha Actual del Último Desembolso: 19 Feb 2005
Fecha de Revisión Por Representante:	Fecha Original del Período de Ejecución: 19 Feb 2003
Fecha del CRG;	Fecha Actual del Período de Ejecución: 19 Nov 2004
Fecha de aprobación final:	
	Extensiones otorgadas al Período de Ejecución (meses): 24 meses
	Extensiones otorgadas al Último desembolso (meses): 24 meses
	Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución: 67 %
	Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original: 62 %

## II. Datos Financieros del PROYECTO

<b>1. Financiamiento del MIF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 250.000</li><li>• Monto actual aprobado: 247.867</li><li>• Monto total cancelado: 2.133</li></ul>	<b>2. Contribuciones de contraparte:</b> <b>2a) De EA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 227.000</li><li>• Monto actual aprobado: 227.000</li></ul> <b>2b) Co-financiamiento: N.A.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: N.A.</li><li>• Monto actual aprobado: N.A.</li></ul>	<b>2c) Contraparte Total:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 227.000</li><li>• Monto actual aprobado: 227.000</li></ul> <b>3. Costo Total del Proyecto:</b> 474.867
<b>Gastos de fondos del MIF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: 247.867</li><li>• Porcentaje de los fondos originales (%): 99%</li></ul>	<b>Gastos de Contraparte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: 267.913</li><li>• Porcentaje del Fondo original (%): 118%</li></ul>	<b>Gastos de Co-Financiamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: N/A</li><li>• Porcentaje del Fondo original (%):</li></ul>



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



## III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

	Cronología de las evaluaciones de los ISDPs							
	Clasific	Jun 2002	Dic 2002	Jun. 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Final Junio 2005
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras? No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/>								
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	PI	[ S ]	[ S ]	[ S ]	[ S ]	[ S ]	[ S ]	[ S ]
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	OD	[ P ]	[ P ]	[ P ]	[ P ]	[ P ]	[ P ]	[ E ]
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	SUP	[ L ]	[ L ]	[ L ]	[ L ]	[ L ]	[ L ]	[ L ]
¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>								
Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO IP [ S ] DO [ E ]								
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco? NO <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>								
Si la Respuesta es Sí, de una breve explicación de esta diferencia:								
Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco? MS [ X ] S [ ] I [ ] MI [ ]								
¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: No se hizo porque no estaba prevista en el contrato								

## IV. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

### IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance de los resultados:	Evaluación de Resultados (OD)			
		ME	E	PE	I
Situación institucional, financiera y administrativa de FUAAM fortalecida	Al finalizar el Programa:				
	Cartera: aumenta a 3,1 millones de U\$S		X		
	Clientes aumentan a 3621;		X		
	Cartera en riesgo +30d = 2%;		X		
	Reservas/cartera en riesgo = 100%;		X		
	Rendimiento s/cartera = 14.4%;		X		
	clientes/oficial de crédito= 402;		X		
	gastos adm/cartera promedio=13%		X		
	Nueva tecnología de crédito implementada		X		
	Manual de Normas redactado		X		
	Manual de Normas implementado		X		
	Estrategia de mercadeo diseñada		X		
	Programa de publicidad realizado		X		
	Capacitación personal operativo		X		
	Capacitación personal directivo		X		
	Intercambio con entidades de microcrédito				
	Programa de calidad total			X	
	Hardware y software adquiridos		X		
	Estudio sobre formalización		X		
	Calificación de riesgo				X

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD): ME ( ), E ( X ), PE ( ), I ( )

Nota para la clasificación de Resultados

# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



<b>Muy Efectivo (ME)</b>	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
<b>Efectivo (E)</b>	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
<b>Poco Efectivo (PE)</b>	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
<b>Inefectivo (I)</b>	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros

**Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):**  
(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

**a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.**

El ejecutor cumplió satisfactoriamente con la implantación de una nueva tecnología crediticia, lo que le ha permitido mejorar su gestión en el marco de un contexto sumamente complejo. En efecto, se formularon nuevos procedimientos para la presentación de solicitudes y evaluación de créditos, tanto de microempresa como de vivienda; se revisaron los requisitos de garantía y tasas de interés aplicadas en la actualidad; se reformularon y pusieron en funcionamiento nuevos formularios de solicitud de créditos y evaluación de los mismos; se establecieron nuevas normas de control de la gestión de los analistas de crédito; se establecieron nuevas técnicas de control de la cartera morosa y de seguimiento de clientes.

La cartera se vio afectada por el contexto fuertemente recesivo del año 2002. Sin embargo, a partir de Agosto de 2003 se ha podido apreciar una reversión de este fenómeno. Según información de FUAM al 31 de Mayo de 2004 la mora sobre la cartera total representaba aproximadamente un 10.28% que puede considerarse bajo en comparación con las otras entidades internacionales de este mismo giro. Al 13 de diciembre de 2004 la morosidad se ubica en el 9.9%. Al mes de junio de 2005, la cartera en riesgo se ubica en el 5%. Esta situación ha mejorado notoriamente respecto al 30 de Nov. de 2003, cuya cartera en mora representaba el 22.0%. El objetivo original del proyecto era bajar la morosidad al 2% al final de la ejecución.

El programa fue diseñado en un contexto macroeconómico de crecimiento. Sin embargo, en la realidad se produjo una recesión importante durante la mayor parte del período de ejecución. Por lo tanto la demanda elegible para microcréditos fue menor a la proyectada.

Además en el período se produjo una fuerte devaluación (el tipo de cambio se multiplicó por 2,5 entre el momento en que se elaboró el proyecto y el momento en que finalizó su ejecución). Esto hace que el valor de los indicadores establecidos en dólares en la etapa de formulación del proyecto no sea comparable con el que se verificó al final de la ejecución.

Adicionalmente, la crisis que se produjo en el año 2002 impactó negativamente en el conjunto del sistema financiero. Determinó que varios Bancos que aportaban capital para FUAM (ABN AMRO, FUCAC, Banco de Montevideo) retiraran sus fondos, lo que impidió aumentar la operativa tal como estaba previsto.

Si bien, por las razones señaladas, los indicadores no mejoraron tal como se había proyectado, se valora como muy positivo que FUAM haya logrado mantenerse operando en el marco de la grave crisis económica y financiera que se vivió en el país y que provocó la quiebra de los Bancos nacionales que operaban en plaza.

**b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos ("goal"/ "meta" en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sostenibilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.**

Como se explica en la sección VII. Análisis de Sostenibilidad, la posibilidad de alcanzar los impactos en los próximos 2 a 3 años depende fundamentalmente de cómo evolucione la actividad económica y el entorno del sistema financiero del Uruguay. Si se confirman las tendencias de recuperación económica y financiera, consideradas las más probables en el momento actual, la posibilidad de alcanzar los impactos previstos es medio - alta.

## IV. B OUTPUTS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs ( “Componentes” en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance:	Evaluación de los resultados (PI)				
			MS	S	I	MI
1. Tecnología crediticia mejorada	Nuevos procedimientos operativos implantados en evaluación y seguimiento de microcréditos.	1		X		
2. Directivos y personal de FUAAM capacitados	Todo el personal y la directiva de FUAAM son capacitados en aspectos de gestión operativa	2		X		

# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

## INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



3. Administración de FUAAM mejorada	Equipamiento informático incorporado y nuevos manuales de procedimientos implantados	3		X		
4. Otros	Estudios para formalización de FUAM y calificación de riesgo	4		X		

Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (PI):  
MS ( ), S ( X ), I ( ), MI ( )

### Criterio para la clasificación de los productos

Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Basado en la clasificación del IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico-(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco). Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

#### Componente 1: Tecnología crediticia

Los consultores internacionales concluyeron su trabajo como estaba previsto. Como resultado de este componente se logró lo siguiente: (i) Se definieron nuevos procedimientos para la evaluación, gestión y seguimiento de solicitudes de crédito, los que quedaron expresados en los Manuales correspondientes (ii) Se establecieron nuevas normas de control de los analistas de crédito y auxiliares, por parte de sus jefes, a la vez que se han efectuado diagnósticos de las situaciones de morosidad. (iii) Se definió un nuevo mecanismo para la medición de la capacidad de pago de los solicitantes, integrando información formal e informal. Con este mecanismo, se evalúan activos, stocks, estado de situación patrimonial y estado de resultados, consolidando la situación de la empresa y de la familia del solicitante de crédito. (iv) Se establecieron nuevos procedimientos de cobranza que contribuyeron a una gestión más eficaz de la misma (v) En el marco de la mejora de los sistemas de gestión de la calidad, se estableció un sistema de costeo abc (cálculo de Costos Basados en Actividades), aunque no se llegó a implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad El sistema abc instalado permitió determinar que la gestión de cobranza es la actividad que consume más recursos de toda la gestión de créditos.

#### Componente 2: Directivos y personal de FUAM capacitados

Se ha entrenado al personal operativo en la aplicación de la nueva tecnología crediticia. Diez funcionarios fueron a la Women's World Banking en CALI a capacitarse en los nuevos sistemas de gestión y en particular, en cuanto a promoción de microcréditos, análisis de riesgo zonal y técnicas de entrevistas. En junio 2002 directivos y gerente participaron en la gestión de acceso a nuevas fuentes internacionales de financiamiento, actividad coordinada por el WWB. Durante 2003 se realizaron actividades de intercambio con la Fundación de Cali, en Colombia y en La Paz, Bolivia.

#### Componente 3: Administración de FUAM mejorada

Se realizó una renovación casi total de las herramientas informáticas (hardware y software) de trabajo del personal de la institución. Entre los cambios se destacan los siguientes. Se cambió el antiguo sistema de gestión basado en clipper y se introdujo un sistema basado en Dataflow, en el marco de un acuerdo con Datamatic. Se implementó un nuevo sistema informático integral para el programa de crédito, el cual ha sido un aporte innovador a la industria de la microfinanzas. Se mejoró significativamente la gestión al informatizar toda la información de los créditos. Se integró en un sistema informático único la contabilidad de FUAM y la gestión de los créditos. Se ha despertado un fuerte interés de otras entidades similares en varios países por conocer las innovaciones introducidas por FUAM.

#### Componente 4: Otros

Se determinó que la formalización de FUAM en los términos en que se había pensado originalmente era inviable por las exigencias de capital. Se descartó la opción de conformar una empresa administradora de crédito, porque no resolvía el problema del acceso a capital. Se realizó un estudio de formalización, que recomendó la constitución de un fideicomiso a esos efectos. No se efectuó la calificación de riesgo de FUAM según el análisis de la cartera, debido a la incertidumbre generada por la crisis financiera que sufrió el país en el período de ejecución del proyecto.



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



## V. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL PERFORMANCE DEL PROYECTO(SUPUESTOS)

### A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados (propósito) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

Se había supuesto que el país tendría una etapa de crecimiento y que la situación macroeconómica se mantendría estable en el período. En la práctica dichos supuestos no se verificaron. En el año 2002 se inició la crisis financiera más importante del Uruguay de los últimos años. Los índices de morosidad subieron espectacularmente tanto en la banca pública como privada. En esa crisis se produjo la quiebra de varios Bancos privados y fue necesario congelar los depósitos en el Banco de la República (banco oficial que es el más importante del mercado), para evitar una corrida de efectos aún más graves. Los Bancos privados que lograron mantenerse activos (todos ellos internacionales) debieron recurrir a fuertes aportes de capital de sus casas matrices para hacer frente a las demandas de sus depositantes. Los efectos de esta crisis se prolongaron en el tiempo: en abril de 2005, la Cooperativa COFAC de Ahorro y Crédito atravesó una nueva crisis que la obligó a realizar quitas importantes a sus depósitos.

### B. Outputs del proyecto (Productos)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

Los factores externos señalados en el punto A, determinaron que fuera necesario un período más largo que el previsto originalmente para la obtención de los productos, lo que justificó el otorgamiento de la prórroga de 24 meses. Con la extensión de la ejecución se logró alcanzar los productos casi en un 100%. Con respecto a los factores favorables se confirmó el supuesto previsto con respecto a la posibilidad de identificación y la disponibilidad de consultores apropiados para transferir tecnología a FUAAM. Se pudo contratar a expertos internacionales altamente calificados cuyo aporte fue muy importante para lograr la mejora de gestión. Un factor externo favorable no previsto como supuesto fue la aprobación de la Ley de Fideicomisos, que abrió una nueva alternativa para la formalización, por la que FUAM ha finalmente optado.

## VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la evaluación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

AE ( ), E ( X ), I ( ), MI ( )

Altamente Eficiente (AE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada. y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (MI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar): CRISIS MACROECONÓMICA y FINANCIERA de los años 2002 y 2003
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



## Explicación:

El retraso en la implementación fue mayor al 15% del período original de ejecución, alcanzando 2 años adicionales sobre 3 totales previstos inicialmente (67% de retraso). Sin embargo ese retraso se debió exclusivamente a efectos del entorno y no a responsabilidad del ejecutor, lo que así fue reconocido por el Banco al otorgar la prórroga. Por esa razón se asigna la calificación de Eficiente en la implementación.

## VII. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

A. Comente acerca de la sostenibilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

El proyecto contribuyó efectivamente al fortalecimiento de la capacidad de FUAM para la gestión de créditos. Como resultado, se entiende que en el corto plazo la sustentabilidad de FUAM no está amenazada. Sin embargo el fortalecimiento de esa capacidad no se tradujo en un mejoramiento claro con respecto a la situación inicial en los indicadores de desempeño (aumento de la cartera y del número de clientes; porcentaje de cartera en riesgo, número de analistas de crédito; número de clientes por oficial de crédito; monto promedio de los créditos; etc). En consecuencia la sustentabilidad de FUAM en un plazo más largo dependerá fundamentalmente de lo que suceda en el conjunto de la economía uruguaya. Si se confirman las tendencias de recuperación, se produce una reactivación significativa del mercado interno y se consolida la recuperación del sistema financiero es probable que FUAM pueda acceder a nuevos fondos de capitalización que a su vez le permitan ampliar su operativa y mejorar su indicadores de manera de asegurar su sustentabilidad a largo plazo. Si por el contrario, las variables del entorno evolucionaran de manera no suficientemente favorable, FUAM deberá repensar su estrategia para poder continuar operando.

B. Compare los niveles previstos de sostenibilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.

En el diseño del proyecto los niveles de sostenibilidad que se planeaba obtener eran bastante mayores a los que se lograron efectivamente. La discrepancia entre lo planeado y lo logrado se debió a la incidencia de factores macroeconómicos no manejables desde el proyecto.

C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sostenibilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.

FUAM ha procedido a la formulación de una nueva estrategia de captación de recursos, con una propuesta de creación de un Fondo basado en las posibilidades que brinda la ley de fideicomisos aprobada recientemente.

D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto en el futuro.

La sostenibilidad en el futuro depende fuertemente de los factores externos que fueron mencionados en los puntos anteriores relacionados con el contexto macroeconómico y que tienen una probabilidad media de ocurrencia.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sostenibilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco Probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.





# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



## VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también los factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

La tecnología crediticia para microcréditos debe ser adaptada a la realidad del microempresario en Uruguay, donde éste no tiene una tradición en el sector, por generaciones, sino que proviene fundamentalmente de desempleados que tienen como horizonte volver a ser asalariados.

La evaluación y la supervisión de sujetos de microcrédito requiere de metodologías específicas, tal como las que se aplicaron en este proyecto, y que son diferentes a las metodologías a aplicar a créditos mayores.

El aporte técnico y metodológico de expertos provenientes de países que tienen sistemas de microcrédito más avanzados es útil para el perfeccionamiento de los sistemas de los países donde se cuenta con menos experiencia en el tema.

En el diseño de proyectos de microcrédito debe desarrollarse más el análisis de la influencia de los factores del entorno sobre la capacidad de los beneficiarios para tomar y devolver créditos. En particular, debería proyectarse el desempeño del proyecto asumiendo escenarios pesimistas y definiendo planes de contingencia para esos casos.

Los indicadores del desempeño esperado de un proyecto deben ser ajustados de común acuerdo con el ejecutor cuando se producen cambios en el entorno que transforman radicalmente las condiciones de operación del proyecto.

## IX. INFORME FINAL DE LA AGENCIA EJECUTORA

Incluya como Anexo el Informe Final de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sostenibilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco.

Se adjunta el Informe Final del Ejecutor elaborado según la nueva pauta definida por FOMIN. El ejecutor no estaba obligado contractualmente a presentarlo, pero lo elaboró a solicitud de la Representación

## X. OTROS ANEXOS

Incluya cualquier otro documento que puede contribuir a un mayor entendimiento de los resultados de desarrollo del proyecto.

FOMIN / FUAAM 08/2005

Montevideo, 31 de agosto de 2005

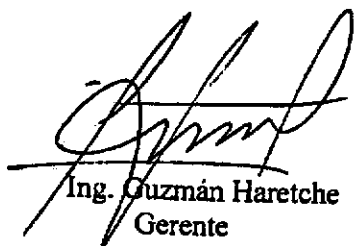
Sr. Santiago Cayota  
Consultor  
Banco Interamericano de Desarrollo  
**Presente**

Ref.: ATN/ME-6741-UR. Programa de Fortalecimiento  
Institucional de la Fundación Uruguay de Ayuda y  
Asistencia a la Mujer (FUAAM).

De nuestra mayor consideración:

Tengo el agrado de remitirle en forma adjunta el Informe Final del programa de la  
referencia.

Sin otro particular, le saluda muy atentamente



Ing. Guzmán Haretche  
Gerente

5 ABO 31 15:28

P.I.D. Uruguay



**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIÓN  
(FOMIN)**

**INFORME FINAL DE PROYECTO  
FUNDACIÓN URUGUAYA DE APOYO A LA MUJER**