

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa
Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones
Financieras para la Microempresa

NICARAGUA

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD:

PROFUNDIZACIÓN DE LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA

(NI-M1003)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Ricardo Posada (COF/CNI); Bibiana Vasquez (FOMIN); Carla Bueso (FOMIN/DEU); Landazuri-Levey, Maria (LEG/OPR); Michael Steidl (Consultor); y Fernando Campero, Jefe de Equipo.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	i
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	5
V.	EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	6
VI.	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	8
VII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VIII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	10
IX.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	11

ANEXOS

Anexo 1	Marco Lógico
Anexo 2	Presupuesto Detallado
Anexo 3	Proyectos similares o relacionados financiados por el FOMIN o el Banco

APÉNDICE

Proyecto de Resolución

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos sobre el país, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

- Solicitud de proyecto por parte de FAMA
- Estados Financieros Anuales Auditados 2001, 2002, 2003 y 2004 de FAMA
- Sistema de Diagnóstico Institucional CAMEL
- Borrador del Acta de Constitución y Estatutos Sociales de Financiera FAMA SA
- Propuesta de FAMA a SIBOIF
- Resolución de la SIBOIF de Autorización de Constitución de la Financiera FAMA S.A. del 26 de octubre de 2005
- Documentos sobre acciones realizadas por FAMA para la contratación de servicios de consultoría para asistencia técnica

EJECUCIÓN:

- Proyecciones financieras
- Borrador de instrumento de Traspaso de Activos y Pasivos de FAMA ONG a Sociedad Financiera FAMA
- Borrador de Escritura de Constitución de Sociedad Financiera FAMA S.A.
- Términos de referencia para la contratación de los principales consultores
- Detalle del equipo informático adquirido por FAMA a partir del 1º de octubre de 2005, a ser reconocido como contraparte local
- Resumen de actividades y resultados previstos para los servicios de consultoría de Apoyo a la Transformación Institucional y de Apoyo al Mejoramiento de los Servicios Microfinancieros.
- Plan de adquisiciones del proyecto
- Lista de Equipos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACODEP	Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Mediana, Pequeña y Microempresa
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FDL	Fondo de Desarrollo Local
FNI	Financiera Nicaragüense de Inversiones
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Institución Microfinanciera
ONG	Organización No Gubernamental
PIB	Producto Interno Bruto
PEA	Población Económicamente Activa
SIBOIF	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras
USAID	United States Agency for International Development

**Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de
Instituciones Financieras para la Microempresa (LDA)**

I. Resumen Ejecutivo

Título del proyecto: Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua

Organismo Ejecutor: Fundación para el Apoyo a la Microempresa (FAMA).

Beneficiarios: Los beneficiarios directos del presente proyecto serán 22.500 microempresarios nicaragüenses, que recibirán productos financieros de FAMA por primera vez y los 31.500 prestatarios actuales, que tendrán acceso a la oferta mejorada de productos y servicios financieros de FAMA.

Financiamiento:	FOMIN Vetanilla III-A (MIF/GN-75,	US\$	300.000 (62%)
	No reembolsable):		
	FAMA	US\$	186.000 (38%)
	TOTAL:	US\$	486.000 (100%)

Objetivos: El objetivo general del proyecto es contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas nicaragüenses. El objetivo específico del proyecto es el aumento y mejoramiento sostenible de los servicios microfinancieros ofrecidos por FAMA.

Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	24 meses
	Período de Desembolso:	30 meses

Condiciones Contractuales: Serán condiciones previas al primer desembolso de la Contribución, que FAMA presente a satisfacción del Banco: (i) un plan de ejecución para los primeros 12 meses del proyecto, con su cronograma respectivo, que detalle las actividades de implementación del proyecto; y (ii) evidencia de haber seleccionado al Coordinador del Proyecto. Como condición especial, la Fundación FAMA deberá transferir a la Sociedad Financiera FAMA los activos que adquiera con recursos de la cooperación técnica dentro de los tres meses de que la segunda obtenga la licencia de funcionamiento, o dentro de los tres meses de adquiridos los equipos, si la compra se produjera con posterioridad al otorgamiento de dicha licencia.

Se reconocerán, con cargo a la contrapartida, gastos de por hasta

US\$65.000, efectuados por FAMA a partir del 1º de octubre de 2005, para la adquisición de equipo de computación (hardware) para modernizar su sistema de información y adecuarlo a las exigencias de la Superintendencia de Bancos y otras entidades financieras (SIBOIF), y estar en línea con lo estipulado en los objetivos del presente proyecto. Para el efecto, FAMA presentará al Banco, junto con la primera solicitud de desembolso el detalle de los equipos adquiridos para su sistema informático y justificación de su costo, para su imputación como contrapartida local, previa conformidad del Banco.

Adquisición de bienes y servicios:

Se solicita dispensa a las políticas para la selección y contratación de consultores para la contratación de Acción Internacional para prestar servicios de asistencia técnica y capacitación de *transformación institucional y mejoramiento de servicios financieros* seleccionada mediante un proceso competitivo sin la publicidad que exige la política para la selección y contratación de consultores (ver párrafos 6.2. y 6.3). Para el resto de las adquisiciones y contrataciones previstas, se seguirán las políticas del Banco en materia de contratación de servicios y adquisición de bienes estipuladas en los documentos GN-2349-6 y GN-2350-6.

Revisión Social y Ambiental:

Las actividades del proyecto no afectarán directamente al medio ambiente. Sin embargo, FAMA contratará un experto medioambiental encargado de orientar a la Sociedad Financiera FAMA en la formulación de una política con el fin de incorporar en sus préstamos criterios de protección medioambiental y salud ocupacional.

Coordinación con otros organismos oficiales y de cooperación para el desarrollo:

Este proyecto no se superpone con ninguna de las operaciones de organismos oficiales para el desarrollo que respaldan proyectos microfinancieros en Nicaragua. La SIBOIF ha expresado al equipo de proyecto su opinión favorable acerca del desarrollo de la industria microfinanciera en Nicaragua y su voluntad general de permitir la transformación institucional a instituciones microfinancieras fuertes, que cumplan con requisitos de regulación financiera.

Excepciones a la política del BID:

Ver sección Adquisición de bienes y servicios.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Las Microfinanzas en Nicaragua

- 2.1 **El sector de la microempresa.** El sector de la microempresa constituye la principal fuente de empleo en Nicaragua, absorbiendo a más del 50% de la población económicamente activa (PEA) del país. Se estima que existen alrededor de 575.000 microempresas, de las que alrededor de 275.000 (48%) están localizadas en áreas urbanas y unas 300.000 (52%) en áreas rurales. A pesar de su importancia en la economía, las microempresas todavía enfrentan limitaciones de acceso a recursos de crédito del sector financiero formal.
- 2.2 **Desarrollo del sistema microfinanciero.** El sistema microfinanciero de Nicaragua ha surgido durante los años noventa, a través de un conjunto de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) fuera de la regulación del mercado financiero. Tras inicios incipientes, el sistema ha crecido de manera acelerada después del cierre del Banco Nacional de Desarrollo en 1997. Durante el 2001 y 2002, dos ONG especializadas en microfinanzas se transformaron en las primeras entidades reguladas: La ONG Chispa se convirtió en la sociedad financiera Confía, ahora denominada ProCredit y la ONG Finde, que se transformó en la sociedad financiera FINDESA. Las dos entidades se han convertido en líderes del mercado después de su transformación: ProCredit cuenta con 43.000 clientes y una cartera de US\$41 millones y Findesa tiene 30.000 clientes, con una cartera de US\$30 millones.
- 2.3 Actualmente, entre las ONG microfinancieras, las entidades más importantes son: (i) el Fondo de Desarrollo Local (FDL), que opera mayoritariamente en el ámbito rural y tiene 28.000 clientes y una cartera de US\$19 millones; (ii) FINCA Nicaragua, una entidad que trabaja con créditos de pequeño monto bajo la metodología de bancos comunales (31.000 clientes y US\$3,7 millones de cartera); (iii) la Fundación para el Apoyo a la Microempresa (FAMA) con 29.000 clientes y una cartera de US\$12,3 millones¹, y (iv) la Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Mediana, Pequeña y Microempresa (ACODEP) con 26.200 clientes y US\$9,5 millones de cartera, respectivamente. En total son 20 las ONG y cooperativas afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), que en su conjunto alcanza a una cartera de US\$90,7 millones, distribuida en 203.500 clientes, según datos al 30 de junio de 2004.
- 2.4 **Desarrollo del marco regulatorio.** A la fecha, no existe un marco regulatorio especial para las microfinanzas. En principio, el régimen para el sector financiero (bancos y sociedades financieras) permite que las tasas de interés sean pactadas libremente por el mercado. Sin embargo, para las ONG aplica la Ley de Préstamos entre Particulares, que define una tasa máxima en función de la tasa de interés activa promedio ponderada (TAPP) del sector financiero. En el cálculo de la TAPP, se excluyen las operaciones de sobregiros y tarjetas de crédito, pero se incluyen las operaciones interbancarias, lo que crea una tasa referencial no aplicable a la realidad de los negocios de microfinanzas. Esta regulación afecta a la programación financiera de las Instituciones Microfinancieras (IMF) y crea incertidumbre e inestabilidad. A fin de brindar mayor seguridad legal a las operaciones de las ONG especializadas en microfinanzas, ASOMIF está impulsando el proyecto de una Ley de Entidades Microfinancieras, que está pendiente de la aprobación del Congreso.

¹ Al 30 de junio de 2005, FAMA tenía 35.451 clientes y una cartera de US\$17.613.900.

B. FAMA

- 2.5 La entidad ocupa el segundo lugar entre las ONG especializadas y el cuarto de todas las IMF nicaragüenses. Desde 2001, el número de clientes se ha duplicado y el indicador de morosidad (cartera en riesgo mayor a 30 días) se ha mantenido en niveles excelentes, con excepción de un año, siempre por debajo de los 2%. Mientras que, en 2001, la eficiencia operativa fue baja, con un indicador de gastos administrativos sobre cartera de 27%, FAMA ha logrado bajar estos costos a un aceptable nivel del 19% en 2004. FAMA ha generado excedentes económicos en cada uno de los últimos tres años. Sin embargo, a pesar de una alta rentabilidad sobre los activos, la rentabilidad sobre patrimonio no ha sido muy elevada, lo que se debe a un bajo nivel de apalancamiento. FAMA disponía, al 31 de diciembre de 2004, de alrededor de US\$7,5 millones de patrimonio y ha recibido crédito por unos US\$9,7 millones del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y de otras fuentes internacionales como *Blue Orchard* y *Wisconsin Coordinating Council*.
- 2.6 En octubre de 2004, FAMA presentó a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) un proyecto que consiste en la creación de una nueva sociedad financiera, denominado FAMA Sociedad Financiera (FAMA-SF), cuyo accionista principal sería la ONG FAMA (95%) y los miembros de la Junta Directiva (5%) como individuos. Para el efecto FAMA presentó a la SIBOIF todos los requisitos exigidos por la Ley 314 General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros². La SIBOIF luego de un análisis de toda la documentación presentada, efectuó una serie de consultas y obtuvo el dictamen del Banco Central de Nicaragua. En fecha 26 de octubre del 2005, la SIBOIF otorgó la correspondiente autorización para constituir la nueva sociedad. A partir de esta fecha, FAMA cuenta con 180 días calendario, para la elaboración definitiva de la escritura social y los estatutos y su inscripción en el Registro Público Mercantil. Para iniciar sus operaciones FAMA-SF deberá presentar a la SIBOIF una solicitud acompañada por: (i) testimonio de la inscripción de la escritura y estatutos en el Registro Público Mercantil; (ii) aviso de publicación en la Gaceta Oficial de la constitución de la nueva sociedad; (iii) constitución del capital social mínimo en efectivo, 80% del cual debe estar depositado a la vista en el Banco Central; (iv) balance general de apertura; y (v) certificación del nombramiento de nuevas autoridades de FAMA-SF. La SIBOIF procederá luego a un período de consultas para determinar las condiciones operativas y autorizar el funcionamiento de la nueva entidad. En ese momento, la Junta Directiva de la ONG FAMA deberá autorizar al Presidente y representante legal de la entidad la transferencia de activos fijos y del personal necesario para el funcionamiento de FAMA-SF. FAMA-SF, prevé iniciar sus operaciones durante el primer semestre de 2006 con un capital de US\$7,0 millones. Cabe aclarar que las sociedades financieras están habilitadas para realizar todas las operaciones activas establecidas por ley. Por el lado del pasivo, la legislación permite a las sociedades financieras la captación de depósitos, pero sujetas a la expresa autorización de la SIBOIF.
- 2.7 En su estudio de factibilidad, la nueva sociedad financiera no contempla la captación de

² Estos son: (i) solicitud a la SIBOIF con los nombres de las personas que organizan la financiera; (ii) estudio de factibilidad; (iii) depósito en Cuenta Corriente de la SIBOIF por valor de 1% del monto de capital mínimo; (iv) idoneidad y honorabilidad de los organizadores; (v) determinación de relaciones de vinculación directa e indirecta con bancos, instituciones financieras no bancarias o grupos financieros; y (vi) identificación de las personas naturales y jurídicas que, directa e indirectamente, tendrán más que el 5% de la propiedad de las acciones de la nueva entidad.

depósitos en los próximos tres años. La estrategia para el financiamiento de la nueva entidad financiera se basa en la fuerte aportación de capital inicial. Por otro lado, FAMA-SF, en una primera etapa prevé gestionar nuevos endeudamientos como líneas de crédito con entidades de segundo piso, ampliación de niveles de préstamos actuales con fuentes existentes (BCIE) y el establecimiento de nuevas relaciones con otras entidades internacionales como FMO, OIKOCREDIT, y MICROVEST. La nueva institución proyecta un crecimiento sostenido de las operaciones en el período 2006-2007.

- 2.8 **Problemas específicos.** A pesar de ser una de las entidades con mejores indicadores de desempeño, FAMA sigue enfrentando una serie de debilidades, que en la actualidad no le permiten aprovechar todo su potencial para ofrecer más y mejores productos y servicios financieros de manera sostenible: (i) La forma institucional de ONG sin fines de lucro no permite a FAMA crecer de manera acelerada y sostenible en el mediano plazo: en la actualidad, la figura de ONG no brinda seguridad legal a las IMF nicaragüenses, las cuales se encuentran amenazadas por la inestabilidad política y la constante posibilidad de un cambio regulatorio. (ii) Los productos y servicios actualmente ofrecidos por FAMA son competitivos en el mercado. Sin embargo, el dinamismo del mercado microfinanciero y la demanda del sector microempresarial exige a las IMF un constante mejoramiento e innovación de los mismos. Debido a las exigencias y a la carga de las operaciones diarias, FAMA tiene limitaciones para destinar recursos humanos y financieros a la re-ingeniería de los procesos actuales y al desarrollo de nuevos servicios financieros adecuados y competitivos para los microempresarios. (iii) El actual sistema informático no permite tener los niveles adecuados de integridad y consistencia para efectuar las operaciones financieras con la debida eficiencia y seguridad. Como consecuencia de las limitaciones del sistema, el crecimiento de FAMA presenta límites para cumplir las exigencias requeridas de una entidad financiera regulada, entre el corto y mediano plazo, y para crecer ordenadamente. Adicionalmente, la transformación institucional buscada por FAMA implica satisfacer requerimientos más exigentes respecto de la confiabilidad y seguridad de los sistemas de información, exigidos por el ente regulador que los actuales sistemas de la ONG no alcanzan.

C. **Estrategia del Proyecto y Cooperación con otros Donantes**

- 2.9 **Estrategia del proyecto.** El presente proyecto busca contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas nicaragüenses. Las acciones de cooperación técnica apuntan a la transformación de FAMA en entidad financiera regulada, el mejoramiento de sus servicios financieros para la microempresa y la modernización de sus sistemas de información.
- 2.10 **Estrategia del Banco en el país.** El presente proyecto es compatible con la actual estrategia del Banco para Nicaragua en el marco del enfoque estratégico I, crecimiento económico, en el cual se incluyen acciones que promoverán el aumento de la producción y competitividad de pequeñas empresas. El presente proyecto tendrá un impacto positivo en la competitividad de la micro y pequeña empresa nicaragüense mediante la entrega de servicios microfinancieros sostenibles en el mediano y largo plazo.
- 2.11 **Cooperación con otras entidades.** El BCIE, el principal proveedor de financiamiento de FAMA manifestó su respaldo a la transformación institucional de FAMA y está apoyando este proceso con un financiamiento para mejoras al sistema de información que servirá como

contraparte para el presente proyecto. Por otro lado, FAMA ha solicitado a *Accion Investments in Microfinance* (AIM) un préstamo subordinado convertible en acciones y un financiamiento no reembolsable (por US\$100.000) para asistencia técnica para la FAMA-SF. AIM efectúa inversiones y financia asistencia técnica en IMF de América Latina, entre otros, con recursos de Accion International y del FOMIN (a través del proyecto ME-8125/RG). La solicitud a AIM se encuentra en análisis y no ha sido aún aprobada por AIM. De acuerdo al modelo de operación de AIM, la asistencia técnica que financia para el fortalecimiento de las IMF es contratada directamente a Accion International, dado los conocimientos que esta entidad tiene en el sector de las microfinanzas, con el fin de asegurar la consistencia y calidad en los servicios técnicos, y mejorar las probabilidades de éxito de su inversión³.

- 2.12 **Apoyo del Banco a la ONG FAMA.** El Banco ha otorgado financiamiento a FAMA en dos oportunidades en el pasado: (i) US\$500.000, a través del Programa de Pequeños Proyectos en 1993, para la expansión y consolidación de sus operaciones (SP-9206435); y (ii) US\$287.762 del “Fondo de Recuperación de Microempresas de Centroamérica” del FOMIN (ATN/ME 6303-RG) en 1999 para apoyar a microempresarios afectados por el huracán Mitch. Ambos préstamos han sido ya totalmente amortizados por FAMA y han contribuido a la evolución de la ONG de una pequeña organización de apoyo a la microempresa a una entidad microfinanciera sostenible. La culminación de este proceso es su transformación en una entidad financiera supervisada, aspecto que se apoyará con la presente operación. FAMA participa también del programa regional de Movilización de Remesas a través de Entidades Microfinancieras (ATN/ME-8695-RG) ejecutado por Centro Acción Microempresarial Colombia, junto con otras cuatro IMF líderes de la región.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas nicaragüenses. El objetivo específico del proyecto es el aumento y mejoramiento sostenible de los servicios microfinancieros ofrecidos por FAMA. Los componentes del proyecto incluyen:
- 3.2 **Componente I: Apoyo a la Transformación Institucional.** El objetivo general de este componente es apoyar a FAMA a cumplir con los requisitos para la creación de FAMA-SF y asegurar su funcionamiento eficiente. Los retos más importantes serán la adecuación de una estructura organizacional eficiente, la implementación de un área de recursos humanos (basada en los recursos humanos actuales de FAMA ONG) y una unidad de riesgos. La nueva institución deberá ajustarse al marco de regulación y supervisión de la SIBOIF e implicará la contratación de servicios de consultoría para diseñar la estructura organizacional, redactar e implantar un manual de cuentas, redactar los manuales administrativos, manuales de caja, implantación de sistemas operativos y computarizados que mejoren la información gerencial disponible y para el control interno, y que satisfagan los requisitos de información a ser provistos a la SIBOIF entre las que se destacan: el manual de cuentas e información de estados financieros, información para la central de riesgos, e informes sobre el cumplimiento de los límites técnicos. Los funcionarios de la nueva Unidad de Riesgos y/o la Gerencia

³ El proyecto ME-8125/RG *Accion Investments in Microfinance*, aprobado por FOMIN en diciembre de 2002, contiene una cláusula especial de autorización para que la Facilidad de Asistencia Técnica de dicho proyecto pueda contratar directamente a Accion International para la prestación de servicios de asistencia técnica a las IMF en las que invierte.

Financiera recibirán adiestramientos para introducir disciplinas y técnicas de administración de riesgos financieros, administración de la liquidez, riesgos de tasas interés, suficiencia de provisiones para los activos de riesgo y prevención de fraudes en el área crediticia. Asimismo, se realizarán talleres de capacitación para el personal operativo y la Junta Directiva en los retos de la transformación.

- 3.3 **Componente II: Apoyo al Mejoramiento de los Servicios Microfinancieros.** Mantener la competitividad en un mercado con alto grado de madurez como el mercado de microfinanzas de Nicaragua exige de los oferentes un constante mejoramiento de sus productos y desarrollar nuevos servicios para sus clientes. Este mejoramiento de los productos y servicios, a su vez, favorece a los micro y pequeños empresarios. El presente proyecto incluye fondos para contribuir a ofrecer de manera integral productos y servicios de mayor calidad a la microempresa nicaragüense. Específicamente, se contribuirá a través de la contratación de servicios de asistencia técnica para: (i) actualizar y mejorar los procesos, redactar manuales, políticas y procedimientos de los productos crediticios de la nueva financiera; y (ii) desarrollar nuevos productos y servicios, como por ejemplo el crédito a la pequeña empresa rural, crédito en moneda extranjera y otros servicios a ser desarrollados durante los tres años del proyecto, implementar sistemas de planificación de negocios y de promoción para la captación de fondos. Se pretende lograr un mejor servicio y elevar la fidelidad de los clientes, medidos por el indicador de retención de clientes.
- 3.4 **Componente III: Apoyo a la Modernización de los Sistemas de Información.** La instalación de un sistema con la suficiente capacidad, eficiencia y seguridad será un requisito indispensable para que la SIBOIF autorice la nueva sociedad financiera. Dado que el sistema actual de FAMA no cumple los requerimientos de la SIBOIF ni las necesidades institucionales en el proceso de crecimiento, se incluye en la cooperación técnica la implementación de un nuevo sistema informático, que comprende mejoras en el hardware y software, para que se adecue a las operaciones microfinancieras de una entidad regulada, que permitirá el crecimiento ordenado, eficiente y sostenible a mediano plazo. Para el efecto se adquirirán un conjunto de servidores, computadoras, monitores, impresoras estabilizadores y accesorios que permitan al nuevo sistema mantener integradas las operaciones de la casa matriz con todas las sucursales y la adecuación y parametrización del sistema en función de los requerimientos específicos de FAMA y la SIBOIF.
- 3.5 **Otras Actividades.** Se contratará a un Coordinador de Proyecto que se dedicará a tiempo parcial a la coordinación y el seguimiento de las actividades previstas. El Coordinador será el punto de contacto entre FAMA y el BID.

IV. COSTO ESTIMADO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$486.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$300.000 (62% del importe total del proyecto), con carácter no reembolsable. El saldo de US\$186.000 se financiará con recursos propios de FAMA. Al menos un 50% de los recursos de la contraparte será en efectivo. Con los recursos del FOMIN, se financiarán acciones de asistencia técnica y capacitación (58% del total del aporte FOMIN), compra e implementación de sistemas (30%) y los gastos de coordinación, evaluación y auditoría (12%). Con los recursos de contraparte se financiarán sistemas de información (75%),

asistencia técnica y capacitación (16%) y parte de los gastos de coordinación (9%). Los montos se detallan en el presupuesto detallado (Anexo 2).

Presupuesto del Proyecto (US\$)

Descripción	FOMIN	FAMA	Total
I. Apoyo a la Transformación Institucional	93.000	20.000	113.000
II. Apoyo al Mejoramiento de los Servicios Microfinancieros	80.000	10.000	90.000
III. Apoyo a la Modernización de los Sistemas de Información	90.000	140.000	230.000
IV. Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto	37.000	16.000	53.000
Coordinación del proyecto	16.000	16.000	32.000
Evaluación y Auditoría	9.500	0	9.500
Consultoría para Medio Ambiente	3.000	0	3.000
Imprevistos	8.500	0	8.500
TOTAL	300.000	186.000	486.000
	62%	38%	100%

- 4.2 Se reconocerán, con cargo a la contrapartida, gastos de por hasta US\$65.000, efectuados por FAMA a partir del 1° de octubre de 2005⁴ para la adquisición de equipo de computación (hardware), cuyo detalle se presenta en los archivos técnicos para modernizar su sistema de información y adecuarlo a las exigencias de la SIBOIF, y estar en línea con lo estipulado en los objetivos del presente proyecto. Para el efecto, FAMA presentará al Banco, junto con la primera solicitud de desembolso respaldos con la justificación de su costo, para su imputación como contrapartida local, previa conformidad del Banco.

V. EL ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Estructura legal.** La Fundación para el Apoyo a la Microempresa (FAMA) fue constituida en 1992 por un grupo de diez empresarios nicaragüenses y con el apoyo de Acción Internacional y la Cooperación Austriaca para el Desarrollo. Su propósito fue la promoción de las microfinanzas en Nicaragua. Actualmente, FAMA opera como ONG sin fines de lucro y tiene la misión de contribuir al desarrollo del país mediante la extensión masiva y eficiente de servicios financieros y no financieros competitivos a la micro y pequeña empresa.
- 5.2 **Estructura institucional y operaciones.** El máximo órgano de FAMA es la Asamblea General de Socios. La administración está a cargo de la Junta Directiva, que está compuesta por sus diez miembros fundadores. La Junta Directiva se reúne mensualmente y define los lineamientos estratégicos de la entidad. Entre sus funciones más relevantes, están la autorización de los presupuestos anuales y su seguimiento mensual, la autorización de financiamientos y el seguimiento a proyectos importantes, y decisiones como la adquisición del sistema informático. La Gerencia General reporta a la Junta Directiva y es responsable por la administración cotidiana de las operaciones de la entidad. A nivel operativo, FAMA tiene tres Gerencias: Negocios, Administrativa-Financiera y Sistemas. Con la transformación, se creará la Unidad de Riesgos con rango de gerencia. La auditoría interna ha sido subcontratada hasta la fecha, pero a pedido de la SIBOIF y de los financiadores más

⁴ El Comité de Revisión Gerencial que consideró la presente operación y que recomendó tramitar su aprobación ante el FOMIN, una vez que la SBOIF hubiera autorizado la constitución de la FAMA-SF, tuvo lugar el 22 de febrero de 2005.

importantes se contrata una auditoría interna permanente, a partir de 2005. FAMA tiene 23 sucursales y ocupa a 198 personas. Durante sus primeros años de operación, FAMA trabajó exclusivamente con la metodología de créditos solidarios. A partir de 1997, se complementó la metodología con el crédito individual, y posteriormente se agregaron productos de crédito a la pequeña empresa, crédito de consumo para asalariados y crédito para la vivienda popular.

- 5.3 **Estados Financieros.** Al 31 de diciembre de 2004, FAMA tenía un volumen de activos de US\$17,7 millones. Casi la totalidad de los activos (90%) correspondieron a la cartera neta de préstamos. Los activos fijos tan sólo constituyeron 2% de los activos totales. El patrimonio de FAMA alcanzó US\$7,47 millones y los pasivos US\$10,2 millones (US\$9,72 millones líneas de crédito de instituciones financieras y organismos internacionales). Los excedentes económicos del período alcanzó US\$1.113.966.
- 5.4 **Análisis FODA.** FAMA tiene las siguientes **fortalezas** institucionales para la ejecución del presente proyecto: (i) alto grado de liderazgo por parte de la Junta Directiva y la Gerencia, así como personal que se destaca por su competencia, profesionalidad y compromiso con la misión de FAMA; (ii) buenas condiciones de los productos crediticios a la microempresa, que se comparan favorablemente a la competencia en cuanto a la tasa efectiva y la flexibilidad; (iii) una amplia cobertura geográfica con 23 oficinas en todo el país; (iv) FAMA tiene experiencia de trabajo con el BID con un pequeño proyecto aprobado en 1994; en 1999 canalizó recursos del Programa de Recuperación de Microempresas en Centroamérica, por US\$300.000 a microempresas rurales; ambos financiamientos han sido totalmente repagados al Banco; y (v) la fuerza patrimonial de la entidad. FAMA tiene **oportunidades** en la transformación a sociedad financiera, que permitirá el mejoramiento sostenible de los servicios al cliente, el acceso a nuevas fuentes de fondeo, el fortalecimiento de los procedimientos, normas, políticas y procesos, así como el mejor posicionamiento ante la competencia en el mercado. Las mayores **debilidades** de la entidad radican en las limitaciones del software, las debilidades en el control interno, la carencia de un departamento de recursos humanos y una estructura inapropiada a las dimensiones de la organización. Las acciones del presente proyecto apuntan a eliminar o mitigar estas debilidades. Finalmente, FAMA enfrenta **amenazas** en el ámbito del mercado por el desarrollo acelerado de la competencia, una posible recesión de la economía nicaragüense y la posible incorporación de nuevas leyes y normas que rigen la actividad microfinanciera.
- 5.5 **Mecanismo de Ejecución.** El BID firmará un convenio con FAMA para la ejecución del presente proyecto. FAMA será responsable por la ejecución del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos, para lo que contratará los servicios de consultoría y capacitación y comprará el sistema y equipos informáticos, contemplados en el presupuesto. FAMA contratará a un Coordinador del Proyecto, quien se encargará de mantener las comunicaciones entre el Banco y FAMA, redactar los términos de referencia para las consultorías, acompañar los procesos de adquisición, coordinar y supervisar el trabajo de los consultores, organizar los seminarios de capacitación, redactar los informes de progreso semestrales, contratar una auditoría independiente para el proyecto y asegurarse de la consistencia de la información enviada al BID. Los activos que la ONG FAMA adquiera con recursos del Proyecto (ejem. licencias y equipos para el sistema de información), servirán para fortalecer a la Sociedad Financiera FAMA y se transferirán a ésta cuando la SIBOIF le otorgue la licencia de funcionamiento.

- 5.6 **Período de ejecución y desembolsos.** El plazo de ejecución del proyecto será de 24 meses y el de los desembolsos será de 30 meses. El BID establecerá un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto de la contribución, para facilitar la implementación del proyecto, dado su corto período de ejecución y a que varios de los servicios de consultoría y adquisiciones se desarrollarán en forma paralela.
- 5.7 **Condiciones especiales.** Serán condiciones previas al primer desembolso de la Contribución, que FAMA presente a satisfacción del Banco: (i) un plan de ejecución para los primeros 12 meses del proyecto, con su cronograma respectivo, que detalle las actividades de implementación del proyecto; y (ii) evidencia de haber seleccionado al Coordinador del Proyecto. Como condición especial, la Fundación FAMA deberá transferir a la Sociedad Financiera FAMA los activos que adquiera con recursos de la cooperación técnica (ej. licencias y equipos para el sistema de información) dentro de los tres meses de que la segunda obtenga la licencia de funcionamiento, o dentro de los tres meses de adquiridos los equipos, si la compra se produjera con posterioridad a la otorgación de dicha licencia.

VI. ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

- 6.1 La contratación de servicios y adquisición de bienes que se realice con recursos del FOMIN, se realizarán con arreglo a las políticas del Banco estipuladas en los documentos GN-2349-6 y GN-2350-6. Siguiendo estas normas, FAMA presentará un plan de adquisiciones, en el que se detallarán los rubros, las modalidades de selección y el volumen de los bienes y servicios que hayan que adquirirse. La consultoría para la evaluación intermedia será contratada directamente por COF/CNI.
- 6.2 Los servicios de asistencia técnica y capacitación de *transformación institucional y mejoramiento de servicios financieros* contemplados en los Componentes I y II del presente Proyecto serán provistos por una firma consultora especializada (ver párrafos 3.2 y 3.3). Para este efecto, se solicita dispensa a las políticas para la selección y contratación de consultores para la contratación de Accion International para prestar servicios de asistencia técnica y capacitación en *transformación institucional y mejoramiento de servicios financieros*, seleccionada mediante un proceso competitivo sin la publicidad que exige la política para la selección y contratación de consultores. Esta contratación tiene un presupuesto estimado de US\$203.000 y sería financiada en un 85,2% con los recursos del Banco y en un 14,8% con los recursos de la contrapartida. FAMA ha propuesto la contratación de Accion International, cuya idoneidad se estableció luego de evaluar otras alternativas para la provisión de estos servicios.
- 6.3 FAMA seleccionó a Accion International por medio de un procedimiento que consistió en la invitación directa a siete firmas consultoras, a quienes se les remitieron términos de referencia acordados previamente con el Banco (Cuatro de estas firmas confirmaron haber recibido la invitación y tres no respondieron.) FAMA recibió dos propuestas, que fueron evaluadas por un Comité Evaluador constituido para el efecto, el mismo que recomendó la selección de Accion International por contar con una mejor propuesta técnica. Los archivos técnicos del proyecto contienen documentación sobre las acciones realizadas por FAMA para la contratación de servicios de consultoría para asistencia técnica.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 7.1 Seguimiento.** FAMA será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo 1). El sistema de información gerencial de FAMA genera la información institucional requerida. Adicionalmente, FAMA deberá documentar el proceso de adquisición e instalación del sistema de información y el proceso de transformación institucional. FAMA y el BID utilizarán el sistema de seguimiento para la supervisión y evaluación del proyecto. Este sistema debe ser considerado, tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso como en la evaluación intermedia. La Representación del BID en Nicaragua tiene la responsabilidad básica de realizar el seguimiento del proyecto y contará con el apoyo de SDS/MSM y FOMIN en la evaluación intermedia y el intercambio de información y lecciones aprendidas de otros proyectos similares.
- 7.2 Informes.** Para cada uno de los años posteriores al primer desembolso de fondos, FAMA someterá al BID planes operativos anuales e informes semestrales de progreso, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre. Como mínimo, los informes semestrales presentarán una relación del progreso alcanzado en el cumplimiento de los objetivos del proyecto e incluirán: (i) información sobre el avance de la transformación institucional de ONG a sociedad financiera; (ii) grado del avance de la adquisición e implementación del sistema informático; (iii) información estadística y financiera sobre la evolución de los indicadores de desempeño de FAMA y una relación del cumplimiento de las metas anuales para los indicadores establecidos en el Marco Lógico; (iv) información sobre la calidad de la asistencia técnica *in situ* y sus resultados; (v) información sobre la capacitación del personal operativo y los oficiales de crédito, incluyendo datos sobre el número de funcionarios capacitados y la metodología usada; y (vi) un resumen de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte en efectivo y en especie. Las conclusiones de la consultoría sobre medio ambiente se presentarán a más tardar en el segundo informe de avance. Adicionalmente, FAMA deberá incluir en sus reportes, información sobre cualquier apoyo financiero o en especie adicional que reciba para su proceso de transformación institucional.
- 7.3 Evaluación e informe final.** Cuando se hubiera desembolsado el 50% del aporte del FOMIN o a los 12 meses del primer desembolso de los recursos del Banco, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por COF/CNI, que medirá: (i) el progreso logrado en la transformación institucional; (ii) el grado de avance de las actividades del proyecto y el mejoramiento de servicios microfinancieros ofrecidos por FAMA; (iii) las dificultades encontradas y soluciones propuestas; y (iv) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto y replicabilidad del mismo. Para la medición de estos aspectos, se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico (Anexo 1) y en el cuadro de indicadores de desempeño de los archivos técnicos del proyecto. Al finalizar el proyecto, dentro de los 120 días de efectuado el último desembolso del proyecto, FAMA presentará al Banco un informe final, en el que se resumirán los principales logros, experiencias y lecciones aprendidas en relación con las actividades desarrolladas por el proyecto, a fin de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas durante el período de ejecución de la operación.

VIII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 8.1 **Beneficios.** Los principales beneficios de este proyecto son: (i) el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la oferta de servicios financieros a la microempresa en Nicaragua: a través del proyecto, se logrará un mejoramiento de la eficiencia operativa de FAMA, el cual será reflejado en tasas de interés más competitivas para los microempresarios. Con el acceso a más fondeo en el futuro, FAMA podrá servir a más microempresas en el mediano plazo; y (ii) con la transformación de FAMA el alcance del sistema financiero formal se extenderá a 22.500 nuevos microempresarios y sus familias y los 31.500 prestatarios actuales de la entidad, que tendrán acceso a la oferta mejorada de productos y servicios financieros. Con eso, se logrará una profundización del sistema financiero nicaragüense y un paso importante hacia un ordenamiento del sector de microfinanzas, de tal manera que en el futuro las entidades con mayor alcance compitan bajo las mismas reglas, es decir, las leyes y normas que en su conjunto constituyen la regulación del sistema financiero en Nicaragua.
- 8.2 **Riesgos.** Los principales factores de riesgo que pueden afectar a los objetivos del proyecto son un mejoramiento inesperado de la competitividad de las IMF que compiten con FAMA y un cambio en la actitud de la SIBOIF frente al sector microfinanciero y la solicitud de FAMA: (i) el microcrédito urbano en Nicaragua es un mercado altamente competitivo. FAMA no puede influir de manera directa en el desarrollo de los factores que determinan la competitividad y las estrategias de los competidores. Sin embargo, FAMA se preparará, a través del presente proyecto, para mejorar su propia competitividad de manera continua y disminuir su exposición al riesgo de perder su posición relativa en el mercado; y (ii) Nicaragua es un país que en el pasado se ha mostrado vulnerable al cambio político en varios sectores. En el mercado financiero, existe una percepción de riesgo constante que factores externos puedan influir la posición de la SIBOIF frente al mercado de microfinanzas. Si bien FAMA está en condiciones de cumplir con los requisitos legales de la creación de una nueva sociedad financiera, no se puede excluir la posibilidad de un cambio en la predisposición de otorgar una licencia de funcionamiento como sociedad financiera a la nueva entidad fundada por FAMA, que pondrá en peligro los resultados esperados del presente proyecto. FAMA mitigará este riesgo mediante una comunicación clara con la SIBOIF y el cumplimiento de todas las exigencias del proceso de transformación con puntualidad y transparencia.

IX. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 9.1 Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de microcrédito, ni con el medio ambiente. Sin embargo, el proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en aspectos medioambientales y de género, para que oriente a FAMA en la definición de una política para incorporar criterios de protección ambiental y salud laboral en sus créditos, en el marco de las "Guías para el Análisis del Impacto Ambiental y Social de Operaciones para la microempresa del BID" (SDS/MSM, 2003).

Anexo 1 MARCO LÓGICO

“Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas nicaragüenses	<i>A los 2 años de terminado el proyecto</i> FAMA ha extendido servicios microfinancieros a 22.500 nuevos clientes.	Reporte anual de Estados Financieros; y Sistema de información de reporte de cartera	Condiciones macroeconómicas (régimen cambiario, inflación) no afectan la demanda de microcrédito y el sistema financiero nicaragüense se mantiene estable por un periodo prolongado de tiempo
PROPÓSITO			
Aumentada y mejorada de forma sostenible la oferta de los servicios microfinancieros de FAMA	<i>Al cabo de los 24 meses de ejecución del proyecto, la Sociedad Financiera FAMA habrá:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorado el indicador de eficiencia operativa de 19% a 16% ; ◆ Mantenido la cartera afectada (> 30 días) igual o menor a 2%`; ◆ Aumentada su cobertura geográfica con 3 nuevas sucursales fuera de cabeceras departamentales; ◆ Incrementado número de clientes atendidos de 35.000 a 54.000; y ◆ Autosuficiencia operativa $\geq 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Línea de base ◆ Sistema de Información Gerencial, reportes de cartera, estados financieros, informes del proyecto ◆ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ◆ Evaluación Intermedia por consultor externo ◆ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Condiciones macroeconómicas (régimen cambiario, inflación) y políticas se mantienen favorables para el desarrollo de las actividades de Microfinanzas; ◆ Demanda de microcréditos permite expansión del mercado de Microfinanzas; y ◆ Oferentes de microcréditos se mantienen dentro de parámetros de competencia responsable
COMPONENTES			
Componente 1 Transformación institucional de FAMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Otorgada la autorización de funcionamiento de FAMA Sociedad Financiera por SIBOIF y ha iniciado operaciones en el 2006; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificación in situ, informes del proyecto, entrevistas con los miembros de la Junta Directiva ◆ Informe de Seguimiento del 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ SIBOIF mantiene políticas favorables a la regulación de IMFs y ◆ Existen fuentes de financiamiento adecuados a los requerimientos de

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diversificado fondeo de la cartera de al menos dos nuevas fuentes de financiamiento al final del segundo año del proyecto; ◆ Diseñada e implementada estructura organizacional de la sociedad financiera: al final del primer año ◆ Unidad de Riesgos funcionando al final del primer año del proyecto; ◆ Dirección de Recursos Humanos funcionando al final del primer año del Proyecto ; ◆ Actualizados los manuales, según los requerimientos de la SIBOIF antes del final del segundo año del proyecto; ◆ Actualizados e implementados procesos de control interno según requerimientos de la SIBOIF al final del segundo año del proyecto; y ◆ Capacitado el personal operativo y la Junta Directiva en normas y procedimientos de la SIBOIF al final del segundo año del proyecto 	<p>Desempeño del Proyecto (ISDP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ◆ Evaluación Intermedia por consultor externo ◆ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	FAMA
<p>Componente 2</p> <p>Mejoramiento de los servicios financieros</p>	<p><i>Al fin del segundo año del proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Disminuido indicador de deserción anual de clientes de 25% a 20% ; ◆ Actualizados los procesos y políticas crediticios, manual operativo y procedimientos de provisión y recuperación de cartera ; ◆ Diseñados al menos dos servicios financieros nuevos para la microempresa: servicios de remesas y crédito a pequeña empresa; y 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificación in situ, informes del proyecto, reportes de cartera ◆ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ◆ Evaluación Intermedia y final por consultor externo ◆ Informe de Terminación del 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Microempresarios reaccionan de manera favorable a las nuevas políticas y los nuevos servicios de FAMA; y ◆ Capacidad de respuesta de la competencia se mantiene dentro de los parámetros observados

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitados 80 oficiales de crédito en metodología crediticia ◆ Política para el análisis y tratamiento de aspectos de medio ambiente y salud ocupacional en los préstamos a la microempresa elaborada y aprobada 	Proyecto (PCR)	
Componente 3 Modernización de los sistemas de información	<p><i>Al fin de 18 meses de iniciado del proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Instalado y funcionando nuevo sistema de información; ◆ Adaptado y parametrizado sistema de información a los requerimientos de FAMA y la SIBOIF ; ◆ Mantenedas las comunicaciones entre sucursales de Managua en tiempo real; ◆ Implementado Sistema de Información Gerencial como herramienta de gestión; ◆ Integrados sistemas informáticos de administración de cartera, tesorería, administración de activos fijos y contabilidad; y <p><i>Al fin del segundo año del proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumentada capacidad de volumen de transacciones de 114,125 transacciones mensuales a por lo menos diez veces esta cantidad; y ◆ Sistema de información funcionando efectiva y eficientemente al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificación in situ, informes del proyecto ◆ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ◆ Evaluación Intermedia y final por consultor externo ◆ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistemas informáticos que permiten la adecuación a los requerimientos de FAMA están disponibles en el mercado ◆ Capacidades de proveedores permiten implementación del sistema en el tiempo previsto; y ◆ Sistema de telecomunicaciones permite mantenimiento de las sucursales de Managua en tiempo real

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
Componente 1. Apoyo a la Transformación Institucional	FOMIN \$93,000 Contrapartida \$20,000		
Re-organización de la estructura institucional	Implementado organigrama de la nueva entidad al final del primer año	Informes del proyecto, verificación in situ	♦ FAMA asigna suficiente recursos de contraparte; y ♦ Contratación, en forma oportuna y compatible con el programa de ejecución del proyecto. La Junta Directiva y la Gerencia continua su apoyo al proceso de transformación institucional ♦ El manual de control interno es implantado y siguen las normativas de la SIBOIF ; y ♦ FAMA conserva su personal clave o se encuentran sustitutos disponibles en el mercado
Actualización de manuales administrativos	Implementados manuales administrativos, según requerimientos de la SIBOIF al final del primer año de funcionamiento.	♦ Informes del proyecto, manuales, verificación in situ ♦ Informes del proyecto, manual de control interno, entrevistas con la Junta Directiva ♦ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ♦ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ♦ Evaluación Intermedia por consultor externo ♦ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)	
Actualización de procesos de control interno	Implementado manual de control interno, según requerimientos de la SIBOIF		
apoyo al desarrollo de los recursos humanos	Implementado Dirección de Recursos Humanos al final del primer año		
Capacitación del personal operativo	Capacitados, al menos, 80 funcionarios en temas relacionados a la transformación institucional al final del segundo año		
Seminario de capacitación de la Junta Directiva	Realizado, al menos, un seminario de capacitación para la Junta Directiva en temas relacionados a la transformación institucional al final del primer año		
Capacitación en administración de riesgos (Unidad de Riesgos, Gerencia Financiera)	Capacitado al menos dos funcionarios de la Gerencia Financiera y la Unidad de Riesgos en la administración de riesgos al final del primer año		
Componente 2 Apoyo al Mejoramiento de los Servicios Financieros	FOMIN \$80,000 Contrapartida \$10,000		
actualización de los procesos, manuales, políticas y procedimientos de crédito	Actualizados manual, política y procedimientos de créditos nuevos al final del segundo año	♦ Informes del proyecto, manual de crédito, verificación in situ	♦ FAMA asigna suficiente recursos de
desarrollo de nuevos productos y servicios financieros	Desarrollados e implementados, al menos, dos nuevos productos y/o servicios financieros para la microempresa al final del segundo año	♦ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ♦ Informes Semestrales y Final	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Capacitación de oficiales de crédito	Capacitados, al menos, 80 oficiales de crédito en temas relacionados a los servicios financieros: (i) 40 oficiales al fin del segundo año; y (ii) 40 oficiales antes del final del proyecto	<p>por el ejecutor</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación Intermedia por consultor externo ◆ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<p>contraparte;</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contratación, en forma oportuna y compatible con el programa de ejecución del proyecto; ◆ Los estudios realizados concluyen que existe una demanda suficiente para nuevos servicios microfinancieros ; y ◆ FAMA conserva su personal clave o se encuentran sustitutos disponibles en el mercado ◆ FAMA asigna suficiente recursos de contraparte; ◆ Contratación, en forma oportuna y compatible con el programa de ejecución del proyecto; ◆ Disponibilidad de consultores e instructores calificados; ◆ El personal se encuentra capacitado para operar y efectuar el soporte técnico básico al sistema informático; y ◆ FAMA retiene al personal clave o encuentra sustitutos disponibles en el mercado
Desarrollo política de medio ambiente y salud ocupacional.	Política para mitigar impacto ambiental y riesgos de salud ambiental aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor ◆ Evaluación Intermedia 	
Componente 3 Apoyo a la Modernización de los Sistemas de Información	FOMIN \$90,000 Contrapartida \$140,000		
Licencia del Software	Adquirido e implementado el nuevo sistema informático, en todas las sucursales de FAMA al final del segundo año	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes del proyecto, verificación in situ 	
Adecuación y parametrización a los requerimientos de FAMA	Parametrizado sistema informático a los requerimientos de FAMA y la SIBOIF al final del segundo año del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) ◆ Informes Semestrales y Final por el ejecutor 	
Inversión en Hardware	Adquirido y funcionando hardware, de acuerdo a los requerimientos del software al final del primer año	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación Intermedia por consultor externo ◆ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	
Soporte Técnico	Capacitación del personal de Informática para la implementación, desarrollo y adaptación del nuevo sistema informático a las necesidades de FAMA y SIBOIF , al final del primer año; Entrenamiento para el soporte y mantenimiento técnico del software al final del primer año		

Anexo 2
Presupuesto Detallado
“Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua”

	Unidades	MIF	FAMA	TOTAL
Apoyo a la Transformación Institucional		93.000	20.000	113.000
Asistencia Técnica		78.000	15.000	93,000
Consultoría para la Re-organización de la estructura institucional (consultor internacional)	8 meses	60.000	0	60.000
Consultoría para la actualización de manuales administrativos (consultor nacional)	2 meses	0	7.500	7.500
Consultoría para actualización de procesos de control interno (consultor internacional)	3 meses	18.000	0	18.000
Consultoría para apoyo al desarrollo de los recursos humanos (consultor nacional)	4 meses	0	7,500	7,500
Capacitación		15.000	5.000	20.000
Capacitación del personal operativo	4 seminarios	5.000	3.000	8.000
Seminario de capacitación de la Junta Directiva	2 seminarios	0	2.000	2.000
Capacitación en administración de riesgos		10.000	0	10.000
Apoyo al Mejoramiento de los Servicios Financieros		80.000	10.000	90.000
Asistencia Técnica		60.000	8.000	68.000
Consultoría para la actualización de los procesos, manuales, políticas y procedimientos de crédito (consultor internacional)	5 meses	30.000	4,000	34.000
Consultoría para desarrollo de nuevos productos y servicios financieros (consultor internacional)	5 meses	30.000	4,000	34.000
Capacitación		20.000	2.000	22.000
Capacitación de oficiales de crédito (capacitador internacional)	4 meses	20.000	2.000	22.000
Apoyo a la Modernización de los Sistemas de Información		90.000	140.000	230.000
Licencia del Software			40.000	40.000
Adecuación y parametrización a los requerimientos de FAMA y SIBOIF			20.000	20.000
Inversión en Hardware		80.000	80.000	160.000
Soporte Técnico		10.000	0	10.000
Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto		37.000	16.000	53.000
Coordinación del proyecto		16.000	16.000	32.000
Evaluación intermedia		6.000	0	6.000
Auditoría externa		3.500	0	3.500
Consultoría para medio ambiente salud ocupacional		3.000	0	3.000
Imprevistos		8.500	0	8.500
TOTAL		300.000	186.000	486.000
Porcentajes		62%	38%	100%

Anexo 3
Proyectos en Nicaragua
Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua
NI-M1003

A. Proyectos FOMIN similares o relacionados

Ninguno

B. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Número de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-8536-NI 12/08/03	Apoyo a la Expansión de Servicios Financieros Rurales y Estandarización de los Sistemas Gerenciales de instituciones Microfinancieras no Reguladas Support for the Expansion of Rural Financial Services and Standardization of Management System for Unregulated Microfinance Institutions ASOMIF /Contribución FOMIN US\$470.000	enero-28-2004 julio-28-2007	21%	El proyecto presenta un desempeño normal, ha sido valorado S/MP
ATN/ME-7390-NI 12/08/01	Sistematización Red Cooperativas Ahorro en Nicaragua Network Systematization of Credit Unions in Nicaragua CACFA/Contribución FOMIN US\$200.000	mayo-26-2005	85%	El proyecto se encuentra en su etapa final y su desempeño ha sido S/P
ATN/ME-6340-NI 04/01/99	Fortalecimiento Institucional Fundación Chispa Institutional. Strengthening of Chispa Foundation Fundación Chispa/Contribución FOMIN US\$ 250.000	abril-3-99 24	100%	Proyecto terminado, clasificado HS/SP
ATN/ME-7181-NI 10/20/00	Apoyar a la transformación de la Asociación "Fondo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo" (FINDE) Institutional Strengthening and Transformation of FINDE FINDE/Contribución FOMIN US\$ 250.000	noviembre-22-00 30	100%	Proyecto terminado, clasificado S/P

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-__/_

Nicaragua. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/___-___-___ para la
Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación para el Apoyo a la Microempresa (FAMA), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para la profundización de las microfinanzas en Nicaragua.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$300.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de 200__)

LEG/OPR/RGII/IDBDOS#517512
NI-M1003