



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo a la transformación de FUNDESER

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

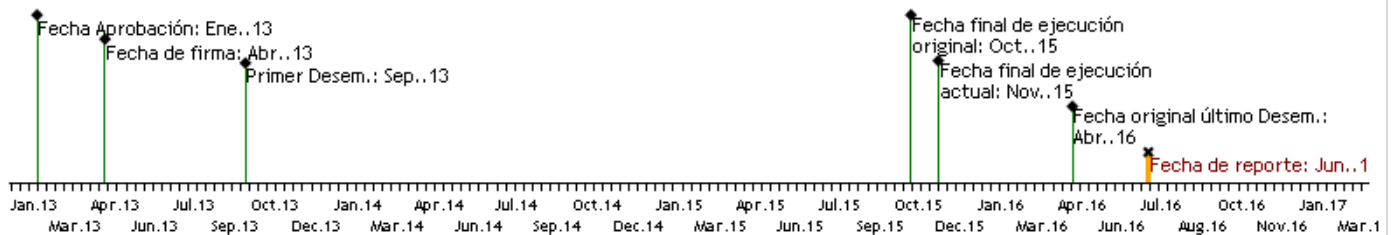
Propósito: Expandir la oferta de servicios microfinancieros en el área rural y peri-urbana, a través del apoyo al proceso de transformación de FUNDESER a entidad financiera regulada por la SIBOIF

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

Agencia Ejecutora: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIO
ECONÓMICO RURAL

Líder equipo de diseño: DIETER WITTKOWSKI
Líder equipo de supervisión: GRISELDA SOTO BRAVO

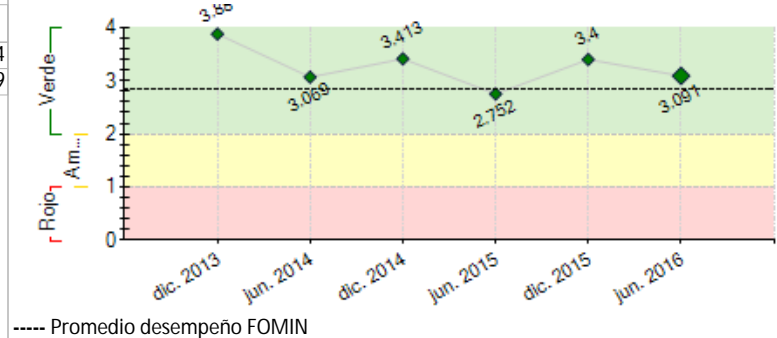
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$362,000.00	\$51,044.36	\$310,955.64
Contrapartida	\$196,000.00	\$0.00	\$198,907.69

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Principales resultados alcanzados: (a) Cumplimiento de los 4 hitos del proyecto, (b) Cumplimiento de los Indicadores de desempeño del proyecto, (c) Cumplimiento de 15 meses de operación como Entidad Financiera Regulada, (d) Cumplimiento con el Fortalecimiento de la Adecuación de Capital de la Financiera que apunta al crecimiento rápido de la entidad, (e) Cumplimiento Institucional con las Metas y POA 2015 Interno para el Crecimiento rápido Sostenido de la institución, (f) Cumplimiento con la Misión y Visión de Financiera Fundeser, prestación de servicios financieros, en igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, con la Apertura de 5 Nuevas Sucursales durante el 2015 que conllevan a ampliar la cobertura para llegar a más municipios y más clientes. (g) Seguimiento y Cumplimiento de las observaciones emitidas por SIBOIF, (h) Finalización de la campaña imagen y marca de nueva Entidad Financiera Regulada, (i) Finalizado del plan de fortalecimiento institucional en Temas especializados al personal clave, (j) Cumplido los indicadores de Desempeño cuantitativo del Proyecto.

Se presentaron dificultades y retrasos en el calendario de las capacitaciones en este período, debido a que se priorizó el cumplimiento de las metas de colocación de cartera institucionales, las cuales fueron 45% de crecimiento durante el 2015.

Los principales obstáculos encontrados a nivel institucional, el sistema bancario en lo relacionado al mantenimiento y amplitud de sus funcionalidades que durante el I Semestres 2015 estaba en etapa de creación y desarrollo de módulos de reportes.

Los objetivos están logrados, trascendiendo la experiencia de esta ejecución a nivel institucional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto “Fortalecimiento Institucional para la transformación de FUNDESER en Sociedad Financiera Regulada”, es una Cooperación Técnica No Reembolsable ejecutado por la Fundación para el Desarrollo Socio- Económico Rural (FUNDESER) en Nicaragua a partir del 05 de abril de 2013 con una duración de 30 meses de ejecución (06 de noviembre de 2015) y 36 meses para último desembolso (06 de Abril de 2016). El monto total del proyecto correspondió a US\$526,430 (BID: US\$324,000 y FUNDESER: US\$202,430), del cual se ejecutó el 95% (BID: 94%; FUNDESER: US\$98%).

Principales resultados, efectos e impactos del Proyecto en relación al propósito del mismo

Basado en lo reflejado en la evaluación final proyecto y el sistema de monitoreo y evaluación de este, los siguientes resultados:

El proyecto cumple satisfactoriamente los resultados previstos, sobrecumplimiento en su mayoría, con las metas definidas. El proyecto logró contribuir al incremento de las ventas y los activos de sus clientes en un 42% y 54%, respectivamente. Considerando que la meta para estos indicadores era del 15%, en ambos casos se sobre-cumplió la meta.

A nivel del propósito, al finalizar el proyecto, los resultados del proyecto se pueden resumir en: (i) Cartera Bruta al finalizar el proyecto ascendió a US\$35.75 millones de dólares (138% de la meta del proyecto); (ii) 4,858 Nuevos clientes con crédito (121% de la meta del proyecto); (iii) 2,845 Nuevos clientes rurales con crédito (89% de la meta del proyecto); (iv) Retorno sobre Patrimonio Promedio (ROE) de FUNDESER (o la nueva entidad regulada) de 6.18% (menos de un punto porcentual de la meta - 8%); y (v) Otorgada por la SIBOIF la licencia de funcionamiento de la nueva entidad regulada como institución financiera no bancaria.

Principales resultados/productos de las actividades principales promovidas.

El proyecto ha contribuido a que la institución pueda alinear sus procesos operativos, gestión de los riesgos tecnológico y de PLA/FT, enfoque de auditoría interna y sistema de gestión humana a los requerimientos normativos de la SIBOIF y a mejores prácticas de organización y funcionamiento bajo un marco regulatorio bancario. Los trabajadores de han mejorado sus conocimientos y competencias profesionales.

Para el logro del propósito, podemos resumir que a través del proyecto se lograron los 10 indicadores en tiempo y forma:

Para el caso de Fortalecimiento de capacidades de talento humano: (i) La Junta Directiva, con participación de los socios previstos, han aprobado la nueva estructura funcional y redefinido los puestos y cargos; (ii) 70% del personal de FUNDESER que conoce, mediante capacitaciones, el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF; (iii) El equipo gerencial desarrolló las competencias gerenciales (mediante capacitaciones) para la gestión que requieren sus cargos de acuerdo a las exigencias de la SIBOIF (iv) 100% de las sucursales que implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF; (v) El personal del área de negocios conoce las nuevas políticas y los procedimientos para el otorgamiento de créditos.

El componente relacionado a “Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF” se elaboraron y aprobaron los manuales que corresponden a las normas requeridas por la SIBOIF y se cumplió con la remisión a la SIBOIF del pacto social de la nueva financiera, estatutos y documentación legal.

Para la creación de las “Capacidades Tecnológicas” se logró instalar el 100% del sistema operativo de servidores y el motor de Base de Datos. Así mismo, se implementó en su totalidad el sistema de intranet y comunicación interna.

En cuanto a los clientes de FUNDESER se beneficiaron al contar con una atención estandarizada, una oferta de servicios más personalizada y mayor variedad de servicios financieros cuando la financiera esté autorizada para la captación de recursos del público.

Eficiencia:

El Proyecto logró una ejecución del 95% de los fondos, fue ejecutado 36 meses, tal y como se diseñó.

La evaluación final del proyecto valora la implementación del proyecto como Satisfactoria, comprobó un alto nivel de eficiencia en el uso de recursos y la obtención de resultados por parte de la agencia ejecutora. Así mismo, se considera que fue un proyecto efectivo, dado que testimonios de beneficiarios a lo interno de la institución del programa valoraron como positivas las capacitaciones básicas que le permitieron mejorar su gestión, tales como matemática financiera y contabilidad.

Gestión de Riesgos-Limitantes de relevancia durante la vida del Proyecto

Un riesgo identificado en el proyecto fue la posibilidad de no obtener los recursos financieros necesarios para cerrar todas las brechas del proceso de transformación, en este sentido, este riesgo no se presentó, FUNDESER pudo cerrar todas las brechas obteniendo la autorización para operar como financiera 1 año antes de lo previsto en el marco del proyecto.

Así mismo, se identificó el riesgo de alineación de intereses entre partes interesados, esto debido a que había potenciales accionistas que daban seguimiento cercano al proceso de transformación, en este sentido, FUNDESER creó un comité de transformación para la toma de decisiones y seguimiento al proceso de transformación. Este comité estaba conformado por miembros de la Junta Directiva de la Fundación y los potenciales accionistas de la nueva institución regulada, esto permitió mitigar el riesgo a nivel de gobierno corporativo.

Acciones específicas en relación a la sostenibilidad

En la evaluación final se identificaron riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de la institución financiera a las cuales deberán prestar atención, tales como: (i) Crecimiento no suficientemente planificado y observado, para poder garantizarlo, según el presidente de la Junta Directiva, el reto más grande que se tiene es contar con la cantidad y calidad de personal, principalmente en la fuerza de ventas que es el primero control de riesgo. Pero es necesario contar con calidad a todos los niveles; (ii) que la Junta Directiva baje la intensidad al seguimiento a los planes de acción para subsanar hallazgos identificados por la SIBOIF o bien recomendaciones para ajustar los controles en función del crecimiento de la cartera y (iii) Capacidad financiera, tecnológica y humana para adecuarse a cambios en las Normativas y estándares de la SIBOIF, en este sentido, la SIBOIF, en aras de minimizar el riesgo y tener controles sobre PLD, realiza actualización de las normativas para el funcionamiento de las instituciones reguladas que implican cambios en la adecuación de capital y clasificación de activos diferidos, por ejemplo la aplicación del Basilea 3, así lo expresó en Presidente de la Junta Directiva de la Financiera FUNDESER.

Evaluación final

El desempeño de la agencia ejecutora es satisfactorio, considerando el cumplimiento de los indicadores de producto y resultado, el cumplimiento en tiempo y forma de los hitos, la ejecución del proyecto en el periodo acordado, la gestión de los riesgos previstos y la satisfacción de los beneficiarios del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40185305>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1 Cartera Bruta al fin de año (US\$M)	0	26	35.75	0 %

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

Clasificación: Satisfactorio

R.2	Nuevos clientes con crédito en el año	0	4000	4858	0 %
R.3	Nuevos clientes RURALES con crédito, en el año	0	3200	2845	0 %
R.4	Retorno sobre Patrimonio Promedio (ROE) de FUNDESER (o la nueva entidad regulada)	0	7	6.93	0 %
R.5	Al final del proyecto otorgada por la SIBOIF la licencia de funcionamiento de la nueva entidad regulada como institución financiera no bancaria	0	1	1	0 %

Componente 1: Fortalecimiento de capacidades de talento humano

Peso: 52%

Clasificación: Satisfactorio

C1.11	La Junta Directiva, con participación de los socios previstos, han aprobado la nueva estructura funcional y redefinido los puestos y cargos (Poner "1" cuando se logra).	0	1	1	0 %
C1.12	Porcentaje del personal de FUNDESER que conoce, mediante capacitaciones, el marco regulatorio y las normas básicas aplicables de la SIBOIF	0	70	70	0 %
C1.13	El equipo gerencial ha desarrollado las competencias gerenciales (mediante capacitaciones) para la gestión que requieren sus cargos de acuerdo a las exigencias de la SIBOIF (Poner "1" cuando se logra).	0	1	1	0 %
C1.14	El Porcentaje de las sucursales que implementan las políticas y procedimientos institucionales que cumplen con la normativa de la SIBOIF	0	100	100	0 %
C1.15	El personal del área de negocios conoce las nuevas políticas y los procedimientos para el otorgamiento de créditos (mediante plan de capacitación cumplido). (Poner "1" cuando se logra).	0	1	1	0 %

Componente 2: Cumplimiento con la regulación y la normatividad de la SIBOIF

Peso: 12%

Clasificación: Satisfactorio

C2.11	Manuales que corresponden a al normas requeridas por la SIBOIF han sido aprobados por la JD de FUNDESER	0	5	5	0 %
C2.12	El pacto social de la nueva financiera, estatutos y documentación legal entregada a la SIBOIF (Poner "1" cuando se logra)	0	1	1	0 %

Componente 3: Capacidades Tecnológicas

Peso: 36%

Clasificación: Satisfactorio

C3.11	Porcentaje del sistema operativo de servidores instalado	0	100	100	0 %
C3.12	El motor de la base de datos instalado (Poner "1" cuando se logra)	0	1	1	0 %
C3.13	Implementado al 100% el sistema de intranet y comunicación interna (Poner "1" cuando se logra).	0	1	1	0 %

Hitos

Planificado

Fecha Vencimiento

Logrado

Fecha en que se logró

Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

La sostenibilidad del proyecto en cuanto al apoyo a la transformación a institución regulada es evidente. Después de más de 1 año de operación como institución regulada, antes del cierre del proyecto, y ha tenido un desempeño adecuado en cuanto a los controles de riesgo y "los planteamientos o requerimientos de mejoras de la SIBOIF han contribuido al funcionamiento de la financiera". Los indicadores de desempeño financiero muestran un claro crecimiento en cuanto a cartera y clientes con niveles de riesgos controlados en cuanto a cartera en riesgo, cobertura de riesgo y ROE. El crecimiento de más del 50% en la cartera neta, corresponde a las metas institucionales con el respectivo seguimiento y control. Así mismo, hay un claro interés de la Financiera Fundeser por continuar atendiendo las áreas rurales del país, prueba de esto es la próxima apertura de nuevas agencias en la zona rural del país, así mismo, la proporción de clientes rurales pasó de 54% en 2012 a 60% en 2015.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

A la fecha de este informe Financiera Fundeser ha cumplido con todos los hitos e Indicadores del proyecto, así mismo continúa Fortaleciéndose como Entidad Financiera Regulada y Con Crecimiento Rápido, Sólido y Sostenido, reiterando su compromiso de cumplir con todas las condiciones del Convenio Firmado y Etapa Final del Proyecto.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Para una adecuada transformación es importante la creación de un comité de transformación con participación de Junta Directiva y Gerencia General.

Relativo a
Implementation

Autor
Mena, Alejandro [FOMIN]

El acompañamiento técnico tanto de la experta en transformación y de los potenciales accionistas permitió dar pasos firmes en cada decisión en el comité de transformación.

El liderazgo de la gerencia general fue un factor clave del éxito. Su claridad e involucramiento en las diferentes actividades permitieron la participación de todo el personal y estimuló la apertura a la implementación de las nuevas políticas y procesos.

2. Un diagnóstico institucional que permita determinar la brecha real es clave para la planificación adecuada de las actividades y requerimientos. De no hacerse adecuadamente, se corre el riesgo de atrasar el proceso de autorización por parte de la SIBOIF.

Risk Mena, Alejandro [FOMIN]

3. La inversión en tecnología es un componente significativo en inversión, es necesario garantizar los fondos necesarios y no escatimar recursos. Por otro lado, durante la implementación y las revisiones de la SIBOIF se requiere la realización de ajustes al sistema y se requiere tiempos de respuesta ágiles, por lo que es necesario que el proveedor tenga base al menos en la región CA.

Design Mena, Alejandro [FOMIN]

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Las lecciones aprendidas fueron incluidas en el PSR, por otro lado este Proyecto cuenta con Evaluación Final.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

31/MAR./2015 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1911189918-8520]
16/MAR./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39486412]
16/MAR./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39486422]
08/ABR./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39554165]
16/MAR./2016 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40185305]
30/MAR./2016 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40215312]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1033&lg=SP>