



2010:05

Sida Review

Mateo G. Cabello

COOPERACIÓN FINANCIERA A LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (PRODEL) EN NICARAGUA

Cooperación financiera a la Fundación para la Promoción del Desarrollo Local (PRODEL) en Nicaragua

Mateo G. Cabello

Sida Review 2010:05

Sida

Author: Mateo G. Cabello.

The views and interpretations expressed in this report are the author's and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Review 2010:05

Commissioned by Sida, Department for Conflict and Post-Conflict Cooperation, Team for Regional Cooperation Latin America and the Caribbean

Copyright: Sida and the author

Date of final report: November 2009

Published by: Edita 2010

Art. no. Sida61247es

ISBN: 978-91-586-4115-0

URN:NBN se-2010-7

This publication can be downloaded from: <http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

Tabla de Contenidos

Abreviaturas	6
Executive Summary PRODEL	7
1. Introducción	11
2. Metodología conjunta Empleada en la Evaluación de PRODEL y el FDLG	12
2.1 Enfoque metodológico general.....	12
2.2 Alcances y enfoques de la evaluación	12
2.3 Mecanismos de ejecución y metodología	13
2.4 Limitaciones del estudio	13
2.5 Estructura del presente informe	14
3. Evaluación 3ª Fase PRODEL	14
3.1 Resumen Ejecutivo	14
3.2 Contexto económico y de las microfinanzas en Nicaragua.....	17
3.3 Análisis de PRODEL.....	23
3.4 Conclusiones de la evaluación de PRODEL.....	49
3.5 Lecciones Aprendidas.....	52
3.6 Recomendaciones	53
Anexo 1 Términos de Referencia	56
Anexo 2 Cronograma de Actividades en Nicaragua	66
Anexo 3 Listado de Documentación Analizada	69
Anexo 4 Información Sobre Intermediarias PRODEL	70
Anexo 5 Indicadores Regionales – Benchmarking IMFs de Nicaragua	106
Anexo 6 Memoria sobre la Emisión de Bonos de PRODEL	109

Abreviaturas

Asdi	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASOMIF	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas
AT	Asistencia Técnica
ATV	Asistencia Técnica para Vivienda
BANEX	Banco del Éxito
BCN	Banco Central de Nicaragua
CEPRODEL	Centro Promoción del Desarrollo Local
FAMA	Fundación de Apoyo a la Microempresa
FDL	Fondo Desarrollo Local
FJN	Fundación José Nieborowsky
FODEM	Fondo para el Desarrollo de la Mujer
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
IFIs	Instituciones Microfinancieras
OPDF	Organización Privada de Desarrollo Financiero
OPM	Oxford Policy Management
PEA	Población Económicamente Activa
PRESTANIC	Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario
PRODEL	Programa de Desarrollo Local en Nicaragua
PRODESA	Fundación para la Promoción y el Desarrollo
RAAS	Región Autónoma Atlántico Sur
TOR	Términos de Referencia
UCA	Universidad Centroamericana

Executive Summary PRODEL

PRODEL's Objective

PRODEL aims to improve the living conditions of those segments of the population living in extreme poverty in Nicaragua through three main activities:

- Infrastructure works, based on a methodology designed to improve the participation of local authorities and communities, under co-funding schemes.
- Channeling funding for micro-entrepreneurs through MFIs, for working capital uses and acquisition of fixed assets, in the production, trade and services sectors.
- Credit for housing purposes (using progressive-construction techniques) for low-income families, which is also channelled through MFIs. This program is complemented by the provision of technical assistance for housing.

Background

PRODEL began its operations in 1994 in the northern cities of Ocotal, Estelí, Somoto, León and Chinandega with the aim of improving the living conditions of poor segments of the urban population. The choice of these cities is directly related to the impact the armed conflict in Nicaragua during the 1980s had on them. PRODEL's intervention seeks to establish an alternative development model where local authorities, communities benefiting from the projects, and IFIs operating in the area can work together.

The success of the program led to the promotion of a second phase, which was later expanded into a third phase, in which new geographical areas were included and where the range of services provided was increased.

Comments on the Evaluation Process

OPM was selected by Sida to carry out the evaluation of the third phase of PRODEL. This evaluation has used both primary and secondary sources of information. To collect as much relevant information as possible, consultants held meetings with representatives of PRODEL as well as with members of those MFIs channelling PRODEL's resources. Meetings were also held with project beneficiaries, local authorities and international development agencies. Unlike other evaluation processes, characterized by a reserved attitude between consultants and the subjects of the evaluation, this work has been characterized by open and frank discussions, which were facilitated by PRODEL's willingness to facilitate the consultants' work.

Salient Points of the PRODEL Evaluation

Following the logic of intervention, it is possible to affirm that PRODEL's interventions have contributed to significantly expanding the supply of financial services for housing purposes. The institutionalization process that PRODEL has gone through, and the subsequent organizational reforms that accompanied it, have contributed to improving both PRODEL's effectiveness and efficiency. In addition to this, PRODEL has taken important steps towards the full sustainability of its activities. This sustainability is compromised though by the worsening of conditions in the Nicaraguan microfinance market, which increases the vulnerability of the Foundation.

In more detail, the most important elements of the evaluation are:

Strengths

- a PRODEL's identity is its main strength.
- b There is a very high degree of alignment between PRODEL's mission, institutional structure and operational procedures. This has been facilitated by an organizational reform process which aimed to improve the level of decentralization in PRODEL.
- c There is a clear separation of functions between the different organizational levels of PRODEL, which contributes to the smooth functioning of the entity. The General Assembly provides a significant degree of leadership, which is channelled by the Board of Directors to the different operational levels of PRODEL.
- d The level of standardization and systemization of operational procedures in PRODEL is very significant.
- e PRODEL operates in an efficient, transparent way, and with a high level of integrity and attention to detail. These qualities are reflected in PRODEL's relationship with those MFIs channelling its resources. This helps to introduce good practices into the microfinance sector.
- f PRODEL's information systems are adequate for meeting the objectives of the institution. These systems are vital to provide information for decision-making processes while reinforcing the local nature of the entity as well as its links with different market actors.
- g PRODEL has produced significant innovations in the supply of credit for housing purposes for low-income groups. As a result of this intervention, these services are now a regular feature within the Nicaraguan financial landscape.
- h Linking credit and technical assistance is critical. The fact that these services are provided by separate agents creates significant additional advantages, the most prominent one being that this encourages the creation of specialized professional bodies for the provision of services in the area of social housing.
- i The issuance of a bond, with the dual objectives of mobilizing domestic savings and improving PRODEL's sustainability is one of PRODEL's most important innovations. In addition to this, mortgages securitization could also be an important boost for the microfinance sector in Nicaragua.
- j The participation of communities in the planning, design and implementation of infrastructure projects contributes both to the empowerment of communities and to increasing their sense of ownership. Seen as very successful by local authorities, they are adopting this methodology in similar projects, regardless of the funding source.

Weaknesses

- a A clear correlation can be established between the health of the microfinance market in Nicaragua and that of PRODEL. This occurs as a result of the reduced size of the market in which PRODEL operates, which increases PRODEL's vulnerability and exposure to risk.
- b PRODEL's current communication and information policies are insufficient to satisfy the necessities of the institution.
- c The decrease in PRODEL's profitability as a result of problems in the microfinance market in the country could affect the bond issue planned for 2010.

- d There are not significant synergies between the infrastructure program and the lending activities of those MFIs channelling PRODEL resources. As a result, the impact of the infrastructure programs is reduced.
- e A steady, sufficient flow of financial resources to finance PRODEL infrastructure activities is not guaranteed. This situation compromises the continuity of its actions in this area.

Recommendations

PRODEL should put significant effort into attracting strategic partners that could contribute to strengthening the institution, as well as to assisting financially in the execution of infrastructure projects.

The Foundation should carry out an in depth analysis of the state of the microfinance market, in order to identify which elements are being more affected by the current crisis. This would allow PRODEL to lead a concerted public-private initiative to deal with the crisis-related factors that are currently eroding the market.

PRODEL should develop a communications strategy in line with its growth needs.

PRODEL should develop a Strategy of the Day-After for its infrastructure program, as a means to maximize the positive impacts achieved by both the works themselves and the processes of empowerment, improvement of citizen participation, and development of social auditing in which communities are involved.

Given the current situation of the microfinance market in Nicaragua, PRODEL should develop a strategy for risk management that should include alternative courses of action in the event that the market situation continues to worsen.

PRODEL should develop a strategy for the international expansion of its activities in the medium term: this would reduce their exposure to risk as a result of the small size of the market in which the institution operates.

PRODEL should develop tools to effectively assess the increase in home values as a result of its interventions in the sector, as well as in the infrastructure area.

Lessons Learnt

PRODEL's most important asset is its identity, which is the framework upon which the whole entity lies. The identity-building process of an institution like PRODEL is a long and laborious process that requires (a) a clearly defined course, (b) continuity; (c) external support, and (d) appropriate means.

The separation and clear definition of roles within PRODEL was a vital step to improving its efficiency, as it contributes (a) to reducing conflicts and internal disputes, (b) to clearly defining areas of leadership, (c) to generating counter-balances within the organization, and (d) to encouraging delegation of functions and operational decentralization.

Innovation is critical for APEX institutions' success.* Furthermore, such entities should be able to provide added-value to the whole microfinance industry in which they operate, and not only to those entities channelling their resources.

* An APEX institution is a second-tier or wholesale organization that channels funding (grants, loans, guarantees) to multiple microfinance institution (MFIs) in single country or region. Funding may be provided with or without supporting technical service (CGAP Occasional Paper No 6)

APEX institutions must possess a strong local orientation, which should be reflected in a high degree of proximity to the problems and needs of the industry they intend to serve.

Private professional services at technical level play a key role in the development of the social housing sector in Central America.

The methodology implemented by PRODEL in its infrastructure projects, aimed at promoting community participation and local empowerment, shows that it is possible to break with negative dynamics in the development sector like economic paternalism, which are firmly rooted in certain strata of development. Promoting participation and an enhanced sense of ownership through co-funded schemes has proved to be an effective way to change some of these dynamics.

The active involvement of women on the boards of the infrastructure works highlights the important role they play in community development. The design of activities aimed at empowering local communities should always be approached from a proactive gender position.

1. Introducción

A través de los diferentes acuerdos y convenios suscritos, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi) ha venido apoyando al Programa de Desarrollo Local (PRODEL) desde 1994. PRODEL nace con la ambición de establecer instrumentos financieros que contribuyan a paliar el enorme déficit habitacional que existe en Nicaragua, al tiempo que apoya el desarrollo del sector microfinanciero.

En virtud del contrato suscrito entre Asdi y Oxford Policy Management (OPM), para la evaluación de la 2ª fase del FDLG y la 3ª fase de PRODEL, un equipo de consultores de OPM conformado por Mateo García Cabello, Julio Ricardo Hernández, con el apoyo de Arno Lowenthal visitó Nicaragua entre el 11 y el 27 de julio de 2009.

El objeto de esta misión era evaluar PRODEL en términos de relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, a la vista de las estrategias, enfoques y métodos adoptados el Programa para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, también se buscan alcanzar otras dos metas adicionales:

- 1 Desarrollar un flujo de recomendaciones y lecciones aprendidas entre PRODEL y otras organizaciones similares en Centroamérica, especialmente en Guatemala, en donde el Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala está siendo también evaluado por el mismo equipo de expertos.
- 2 Generar una masa de información crítica que ayude a Asdi a conseguir una mejor orientación en sus estrategias de fomento de los servicios financieros para vivienda, de desarrollo y fortalecimiento de las instituciones financieras de segundo piso, y de las microfinanzas en general, tanto en América Central como en otras regiones.

Para la realización del trabajo se analizó la información y documentación existentes sobre PRODEL y se sostuvo reuniones informativas y de discusión con su personal, así como con otros actores relacionados con sus actividades (Ver ANEXO 2). En este sentido, se mantuvieron reuniones con las instituciones que canalizan recursos del Programa, autoridades nacionales y locales, agentes de cooperación internacional, etc. De igual manera, se mantuvieron reuniones con grupos de beneficiarios directos, con especial énfasis en aquellos de las actividades de infraestructuras y mejora de vivienda. La misión también sostuvo entrevistas con personal de Asdi-Suecia en Nicaragua.

El equipo de OPM quiere agradecer a todo el personal de PRODEL por la colaboración prestada para la realización de esta misión. De forma especial se quiere destacar a Jessica Medina por todos sus esfuerzos y ayuda para que conociéramos el trabajo PRODEL sobre el terreno, donde realmente importa, más allá de los despachos y las salas de reuniones. Las largas horas de conversación con ella durante los viajes también han aportado datos muy valiosos a este documento. También queremos destacar a Irene Vance, quien generosamente nos brindó la oportunidad de conversar en varias ocasiones y cuya perspectiva histórica de ambos proyectos ha sido clave para comprender mucho mejor la historia de PRODEL.

2. Metodología conjunta Empleada en la Evaluación de PRODEL y el FDLG

2.1 Enfoque metodológico general

Como se mencionaba anteriormente, ambas evaluaciones son independientes entre sí. El objetivo de la intervención en el caso de PRODEL es proveer insumos que sirvan al proceso de institucionalización y crecimiento del programa. En el caso del FDLG, se pretende evaluar la ejecución técnica y financiera, avances y resultados logrados, así como la potencialidad del logro de los objetivos del Programa al final de su ejecución. Sin embargo, ambas evaluaciones están unidas por un carácter claramente formativo. Es decir, se busca que sean instrumentos con los que mejorar su propio proceso de aprendizaje, así como el de Asdi en cuanto al desarrollo de mercados microfinancieros y de vivienda.

2.2 Alcances y enfoques de la evaluación

El alcance y enfoques de la evaluación se detallan en los Términos de Referencia (TOR) incluidos en el Anexo 1. De acuerdo a dichos TOR, el trabajo se enfocará hacia los siguientes campos:

- Avance y resultados, cumplimiento de metas y objetivos, en relación al contexto y tiempo de ejecución de PRODEL.
- Grado de consistencia entre las necesidades y prioridades de las poblaciones meta atendidas y el diseño y actividades de PRODEL.
- Criterios para la selección de las IFIs que canalizan recursos de la Fundación, con especial énfasis en la coherencia de la intervención.
- Sostenibilidad de los procesos puestos en marcha.
- Arquitectura institucional de PRODEL.
- Alineamiento entre organización, misión y procesos.
- Impacto de PRODEL en el entorno de las microfinanzas y la vivienda popular.
- Contribución de PRODEL al desarrollo institucional de las instituciones que canalizan sus recursos.
- Relación entre PRODEL y las políticas públicas de fomento de la microempresa, así como de la vivienda.
- Impacto de los programas de infraestructura en el mejoramiento de las condiciones de vida de comunidades de escasos recursos.
- Análisis de los resultados imprevistos, tanto positivos como negativos, de los programas.
- Lecciones a ser tomadas en cuenta por Asdi para el desarrollo de sus programas de apoyo a las microfinanzas o al sector vivienda, tanto en Centroamérica como en otras regiones.

2.3 Mecanismos de ejecución y metodología

La evaluación se llevó a cabo por Mateo García Cabello, como jefe de misión y Arno Lowenthal y Julio Ricardo Hernández, como consultores locales (aunque este último posteriormente se retiró del trabajo). Mateo Cabello realizó 2 visitas a Nicaragua entre el 11 de julio y el 8 de agosto, donde contó con el apoyo de los consultores locales. Tanto la metodología de ejecución como las principales conclusiones y recomendaciones de este trabajo han sido definidas conjuntamente por Mateo García Cabello y Arno Lowenthal.

En la evaluación se utilizó la siguiente metodología:

- Análisis de la documentación existente de PRODEL y verificación de la misma con miembros de la Fundación (Ver ANEXO 3).
- Reuniones del equipo con cada una de las instituciones que canalizan recursos de PRODEL. Asimismo, se mantuvieron reuniones con miembros de los órganos directivos de PRODEL, representantes del gobierno nicaragüense y autoridades locales, expertos en microfinanzas, así como representantes de agencias de cooperación internacional.
- Se llevaron a cabo visitas de campo para entrevistar a beneficiarios finales (seleccionados mediante un sistema aleatorio) en el área de vivienda, infraestructura y microcrédito. Ello también permitió entrevistar al personal de las oficinas locales de las IFIs que intermedian recursos de PRODEL.
- A nivel financiero, se analizó la cartera que las IFIs manejan con los recursos de PRODEL.
- También a nivel financiero, se analizaron los estados financieros de PRODEL, en base a balances y estados de resultados auditados, así como sus grados de ejecución presupuestaria y la información referente a sus carteras.
- Al final de las visitas, en Nicaragua se mantuvo una reunión de cierre con el Presidente de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo de PRODEL. En esta reunión se presentaron algunas de las conclusiones obtenidas inicialmente y se obtuvieron diferentes opiniones y comentarios al respecto.

2.4 Limitaciones del estudio

- Tal y como se indica en los TOR conjuntos, la evaluación no intenta medir el impacto de PRODEL y el FDLG, sino tan sólo proporcionar una base de conocimiento con las que tanto Asdi como las entidades involucradas pueden alimentar un proceso de toma de decisiones. Este particular es especialmente evidente en el caso del FDLG. Por ello, esta evaluación, aunque realiza sugerencias sobre el futuro de la institución, no puede entrar en la planificación de la misma, siendo esta una actividad que se debe desarrollar por separado, y que corresponde exclusivamente a Asdi y el FDLG.
- De acuerdo a los TOR, no es competencia de esta evaluación realizar un análisis “forense” respecto de algunos procesos y actuaciones que han generado ciertos interrogantes. Sin embargo, se ha transmitido la información disponible a Asdi para que proceda de la forma que se considere más oportuna.
- La evaluación no pretende realizar un análisis completo el contexto o entorno de PRODEL, limitándose a identificar y analizar los factores de mayor relevancia para la Fundación.
- De igual manera, las reuniones mantenidas con los beneficiarios finales de ambos programas no pretenden ser un reflejo de la totalidad de las actuaciones de PRODEL en el área de vivienda, microfinanzas o infraestructuras. Estas visitas son sólo un instrumento con el que ampliar la visión que los consultores tienen de ambos programas.

2.5 Estructura del presente informe

El presente documento está estructurado siguiendo las recomendaciones generales de Asdi para este tipo de informes. En el primer punto se presenta la metodología de evaluación seguida. A continuación, y tras una breve descripción del contexto nacional a nivel macro-económico y financiero de Nicaragua, se analiza la institución explorando en detalle incluyendo (a) las actividades llevadas a cabo; (b) las instituciones que canalizan sus recursos; (c) su arquitectura institucional, gobernabilidad, alineamiento entre organización, misión y procesos, sostenibilidad, relaciones con el entorno y estados financieros. En los siguientes puntos se explican las principales conclusiones de la evaluación, las lecciones aprendidas así como las recomendaciones efectuadas por el equipo de consultores.

3. Evaluación 3ª Fase PRODEL

3.1 Resumen Ejecutivo

Objetivo de PRODEL

PRODEL tiene el objetivo de lograr un impacto sostenido en el mejoramiento de las condiciones de vida de sectores de población que viven en situación de extrema pobreza, a través de tres actividades fundamentales:

- Infraestructura, bajo la modalidad de cofinanciamiento, en el que participan de manera activa en la identificación, gestión y ejecución de las obras, tanto de las comunidades beneficiadas como de sus alcaldías.
- Financiamiento para microempresas, también canalizado a través de IMFs, con especial énfasis en capital de trabajo y adquisición de activos fijos, en los sectores de producción, comercio y servicios.
- Financiamiento para vivienda, a través de instituciones microfinancieras (IMFs), para familias de bajos ingresos, quienes además reciben asistencia constructiva.

Antecedentes

PRODEL comenzó sus actividades en 1994 en las ciudades de Ocotol, Estelí, Somoto, León y Chinandega con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de grupos de población urbana en situación de pobreza. La elección de estas ciudades como área de trabajo está directamente relacionada con el impacto que tuvo en ellas el conflicto armado que sufrió Nicaragua a lo largo de la década de los 80s, y cuyo uno de sus epicentros más importantes fue la frontera entre Nicaragua y Honduras. En este sentido, el objetivo de PRODEL era establecer un modelo alternativo de desarrollo local en el que participarían, de una manera conjunta, las alcaldías locales, las comunidades beneficiarias de los proyectos, y las instituciones financieras (IFIs) presentes en la zona.

Los sucesivos éxitos y avances obtenidos por el Programa dan lugar a que el mismo se amplíe y consolide a través de una II y III Fases, en la que se llega a nuevos municipios y se incrementa el rango de actividades programadas.

Observaciones sobre el proceso de evaluación

Asdi seleccionó a Oxford Policy Management para llevar a cabo la evaluación de la III Fase de PRODEL. El equipo evaluador estaba compuesto por profesionales con amplia experiencia en el campo de las microfinanzas, así como con un gran conocimiento de la realidad económica y social de Nicaragua. La evaluación se basó en fuentes de información primaria y secundaria. Los consultores

también mantuvieron diversas reuniones con miembros de PRODEL, de las IFIs que canalizan sus recursos, así como con beneficiarios directos, autoridades municipales y representantes de organismos internacionales. A diferencia de otras evaluaciones, en donde prima una actitud reservada entre evaluadores y evaluados, la presente evaluación se ha caracterizado por una discusión abierta, favorecida por la gran disposición de PRODEL de facilitar en todos los campos posibles el trabajo del equipo de evaluación.

Elementos más destacados de la evaluación de PRODEL

De acuerdo a la lógica de la intervención que da origen al presente programa, las actividades desarrolladas por PRODEL tienen una gran relevancia, especialmente en el sector de los servicios crediticios para la mejora de vivienda, que han experimentado un gran desarrollo como consecuencia de esta intervención. El proceso de institucionalización de la entidad, así como las sucesivas reformas organizacionales han contribuido enormemente a mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la intervención. El resultado ha sido un gran impacto positivo de las actividades desarrolladas por PRODEL. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, PRODEL ha dado importantes pasos para lograr la plena sostenibilidad de sus actuaciones. Sin embargo, la misma se ve comprometida por el deterioro del mercado microfinanciero nicaragüense, lo que incrementa la vulnerabilidad de la Fundación.

De forma más detallada, los principales elementos de la evaluación son los siguientes:

Fortalezas

- a Existe un grado muy elevado de alineamiento entre misión, arquitectura institucional y procedimientos operativos de PRODEL. Ello se ha visto favorecido por unas reformas organizativas donde ha primado la descentralización y horizontalidad de la entidad. La identidad de PRODEL es su mayor fortaleza.
- b Existe una clara separación de funciones entre los diferentes niveles organizativos de PRODEL, lo que contribuye al buen funcionamiento de la entidad. La Asamblea General aporta un elevado grado de liderazgo, el cual es canalizado por la Junta Directiva hacia los diferentes órganos de gestión.
- c El grado de estandarización y sistematización de los procedimientos operativos de PRODEL es muy elevado.
- d PRODEL desarrolla sus actividades con un elevado grado de eficiencia, transparencia, atención al detalle y rigor. Estas cualidades se trasladan a su relación con las IFIs que canalizan sus recursos, lo que contribuye a introducir prácticas positivas en el sector.
- e PRODEL cuenta con buenos sistemas de información, que contribuyen a alimentar los procesos de toma de decisiones, y refuerzan el carácter local de la entidad y su vinculación con los diferentes actores del mercado.
- f PRODEL ha contribuido decisivamente a la innovación en el campo de los servicios de crédito para la financiación de vivienda orientados a grupos de escasos recursos. Se puede afirmar abiertamente que, gracias a la intervención de PRODEL, estos servicios son ahora un elemento común de la oferta crediticia en Nicaragua.
- g La vinculación entre crédito y Asistencia Técnica de Vivienda (ATV) es el elemento más innovador provisto por PRODEL. Sin embargo, la independencia de ambos servicios genera importantes ventajas, siendo la más destacada el que se favorezca la creación de cuerpos profesionales especializados en la provisión de servicios en el área de vivienda popular, uno de los grandes espacios que hay que llegar para mejorar el sector.

- h PRODEL también está produciendo importantes innovaciones en otros terrenos financieros: la emisión de un bono, con el objetivo doble de movilizar ahorro interno y lograr una mejora de la sostenibilidad de la institución, así como el proyecto de titularización de hipotecas en Nicaragua, son elementos que pueden introducir un gran dinamismo en el sector de las microfinanzas.
- i El proceso de participación comunitaria en la planificación, diseño y ejecución de proyectos de infraestructura está consiguiendo unos resultados espectaculares en lo que se refiere a la apropiación y empoderamiento de los ciudadanos en tales proyectos. También contribuye enormemente en la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. Estos proyectos están teniendo también un efecto muy positivo en las autoridades locales con las que colabora PRODEL, que están adoptando la metodología PRODEL para todos sus proyectos.

Debilidades

- a A pesar de todos sus importantes avances, PRODEL presenta un elevado grado de vulnerabilidad respecto de los problemas que sacuden el sector de las microfinanzas en Nicaragua. Esto está directamente relacionado con el reducido tamaño del mercado, y no tanto con problemas de eficiencia o eficacia de PRODEL.
- b Las políticas de comunicación e información de PRODEL son insuficientes y necesitan ser revisadas.
- c El descenso de la rentabilidad de PRODEL como consecuencia de los problemas que experimenta el mercado de microfinanzas en el país puede poner en peligro la emisión de bonos que va a realizar la entidad.
- d No existe sinergias significativas entre el programa de infraestructura y las actividades crediticias de las IFIs que canalizan recursos de la entidad, lo que reduce el impacto de las obras llevadas a cabo.
- e Se aprecia una falta de continuidad en las actividades de infraestructura, lo que genera una cierta sensación de frustración entre sus beneficiarios.
- f PRODEL no tiene garantizado un flujo constante y suficiente de recursos con los que financiar sus actividades de infraestructura. Ello compromete la continuidad de sus actuaciones en este campo, que es primordial para la entidad.

Recomendaciones

PRODEL debe hacer un importante esfuerzo por captar socios estratégicos que contribuyan a fortalecer la institución, y que eventualmente puedan colaborar financieramente en la realización de obras de infraestructura.

La Fundación debe desarrollar un estudio o análisis de riesgo de crédito, que permita identificar con precisión qué variables de riesgo están teniendo mayor incidencia en la crisis actual, tomando en cuenta aspectos geográficos, de metodología crediticia, de plazo, de tasa de interés, de destino del crédito, de montos, etc. Ello permitiría a PRODEL liderar una acción concertada público-privada con las que afrontar los fenómenos que amenazan el mercado, siguiendo la línea marcada por países que han experimentado situaciones similares.

Es necesario que PRODEL cuente con una Estrategia de Comunicación, que tenga un reflejo en la estructura organizativa de la entidad, adecuada a sus necesidades de crecimiento.

PRODEL debe desarrollar una “Estrategia del Día Después” para su Programa de Infraestructura, con la que darle continuidad y maximizar los impactos conseguidos tanto por las obras en sí mismas como por los procesos de empoderamiento, mejora de la participación ciudadana, y desarrollo de la auditoría social en que han participado las comunidades.

Dada la situación de deterioro del mercado de microfinanzas en Nicaragua, PRODEL debería elaborar una estrategia de gestión del riesgo de crédito que contemple las posibles líneas de actuación en el caso de que la situación de deterioro siga creciendo.

PRODEL debe desarrollar una Estrategia de Expansión Internacional de sus actividades en el mediano plazo, con el objetivo de incrementar su volumen de operaciones y reducir su grado de exposición al riesgo local vinculados al reducido tamaño del mercado nicaragüense. Asimismo, PRODEL debería contar con mecanismos para medir el incremento en el valor de la vivienda como consecuencia de sus intervenciones en el sector, así como en el área de infraestructura.

Lecciones Aprendidas

El patrimonio más importante de PRODEL es su identidad, que constituye el armazón sobre el que se estructura toda la entidad. La construcción de esta identidad es un proceso largo y laborioso que requiere de (a) continuidad; (b) acompañamiento; y (c) instrumentos adecuados.

La separación y definición clara de funciones dentro de PRODEL ha sido vital para mejorar su eficiencia, ya que de esta forma se consigue (a) evitar conflictos internos; (b) definir claramente espacios de liderazgo; (c) generar contrapesos dentro de la organización que eviten la pérdida del rumbo previsto; y (d) favorecer la delegación de funciones y la descentralización operativa.

La innovación es clave para el éxito de una IFI de segundo piso. Adicionalmente, este tipo de entidades deben ser capaces de generar valor añadido al conjunto del sector con el que trabajan, y no exclusivamente a aquellas entidades que canalizan sus recursos.

Las IFIs deben tener una clara vocación local, que se refleje en un elevado grado de proximidad a los problemas y necesidades del sector que atienden, basado en sistemas de información y comunicación adecuados, y la existencia de recursos con un elevado grado de identificación con el trabajo que se lleva a cabo.

El desarrollo de servicios profesionales de carácter privado, a nivel técnico, son fundamentales para la mejora de las condiciones de habitabilidad en Nicaragua.

La metodología de fomento de la participación comunitaria en la planificación, diseño y ejecución de proyectos de infraestructura demuestra que es posible romper dinámicas como el asistencialismo y la dependencia, que se creen firmemente arraigadas en determinados estamentos del desarrollo.

El fomento del empoderamiento, la participación popular, el cofinanciamiento y la apropiación de los beneficiarios son elementos indispensables para cambiar estas dinámicas.

La participación activa de mujeres en las Juntas Directivas de las actividades de infraestructura pone de manifiesto el importante papel que estas juegan en el desarrollo comunitario. El diseño de actividades de fortalecimiento local debe siempre realizarse desde un enfoque activo de género.

3.2 Contexto económico y de las microfinanzas en Nicaragua

Aspectos Socio-demográficos

Nicaragua cuenta con una población de 5.2 millones de habitantes, de la cual el 56% es urbana y el 50.7% son mujeres. Desde un punto de vista socioeconómico, el nivel de pobreza y extrema pobreza en el país en 2007 era del 46% y el 15% respectivamente. Adicionalmente, las personas mayores de 10 años tienen un promedio de estudio de 5.7 años, y la tasa de analfabetismo para personas mayores a 15 alcanza el 31.9%. La tasa de desempleo es del 4.8%¹. El sector informal de la economía ocupa el 66.35% de la población económicamente activa (PEA) mientras que el sector agropecuario concentra el 30% de la misma.

¹ Datos obtenidos de www.nicaragua.gob.gt, consultados en agosto 2009.

Los flujos migratorios muestran un comportamiento irregular a lo largo de los últimos años: la emigración se estima en el 10% de la población, siendo los destinos principales Costa Rica y Estados Unidos. A diciembre 2007 el Banco Central de Nicaragua (BCN) registró un flujo de remesas de US\$ 739.6 millones, habiendo crecido al 6% anual. Debido a la crisis internacional actual este flujo se está reduciendo en la actualidad.

Aspectos Políticos y Macroeconómicos

La llegada al poder del Frente Sandinista de Liberación Nacional en 2007 ha generado un cierto clima de incertidumbre en la economía en general, como consecuencia del incremento de la tensión política. Esto se ha visto incrementado en 2008, a raíz de la celebración de elecciones municipales, cuyos resultados han causado enfrentamientos entre el Gobierno y la oposición. Las denuncias de fraude en las elecciones que ha hecho la oposición y algunos de los representantes de la comunidad internacional han incrementado la tensión en el país. El escenario se completa con la aparición de organizaciones por el no pago de deudas al sector financiero, conocido como Movimiento de No Pago, alentadas en un principio desde posiciones próximas al gobierno.

Estos elementos han influido en el aumento del riesgo-país y en el retroceso en el ranking de clasificación de Nicaragua. Según la clasificadora Institucional Investor, éste pasó de 21.1 en marzo 2007 a 19.3 en marzo 2008².

Desde un punto de vista macroeconómico, es necesario destacar las siguientes variables:

- Entre 2004–2007 se ha mantenido un crecimiento en torno al 4%, aunque este ha disminuido en 2008. El PIB per cápita ha crecido leve pero sostenidamente, pasando la barrera de los US\$ 1,000 en el 2007. Se ha logrado un crecimiento sostenido en las exportaciones, pero el déficit en la balanza comercial es todavía considerable.
- La inflación, que había permanecido en un sólo dígito en los 4 años anteriores, se disparó en el 2007 alcanzando una tasa acumulada de 16.9. Ello puede explicarse por el incremento en los precios del petróleo, de los alimentos, y también por los efectos adversos dejados por el huracán Félix, que azotó el país en 2007.
- Se ha mantenido un régimen de mini devaluaciones del Córdoba que se ha fijado en el 5% anual. Las reservas internacionales netas han venido creciendo sostenidamente, alcanzando US\$ 1,018 millones en 2007.

Cuadro 1. Principales indicadores macroeconómicos de Nicaragua

Indicadores claves	2004	2005	2006	2007
PIB (millones de USD\$)	4,465	4,872	5,294	5,728
Crecimiento del PIB (%)	5.30%	4.30%	3.90%	3.80%
PIB per Cápita (US\$)	830	894	959	1,023
Exportaciones FOB (millones USD\$)	760	866	1,050	1,202
Crecimiento de Exportaciones (%)	24.40%	13.90%	21.20%	14.60%
Importaciones CIF (millones USD\$)	2,028	2,405	2,755	3,294
Inflación anual (%)	9.30%	9.60%	9.40%	16.90%
Tipo de Cambio (por US\$)	15.9	16.7	17.6	18.4
Reservas Internacionales (millones USD\$)	451	537	859	1,019
Tasa de Desempleo (%)	6.50%	5.60%	5.10%	4.90%
Encaje Legal Efectivo (%)	19.10%	17.90%	22.30%	20.60%

Fuente: Estudio Microfinanzas Nicaragua. ASOMIF. Fideg. Sep. 2008

² Es de suponer que calificación de riesgo se verá incrementada debido a la serie de sucesos acontecidos a lo largo de este año, especialmente el Movimiento No Pago.

El Sistema Financiero en Nicaragua y las MYPES

El sistema financiero regulado en Nicaragua (sin incluir entidades auxiliares), está conformado por 7 bancos privados (uno de ellos especializado en microfinanzas), 3 financieras (2 de ellas especializadas en microfinanzas), 9 oficinas de representación de bancos extranjeros y una entidad financiera de segundo piso pública, así como varias privadas o gestionadas por la Cooperación Internacional.

El crecimiento del sector ha sido relativamente constante. A pesar de ello, los activos del sistema son todavía los más bajos de Centroamérica, ascendiendo a USD\$ 3,411.3 millones, atendiendo a 945,000 clientes de crédito, con una cartera de USD\$ 2,183.1 millones y un nivel de mora es de 2.07% al 2007.

La tasa activa promedio en dólares fue del 10.86% y la tasa pasiva promedio fue de 2.97%. El nivel de bancarización medido en la cantidad de oficinas bancarias y ATM por cada 100 mil habitantes, es de 2.84 y 2.61 respectivamente, muy inferior al 8.45 existente en América Latina.

La industria de microfinanzas se ha desarrollado en Nicaragua tanto a través de instituciones reguladas como no reguladas. Las PYME juegan un rol relevante en la economía del país, ya que según las publicaciones del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) y BCN, generan alrededor del 40% del PIB y el 77.2% del total de los empleos de la PEA.

La Demanda del Mercado Microfinanciero en Nicaragua

Para la estimación de la demanda se adaptó la metodología empleada por Doménech³, utilizando los datos provistos por la Encuesta de Medición del Nivel de Vida (EMNV) del 2005 y retomando la clasificación por tamaño de las empresas que realiza el INIDE en la Encuesta de Hogares para la Medición de Empleo del 2005⁴. Esta encuesta considera la siguiente clasificación: microempresa cuando emplea de 1 a 5 trabajadores; pequeña empresa, cuando emplea de 6 a 20 personas; mediana empresa, cuando emplea de 21 a 100 personas; y empresa grande, cuando emplea más de 100 trabajadores.

Para estimar la cantidad de empresas que demandarían crédito, una opción fue tomar el índice de penetración del microcrédito establecido por el MIX para Nicaragua (21%) y aplicarlo a la demanda total, pero para guardar consistencia se tomó el dato de la ENMV que arroja que un 25% de las MYPE demandarían financiamiento.

Cuadro 2. Estimación demanda potencial PYMES en Nicaragua

Tipo de Empresa	Urbano			Rural			Total		
	Em- presas	Miles USD	% Monto	Em- presas	Miles USD	% Monto	Em- presas	Miles USD	% Monto
Microempresa	98,835	85,252	52.5	81,923	33,048	56.1	177,758	53.40	
Autoempleo	82,208	35,869	22.1	76,539	20,099	34.1	158,747	55,968	25.30
2 a 4 empleados	12,283	35,104	21.6	4,580	9,500	16.1	16,863	44,604	20.10
5 empleados	1,344	14,279	8.8	804	3,448	5.9	2,148	17,727	8
Pequeña empresa	1,180	77,224	47.5	1,733	25,877	43.9	4,013	103,101	46.60
Total	98,115	162,477	100	83,656	58,925	100	181,771	221,401	100

Fuente: Estudio Microfinanzas ASOMIF, Septiembre 2008

³ Metodología extraída por Doménech, C. "Diseño e implementación de un fondo nacional para el microcrédito de segundo piso y de un programa de fortalecimiento de las intermediarias financieras", PNUD-AMPYME-MEF. Panamá, Abril 2007.

⁴ INIDE. Informe General sobre la Encuesta de Hogares, para la Medición de Empleo. Noviembre 2005

Oferta de Microfinanzas en Nicaragua

En Nicaragua ofrecen crédito los siguientes tipos de IFIs:

- las instituciones reguladas especializadas en microfinanzas;
- las cooperativas de ahorro y crédito (CAC)⁵,
- las ONG microfinancieras, de las cuales las más relevantes son las 19 instituciones afiliadas a la Asociación de Instituciones de Microfinanzas de Nicaragua, ASOMIF, en las cuales se incluye una cooperativa.

Cuadro 3. Tamaño y estructura de la micro y pequeña empresa en Nicaragua

Tipo de Institución	Valores (montos monetarios miles USD)					Estructura (%)			
	Cantidad Institución	Cantidad Oficinas	Cientes Crédito	Montos Crédito	Crédito Prom.	Cantidad Institución	Cantidad Oficinas	Cientes Crédito	Montos Crédito
2 a 4 empleados	3	77	177,660	361578.00	2035.00	8.80	22.40	34.20	62.40
5 empleados	19	243	341,370	218105.00	639.00	55.90	70.60	65.80	37.60
Pequeña empresa	12	24				35.30	7.00	0.00	0.00
Total	34	344	519,030	579,683	1,117	100	100	100	100

Fuente: Estudio Microfinanzas ASOMIF, Septiembre 2008

A diciembre 2007, las 3 instituciones supervisadas que operan en el sector de las microfinanzas manejan conjuntamente una cartera de crédito de USD\$ 280.3 millones, atendiendo a 177,660 clientes. Las IFI de ASOMIF, por su lado, atienden 341,370 clientes con una cartera de USD\$ 218.1 millones. Mientras que estas últimas entidades atienden la mayor parte de la clientela de microfinanzas, las instituciones reguladas han suministrado el 62.4% de los saldos de cartera.

Cuadro 4. Destino de financiamiento de MYPE en Nicaragua

Rubrico Actividad	Instituciones Reguladas		Instituciones de ASOMIF			
	Montos Cartera Miles USD	%	Cientes Cantidad	%	Montos Miles USD	%
Agropecuario	62,931	22.5	86,199	25.3	103,565	47.5
Comercio y Servicio	123,799	44.2	148,366	43.5	68,239	31.3
Pequeña Industria	7,021	2.5	6,275	1.8	2,822	1.3
Vivienda	14,358	5.1	33,754	9.9	24,071	11.0
Consumo	38,880	13.9	64,600	18.9	18,090	8.3
Otros	33,323	11.9	2,176	0.6	1,320	0.6
Total	280,312	100	341,370	100	218,107	100

Fuente: Estudio Microfinanzas ASOMIF, Septiembre 2008

Los resultados reflejan la importancia del rubro agropecuario, debido a la creciente saturación de los mercados urbanos. Llama también la atención el dinamismo mostrado por las IFI reguladas ya que en el 2004 dicho rubro agropecuario representaba apenas el 16.8%. Para el caso de PRODEL vemos que el rubro de la vivienda como destino del crédito representa 16,1 de las carteras de crédito, aunque no existe una serie histórica que permita ver su tendencia.

⁵ 12 de estas CAC se encuentran agrupadas en la denominada Central de Cooperativas Financieras de Nicaragua (CCFN), mientras que otras se agrupan en torno a la Central Nacional de Cooperativas, CENACOOOP. Ninguna de estas centrales tiene su información a disposición del público.

Dado que la oferta total se estima en USD\$ 579.7 millones y la demanda potencial se estimó en USD\$ 221.4 millones, pareciera haber una sobreoferta financiera. Sin embargo, aunque es posible que los resultados de la demanda estén subestimados, no hay duda de que hay sectores y zonas geográficas con más oferta de fondos de la que pueden absorber.

Indicadores de Desempeño de las IFIs en Nicaragua

Los puntos más destacados son:

- Se observa una tendencia creciente de la morosidad: la cartera en riesgo mayor a 30 días pasó de 1.9% en el 2005 a 3.1% en el 2007. Esta tendencia, por tanto es anterior a la crisis internacional y al Movimiento No Pago. En el resto de la región, para este periodo se observa un comportamiento contrario. Hay que tener en cuenta que el deterioro de estos indicadores ha sido enorme en 2008 y 2009, y aunque el análisis de las IFIs de PRODEL muestra que la cobertura de riesgo se ha mantenido en un valor aceptable, no se vislumbra aún el fin de la tendencia de incremento de mora.
- Los rendimientos de la cartera han mejorado ligeramente por encima de los del resto de la región. Sin embargo, el rendimiento real no ha mejorado en la misma proporción, debido a los problemas de inflación de los últimos años. No se aprecian en las IFIs de Nicaragua prácticas de indexación a una moneda dura, ni previsiones adicionales para contingencias inflacionarias mayores.
- Las IFI de Nicaragua reflejan un mayor alcance al atender a más prestatarios activos (14,480) por institución que otras instituciones en Centroamérica. La cartera de créditos registró un crecimiento de 32.7%, el mayor en Centroamérica, lo cual tiene su correspondencia con el aumento significativo de apalancamiento observado en el período 2004–2007, el cual pasó de 1.4 a 3.4 veces.

La competencia de PRODEL: otras entidades de segundo piso en Nicaragua.

Los datos del MIX al 2007 muestran que el 75.6% de la cartera de las IFIs en Nicaragua provienen de líneas de crédito comerciales (instituciones internacionales, sistema bancario nicaragüense y préstamos de personales). A final de ese año, el indicador deuda/capital se ubicó en 3.4 veces. A finales del 2007 las entidades afiliadas a ASOMIF reportan 75 instituciones acreedoras nacionales e internacionales. La mayoría de estas corresponden a programas de gobiernos extranjeros de cooperación en el país y de instituciones financieras internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). En menor grado se ubica la banca multilateral de inversiones y los programas del gobierno nacional. Entre las IFIs reguladas, ProCredit refleja que el 42% de sus pasivos correspondían a depósitos mientras que las obligaciones con instituciones financieras representaron el 51%. En el caso de FINDESA solamente el 19% corresponde a depósitos y el 75% a obligaciones con instituciones financieras.

Las principales fuentes de fondos para el sector de las microfinanzas en Nicaragua son el BCIE⁶, el BID/FOMIN⁷, PRODEL, y los diferentes programas y organizaciones del Gobierno, entre los que se incluyen:

- Instituto de Desarrollo Rural (IDR), que en 2008 dispuso de USD\$ 10.3 millones en programas apoyados por la UE, Finlandia, Japón y el BID.
- Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR).
- Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI). Entidad en teoría mixta, aunque hasta el momento

⁶ 169 intermediarias en toda Centroamérica y una cartera de USD\$ 296 millones que alcanzan a más de 400 mil clientes. Normalmente con operaciones a Tasa Libor +1 ó +2, dependiendo de la calificación del riesgo.

⁷ No se dispone de información exclusivamente para la región ni para Nicaragua. Esta otorgando operaciones de segundo piso a una Tasa Libor +1 hasta +3, dependiendo de la calificación de riesgo de la IFI. por cinco años de plazo e incluso uno de gracia

sólo tiene participación del Gobierno. Maneja diversos programas de crédito a la exportación y la producción a distintos niveles, financiando a través de intermediarias reguladas, créditos para las MYPE.

- Fondo de Crédito Rural, adscrito a la FNI y que opera diversos programas para comercialización, diversificación productiva y exportable, y un fondo de garantía.
- Programa Alba-Caruna, resultado de la asociación entre la Cooperación Venezolana y la Cooperativa Caruna, a través de la cual se proveen atractivos financiamientos a los pequeños productores y microempresarios.

Políticas Públicas en Nicaragua

Marco Legal

Las IFIs reguladas se rigen por la Ley General de Bancos, la Ley de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras y la Ley del Orgánica del Banco Central. Las cooperativas tienen su propia Ley General de Cooperativas, que las regula, que además creó el Instituto de Fomento Cooperativo para su supervisión. Las ONG microfinancieras no cuentan con un marco legal que regule o supervise sus acciones. Sin embargo, estas últimas están afectas a la Ley de Préstamos entre Particulares, que pone un techo a las tasa de interés aplicada en las transacciones financieras entre particulares, el cual es establecido mensualmente por el banco central en base a la tasa promedio del sistema financiero, sin tomar en cuenta tasas de sobregiros o tarjetas de crédito.

La iniciativa denominada Ley para las Asociaciones de Microfinanzas, entre las que están las asociadas a ASOMIF y varias clientes del PRODEL está desde el 2004 a la espera de su aprobación debido a que no ha podido lograr consenso sobre autorizarlas para la captación ahorros y techos a las tasas de interés.

Visión y Políticas de Gobierno, reflejado en:

- El Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), que establece directrices para el fomento y desarrollo de la MIPYME a través de programas de financiamiento emblemáticos como el programa Usura Cero, una mayor dotación de recursos a la FNI y la entrada del Banco de Fomento a la Producción “Produzcamos”, cuya creación ya fue aprobada por ley en 2007.
- Banco de Fomento, con capital inicial de US\$ 10 millones y que se conformaría en base a traslados de activos líquidos y de cartera manejados por otras entidades de Gobierno, no podría captar fondos del público. Sus operaciones podrían demorarse.
- Programa Usura Cero, que busca canalizar recursos crediticios a pequeños productores y microempresarios en condiciones favorables, sobre todo a mujeres con ingresos menores a la canasta básica, que se organicen en grupos de 5 a 10 personas y que tengan interés en emprender un negocio o lo tengan ya conformado y quieran mejorarlo.
- Programa de Acceso Generalizado a los Servicios Financieros (PAGSF), desarrollado por la FNI con apoyo del Banco Mundial, cuyo objetivo es que los bancos comerciales se introduzcan en las microfinanzas, y que las IFI no reguladas pasen a serlo y mejoren su eficiencia.
- Programa de Desarrollo de la MIPYME (PROMIPYME)

Principales Variables del Mercado de Microfinanzas en Nicaragua

- Sobreendeudamiento y detrimento de la moral de pago.
- Desaceleración de la economía, entre otras razones por la tendencia alcista de los precios del crudo, las secuelas de la crisis crediticia internacional, el incremento del precio de los alimentos y la disminución de las remesas.

- Distorsiones, brechas y fallas de mercado, que se incrementan por la incertidumbre en el entorno político. A ello ha contribuido también la intervención del Gobierno con ofertas y acciones de tasas y créditos subsidiados.
- Existen importantes asimetrías de información en el mercado que producen baja competitividad en precio y calidad de la oferta microfinanciera.
- Se aprecia también un bajo nivel de institucionalidad que debe resolverse con la regulación por parte del Estado pero no con la intervención de este como operador.

3.3 Análisis de PRODEL

3.3.1 Áreas de Intervención de PRODEL

3.3.1.1 Crédito para Vivienda

La intervención de PRODEL en el campo de mejora de vivienda responde al importante déficit habitacional que se observa en Nicaragua, donde más del 60% de las viviendas existentes requieren de diferentes niveles de reparación y mejora. El Programa de Crédito para Vivienda tiene como objetivo la promoción de instrumentos financieros destinados a mejorar las condiciones de habitabilidad en el país.

Durante su III Fase PRODEL ha buscado incidir en tres campos fundamentales en el área de vivienda:

- 1 Permitir el acceso a servicios financieros para vivienda a colectivos sociales que, viviendo en los límites de la pobreza, cuentan con capacidad de repago suficiente para afrontar con crédito el mejoramiento de su vivienda.
- 2 Combinar el crédito con la prestación de servicios de Asistencia Técnica para Vivienda (ATV).
- 3 Consolidar y ampliar la base de IFIs que ofrecen estos servicios en Nicaragua.

El número de instituciones que canalizan recursos de PRODEL para vivienda ha ido creciendo a lo largo de la III Fase. Así, de las cuatro IFIs que lo hacían en el 2004 se ha pasado en la actualidad a once. Durante este periodo se han desembolsado un total de USD 33.576.444 millones, distribuidos en 31.787 créditos.

En términos de créditos concedidos y montos desembolsados, estas cifras representan un 156% y un 183% respectivamente de cumplimiento respecto de los objetivos establecidos para diciembre 2008. Estas cifras representan un 75% y un 88% del total a cumplir hasta diciembre de 2012, lo que muestra una alta probabilidad de que las metas establecidas sean ampliamente superadas.

Los 31.787 créditos desembolsados han beneficiado a 13.000 familias, habiendo recibido cada familia un promedio de 2.5 créditos, cuyo monto promedio es de USD 1.056. El uso de varios créditos por la misma unidad familiar se relaciona con la técnica de “mejoramiento progresivo de vivienda” que utiliza PRODEL. Esta técnica es una respuesta práctica y eficiente a la imposibilidad de financiar, sin subsidios de por medio, la construcción de vivienda nueva popular en Nicaragua. Esta dificultad para financiar vivienda nueva resulta de la combinación de dos factores:

- a la inexistencia de fuentes de financiación adecuadas, en términos de costes y plazos, para vivienda.
- b el elevado coste de la construcción nueva⁸.

⁸ Durante la reunión mantenida con el Sr. Julio Flores, Gerente General del FDL, realizamos un cálculo estimativo del coste de la vivienda nueva en Managua. Este difícilmente es inferior a los USD 20,000 (incluso utilizando los materiales más baratos) debido al alto coste del terreno y los servicios en la capital. Esto convierte la vivienda nueva en un lujo imposible para la mayor parte de la población. Estas cifras fueron posteriormente corroboradas por la Arq. Verónica Mora, docente de la UCA y especialista en vivienda popular.

El mejoramiento progresivo de vivienda se basa en la otorgación de créditos de mediano plazo (12–18 meses) orientados a mejorar parcialmente un área específica de la vivienda, de manera que las mejoras en la misma puedan ser completadas tras 4–5 ciclos de crédito.

El crédito para vivienda se complementa con la ATV, que es impartida por arquitectos o estudiantes de arquitectura en su último año. El responsable de la ATV asesora a la familia en la solución de sus necesidades habitacionales de acuerdo a sus posibilidades de ingreso y financiamiento. PRODEL ha desarrollado un sistema automatizado de presupuesto, que agiliza enormemente el proceso de prestación del crédito. Adicionalmente, las familias reciben información, en forma de cartillas, sobre normas de construcción, selección y uso de materiales, etc. así como sobre aquellos aspectos importantes durante la construcción de los que deben estar pendientes. Cada familia recibe varias visitas del asesor de vivienda mientras dura la construcción, al objeto de monitorear su desarrollo. El asesor también interactúa con los maestros de obra y constructores, al objeto de comprobar que se están siguiendo las especificaciones técnicas diseñadas en cada obra.

La ATV es un servicio independiente del crédito. El asesor de vivienda no trabaja para la IFI sino para PRODEL, que cuenta con un equipo de 25 asesores técnicos permanentes (julio 2009), a los que se les suman asesores técnicos externos. Con ello se pretende lograr una cobertura total de las sucursales que ofrecen crédito de mejoramiento de vivienda.

La combinación de crédito para vivienda y ATV cumple una doble función: (a) de cara al usuario final, la ATV contribuye a que los estos reciban un importante apoyo en la elaboración de presupuestos, planificación, diseño y construcción de la vivienda, garantizando de esta forma la calidad de la construcción; y (b) de cara al intermediario financiero, la ATV garantiza el correcto uso de los fondos prestados, aliviando la falta de conocimiento técnico que tienen los oficiales de crédito en este campo.

Un ejemplo de la función de control que para la IFI cumple la ATV es lo sucedido en la Fundación José Nieborowsky (FJN) entre el año 2007 y 2008. Algunos oficiales de crédito de esta entidad usaban los fondos de vivienda (con plazos más largos y mejores intereses) para desviarlos a otro tipo de destinos. Pero solicitaban que estos fondos de vivienda no fueran los de PRODEL, sino los financiados por la propia FJN, porque con la presencia del asesor de vivienda y la ATV tal desvío era imposible⁹.

A lo largo de esta III Fase, PRODEL ha puesto especial énfasis en la mejora de la eficiencia del sistema de ATV. La cooperación de PRODEL con la Universidad Centroamericana (UCA) ha sido clave para ello. En la actualidad, el coste de este servicio es del 3% sobre el total del monto de crédito solicitado por el cliente. La mayoría de las intermediarias (FODEM es una de las pocas excepciones) traslada este coste al usuario final.

El principal destino de los fondos fue el reforzamiento estructural de paredes, cambios en la estructura de techos y muros de contención (33% del total de los créditos), seguido por construcción de nuevos ambientes, especialmente dormitorios y cocinas (24%), mejoras, remodelaciones y reparaciones, especialmente en los sistemas eléctricos y sanitarios (19%) y cambios de cubiertas y reforzamientos de seguridad (17%). El 5% de los créditos se utilizaron para adquirir lotes de terreno, y el 2% para la compra de vivienda.

El Crédito para Vivienda tiene un importante efecto de género, debido al incremento notable en el número de mujeres cabezas de familia en Nicaragua: el 52% de los créditos han sido solicitados por mujeres, algo que se ha visto favorecido por la flexibilidad de las garantías.

⁹ Conversación mantenida con Francisco Correa, gerente de FJN, en donde nos confirma que la entidad ha suspendido la financiación para mejoramiento de vivienda con fondos propios, y que ha procedido a la depuración de responsabilidades por las prácticas anteriormente descritas.

3.3.1.2 Crédito productivo

Durante la III Fase de PRODEL, la Fundación ha destinado USD 31.8 millones a la financiación de créditos para la microempresa. Este monto se ha repartido entre 74,322 préstamos. Esta última cifra supone un grado de cumplimiento del 402% respecto del número de préstamos originalmente programado para el periodo. Por su parte, el total del monto colocado supone un grado de cumplimiento del 265% respecto del monto inicialmente previsto.

El número de IFIs intermediando fondos de PRODEL durante este periodo también ha sufrido un fuerte incremento: se ha pasado de dos intermediarias a contar con nueve en la actualidad, entre las que hay una amplia tipología: cooperativas, bancos, financieras y ONGs. El principal destino de los créditos son las actividades comerciales y de servicios. Ello da lugar a que el principal destino de los fondos sea capital de trabajo (84% del total). El resto de los fondos se destina a inversión (compra de equipos y activos fijos).

Aunque el grado de cumplimiento de las metas de colocación de PRODEL es muy bueno, el mismo se ha visto seriamente afectado en el 2008 por la combinación de la crisis financiera internacional, y el Movimiento de No Pago surgido en Nicaragua. Ello ha dado lugar a que el crecimiento de PRODEL para el 2008 se redujera a la mitad respecto de la cifra originalmente prevista.

La crisis en Nicaragua ha tenido también un importante efecto en la mora de las IFIs, que se ha disparado en el último año. Las cifras proporcionadas por las IFIs a junio de 2009 confirman que el deterioro de la cartera está alcanzando niveles muy preocupantes. Por ahora, este incremento en la mora no tiene reflejo, en forma del traslado de mora, en la relación entre PRODEL y sus intermediarias.

Las tasas de interés de PRODEL se encuentran en consonancia con el mercado, por lo que no hay riesgo de distorsión. Sin embargo preocupa el constante y fuerte proceso inflacionario que puede generar pérdidas en el valor del capital prestado por PRODEL a las IFIs considerando los plazos que estas manejan.

Se aprecia un esfuerzo muy importante por parte de PRODEL por reducir su concentración de riesgo. En la actualidad, el 56% de su cartera se concentra en tres instituciones: BANEX, FDL, FAMA. Sin embargo, en las actuales circunstancias de crisis la reducción de concentración de riesgo se prevé complicada, por lo que una de las salidas que está considerando PRODEL es la expansión de sus servicios a nivel internacional.

Cuadro 5 Calidad de Cartera IFIs PRODEL Diciembre 2008

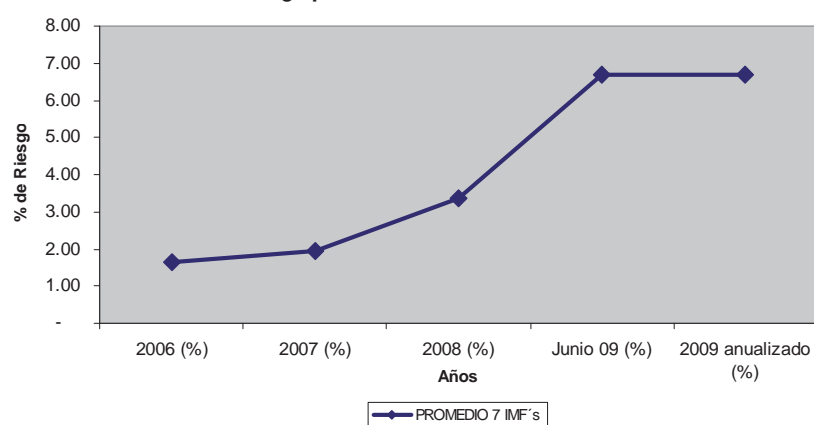
Índices de exposición de cartera mayor a 30 días por Institución						
No.	Institución	Dic -04	Dic -05	Dic -06	Dic -07	Dic -08
1	FDL	3.13%	2.14%	2.65%	2.89%	0.97%
2	BANEX	1.20%	1.40%	2.20%	2.73%	3.86%
3	FAMA	1.90%	3.00%	2.10%	5.80%	6.12%
4	FJN	4.00%	5.60%	6.50%	9.50%	6.80%
5	PRESTANIC	5.60%	4.40%	3.20%	3.80%	6.14%
6	PRODESA	2.70%	2.40%	2.20%	4.40%	4.29%
7	Cooperativa 20 de Abril	2.80%	4.40%	2.90%	2.10%	3.97%
8	FODEM	-	-	2.60%	4.40%	10.92%
9	León 2000	-	3.18%	6.41%	5.70%	4.87%
10	Coop. AVANCES	5.48%	9.17%	6.39%	6.35%	6.39%
11	CEPRODEL	4.00%	5.60%	6.50%	9.50%	4.16%
12	Coop. La UNION	4.00%	5.60%	6.50%	9.50%	4.47%
13	ADIM	4.00%	5.60%	6.50%	9.50%	5.68%
14	Financia capital	4.00%	5.60%	6.50%	9.50%	9.50%

Cuadro 6. Concentración de cartera de PRODEL

No.	Institución	Total cartera	Concentración
1	BANEX	4,468,101.61	21%
2	FDL	3,983,362.06	18%
3	PRODESA	1,136,919.45	5%
4	Coop. 20 Abril	2,047,532.10	9%
5	FAMA	3,583,334	17%
6	PRESTANIC	1,909,814	9%
7	FINANCIA CAPITAL	150,492	1%
8	FJN	2,083,333	10%
9	FODEM	334,500	2%
10	LEON 2000	923,703	4%
11	Coop. AVANCES	655,150	3%
12	CEPRODEL	214,286	1%
13	Coop. La UNION	150,000	1%
14	ADIM	60,000	0%
Total general		21,700,526	100%

A continuación, y siguiendo lo establecido en los TOR de la evaluación, se presenta un análisis de las intermediarias de PRODEL. El objetivo de este ejercicio es analizar de manera global sus principales indicadores, la situación y tendencia de las IFIs intermediarias de PRODEL en cuanto a solidez, rentabilidad, calidad de cartera y alcance social. Ello también va a permitir tener una visión del mercado que atienden. Para el presente ejercicio se han escogido de forma aleatoria 7 de las intermediarias de la Fundación. La información detallada de los estados financieros de estas 7 IFIs se presenta en el Anexo 6.

a) Consolidado Promedio de la Calidad de la Cartera de Créditos de las IFIs intermediarias de PRODEL

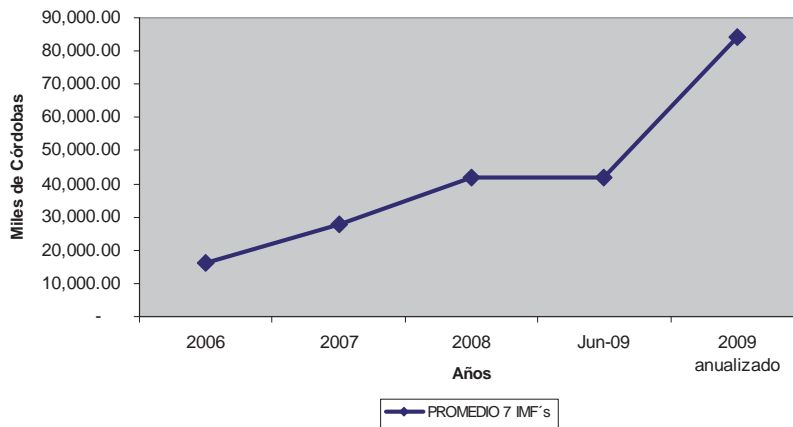
Grafico 1: Cartera en Riesgo promedio (7 IFIs) de PRODEL

Se puede apreciar que a partir del 2006 la morosidad de la Cartera de Créditos de las IFIs analizadas ha crecido de forma significativa, con incrementos en torno al 500% en algunos casos. Los estándares internacionales hablan de una morosidad <10% de la Cartera y las IFIs intermediarias de PRODEL como promedio han alcanzado a Junio 2009 casi el 7%.

b) Cobertura promedio de reservas para incobrables de intermediarias de PRODEL:

La gestión de riesgo de la cartera de PRODEL se mide por el nivel de cobertura que tienen las provisiones de las carteras en riesgo de las 7 IFIs evaluadas. La gráfica muestra un crecimiento sostenido y agresivo de esas provisiones, pero que no cubre la totalidad de esas carteras. El incremento de las provisiones ha generado pérdidas en los resultados anuales de estas IFIs.

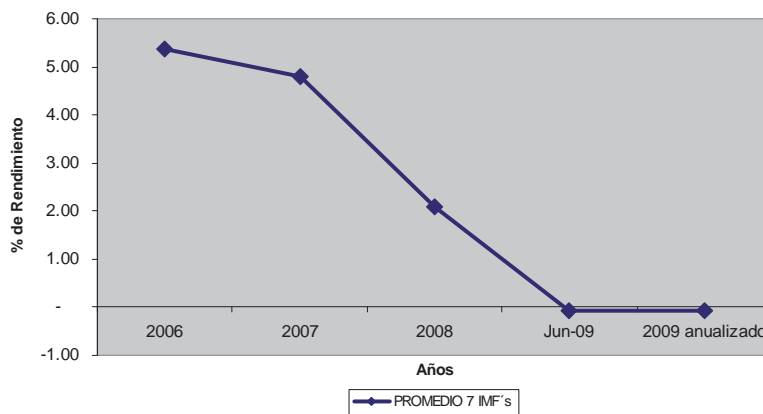
Grafico 2: Provisión promedio para incobrables



c) La Rentabilidad Promedio de Activos

Si el principal activo de una IFI es su cartera de crédito, es importante ver cuan retable es ese activo y cual es su tendencia a la luz del deterioro existente. En este sentido, la gráfica muestra un deterioro del 600% de la rentabilidad media. A junio 2009 la rentabilidad es del 0%.

Grafico 3: Rendimiento promedio



d) Rentabilidad Promedio del Patrimonio: La principal inversión del patrimonio de una IFI es en capital de crédito. Por ello, al deteriorarse la cartera de créditos baja la rentabilidad del patrimonio.

e) Autosuficiencia Operativa y Autosuficiencia Financiera Promedio: La primera muestra si la rentabilidad de estas IFIs les permite cubrir costos operativos; la segunda muestra el nivel de rentabilidad del negocio de estas IFIs. La gráfica muestra que en promedio las 7 IFIs intermediarias de PRODEL analizadas cubren costos operativos y son autosuficientes financieramente, lo que asegura en términos inmediatos su sostenibilidad en el mercado, aunque ambos indicadores se encuentran en un proceso de deterioro.

Grafico 4: Autosuficiencia promedio

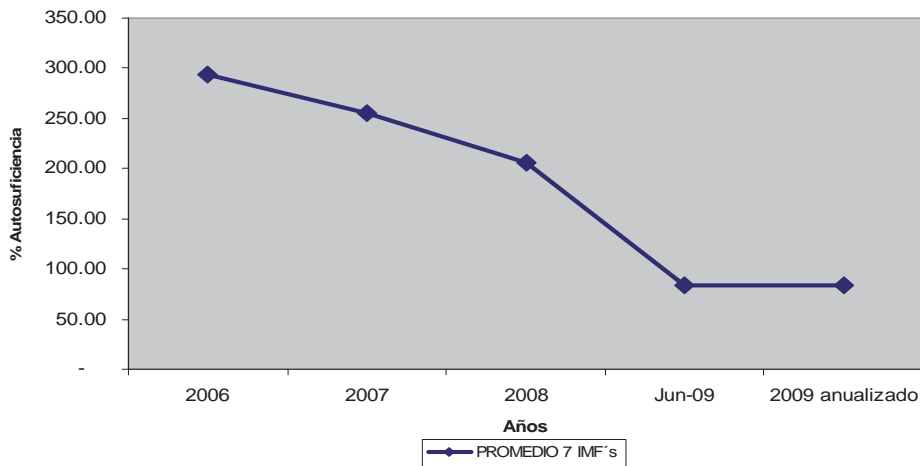
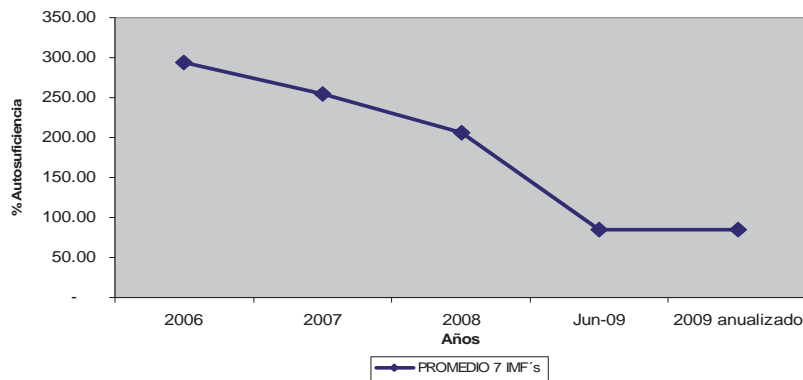


Grafico 5: Autosuficiencia operativa promedio

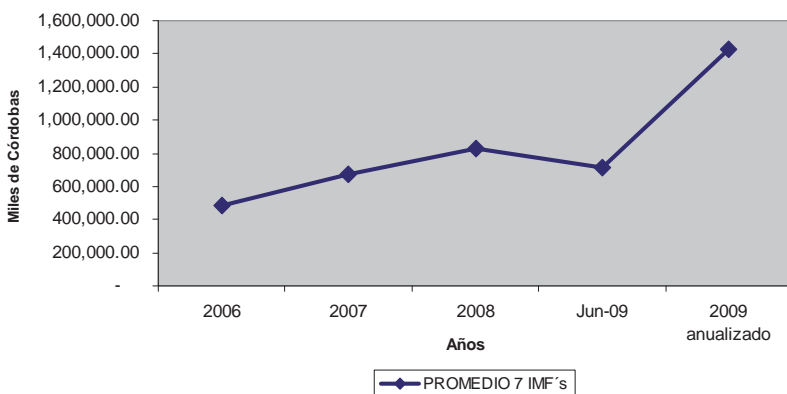


Análisis de Alcance Promedio de las 7 IFIs intermediarias de PRODEL

Esta evaluación intenta medir si el programa globalmente como conjunto promediado, cumple con los objetivos y resultados de PRODEL, mediante elementos como:

f) Crecimiento Promedio de la Cartera de Créditos de 7 IFIs intermediarias de PRODEL:

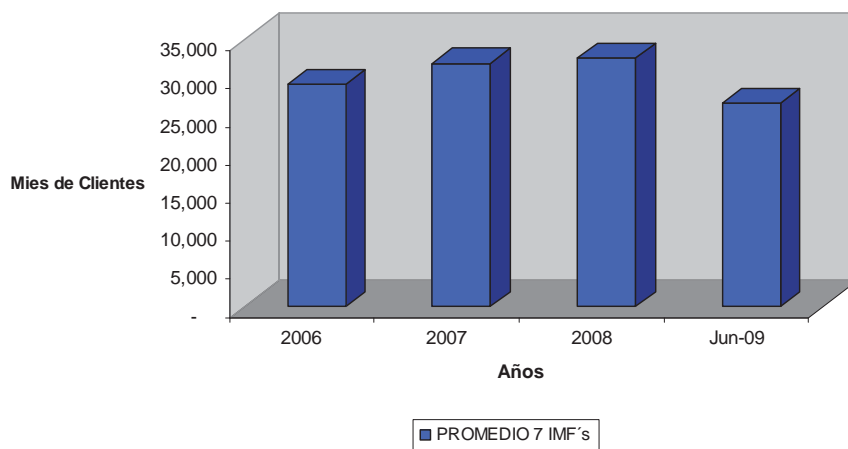
Grafico 6: Cartera neta promedio



La gráfica muestra un crecimiento promedio sostenido de la cartera de las 7 intermediarias, lo que a su vez muestra un crecimiento de la cobertura de servicios ofrecida por PRODEL.

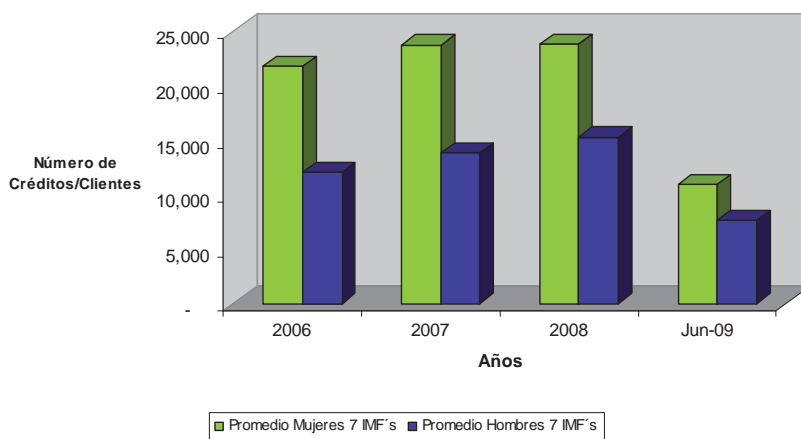
g) Crecimiento Promedio del Número de Clientes de 7 IFIs intermediarias de PRODEL, que muestra que el crecimiento promedio del número de clientes es reducido pero sostenido.

Grafico 7: N° promedio clientes por año



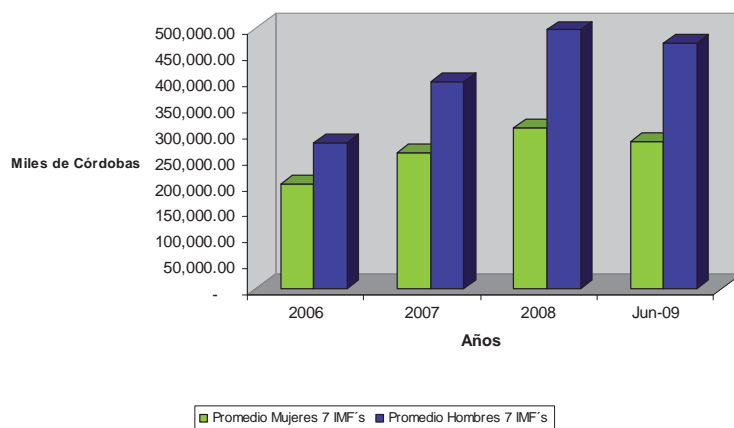
h) Número Promedio de Clientes por Género de 7 IFIs intermediarias de PRODEL:

Grafico 8: N° promedio de clientes por género



i) Volúmen Promedio de cartera por Género de 7 intermediarias de PRODEL:

Grafico 9: Volumen de cartera por género



Observaciones sobre el Programa de Crédito de Crédito para Vivienda y Crédito Productivo

Observaciones sobre el Programa de Vivienda

La intervención de PRODEL en el área de vivienda se puede considerar como exitosa, de acuerdo a la lógica de la intervención en el mercado. PRODEL ha conseguido que la financiación de vivienda se convierta en un elemento importante de la agenda de las IFIs nicaragüenses, quienes aprecian los bajos niveles de mora que existen en este rubro, así como el alto nivel de fidelización de clientes que genera.

Prueba de este creciente interés por los servicios de vivienda es el crecimiento del número de IFIs que canalizan recursos de PRODEL, así como el hecho de que muchas de ellas comiencen a utilizar recursos propios para financiar crédito para vivienda.

Sin lugar a dudas, el éxito de este componente se basa en la combinación entre crédito y Asistencia Técnica de Vivienda (ATV). La ATV aporta un importante valor añadido al crédito y sirve para generar una relación *win-win* que beneficia tanto a las IFIs como a los clientes.

Todas las IFIs entrevistadas destacan el enorme valor añadido que proporciona la ATV. En este sentido, algunas de ellas, como BANEX, están subcontratando los servicios de ATV provistos por PRODEL para aplicarlos a recursos propios destinados a vivienda.

La ATV también ha sido muy bien recibida por los clientes, quienes especialmente valoran su bajo coste y el apoyo y seguimiento que les ofrecen los asesores a lo largo del proceso de construcción.

Los asesores de vivienda ponen especial énfasis no sólo en los elementos meramente técnicos de la construcción, sino que también ofrecen consejo sobre cómo los mejoramientos habitacionales pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de la familia, a través de consejos sobre ventilación, iluminación e higiene.

PRODEL ha desarrollado diversos manuales de construcción, que difunde a través de la colección “Cartillas Técnicas para Mejoramiento de Viviendas”. Este es un material orientado fundamentalmente a clientes.

Una de las virtudes del modelo implementado por PRODEL es la independencia, a pesar del vínculo existente, entre crédito y ATV. El servicio de crédito es prestado por laIFI, mientras que la ATV es provista por PRODEL. Se trata de servicios complementarios con intereses diferentes que confluyen sobre el mismo punto: el cliente. Esta diferenciación de intereses favorece la transparencia y la integridad de la gestión, beneficiando al cliente final.

Observaciones sobre el análisis financiero de las IFIs

En la proyección sobre la mora de las IFIs para el 2009 hemos mantenido el porcentaje a junio y no hemos querido proyectarlo con en el mismo ritmo de deterioro. Sin embargo, en caso de continuar el ritmo de deterioro, PRODEL debería plantearse una intervención inmediata y la elaboración de una estrategia para paliar el riesgo de mercado. Este es sin duda el principal riesgo para PRODEL. En caso de confirmarse las tendencias negativas, hay metodologías y estrategias para el manejo de la morosidad que deberían inmediatamente ser introducidas por PRODEL junto con un programa de incentivos y desincentivos a la gestión de riesgos de estas carteras.

La rentabilidad de los activos de las IFIs de PRODEL es del 0%. Esto implica que dar crédito ha dejado de ser rentable, lo que incide negativamente en la sostenibilidad de las IFIs y por ende de PRODEL. El peligro, sin embargo, no es que las IFIs hayan llegado a estos niveles de riesgo y baja rentabilidad, ya que esto puede ocurrir por un periodo corto de tiempo. El peligro real es que las IFIs se estanquen en la situación descrita debido a que no sean capaces de generar respuestas para esta crisis.

La bajada importante que se ha producido en la rentabilidad media del Patrimonio es diferente para cada una de las instituciones analizadas. Sin embargo, el dato tiene un importante valor para PRODEL ya que confirma una tendencia que se viene manifestando desde 2006.

La caída que se observa en cuanto al número de clientes en junio 2009 puede deberse tanto a cuestiones cíclicas o puede ser un indicador de que las IFIs analizadas han adoptado una política más prudente a la hora de la colocación. Sería importante contrastar este dato con los resultados de colocación a diciembre 2009.

La combinación de las Gráficas 6 y 7 muestra que el crecimiento de las IFIs se ha dado más en el promedio de créditos que en el número de prestatarios, por lo que si el interés es llegar cada vez con servicios financieros a sectores sociales más pobres, habrá que ver si las metodologías de créditos que se están usando lo permiten. Sin embargo, esta es una tendencia normal en el desarrollo de los mercados microfinancieros.

Las Gráficas 8 y 9 muestran que la participación promedio de mujeres en la cartera de crédito se ha incrementado leve y constantemente tanto en número como en monto de créditos.

Un tema importante, paralelo al de la morosidad creciente, son las estrategias que tanto PRODEL, como entidad de segundo piso, como las IFIs intermediarias tienen que generar respecto al comportamiento de la inflación (16,90% al 2007) y su relación con las tasas de interés y el mantenimiento del capital y patrimonio de la cartera de créditos. El objetivo es, por una parte, no sufrir un proceso de descapitalización y por otra, no verse obligados a cambiar de destinatarios o clientes finales (buscando clientes de mayores ingresos) al objeto de mantener su nivel de capitalización. No se ha recibido información de que se estén desarrollando estrategias en este sentido.

El alcance y la profundidad de una IFI en un mercado se evalúa con indicadores como el número de clientes, monto promedio y metodología crediticia. En el caso de Nicaragua el 57,1% de los créditos de las IFIs de ASOMIF han sido colocados como créditos individuales; el 25% con la metodología de banco comunal y el 17,9% con la de grupos solidarios. Las metodologías solidarias permiten mayores niveles de profundidad en los mercados. Pero si a ello cruzamos el indicador de montos por metodología crediticia resulta que el 87,9% del monto de crédito total otorgado en Nicaragua para el mismo periodo, ha sido otorgado con la metodología de crédito individual.

3.3.1.3 Infraestructura

El Programa de Infraestructura tiene como objetivo solventar las carencias que, en términos de servicios básicos de infraestructura y equipamiento comunitario, sufren las familias de más bajos ingresos en Nicaragua. Las obras incluidas en el Programa incluyen entre otros la urbanización de barrios (calles, cunetas, andenes, etc.), la mejora en el abastecimiento de agua potable, drenaje pluvial, muros de retención, alcantarillado sanitario y la reparación de caminos.

Durante la presente fase, PRODEL ha buscado incidir en tres campos fundamentales:

- 1 Fomentar la participación efectiva de la sociedad en la toma de decisiones.
- 2 Incrementar capacidades técnicas de las autoridades locales.
- 3 Fomentar transparencia, gobernabilidad y el ejercicio de la auditoría social.

La actuación de PRODEL se ha producido en un periodo en que se han registrado importantes avances en materia de descentralización y desarrollo municipal en Nicaragua. Así, se han proporcionado a las alcaldías herramientas en materia tributaria que les permiten captar nuevos recursos (por ejemplo, impuestos sobre bienes inmuebles). Asimismo, la Ley de Participación Ciudadana y la Ley de Transferencia Municipal han dotado a estas municipalidades no sólo de mayores recursos, sino también com-

petencias en materia de gestión y administración, ordenamiento territorial, etc., que han hecho posible que la cooperación entre las alcaldías y PRODEL se desarrolle de forme más eficiente.

Durante la III Fase del Proyecto se invirtieron un total de USD 7.429.944 repartidos en 166 proyectos, de los cuales se beneficiaron 15.176 familias (77.398 habitantes). PRODEL aportó USD 3.286.636 (44% del total), mientras que las alcaldías aportaron USD 2.883.626 (39% del total) y las comunidades USD 1.259.516 (17% del total).

En cuanto a las metas físicas del Programa, los 166 proyectos ejecutados suponen un 77% de lo inicialmente previsto (94) para la III Fase. Esto se debe en parte a que PRODEL ha aportado un 40% más de fondos respecto de los inicialmente previstos. Sin embargo, el incremento más notable ha sido la aportación de las alcaldías (194% *superior* a lo inicialmente previsto) y de las comunidades (114% *superior* a lo inicialmente previsto).

La población meta atendida por el programa de infraestructura, de acuerdo a la información recogida en el diagnóstico socioeconómico que se realiza en cada intervención, responde al perfil de pobreza que tiene la Fundación como población objetivo. Así, el 33% de los beneficiarios (5,092) viven con un ingreso inferior a USD 1 por día, mientras que otro 35% lo hace con menos de USD 2 por día.

PRODEL ha incrementado la cobertura de sus actividades de infraestructura, alcanzando a un total de 14 municipios repartidos en los departamentos de Estelí, Madriz, Matagalpa, Jinotega, León, Rivas, Nueva Segovia, Chontales y la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). Ello implica una ampliación de su cobertura geográfica, pudiendo casi hablarse de un programa de ámbito nacional. En este último ejercicio, el Programa de Infraestructura que cubre el norte de Nicaragua (Madriz, Estelí y Nueva Segovia) ha sido dotado de mayor autonomía (apertura de oficina regional en Somoto) con el objeto de garantizar un relacionamiento más directo con las comunidades que atiende.

En el año 2007 PRODEL procedió a mejorar la sistematización de sus procesos en este campo, con la publicación de los siguientes manuales:

- Manual del (a) promotor (a) social.
- Guía paso a paso para la conformación de comisiones de proyectos.
- Guía paso a paso de microplanificación participativa.
- Guía paso a paso para la promoción y gestión de recursos en la comunidad.
- Guía paso a paso para ejercer la auditoría social.

Estos documentos marcan de forma clara y precisa la ruta a seguir en cada actuación. La existencia de planes de ordenamiento territorial en las alcaldías ha sido importante a la hora de una mejor definición de las áreas de intervención y de las actuaciones a desarrollar.

Durante esta III Fase, PRODEL ha expandido el modelo de infraestructura hacia áreas rurales, debido a la especial incidencia de pobreza y extrema pobreza en estas zonas y el precario nivel de sus infraestructuras.

La incapacidad legal para que las alcaldías se endeuden más allá de su presupuesto de ingresos es un problema para que se puedan emprender proyectos de mayor alcance. Ello reduce el potencial impacto positivo que el programa puede tener en la población de menores recursos.

Los proyectos financiados por PRODEL se refieren fundamentalmente a mejorar problemas relacionados con drenaje fluvial (31% de las obras), revestimiento de calles (20%), y ampliación de redes de alcantarillado y sanitarias (19%). Otros proyectos incluyen construcción de muros de retención, reparación de caminos, ordenamiento territorial, escuelas y electrificación.

Observaciones sobre el Programa de Infraestructura

El modelo implementado por PRODEL logra plenamente su objetivo de favorecer la participación ciudadana en el proceso de desarrollo local. Ello se alcanza mediante el empoderamiento de los beneficiarios, que se convierten en el verdadero eje a través del cual gira todo el proyecto, desde la identificación del mismo hasta su ejecución, incluyendo todos los procesos de toma de decisiones asociados. Maximizar los beneficios de esta participación es uno de los grandes retos de PRODEL.

El modelo ha calado profundamente en la forma de trabajar de las alcaldías, hasta el punto de que todas aquellas consultadas están exigiendo a otros donantes que se adapten al mismo o que lo repliquen.

El modelo de trabajo favorece una comunicación más directa entre autoridades y comunidades, a través de las Unidades Técnicas Municipales (UTM). En aquellos municipios donde PRODEL lleva más tiempo trabajando (por ejemplo, Somoto) se aprecia un mayor grado de compromiso por parte de los miembros de la UT, así como un mejor conocimiento del entorno social en que se desarrollan las obras. Una frase comúnmente repetida en las conversaciones con los miembros de la UT es que “aprenden que los proyectos se nacen y se formulan en la calle, en función de las necesidades reales de la gente, y no detrás de un escritorio”.

Sin embargo, existen quejas respecto del alto nivel de exigencia administrativa y procedimental de PRODEL, por parte de las UTs que más recientemente se han incorporado al proceso. Ello no impiden que también reconozcan que el nivel de exigencia de PRODEL es un elemento clave para mejorar su desempeño y niveles de transparencia.

Parte de las quejas de las UTs también se refieren a las restricciones que les impone la Ley 622 de Contratación Municipal (19/06/07). A pesar de que esta ley efectivamente genera rigideces que afectan más a los municipios más pequeños (por ejemplo, en un municipio pequeño no suele haber un número suficiente de proveedores de material, por lo que hay que desplazarse hasta la cabecera departamental, lo que incrementa costes) hay que destacar positivamente la firme voluntad de PRODEL de ajustarse al proceso establecido y en ningún caso permitir excepciones que violen la legislación nacional sobre contratación.

El modelo de participación y empoderamiento de las comunidades tiene un especial impacto positivo sobre dos colectivos que tradicionalmente son excluidos del proceso de toma de decisiones: mujeres y jóvenes. En el primer caso, se aprecia como una elevada proporción de los miembros de las Juntas Directivas de los proyectos son mujeres, quienes encuentran a través del modelo PRODEL mecanismos con los que desarrollar un papel más importante dentro de la comunidad. El impacto positivo de este empoderamiento de género es un elemento clave del modelo. En el caso de los jóvenes, la metodología desarrollada rompe con el “adultismo” o brecha generacional que se aprecia en muchas comunidades, especialmente en aquellas más rurales y tradicionales, y que hace que los más jóvenes, y con ellos sus opiniones y visión de la comunidad, sean excluidos de la toma de decisiones. En ambos casos, el proceso de empoderamiento es evidente.

Las comunidades siguen organizadas y activas una vez finalizado el proceso. Ello no sólo permite seguir ejerciendo un importante nivel de “auditoría social” frente a la alcaldía y otros agentes locales, sino que hace posible la existencia de mecanismos voluntarios de recaudación en las comunidades, con los que hacer frente a posibles nuevos proyectos, mantenimiento de los ya existentes, etc.

El nivel de exigencia, de “reto” a las alcaldías por parte de las comunidades se incrementa exponencialmente como consecuencia de la intervención de PRODEL. Pero también se aprecian otro tipo de beneficios: las comunidades son ahora mucho más conscientes no sólo de cuales son sus derechos, sino también de sus obligaciones.

El esfuerzo de sistematización de proceso por parte de PRODEL unido al fortalecimiento y desarrollo de procesos administrativos y de gestión que han tenido lugar en las alcaldías ha permitido un elevado grado de institucionalización del modelo, lo que redundará positivamente en sus resultados.

El fuerte alineamiento entre misión, organización y procesos de PRODEL, unido al elevado grado de institucionalización del modelo son claves para el éxito de unos procesos en los que, debido a su propia naturaleza, son inevitables ciertas polémicas (a veces, por ejemplo, un beneficiario debe ceder parte de su terreno o reubicar su vivienda, etc.), problemas personales y de prioridades, y en los que hay que alcanzar importantes grados de consenso, tanto en las comunidades como en las alcaldías o entre ambas.

No se observa, sin embargo, conexión entre las actividades desarrolladas por PRODEL en una comunidad determinada y las actividades desarrolladas por las alcaldías con otros recursos. Una mayor coordinación de este tipo de actividades implicaría mayores posibilidades de generación de sinergias positivas, y por tanto, mayores beneficios para la comunidad.

Dado que los plazos operativos del programa se acomodan a los plazos que marcan los manejos presupuestarios en las alcaldías, los procesos de microplanificación y formulación suelen tener principalmente lugar entre marzo y mayo. Ello hace que buena parte de los proyectos se ejecuten entre junio y agosto, en plena época de lluvias, lo que dificulta enormemente algunos de estos trabajos.

El personal de PRODEL en este Programa tiene un excelente conocimiento del trabajo y áreas de intervención, así como un elevado grado de compromiso y motivación. Sin embargo, a pesar de la apertura de una Oficina Regional en Somoto, los recursos humanos son insuficientes para cubrir las enormes demandas del programa, especialmente debido al incremento de las zonas de intervención, lo que obliga, por ejemplo, a realizar frecuentes y largos viajes entre el norte del país y comunidades en la RAAS.

Dado el éxito del modelo implementado, es necesario trabajar para lograr su replicación, así como lograr atraer e integrar en el mismo a otros actores locales y externos. Esto es clave para mejorar la continuidad y sostenibilidad del mismo.

A modo de resumen de las actividades desarrolladas por PRODEL

Entre los objetivos establecidos por PRODEL para la III Fase del Programa una de sus prioridades es la atención a las familias más vulnerables y de escasos recursos en Nicaragua. Esto se debía alcanzar a través de la combinación de dos estrategias: (a) para el programa de infraestructura, selección de comunidades con menor nivel de equipamiento, que suelen coincidir con áreas de mayores niveles pobreza; y (b) selección de clientes, en las actividades de crédito para microempresa y vivienda, con menores niveles de renta. El resultado de estas estrategias se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro 7 Rango de ingresos población beneficiada Programa Infraestructura (2004–2008)

Rango de Ingresos	No.	%
Familias con ingresos menores a 1 dólar el día	5.092	33
Familias con ingresos entre 1 y 2 dólares el día	5.432	35
Familias con ingresos entre 2 y 3 dólares el día	2.714	18
Familias con ingresos entre 3 y 4 dólares diarios	1.597	10
Familias con ingresos mayores a 4 dólares diarios	583	4
Total	15.418	100

Cuadro 8 Rango de ingresos clientes Programa Vivienda (2004–2008)

Rango de Ingreso (USD)	No. de clientes	%
<150	3.480	11
151–200	7.723	24
201–250	5.608	18
251–300	3.507	11
301–400	4.042	13
> 401	7.428	23
	31.787	100

Cuadro 9 Rango de ingresos clientes Programa Microempresa (2004–2008)

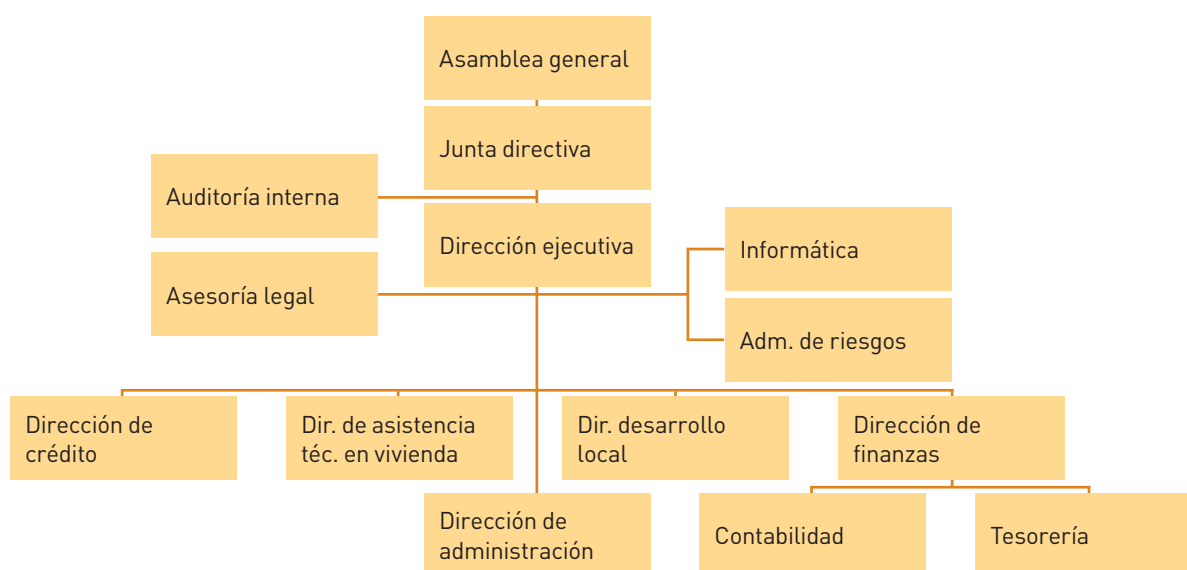
Rango de ingreso (USD)	No. de clientes	%
<150	4.682	6,3
151–200	9.513	12,8
201–250	17.242	23,2
251–300	21.107	28,4
301–400	12.486	16,8
> 401	9.292	12,5
	74.322	100,0

Estos datos reflejan que PRODEL ha cumplido satisfactoriamente su compromiso de alcanzar a los clientes más vulnerables y de menores ingresos a través de sus diferentes actividades.

3.3.2 Arquitectura institucional de PRODEL.

El desarrollo de la III Fase de PRODEL coincide con su proceso de institucionalización mediante el cual PRODEL pasa de ser un Programa de Desarrollo a una Institución Financiera (IFI) de desarrollo bajo la personalidad jurídica de Fundación. La actual arquitectura institucional de PRODEL sigue el modelo que recoge el Gráfico 10:

Gráfico 10 Arquitectura Institucional de PRODEL



Los elementos más notables de esta arquitectura institucional son:

- Una Asamblea General formada por profesionales internacionales y nicaragüenses de reconocido prestigio. Su función, además de aprobar Planes Anuales, presupuestos, o elegir la Junta Directiva o la Dirección Ejecutiva, es dictar los lineamientos y políticas generales de la Fundación. En otras palabras, proporcionar liderazgo a PRODEL a través de la generación de ideas y propuestas.
- Una Junta Directiva, formada por 7 miembros, elegidos cada dos años. Su función es recoger las propuestas de la Asamblea General y convertirlas en políticas y estrategias. También tiene competencias en áreas relacionadas con la misión y visión de la Fundación (liderazgo), evaluación de actividades y monitoreo de riesgos.
- a Dirección Ejecutiva, cuyo objetivo es la coordinación de los órganos de gestión de PRODEL con los que operativizar las políticas y estrategias propuestas por la Junta Directiva.

Las áreas ejecutivas de PRODEL también han sufrido importantes modificaciones. Así, se han creado seis unidades gerenciales independientes:

- Dirección de Crédito, orientada a la planificación, organización y ejecución de los planes de colocación y recuperación de PRODEL, de acuerdo a las políticas establecidas.
- Dirección de ATV, cuyo objetivo es apoyar el Programa de Crédito para Mejoramiento de Vivienda mediante un eficiente y eficaz servicio de asistencia técnica.
- Dirección de Administración, encargada de la administración de los recursos materiales, así como de la coordinación de los RRHH de la institución.
- Dirección de Desarrollo Local, cuya misión es la planificación, organización, dirección y control de las actividades de desarrollo local.
- Dirección de Finanzas, cuya función es garantizar la correcta administración de los recursos financieros y coordinar acciones que aseguren la transparencia de las transacciones económicas de las operaciones de PRODEL. A esta unidad pertenecen las áreas de tesorería y contabilidad.
- Dirección de Administración de riesgos, cuya función es monitorear, identificar y analizar los diferentes tipos de riesgos internos y externos a los que está expuesta la Fundación.

Estas unidades se encuentran jerarquizadas, siendo las direcciones de Crédito, Desarrollo Local, y Finanzas catalogadas como “A”, mientras que las direcciones de ATV, Administración e Informática catalogadas como “B”.

La misión de evaluación ha analizado la gobernabilidad de PRODEL a través del análisis del alineamiento entre misión (y otros de los llamados elementos blandos, que también incluyen liderazgo, cultura organizacional, actitudes y comportamientos de grupo, etc.) y la estructura organizativa de la Fundación y sus diferentes procesos (también llamados elementos duros).

El primer elemento a destacar es el reflejo de la misión de la Fundación (“canalizar recursos financieros y no financieros para ponerlos a disposición de intermediarios locales que promueven el desarrollo local en el ámbito de la microeconomía, la vivienda y el mejoramiento del entorno”) en su estructura de costes y beneficios: la Asamblea de PRODEL acordó empezar en 2008, con cargo a los resultados financieros del 2007, a aportar un 25% de los beneficios anuales generados para financiar este rubro de actividad.

Otro reflejo de esta relación es el procedimiento de elección de miembros de la Asamblea General: cada candidato debe “demostrar” su identificación con la visión y misión de PRODEL, lo que implica

visitas de campo para conocer *in situ* las actividades desarrolladas, así como entrevistas personalizadas al objeto las consideraciones y perspectivas del candidato.

Este alto grado de alineamiento genera un “problema” ya que si bien los trabajos de infraestructura son la esencia de PRODEL, son también los más difíciles de financiar, debido a la reducción de donaciones para este área. Ello obliga a reforzar otro elemento “blando” de gran trascendencia: una filosofía basada en el equilibrio entre la labor social de la Fundación y la necesidad de desarrollar el mayor sentido empresarial posible.

La visión empresarial de PRODEL se refleja en múltiples aspectos. Uno de ellos es el desarrollo de un Sistema de Alerta Temprana (SAT), dentro de la Unidad de Evaluación, lo que permite calibrar más eficazmente los niveles de riesgo asumidos por la Fundación. Esta información sirve para alimentar el proceso de toma de decisiones. Gracias al sistema SAT se cuenta con información más precisa sobre la salud financiera de las IFIs y su cartera. La información provista por el SAT ha sido clave para recomendar la realización de estudios para analizar en profundidad la calidad de una cartera (FJN o la Coop. 20 de Abril), o incluso recomendar el endurecimiento de las condiciones de los préstamos (FODEM) o la cancelación de la operación (Financia Capital).

La totalidad de las IFIs que canalizan fondos de la Fundación ha manifestado que el rigor empresarial y la exigencia con que PRODEL afronta sus operaciones son beneficiosos para el sector, ya que les obliga a ellos mismos a ser más exigentes. PRODEL, por tanto, afronta sus actividades como APEX desde una perspectiva claramente no paternalista y no asistencialista.

Ello también se refleja en que PRODEL no aporta fondos para financiar el Plan de Fortalecimiento al que las instituciones deben someterse antes de acceder a recursos de la institución. Esta idea no sólo reduce la exposición al riesgo de PRODEL sino que transmite un mensaje inequívoco: cada institución debe asumir su responsabilidad en su proceso de crecimiento y fortalecimiento.

Esta filosofía (elemento blando) también tiene su reflejo en los procesos de la organización (elemento duro). Las condiciones, en plazos y tipos de interés, de las operaciones varían en función del nivel de fortalecimiento y seguridad de cada IFI. Esto no sólo sirve de nuevo para reducir el riesgo de la institución, sino que por encima de todo genera una estructura de incentivos para estas instituciones: la motivación para mejorar no es coercitiva sino persuasiva.

Otro elemento que ejemplifica el alineamiento entre misión, organización y procesos es la generación de liderazgo dentro de la entidad. En la fase anterior se observaba que PRODEL tenía una estructura muy jerarquizada, “piramidal y sobrecargada para las funciones de asignación de recursos”¹⁰. En la actualidad, los cambios llevados a cabo han dotado a PRODEL de una estructura institucional más descentralizada y ágil, lo que se traduce en la ampliación de las fuentes de liderazgo: los funcionarios de PRODEL han expresado que la nueva estructura permite que sus opiniones sean cada vez tenidas más en cuenta a la hora de generar nuevas ideas y estrategias. Ello da lugar a que la comunicación y retroalimentación entre órganos directivos (Asamblea General y Junta Directiva) y los órganos ejecutivos sea cada vez más intensa en ambas direcciones.

Esta retroalimentación y comunicación se ve reforzada por las jornadas de “convivencia” que se mantienen anualmente. Estos ejercicios contribuyen a reforzar la comunicación interna y mejoran las relaciones personales dentro de la institución. El que estas reuniones incluyan visitas a comunidades donde se trabaja en infraestructuras, no sólo permite reforzar la filosofía de trabajo de la organización sino que facilita la asimilación de los valores organizacionales por parte de sus miembros.

¹⁰ Observaciones sobre la estructura y aspectos organizativos. Evaluación de PRODEL 02/05, Departamento de América Latina de Asdi.

El análisis de los requisitos que tienen que cumplir los funcionarios de PRODEL para ocupar un cargo pone de manifiesto la importancia que se otorga desde la Fundación a la cualificación de su personal.

Otro elemento clave de la gobernabilidad de la Fundación es que todos los órganos ejecutivos cuentan con propio reglamento operativo. Ello no sólo no incrementa la carga burocrática de PRODEL, sirve que al delimitar responsabilidades, funciones y actividades, esta contribuyendo a mejorar *la separación de roles* dentro de la institución, y por tanto a reducir posibles conflictos, incoherencias entre sistemas, o duplicidad de actuaciones. Estos manuales, lejos de contener excesiva información que pueda desmotivar su lectura y comprensión, son concisos, directos al grano y fáciles de entender. El esfuerzo realizado por PRODEL por sistematizar sus manuales operativos se refleja en la actualización, en enero de 2009, de los siguientes documentos:

- Manual de Compra.
- Manual de Supervisión.
- Manual de Pago.
- Manual de Evaluación.
- Manual de Crédito.
- Reglamento de Crédito.
- Manual de Políticas y Normas.
- Manual de Funciones.

Observaciones sobre la arquitectura institucional, la gobernabilidad y el alineamiento entre misión, organización y procesos.

La aportación del 25% de los beneficios anuales de la Fundación a financiar el rubro de infraestructura ejemplifica el fuerte grado de alineamiento entre misión, organización y objetivos que se observa en PRODEL.

El proceso de reforma orgánica de PRODEL responde a una doble necesidad: (a) reforzar el proceso de institucionalización de la Fundación, mediante la creación de una estructura adecuada a las necesidades de la organización; y (b) afianzar la sostenibilidad financiera de la misma, a través del mejor manejo de la información, la gestión del riesgo, y la adecuación de sus políticas y estrategias a la realidad del mercado donde opera. El equipo de evaluación considera que ambos objetivos se han cumplido de forma muy satisfactoria.

La institucionalización de PRODEL sigue un criterio homogéneo en cuanto al agrupamiento de procesos y funciones.

En opinión de la mayoría de los entrevistados, uno de los factores clave para el éxito del proceso de institucionalización de PRODEL ha sido su paulatino distanciamiento respecto del Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM). Este distanciamiento también es evidente respecto de otras instancias del Gobierno Nacional.

Los miembros de la Junta Directiva entrevistados consideran que el mantenimiento de un perfil bajo ayuda a evitar la “politización” de PRODEL, y por tanto redundan positivamente en su independencia y gobernabilidad. A la vista de las experiencias que el equipo de consultores ha tenido en Nicaragua (por ejemplo, con FONDEAGRO), la preservación de la independencia de PRODEL es un elemento clave para su éxito.

La estrategia mencionada en el punto anterior ha generado, sin embargo, impactos negativos no previstos: se aprecia una cierta institucionalización de la cultura de “perfil bajo” en PRODEL. Como consecuencia de ello las necesidades de comunicación y diseminación de actuaciones han recibido escasa

atención. Ello se refleja en la no existencia de una Dirección de Comunicación. Sin embargo, la Dirección Ejecutiva está trabajando para subsanar esta carencia.

A pesar de los cambios positivos generados con los cambios estructurales, se aprecian algunas rigideces significativas en PRODEL. En concreto, la descentralización impulsada con la creación de direcciones no alcanzará su máxima eficiencia hasta que se mejore los sistemas de delegación de responsabilidades y toma de decisiones. El equipo de evaluación ha percibido que todavía existe un cierto grado de centralización de la autoridad en torno a la figura del Director Ejecutivo.

La profundización del proceso de institucionalización de PRODEL y del alineamiento entre misión, organización y procesos son pasos ineludibles para captar socios estratégicos que no sólo puedan aportar nuevos recursos, sino que garanticen la sostenibilidad e independencia de la Fundación. Esta necesidad es percibida y compartida tanto por el Presidente de la Junta Directiva como por el Director Ejecutivo de PRODEL.

La mejora de los sistemas de comunicación, así como los de monitoreo y seguimiento no solo refuerza la gobernabilidad de PRODEL sino que contribuye a desarrollar una de sus principales virtudes: su carácter local. El reforzamiento del alineamiento entre visión, organización y procesos que se aprecia en PRODEL en los últimos años ha influido positivamente en la capacidad de la Fundación de interactuar más eficientemente con los actores locales, respondiendo de forma más rápida y eficaz a los problemas de las IFIs con las que trabaja, y los retos que plantea el mercado.

Se aprecia de forma positiva cómo la institucionalización de PRODEL ha sido un proceso de transición y no de ruptura. Ello ha permitido, a pesar de la desaparición del Consejo Consultivo donde estaban representadas las Alcaldías, seguir contando con importantes apoyos en los gobiernos locales. Sin embargo, es importante institucionalizar esta relación, de forma que se haga un uso más efectivo de la misma, tanto para PRODEL como para las alcaldías.

3.3.3 Relación entre PRODEL y su entorno

Durante la evaluación se mantuvieron reuniones con una muestra representativa de las IFIs con las que trabaja PRODEL (PRESTANIC, FODEM, BANEX, CEPRODEL, FDL, FAMA y FJN). También se mantuvieron reuniones con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) y con especialistas en el sector (Irene Vance). Asimismo se visitaron proyectos de infraestructura y vivienda en Somoto, Las Sabanas y Estelí. En ellos se dialogó con grupos de beneficiarios así como con alcaldes y equipos técnicos de Las Sabanas, Somoto, San Lucas y San José de Cusmapa. Esto ha permitido al equipo de evaluación tener una visión bastante completa del relacionamiento de PRODEL con su entorno.

3.3.3.1 Contribución de PRODEL al desarrollo sectorial

Entre el año 2004 y 2008, PRODEL ha trabajado con 14 IFIs, a través de las cuales ha canalizado más de USD 65 millones, en los programas de Crédito de Vivienda y Crédito de Microempresa. El número de créditos que se han otorgado a través de estos dos programas supera los 105,000 (31,787 para vivienda y 74,322 para microempresa).

Estos datos, por si solos, reflejan la importancia del papel que PRODEL como institución financiera de 2º piso en Nicaragua. Sin embargo, la contribución real de PRODEL se manifiesta más claramente al analizar elementos cualitativos.

En este sentido, el principal éxito de PRODEL es colocar la vivienda dentro de la agenda del sector microfinanciero en Nicaragua. Esto es vital a la vista de los datos sobre el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo en el país. Adicionalmente, esta estrategia viene a reforzar el alineamiento entre misión, estructura organizacional y procesos, elemento clave para mejorar la gobernabilidad de la institución.

La expansión de las operaciones de PRODEL en esta área ha seguido una triple estrategia: (a) designar a todas las IFIs del país en potencialmente elegibles para participar en este programa; (b) fomentar que las IFIs más sólidas participen en el mismo, de forma que se genere un “efecto demostración”; y (c) compartir riesgos mediante contratos de administración, con los que hacer más atractivo el programa.

Todas las IFIs consultadas especifican que innovación introducida por PRODEL (crédito combinado con ATV) es un éxito. Tres razones justifican mayoritariamente esta afirmación:

- Debido a la importancia que los clientes otorgan a sus viviendas, este rubro presenta niveles de mora significativamente inferiores al del resto de las carteras con otros destinos, lo hace este producto más atractivo, especialmente en tiempos de crisis.
- El crédito combinado con ATV tiene un importante “efecto gancho” en los clientes, incrementando el interés de los mismos por otros productos de la entidad.
- Dado el elevado grado de satisfacción que la mejora en la vivienda produce en los clientes, el producto contribuye enormemente a mejorar su nivel de fidelización y la moral de pago.

Por ello, se puede afirmar que la principal contribución de PRODEL a nivel sectorial es introducir en el mercado productos financieros para vivienda destinados a colectivos que, teniendo capacidad de repago, no podían acceder a este tipo de servicios.

La contribución de PRODEL al desarrollo sectorial también se percibe en los siguientes aspectos:

- El alto nivel de exigencia de PRODEL (“se meten en todos los rincones... le dan la vuelta a todo”) es percibido positivamente por la mayoría de las IFIs ya que ello contribuye a que cada institución tenga un mejor conocimiento acerca de su situación real y las áreas que necesita fortalecer. Las pocas quejas habidas sobre el alto nivel de exigencia de PRODEL provienen de las IFIs más débiles institucionalmente.
- Trabajar con PRODEL da prestigio, lo que utilizan las IFIs como carta de presentación ante otros financiadores ya que “se sabe que PRODEL no trabaja con cualquiera”.
- Se valora especialmente la agilidad, pertinencia y rapidez de PRODEL a la hora de responder a los problemas del mercado microfinanciero nicaragüense, especialmente en relación al Movimiento No Pago. Mientras que muchos financiadores extranjeros han respondido con nerviosismo, endurecimiento de condiciones de préstamo o incluso retirada de fondos (se menciona especialmente a BlueOrchard), se valora enormemente que PRODEL, gracias al uso de información obtenida de primera mano en el terreno, haya mantenido la tranquilidad y por ello, su apoyo a la mayor parte de las IFIs intermediarias.
- PRODEL ha puesto en marcha un plan anti-crisis tendente a dotar a las IFIs de mayor liquidez de forma transitoria. Se podrán otorgar hasta USD 300,000, a un tipo del 9% y un plazo de 6 meses. La mayor parte de las IFIs consultadas ven muy positiva esta medida.
- En el caso de FODEM, el deterioro que ha sufrido su cartera ha obligado a PRODEL a endurecer las condiciones de su préstamo. Ello plantea un interrogante: en situaciones de deterioro como las que atraviesa el sector, ¿PRODEL debe apoyar especialmente a aquellas entidades con peores indicadores, al objeto de ayudarlas a superar los malos momentos o debe distanciarse prudentemente a fin de no contaminarse a su vez?
- El sistema de incentivos que maneja PRODEL en la colocación de sus fondos es de extrema importancia para mejorar los estándares de calidad de la industria. La exigencia de PRODEL hace posible que la información fluya con un alto nivel de transparencia, lo que contribuye a introducir prácticas sanas en el mercado.

- Todos estos elementos positivos tienen lugar a pesar de que PRODEL, debido a su política de perfil bajo, no ocupa una posición de liderazgo claramente definida en el sector.
- Sin embargo, si se aprecia el liderazgo de PRODEL en el área de innovación en productos financieros. Uno de estos productos es la emisión de un bono cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad de la Fundación a través de la diversificación de sus fuentes de financiación. Para ello no sólo se pretende atraer grandes inversores internacionales, sino especialmente movilizar el pequeño ahorro local a través de pequeñas obligaciones. Las implicaciones positivas de esta operación son enormes (Ver Anexo 9 para más detalle). Asimismo, PRODEL está analizando otras fórmulas para incrementar su financiación, al tiempo que se ensancha el mercado microfinanciero: una de las fórmulas que se está estudiando es la titularización de hipotecas, aunque esta es una solución más complicada por las dificultades de mercados secundarios en la región. Una limitación para esta iniciativa pueden ser los bajos niveles de rentabilidad de los clientes y del propio PRODEL, como efecto del deterioro de las carteras de crédito.

3.3.3.2 Contribución al desarrollo local

Como se mencionó anteriormente, durante la ejecución de la 3ª Fase de PRODEL, se han ejecutado 166 proyectos de infraestructura, que beneficiaron a un total de 77,398 personas (15,176 familias). La inversión total de la Fundación en este periodo alcanzó los USD 3.2 millones. Aunque esta cantidad es importante en si misma, su principal virtud ha sido servir de catalizador para movilizar importantes recursos de las alcaldías y las comunidades (USD 2.88 y USD 1.26 millones respectivamente). Así, la cifra total invertida en infraestructura a través del programa auspiciado por PRODEL fue de USD 7.4 millones de los que un 56% fueron proporcionados por alcaldías y comunidades.

La principal contribución de PRODEL al desarrollo local se resume en tres aspectos:

- Conseguir un elevado grado de participación, empoderamiento y apropiación de las comunidades en donde se han desarrollado actividades.
- Romper el círculo vicioso del asistencialismo y la dependencia con que se han desarrollado numerosas intervenciones de desarrollo en Nicaragua.
- Reforzar el compromiso de las autoridades locales con el desarrollo local, a través de la mejora de los niveles de responsabilidad política.

Existe un alto nivel de apropiación por parte de los beneficiarios de las obras realizadas: las reuniones con grupos de beneficiarios han puesto de manifiesto que estos perciben realmente las obras realizadas como propias. Se percibe fácilmente un elevado nivel de orgullo por el trabajo realizado, así como por el esfuerzo y la capacidad de organización y gestión que ha mostrado la comunidad. Entre otros muchos beneficios, esto redundará positivamente en el adecuado mantenimiento de las obras llevadas a cabo. Las comunidades aprenden a reclamar sus derechos, se convierten en mucho más activas. Pero también se desarrolla un fuerte sentido de sus obligaciones. En otras palabras, la comunidad asume que la verdadera responsabilidad de su desarrollo está en sus manos. De esta forma, se acaba con el simplemente “poner la mano”, el exigir derechos, sin tener en cuenta obligaciones. Pero lo más importante es que los vecinos desarrollan un sentido real de comunidad, de unión, de apoyo solidario¹¹, de “entre todos nosotros tenemos que sacar esto adelante”.

¹¹ El crecimiento de la solidaridad en las comunidades es un hecho palpable. El concepto de individuo y de problemas personales cede espacio ante las necesidades de la colectividad. Esto se pone de manifiesto en la comunidad de Buenos Aires, en Somoto, donde sólo una persona de las ocho que conforman la Junta Directiva del barrio ha sido beneficiaria directa por las obras realizadas. Es decir, se trata de personas que se involucran no porque la obra tal o cual va llegar a su casa o beneficiarles directamente, sino por una idea de bien común.

Respecto del último punto, PRODEL ha conseguido concienciar a las autoridades locales de que el desarrollo local debe construirse sin partidismo, sobre la base del consenso y la unidad. Esto se ha basado en la capacidad de la Fundación de eliminar cualquier tipo de sesgo político en sus actuaciones. Para ello, PRODEL no ha dudado en penalizar o incluso suspender la colaboración con municipalidades que han incumplido el principio de “no uso partidista” del Programa. Dado el elevadísimo grado de politización de cualquier tipo de actividad pública o privada en Nicaragua esto tiene un mérito tremendo. ¿Cómo se ha logrado semejante reto? Teniendo unos principios claramente establecidos, unas reglas claras y bien definidas, y unos procesos transparentes. Es decir, el fuerte alineamiento entre misión, organización y procesos que rige toda la actividad de la entidad. Y todo ello apoyado por una credibilidad ganada sobre el terreno – “sabemos que PRODEL cumple”; “cuando PRODEL promete algo siempre es fiel a su palabra”; o “la plata de PRODEL es la más segura con la que contamos”, son algunos de los comentarios recogidos por este equipo de boca de los alcaldes o técnicos.

Sin embargo, siendo el desarrollo local el “alma” de PRODEL, puede darse el caso de que la institución esté perdiendo o desaprovechando el impulso generado. Lo que en inglés se conoce como “*lose momentum*”. Se ha comentado anteriormente que la ausencia de recursos para el rubro de infraestructura está reduciendo las actuaciones en este campo. La sensación que se percibe en el terreno es de falta de continuidad: la movilización de los ciudadanos en las comunidades afectadas es tan fuerte, su motivación y su ilusión por seguir trabajando es tan grande que se adivina una cierta frustración ante el vacío que se produce una vez que se acaba la intervención. En otras palabras, la actuación de PRODEL pone en marcha unas fuerzas enormes en términos de capital humano que necesitan seguir siendo apoyadas una vez finalizado el proyecto.

3.3.3.3 Otras externalidades (previstas e imprevistas) generadas por PRODEL

Un elemento poco analizado, pero de vital importancia a la hora de entender el impacto económico que tiene el trabajo de PRODEL, es la revalorización en el mercado de la vivienda como consecuencia tanto de las obras de infraestructura que se realizan en una comunidad, como del mejoramiento progresivo gracias al acceso al crédito¹². Durante la visita a los barrios de El Espino y Buenos Aires en Somoto, el equipo de evaluación ha recibido información de que el valor actual de una vivienda en estas zonas se encuentra alrededor de los USD 3.000. Sin embargo, antes de las intervenciones de PRODEL los precios no llegaban a 3.000 córdobas (NIO). Es decir, el precio de la vivienda ha subido en más de veinte veces. Durante las visitas a clientes de crédito para vivienda en Estelí, también se nos informa de que los precios de las viviendas reformadas alcanzan hasta diez veces más en relación su precio antes de la reforma. Ello mejora enormemente la capacidad de la población de pedir crédito y utilizar la vivienda como garantía.

El mapeo social que se lleva a cabo para la realización de obras de infraestructura, está generando importantes bases de datos sobre la realidad social y económica de las comunidades. Las alcaldías están haciendo un creciente uso de esta información para desarrollar un mejor conocimiento de las necesidades de estas comunidades, así como para su planificación estratégica.

La estructura de ATV impulsada por PRODEL está sirviendo como germen para la creación de servicios empresariales para vivienda popular. Hasta la fecha, apenas existen profesionales interesados en este campo (por ejemplo, apenas hay oferta de evaluadores de vivienda en el país, etc.), lo que supone un obstáculo para el desarrollo del sector. Se busca que en un futuro próximo los asesores de vivienda de PRODEL puedan “independizarse” y creen su propia empresa de servicios técnicos para vivienda popular. El objetivo que se pretende es fomentar la iniciativa privada en este campo.

El trabajo conjunto que llevan a cabo PRODEL y la UCA en materia de vivienda ha generado nuevos

¹² La revalorización de la vivienda como consecuencia del trabajo en infraestructura, se aprecia mucho más en zonas urbanas que en las rurales, como consecuencia del mayor dinamismo del mercado que existe en las ciudades.

espacios de colaboración. Ello se ha traducido en la firma de un Convenio General de Colaboración entre ambas entidades. Para PRODEL este tipo de asociaciones son extremadamente importantes ya que amplían el know-how de la entidad y tienen un efecto multiplicador sobre las externalidades positivas de la entidad.

Las actividades de PRODEL han contribuido a la generación de empleo directo e indirecto, tanto permanente como temporal. La evaluación realizada sobre las actividades de PRODEL en el 2008 pone de manifiesto que las inversiones en el área de infraestructura equivalen a mantener una empresa constructora de 153 empleados de la construcción durante todo el año. El número de empleos generados por el área de vivienda asciende a 873, mientras que los empleos creados a través de los micronegocios suman 12,100. 8,740 de estos empleos tuvieron como destinatarias a mujeres, de las cuales el 36% eran jefas de hogar.

A través de sus actividades en infraestructura y vivienda, PRODEL está teniendo un importante efecto positivo en la mejora de las condiciones de salud de sus beneficiarios finales. La construcción de sistemas de agua potable, alcantarillado, saneamiento y tratamiento de agua residuales contribuye de manera directa a la mitigación de riesgos de contraer enfermedades diarreicas y respiratorias agudas. Este mismo efecto tiene la mejora en pisos, servicios sanitarios y cocinas que se llevan a cabo mediante la actividad de construcción progresiva de vivienda.

3.3.4 Análisis de los estados financieros de PRODEL

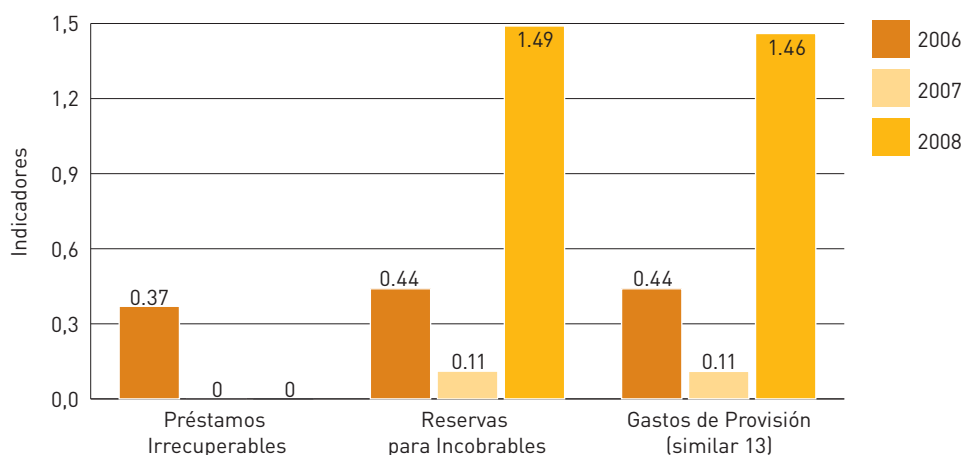
El siguiente análisis se ha construido a partir de la información financiera proporcionada por PRODEL. Con esta sección se pretende analizar la forma en que PRODEL ha organizado sus operaciones, así como la eficiencia y calidad de su cartera, de acuerdo a lo establecido en los TOR.

A) Indicadores de calidad de la cartera de crédito de PRODEL

Cuadro 10. Calidad de cartera de PRODEL (2006–2008)

Categoría	Coefficiente financiero	Año 2006 %	Año 2007 %	Año 2008 %
Calidad de Cartera	Préstamos Irrecuperables	0.37	0	0
	Reservas para Incobrables	0.44	0.11	1.49
	Gastos de Provisión	0.44	0.11	1.46

Gráfico 11. Reserva para Incobrables y Gastos de Provisiones de PRODEL



Fuente: Elaboración propia con base a datos de los Estados financieros Auditados

En la gráfica anterior podemos observar que el gastos por castigo por préstamos irrecuperables o por provisiones para incobrables representa un porcentaje bajo en relación al monto total de la cartera, ya que PRODEL cuenta con una cartera sana que no requiere de altas provisiones. Sin embargo es necesario el análisis de la antigüedad de la cartera, identificando en los créditos vencidos su dureza o irrecuperabilidad, producto de la antigüedad de la morosidad.

B) Eficiencia, la cual se mide con los indicadores siguientes:

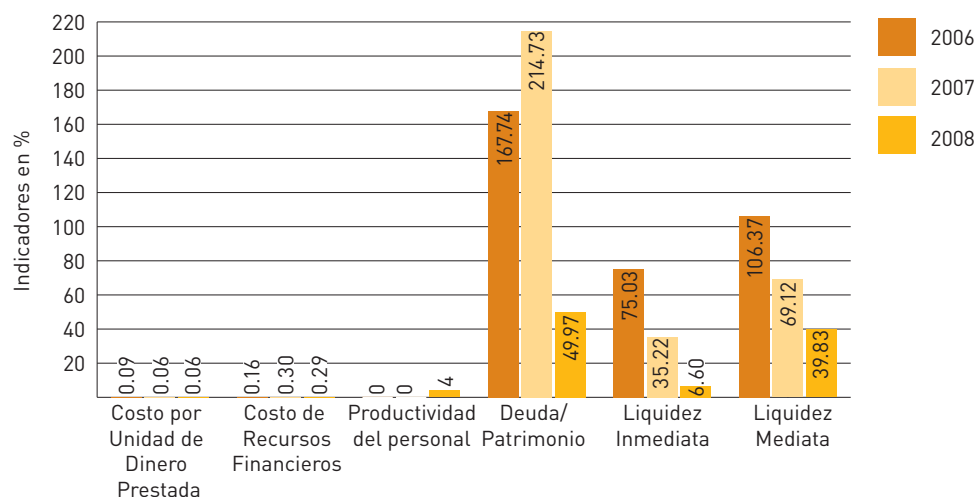
Cuadro 11. Indicadores de eficiencia PRODEL (2006–08)

Categoría	Coficiente financiero	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Eficiencia	Costo por Unidad de Dinero Prestada (%)	0.09	0.06	0.06
	Costo de Recursos Financieros (%)	0.16	0.3	0.29
	Productividad del personal (%)			4
	Deuda/Patrimonio (%)	167.74	214.73	49.97
	Liquidez Inmediata (%)	75.03	35.22	6.6
	Liquidez Mediata (%)	106.37	69.12	39.83
	Costo por cliente (C\$)	119,860.75	124,498.75	220,764.08
	Costo por Crédito Otorgado (C\$)	679,210.93	258,107.17	390,936.40
	Tamaño Promedio del Crédito (C\$)	16,498,037.47	8,373,161.29	8,773,366.04

Fuente: Elaboración propia a partir de información Estados Financieros

b.1. Costo por Unidad de Dinero Prestado: en el caso de PRODEL es bastante bajo (no llega a 1). No existen todavía baterías de indicadores financieros o benchmarking de referencia para entidades financieras de segundo piso (APEX). Sin embargo el costo operativo por unidad de dinero prestado de estas entidades es normalmente bajo porque son pocas operaciones con montos altos; se trata, por tanto, de una lógica muy distinta a IFIs de primer piso, donde las operaciones y montos necesitan de escala y volumen para alcanzar eficiencia.

Gráfico 12. Indicadores de Eficiencia de PRODEL



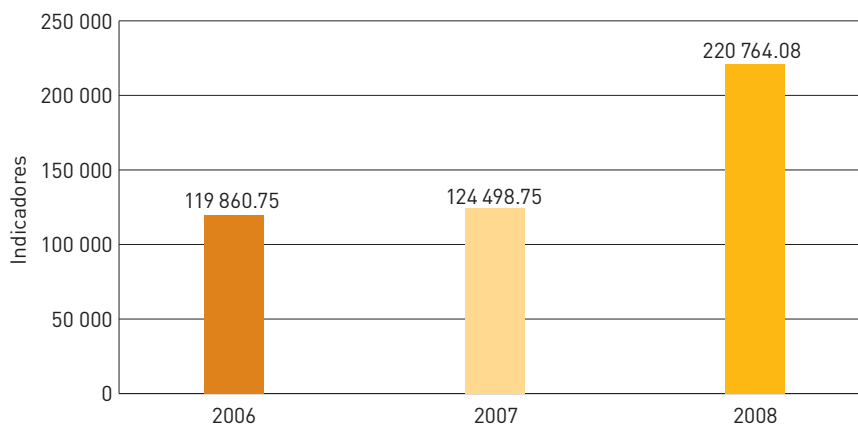
b.2. Costo de los Recursos Financieros: al no ser el costo operativo determinante en la eficiencia de las APEX, la eficiencia dependerá del manejo o administración de los costos de los recursos financieros que se intermedian. En el caso de PRODEL los indicadores son menores a 1, lo que muestra que el coste de obtención de recursos ha sido muy bajo o inexistente, como consecuencia de que la mayor

parte de estos recursos provienen de la donación de Asdi. Este indicador se volverá más importante con la decisión de PRODEL de emitir bonos a ser negociados en la Bolsa de Nicaragua, así como de captar recursos de otras fuentes.

b.3. Productividad del Personal; este indicador refleja cuanto produce o cuan rentable es el personal de PRODEL respecto al núcleo del negocio de la entidad que es el refinanciamiento. Tampoco existen estándares internacionales para utilizarlos como benchmarking en este caso, pero la lógica nos dice que mientras más alta es la rentabilidad, mejor aprovechados están los costos fijos de la entidad.

b.3.1. Costo por cliente de PRODEL: Este indicador refleja todos los costes de una entidad dividido entre el total de clientes, así como la relación entre costes y resultados.

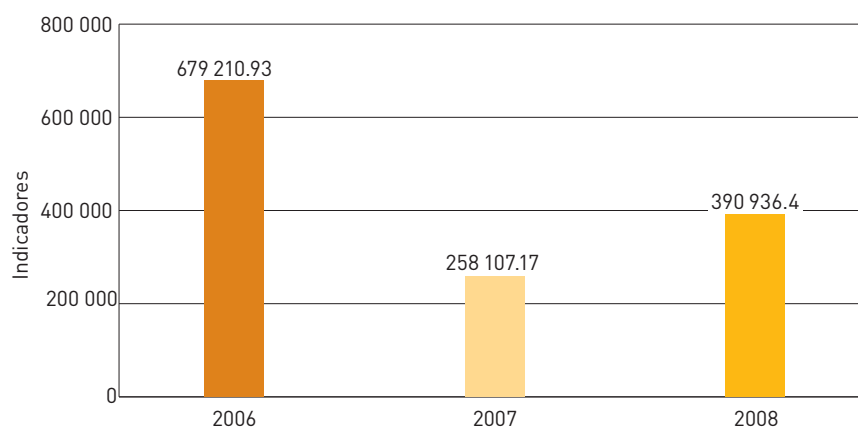
Gráfico 13. Costo por cliente PRODEL



En el caso de PRODEL el incremento de costo por cliente ha ido en incremento de forma que el mismo en 2008 ha sido casi el doble que en 2006 y 2007.

B.3.2. Costo por Crédito Otorgado: En relación directa con el indicador anterior, este indicador muestra el costo por crédito otorgado. En el caso de PRODEL vemos que ha tenido un comportamiento distinto en la serie de tres años, siendo el año 2006 cuando se muestra un coste más alto. Estos datos reflejan la estrategia de PRODEL de seleccionar más clientes e incrementar volumen de operaciones a partir de análisis más rigurosos del riesgo de las IFIs.

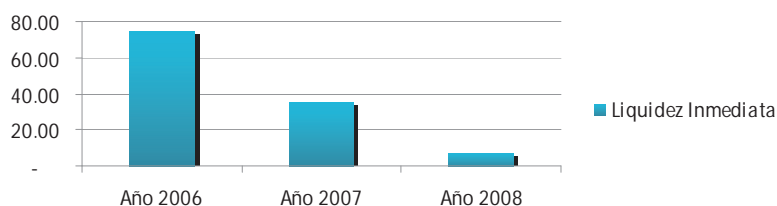
Gráfico 14. Costo por crédito otorgado PRODEL



b.4. Relación Deuda Patrimonio. Este parámetro nos muestra cómo PRODEL aprovecha su patrimonio para apalancar recursos (endeudarse). Los límites de riesgo o prudencia para una entidad como PRODEL suelen situarse en el orden de entre 10 a 13 veces el patrimonio de la entidad. PRODEL ha tenido un manejo cambiante en los tres años de la serie, pasando de moderado en 2006, a agresivo en el 2007, y a conservador en el 2008.

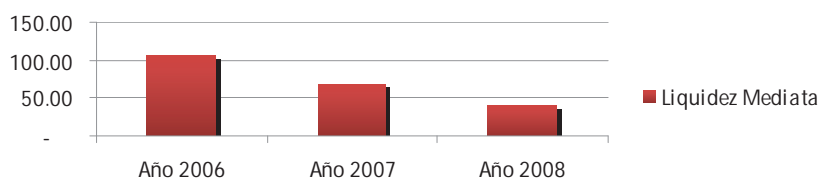
b.5. Liquidez Inmediata o de Corto Plazo: En el periodo analizado se aprecia la creciente eficiencia de PRODEL en la convertibilidad de liquidez en activos productivos (cartera e inversiones) o bien la cancelación de pasivos, que son quienes tienen un mayor costo financiero.

Gráfico 15. Liquidez Corto Plazo PRODEL



b.6. Liquidez Mediata o de Mediano Plazo: En el año 2006, existía un 106.37% de liquidez mediata, lo cual era satisfactorio, por razón de que se contaba con los recursos suficientes para hacerle frente a las obligaciones de mediano plazo. Para el año 2007 esta liquidez disminuyó a un 69.12% y en el 2008 llegó a un 39.83%.

Gráfico 16. Liquidez Mediata – Mediano Plazo PRODEL



C. Sostenibilidad y rentabilidad financiera de PRODEL:

De los índices o indicadores arriba expuestos, quisiéramos concentrarnos en el margen operativo, margen neto y el resultado neto, donde se demuestra que PRODEL tiene un resultado negativo en sus rentabilidad. Para este cálculo, se consideraron los ingresos financieros reales de intereses y las comisiones relacionados con los gastos reales financieros, tales como los intereses pagados. Para el efecto, no se consideraron los ingresos y gastos por ajustes monetarios fruto de intereses y comisiones efectivamente percibidos y no debengados como los siguientes:

Año 2006:	C\$ (2,828,593.00)	Gastos netos
Año 2007	C\$ 9,248,829.00	Ingresos netos
Año 2008:	C\$ 6,064,884.00	Ingresos netos

Cuadro 12. Sostenibilidad y Rentabilidad Financiera PRODEL (2006–08)

Categoría	Coefficiente financiero	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Sostenibilidad y Rentabilidad Financiera	Rendimiento del Patrimonio	5.93	12.92	9.41
	Rendimiento de Activos Productivos	82.79	85.47	95.32
	Rentabilidad de Activos	2.21	4.1	6.27
	Gastos Financieros	1.47	2.59	2.95
	Margen Financiero Bruto	0.74	1.52	3.33
	Margen Financiero Neto	0.3	1.4	1.84
	Incobrables	0.44	0.11	1.46
	Gastos de Operación	4.07	3.05	4.36
	Margen Operativo	-3.77	-1.65	-2.52
	Margen Neto	-3.77	-1.65	-2.52
	Resultado Neto	-3.77	-1.65	-2.52
	Rendimiento de Cartera	9.22	8.54	10.22
	Margen de Utilidad o Rentabilidad	29.9	59.23	67.49
	Solvencia	226.6	279.71	234.62
	Autosuficiencia Operativa	154.23	148.45	116.65
	Autosuficiencia Financiera	154.02	148.3	116.59

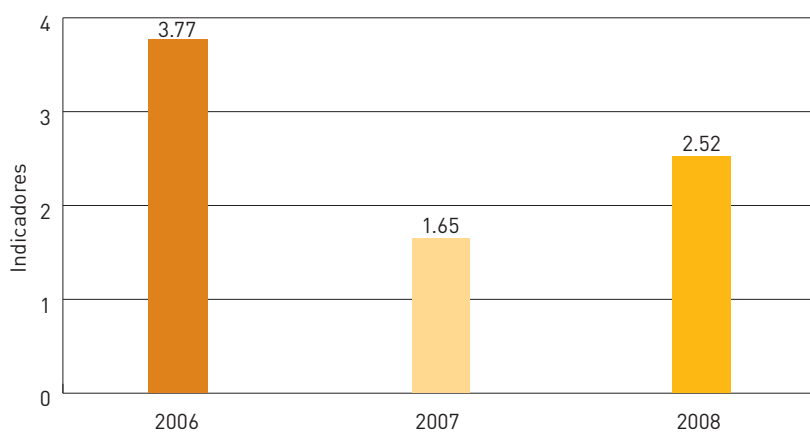
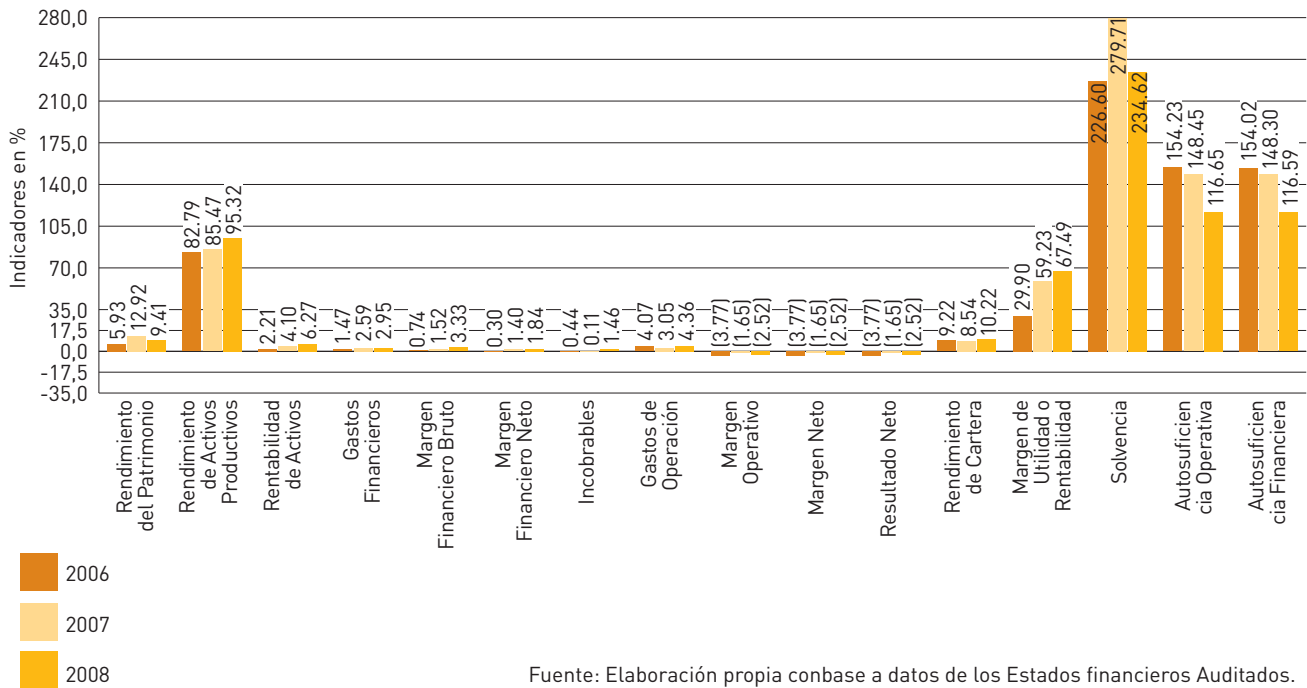
Gráfico 17. Margen operativo, margen neto y resultado neto PRODEL

Gráfico 18. Sostenibilidad y Rentabilidad Financiera PRODEL (06-08)

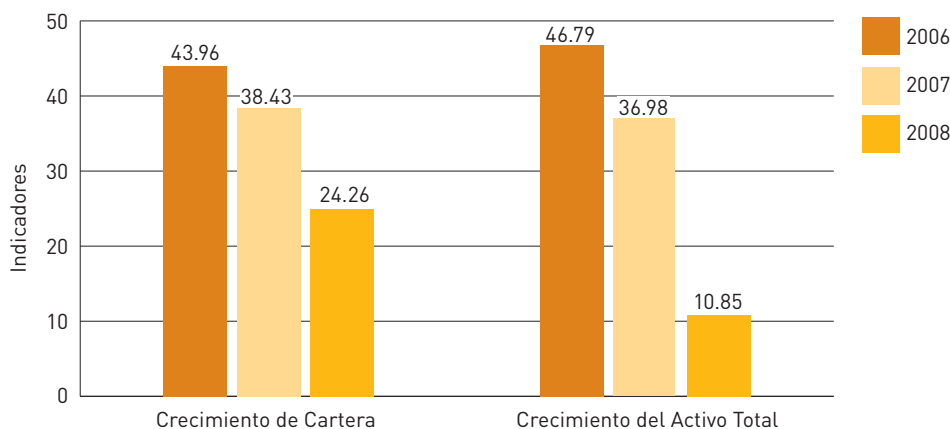


Fuente: Elaboración propia con base a datos de los Estados financieros Auditados.

D. Expansión y crecimiento:

En la categoría de Expansión o Crecimiento, se observa en PRODEL una tendencia de disminución de crecimiento interanual. No obstante, los saldos acumulados presentan un crecimiento anual. Este es uno de los criterios importantes para las IFIs como PRODEL que es una entidad de segundo piso (APEX) porque este indicador muestra la capacidad para expandir el servicio o el acceso a servicios financieros a poblaciones de menores ingresos. Esto significa que ha crecido el volumen de la cartera a un ritmo mayor que los activos totales. En otras palabras, que PRODEL crece en el núcleo de su negocio que es el refinanciamiento.

Gráfico 19. Crecimiento PRODEL (06-08)



Observaciones sobre los estados financieros de PRODEL.

A pesar de contar con una cartera sana, PRODEL ha tenido que aumentar de forma considerable sus provisiones para incobrables como resultado del incremento de la mora en sus intermediarias. Ello repercute negativamente en los resultados de la entidad.

En relación al incremento de costes por cliente que se experimenta en 2008 respecto de 2007 y 2006, esto no es necesariamente negativo si el mismo responde a una estrategia de PRODEL acompañada por crecimientos en volumen de operaciones y rentabilidad. Si este no fuera el escenario, es necesario analizar porqué los costos de operación subieron y PRODEL es más caro que antes y por tanto menos rentable.

En relación al comportamiento irregular de la relación deuda-patrimonio que se observa en PRODEL, es necesario hacer un análisis financiero más en profundidad respecto del tipo de estrategia a que responde estos movimientos. En este sentido, puede deducirse que la diferencia que se aprecia entre 2007 (más agresivo) y 2008 se debe a que en este último año PRODEL ha optado por una estrategia conservadora de reducción de deuda, al objeto de afrontar en mejores condiciones las consecuencias de la crisis financiera internacional y los efectos del incremento de la morosidad como consecuencia de la aparición del Movimiento No Pago.

En relación a la eficiencia en la gestión de la liquidez, la disponibilidad baja que se observa en el 2008 implica un mayor riesgo de incumplimiento de compromisos a corto plazo. Ello podría subsanarse con el convertimiento de inversiones con vencimiento de mediano y largo plazo a inversiones a corto plazo. Para completar este tipo de análisis, sería necesario conocer cuál es la convertibilidad de cartera a corto plazo, ya que ello no se refleja en la información financiera disponible. Este tema se vuelve nuevamente central en la perspectiva de PRODEL de colocar títulos en la bolsa que le generarán obligaciones de pago y por lo tanto liquidez diversa (corto, mediano y largo plazo). Ello hace necesario que PRODEL re-examine su política de Gestión del Riesgo.

No es posible definir cuanto tiempo más PRODEL podrá mantenerse con indicadores exitosos de calidad de cartera, mientras sus intermediarias o clientes están sufriendo de manera sostenida el deterioro de sus carteras individuales. En otras palabras, es imposible anticipar cuanto tiempo tardaran las IFIs clientes de PRODEL en trasladarle sus deterioros de cartera y por lo tanto de rentabilidad. Esta tendencia necesita ser contrastada con información a diciembre 2009.

Viendo la como la liquidez de PRODEL está afectada en el corto plazo, esto puede ser una limitante para entrar al mercado de la emisión de bonos, ya que la evaluación y calificación de esos bonos exigen un buen nivel de liquidez de corto y mediano plazo. La pregunta por tanto es si a este momento PRODEL necesita fondearse para financiar su crecimiento o tiene la liquidez suficiente la fondear su crecimiento con sus propios recursos.

3.4 Conclusiones de la evaluación de PRODEL

A la hora de producir conclusiones en cualquier evaluación de programas de desarrollo, siempre es importante analizar cual fue la lógica que impulsó al donante (en este caso Asdi) a poner en marcha su actuación. En el caso de PRODEL, la motivación principal era mejorar las condiciones de vida de las familias de escasos recursos en Nicaragua, a través de un modelo que intentara hacer frente a las diferentes dimensiones de la pobreza, mediante la mejora del acceso a servicios financieros con los que los colectivos más vulnerables pueden atender sus necesidades habitacionales, de microempresa, así como de infraestructura.

La principal conclusión de este equipo de evaluación es que PRODEL ha cumplido exitosamente su cometido: hoy en día es una institución consolidada dentro del mercado financiero nicaragüense, en el que juega un importante papel tanto por su actuación financiera como por su labor social. De hecho, el éxito de PRODEL es el resultado del equilibrio entre un enfoque puramente financiero y el compromiso con los colectivos más desfavorecidos de la sociedad.

El modelo PRODEL se construye sobre dos dimensiones interrelacionadas entre sí:

- a La institución ha sido fiel a sus principios fundacionales, a su razón de ser. Esto se ha visto favorecido por la ausencia de grandes movimientos dentro de la institución que provocaran cambios de rumbo. En otras palabras, el éxito de PRODEL se basa en la fidelidad a la identidad (misión y visión) de la institución, basada en el apoyo a la vivienda, la microempresa y la infraestructura. El primer y el tercer punto (vivienda e infraestructura) son claves, ya que es lo que les ha permitido diferenciarse y generar un valor agregado respecto de otras instituciones de segundo piso (APEX) que operan en la industria. Además de crear un nicho propio de mercado para PRODEL, estos dos elementos le permiten generar un valor diferenciador en el sector que ninguna otra institución proporciona actualmente en Nicaragua. El componente de apoyo a la microempresa es clave para garantizar la sostenibilidad financiera del conjunto de la institución: su no existencia probablemente implicaría una reducción muy grande del campo de trabajo de PRODEL y pondría en peligro su continuidad.
- b La estructura institucional y organizacional de PRODEL se construye al servicio de esa identidad (misión y visión). El proceso de institucionalización acaecido durante la III Fase ha dotado a la entidad de las estructuras gerenciales de liderazgo, toma de decisiones y ejecutivas adecuadas para garantizar la eficacia y la eficiencia de sus actuaciones. Los procesos de sistematización de sus intervenciones, así como la descentralización y fortalecimiento de las diferentes unidades de gestión son un paso vital para alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus intervenciones externas y procesos internos.

El resultado de todo esto es un alto nivel de alineamiento que se aprecia entre misión, estructura organizativa y procesos de PRODEL, lo que redundará positivamente en la eficacia de la entidad.

Existe un tercer componente de enorme importancia que viene a reforzar a los dos anteriores: el carácter local de PRODEL, construido sobre la base de buenos sistemas de información, seguimiento y monitoreo, y unos órganos ejecutivos que fomentan la proximidad del personal de PRODEL con las IFIs y sus clientes finales. Todo ello genera dos efectos positivos:

- a Por un lado, PRODEL posee una gran capacidad para leer la realidad y anticipar respuestas y soluciones a los retos, oportunidades y problemas que plantea el mercado.
- b Por otra parte, existe una gran cercanía entre PRODEL y las IFIs con las que trabaja, lo que genera un marco de confianza institucional, cualidad esta indispensable para una entidad financiera de segundo piso o APEX.

Esta capacidad de PRODEL para conocer bien su realidad próxima se ha alcanzado a pesar de la existencia de una importante debilidad en el diseño original del Programa: la inexistencia de una línea de base y de evaluaciones de impacto. El que no haya una línea de base sobre la que medir el posterior impacto que PRODEL ha tenido tanto sobre IFIs como sobre sus clientes no ha afectado la obtención y medición de resultados, más entendidos como productos que como impactos. Sin embargo, PRODEL está trabajando en la actualidad para construir esta línea de base en el programa de infraestructura.

La aportación del 25% de los beneficios de la Fundación a actividades en infraestructura de carácter no reembolsable refleja el grado de madurez que ha alcanzado la institución y su compromiso con su entorno social.

Los avances y éxitos alcanzados por PRODEL no deben ocultar una importante debilidad: a pesar del alto nivel de institucionalización alcanzado; a pesar de todos los avances habidos en cuanto a su desarrollo organizativo; a pesar de las mejoras en su estructura, alineamiento entre misión y actividades; a pesar del impacto de sus actividades, etc., PRODEL sigue siendo altamente vulnerable a los cambios que acontecen en el mercado, tal y como pone de manifiesto la necesidad de incrementar su dotación

para previsiones a raíz del importante deterioro que han sufrido las carteras de las IFIs intermediarias de la Fundación como consecuencia de la crisis y del efecto negativo del Movimiento de No Pago. Este incremento de las previsiones ha tenido efectos muy negativos en la rentabilidad de la institución.

Esta vulnerabilidad de PRODEL es directamente proporcional al tamaño y riesgo del mercado nicaragüense en donde opera la institución.

Otra debilidad que presenta PRODEL es su política de comunicación, la cual es casi inexistente. El diseño de su página web es pobre y sus contenidos escasos y poco relevantes. Aunque existe alguna información en inglés, esta es mínima, y ninguno de los documentos que se ofrecen está traducido. Esta situación también se refleja en el bajo nivel de información disponible sobre PRODEL a nivel internacional. Un claro ejemplo de ello es que sin embargo no hay ningún tipo de referencia a la entidad en MIX Market, el principal portal de referencia en Internet para las microfinanzas. Ello debilita la posición pública de la Fundación, y le resta credibilidad y grado de exposición frente a posibles financiadores e inversionistas internacionales y público en general.

El trabajo de PRODEL está teniendo un impacto enorme en la revalorización del precio de las viviendas que reciben crédito con ATV, así como en aquellas donde se llevan a cabo obras de infraestructuras. Sin embargo, PRODEL no cuenta todavía con mecanismos con los que cuantificar este importante impacto del programa.

A través de una política adecuada de incentivos, PRODEL está contribuyendo al fomento de las buenas prácticas y la transparencia entre las IFIs con las que trabaja. Dado que PRODEL trabaja con las IFIs más importantes del país, se puede deducir que este impacto positivo está teniendo reflejo en el conjunto de la industria de microfinanzas en Nicaragua.

La situación financiera de PRODEL es saneada. Ello se relaciona directamente con la capitalización de los recursos provenientes de Asdi y una estrategia operativa bien definida cuyo objetivo es limitar la exposición al riesgo de la entidad. Sin embargo deben tomarse medidas para reducir la concentración de cartera, incrementar la escala de las operaciones con una gestión adecuada de los costos de la entidad y una estrategia de financiamiento de mediano y largo plazo de la Fundación.

La emisión de bonos por parte de PRODEL, de concretarse positivamente, implicará un paso de gigante en la sostenibilidad de la entidad. Esta operación no sólo permitirá atraer un importante volumen de recursos externos, sino que también permitirá la movilización de fuentes de financiación internas (principalmente pequeño ahorro), verdadera clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de cualquier entidad financiera. Esta emisión de bonos también servirá para poner a PRODEL en un primer plano del mercado global de las APEX de la región centroamericana, al ser la primera entidad sin ánimo de lucro a nivel internacional en promover exitosamente este tipo de iniciativa. Esta emisión debe reflejar tres virtudes importantes de PRODEL:

- a Transparencia, en tanto en cuanto una de las condiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos de Nicaragua es la publicación diaria de la información financiera de PRODEL, así como la realización de dos auditorías por parte de dos empresas de reconocido prestigio internacional.
- b Eficiencia, en tanto que muestra la capacidad de la institución de cubrir sus costos operativos y generar rentabilidad.
- c Visión de futuro, ya que pone de manifiesto la capacidad de PRODEL de innovar y ser creativos para diseñar mecanismos con los que garantizar su sostenibilidad.

Sin embargo, esta operación tiene también otras connotaciones importantes: por un lado, genera un efecto positivo en el mercado, al movilizar recursos locales (pequeños ahorros), que actualmente se encuentran pasivos. Por otro lado, la captación de un importante volumen de recursos hace necesario

que PRODEL reforme su estrategia operativa en el mediano y largo plazo: PRODEL puede tener dificultades para colocar la totalidad de estos recursos en el mercado de microfinanzas nicaragüense, especialmente en la actual coyuntura de crisis o contracción de las colocaciones de crédito y al mismo tiempo, manteniendo los criterios de calidad de cartera actuales. Esto fuerza a la entidad a pensar en la posibilidad diversificar sus operaciones en tipos de producto, espacios geográficos, lo que obligaría a introducir importantes cambios en todos los niveles de la institución.

Otro efecto añadido de la emisión de bonos sería que incrementaría el número de los socios estratégicos de PRODEL, una de las condiciones establecidas por Asdi, para determinar la relevancia de la institución dentro del sector de las microfinanzas.

El Programa de Infraestructura representa el “alma” de PRODEL. Sin embargo, a pesar de todos los efectos positivos que se generan a través de este rubro y que han sido descritos con anterioridad (mejora de los niveles de empoderamiento y participación de las comunidades, fortalecimiento de las capacidades de las alcaldías, etc.), se llega a la conclusión de que parte del potencial del área de infraestructura está aún por desarrollarse. Más específicamente, este potencial se relaciona con la necesidad de mejorar la continuidad de las actuaciones llevadas a cabo, y por generar estructuras que permitan desarrollar sinergias entre las diferentes ramas de actividad de la entidad. Es decir, tener una visión más sistémica de la intervención y menos por segmentos.

3.5 Lecciones Aprendidas

Como se ha mencionado en el presente informe de evaluación, se considera que los resultados alcanzados por PRODEL a lo largo de esta III Fase del proyecto son altamente satisfactorios. Sin embargo, las lecciones aprendidas del caso van mucho más allá del espacio temporal que marca esta III Fase.

El patrimonio más importante de PRODEL es su identidad, la cual se refleja en su visión y misión. Esta identidad actúa como el almacén, el esqueleto sobre el que se sustenta la organización en su conjunto. Por tanto, una de las responsabilidades más importantes de un donante es contribuir a definir claramente esta identidad.

Esta identidad no es algo que PRODEL ha adquirido inmediatamente. En este sentido, no es suficiente con la redacción adecuada de un proyecto para que efectivamente esa entidad cumpla con su función social. Al contrario, la formación de la identidad de PRODEL ha sido un proceso largo que necesita (a) continuidad; (b) acompañamiento; y (c) una serie de instrumentos adecuados que faciliten esa construcción de identidad. En otras palabras, se trata de un proceso de aproximaciones sucesivas a la identidad. El desarrollo de la identidad de PRODEL es paralelo al de la construcción institucional: han avanzado a la misma velocidad apoyándose la una en el otro.

En el caso de PRODEL, la continuidad ha sido una de las notas dominantes de la organización desde sus inicios. Ello ha sido posible incluso no siendo el apoyo a la vivienda una actividad “de moda” o especialmente atractiva dentro del mundo de la cooperación internacional. Esta continuidad se ha visto reforzada por el fuerte nivel de acompañamiento que ha tenido PRODEL por parte de Asdi. En ese sentido, es clave la figura de Irene Vance, quien con su presencia casi permanente dentro de PRODEL ha servido como eslabón entre las diferentes etapas de la institución, actuando como preservadora de la memoria histórica de la entidad.

Sin embargo, nada de esto sería suficiente si no se hubiera contado con unas herramientas adecuadas. El proceso de institucionalización ha generado una estructura organizativa con niveles independientes entre sí y funciones claramente definidas es un elemento básico para el buen desarrollo de cualquier entidad. Ello permite (a) evitar conflictos internos; (b) definir claramente espacios de liderazgo; (c) generar contrapesos dentro de la organización que eviten la pérdida del rumbo previsto; y (d) favorecer la delegación de funciones y la descentralización operativa.

Otra de las claves del éxito de PRODEL es su capacidad de innovar. El alto grado de aceptación que ha tenido el crédito para vivienda por parte de IFIs y clientes se basa en la introducción de un elemento novedoso en la metodología, la ATV. La capacidad de innovación de una institución se haya estrechamente ligada al liderazgo interno que existe dentro de ella.

La participación de socios estratégicos en la construcción de la identidad y el proceso de institucionalización es importante. Estos socios aportan independencia, credibilidad, experiencia y nuevas ideas. En el caso de PRODEL, la participación de estos socios han tenido un carácter individual, a través de su Asamblea General. De cara a los retos que tiene que afrontar PRODEL en el futuro (expansión-internacionalización de operaciones y consolidación de servicios de vivienda e infraestructura) se estima necesario que la aportación de estos socios tenga un carácter más institucional y sistemático

Una entidad financiera de segundo piso (APEX) no puede ser un mero instrumento de canalización de recursos, independientemente de su nivel de eficiencia financiera. En este sentido, este tipo de entidades deben aportar valor añadido al mercado con el que trabajan, en forma de innovación, liderazgo y promoción de buenas prácticas. Para ello, las instituciones de segundo piso deben tener una estrategia que incluya a IFIs que no están intermediando sus recursos.

La participación activa de mujeres en las Juntas Directivas de las actividades de infraestructura pone de manifiesto el importante papel que estas juegan en el desarrollo comunitario. El diseño de actividades de fortalecimiento local debe siempre realizarse desde un enfoque activo de género.

Las IFIs de 2º piso (APEX) deben poner especial énfasis en el reforzamiento de su identidad local. Ello es clave para conocer mejor a las entidades que canalizan sus recursos, los mercados en los que operan, y los clientes que atienden, permitiendo anticipar soluciones ante retos y oportunidades que se presenten. Esta vocación e identidad local también ayuda a desarrollar sistemas de información, generar confianza y proximidad con las intermediarias, y a afianzar la relación entre visión y misión y actividades.

Un elemento fundamental para mejorar la rentabilidad, estabilidad y seguridad de PRODEL es el incremento de su volumen de operaciones. Esto debe realizarse sin perjudicar el carácter local desarrollado por Fundación, ni incrementando su exposición al riesgo. El mantenimiento de un reducido volumen de operaciones sólo contribuye a incrementar la vulnerabilidad de la entidad ante problemas sistémicos o de mercado, como se puede apreciar durante la presente crisis, pero también le dificulta lograr economías de escala que a su vez le permitirían lograr economías de alcance como parte de su mandato institucional.

Un grave problema para la mejora de los problemas habitacionales en Centroamérica es la ausencia de empresas privadas que puedan proveer de servicios profesionales en el campo de la vivienda popular. Organizaciones como PRODEL deben orientar sus actividades para conseguir un mayor grado de involucración del sector privado en este ámbito. En este sentido, los asesores de ATV constituyen un embrión o incubadora de empresas privadas para la formación de un cuerpo de profesionales especializados en soluciones habitacionales para colectivos de escasos recursos.

3.6 Recomendaciones

Es necesario que PRODEL cuente con una Estrategia de Comunicación, que incluya la creación de las estructuras ejecutivas necesarias (posiblemente una Dirección de Comunicación) dentro de la Fundación. La Estrategia de Comunicación debería articularse en torno a dos grandes objetivos:

- 1 Diseminar, a distintos niveles (locales, nacionales e internacionales), información sobre los resultados alcanzados por PRODEL. Ello implica, entre otras acciones, la remodelación (diseño y contenido) de su página web, la traducción al inglés de toda la documentación pública existente, la publicación

de información en portales de internet, revistas u otros medios dedicados a la divulgación del sector de las microfinanzas, así como la apertura de canales de comunicación con potenciales socios estratégicos.

- 2 Contribuir, a nivel nacional y en coordinación con otros agentes como ASOMIF, a mejorar la información existente sobre el mercado de microfinanzas, especialmente en el sector vivienda. Ello contribuiría no sólo a mejorar transparencia y difundir buenas prácticas en el mercado, sino que reforzaría la posición de liderazgo de PRODEL en la industria.

Un tercer objetivo de esta estrategia de comunicación debería ser el mantenimiento de la “memoria histórica” de la entidad. Ello no sólo ayudaría a reforzar el alineamiento entre visión y procesos, sino que serviría para retroalimentar los procesos de tomas de decisiones y facilitar el conocimiento de la institución por parte de posibles socios estratégicos y financiadores. Ello es de especial importancia, dado el mayor énfasis que tiene la cultura de lo oral en Centroamérica, en detrimento de la cultura de lo escrito.

Uno de las metas de la Estrategia de Comunicación debe ser la atracción de socios estratégicos que aporten fondos con los que dar continuidad al área de infraestructura. Ello podría hacerse bien canalizando los recursos directamente a través de PRODEL, o bien “subcontratando” tanto al personal de PRODEL en esta área, como la metodología empleada, de forma similar a como PRODEL subcontrata la ATV a IFIs.

PRODEL debe desarrollar una “Estrategia del Día Después” para su Programa de Infraestructura, con la que darle continuidad y maximizar los impactos conseguidos tanto por las obras en sí mismas como por los procesos de empoderamiento, mejora de la participación ciudadana, y desarrollo de la auditoría social en que han participado las comunidades.

Esta recomendación se basa en el principio de desarrollo de sinergias y acciones y visiones sistemáticas entre los componentes de PRODEL recogida en el documento de formulación de la III Fase de PRODEL¹³.

Un ejemplo de ello es el barrio del El Espinito, en Somoto, donde la mejora en la urbanización del barrio, especialmente en la parte conocida como El Mirador, ha incrementado notablemente el número de personas que lo visitan. El acceso a crédito para el desarrollo de pequeños servicios (pulperías, puestos de comidas) en El Mirador, podría mejorar el impacto positivo a nivel económico que las obras han tenido. PRODEL podría facilitar que personas con potencial para poner en funcionamiento pequeños negocios conozcan las oportunidades que en materia de crédito les pueden brindar algunas IFIs en la zona.

Esta estrategia debería estar basada en un principio de facilitación y acompañamiento, y estaría dirigida tanto a los socios actuales (comunidades, alcaldías, IFIs) como a socios nuevos (empresas privadas, agencias de cooperación, etc.) Con ello se busca que el enorme capital humano movilizado siga activo y produciendo resultados. Una estrategia de este tipo no supondría un exceso de coste adicional ya que se apoyaría en la estructura y el personal con que cuenta el Programa de Infraestructura¹⁴.

La actual situación de crisis internacional, agravada por el Movimiento de No Pago, ha colocado al mercado microfinanciero nicaragüense en una situación muy delicada. El deterioro de la cartera de las

¹³ The integrated approach and the synergy between the components. PRODEL III, Housing and Local Development in Nicaragua. Sida, 2004.

¹⁴ Un tema que mencionaron los vecinos de Buenos Aires y El Espinito en Somoto es que Unión Fenosa les incluye en sus facturas el cobro del alumbrado público cuando en la mayor parte de estos barrios no hay alumbrado público. Es obvio que para PRODEL sería complicado realizar una intervención directa con Unión Fenosa, pero si puede facilitar la comunicación entre vecinos y alcaldías, de cara a coordinar esfuerzos, o incluso concertar algún otro tipo de actuación con entidades públicas o privadas.

intermediarias ha comenzado a afectar la rentabilidad de PRODEL. La Fundación debe desarrollar un estudio o análisis de riesgo de crédito, que permita identificar con precisión qué variables de riesgo están teniendo mayor incidencia en la crisis actual, tomando en cuenta aspectos geográficos, de metodología crediticia, de plazo, de tasa de interés, de destino del crédito, de montos, etc. Sobre la base de esta información, la entidad debería elaborar una estrategia de gestión de este riesgo de crédito que contemple las posibles líneas de actuación en el caso de que la situación de deterioro siga creciendo.

También se hace necesario que PRODEL desarrolle una Estrategia de diversificación de productos y servicios, donde la expansión internacional de sus actividades en el mediano plazo puede ser una opción, con el objetivo de incrementar su volumen de operaciones y reducir su grado de exposición al riesgo local y a los acontecimientos que ocurren en el mercado nicaragüense.

El hecho de que las alcaldías no puedan endeudarse más allá de la duración de su gestión limita las operaciones de infraestructura que PRODEL puede llevar a cabo. Sin embargo, esto crea oportunidades que PRODEL debe explorar: la más importante, la innovación en el área de productos de crédito y servicios financieros a medio y a largo plazo destinados al financiamiento de infraestructuras básicas. Este tipo de productos permitiría a la Fundación garantizar la continuidad de las actividades de infraestructura, independientemente de la captación de nuevos recursos para este rubro. Ello sería especialmente importante en el caso de aquellas comunidades con un buen nivel de organización y voluntad y capacidad financiera para seguir trabajando con la Fundación.

PRODEL debe reforzar sus vínculos con el sector privado nicaragüense, a través alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración. El objetivo de esta política es contribuir a reducir la distancia que separa los colectivos más vulnerables de la sociedad de los mecanismos de mercado.

Sería oportuno que PRODEL desarrollara mecanismos con los que medir el incremento en el valor de la vivienda como consecuencia de sus intervenciones en el sector, así como en el área de infraestructura.

Dadas las circunstancias actuales, sería recomendable la realización de un estudio sectorial y geográfico de riesgo para determinar las características de la morosidad creciente y establecer una estrategia para la totalidad de la industria de las microfinanzas en Nicaragua. Ello permitiría a PRODEL liderar una acción concertada público-privada con las que afrontar los fenómenos que amenazan el mercado, siguiendo la línea marcada por países que han experimentado situaciones similares.

Anexo 1 Términos de Referencia

Terms of Reference

Midterm Evaluation of the Second Phase of FDLG (Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala)

Evaluation of the Third Phase of PRODEL (Programa de Desarrollo Local en Nicaragua)

1. Summary introduction

PRODEL, Nicaragua

Sida has been supporting a programme for local development in Nicaragua (PRODEL) since 1994 aimed at improving the living conditions of low income households in poor urban settlements in Nicaragua and to develop sustainable institutional capacity for itself and its partners to pursue this objective. The target group is individuals and low income households without access to formal financing to address their needs for housing, income generating activities and basic infrastructure.

PRODEL has received support from Sida in three phases. The third phase covers the period 2004–2010, with disbursements up to 2006. As agreed between Sida and PRODEL at the start of the third phase, an evaluation of the programme should be performed before the end of this phase.

FDLG, Guatemala

Sida has, since 2000, supported a programme for housing and local development in Guatemala, aimed at the improvement of living conditions for poor families through the provision of loans for housing improvement and for income generating activities. FDLG has received support in two phases. The second phase covers the period 2006–2010. As agreed at the start of the second phase, a mid term evaluation of the programme in this phase should be performed.

As a programme, FDLG in Guatemala was developed and designed based on the initial experiences from PRODEL in Nicaragua. During their implementation, the two programmes have continued to exchange experiences and learn from each other. In order to be able to further compare the results, experiences and lessons learned from the two programmes, Sida has decided to procure the two evaluations as one combined assignment. The assignment should be performed starting with the midterm evaluation of FDLG and be followed by the evaluation of PRODEL.

In the following, the background, objectives and scope of the two evaluations are presented in one section each (in Spanish). In the final (fourth) section (in English), the methodology, as well as requirements on consultants performing the evaluations and reporting are presented.

2. Evaluación de medio término de la segunda fase del fideicomiso para el desarrollo local en Guatemala (FDLG)

2.1 Antecedentes

La Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Asdi) inició en 1998 el proceso para desarrollar en Guatemala un Programa de Desarrollo Local. El Programa para el Desarrollo Local en Guatemala (FDLG) inició operaciones en 2000, bajo un Acuerdo de Cooperación entre Asdi y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala (SEGEPLAN). Para desarrollar y implementar el programa, se constituyó en un banco privado, un Fideicomiso que es la base legal del Programa. En 2002, el Programa fue evaluado como un insumo a la formulación de la segunda fase del Programa. La segunda fase del Programa se inició en 2006. El apoyo de Asdi al Programa para los dos fases ha sido un total de SEK 138 millones.

Está prevista en el acuerdo que se lleve a cabo una evaluación intermedia durante el tercer año de la segunda fase. Sin embargo, dado los atrasos debido a la sustitución del Banco Fiduciario, lo cual afectó la ejecución del Programa, se pospuso adelantar la evaluación para la primer parte del cuarto año (2009).

2.2 Descripción del Programa

El Programa pretende en la segunda fase contribuir al alivio de la pobreza y al fortalecimiento del desarrollo democrático de Guatemala, principalmente en aquellos grupos que han estado excluidos de las oportunidades de desarrollo.

El *objetivo del Programa* es mejorar el acceso para grupos pobres de la población a servicios financieros para mejoramiento de hábitat y generación de ingresos. Para el logro del objetivo, se desarrollan cinco componentes principales.

- 1) El Componente de Crédito consiste en la canalización de los recursos del FDLG destinados a proporcionar crédito a las organizaciones ejecutoras, tanto para hábitat popular, como para generación de ingresos.
- 2) El Componente de Fortalecimiento institucional a organizaciones ejecutoras, consiste en la asistencia técnica y financiera general, que se dirigirá a las organizaciones ejecutoras para fortalecerlas institucionalmente. Esta asistencia técnica estará en función de fortalecer el desempeño de las instituciones, de tal manera que fortalecidas, estén en mejores condiciones de canalizar los recursos que toman en préstamo del FDLG a la población objetivo.
- 3) El Componente de Sistematización y Divulgación pretende lograr incidencia del Programa en las políticas del Gobierno y en las organizaciones del sector de vivienda y de micro finanzas de Guatemala. Consiste en actividades de sistematización de las prácticas, productos y modelos desarrollados bajo el Programa, la divulgación de los mismos y el análisis por parte de las organizaciones del sector vivienda y de micro finanzas.
- 4) El Componente de mejora de la Capacidad de Ejecución del FDLG comprende las actividades necesarias para asegurar que el FDLG, en la segunda fase del Programa, sea un eficiente mecanismo de canalización de fondos, a través de las organizaciones ejecutoras, para atender las necesidades de mejoramiento de hábitat popular y actividades de generación de ingresos de la población de menores recursos económicos.
- 5) El Componente de desarrollo de productos comprende dos áreas de trabajo, ambas ligadas al desarrollo de productos. En la primera el FDLG desarrollará algunos productos crediticios prototipo, sistematizados sobre la base de productos crediticios para el grupo meta, probados al nivel nacional y/o internacional, tales como: crédito de mejora de vivienda para asalariados, crédito de mejora de vivienda para microempresarios, microcrédito para actividades comerciales y otros. La segunda área de trabajo es la asistencia técnica a ejecutoras para mejorar productos existentes y para diseñar e introducir productos nuevos. Las dos áreas de trabajo son implementadas de forma paralela.

Mecanismo de implementación

El Fideicomiso está constituyendo en un Banco Privado (Fiduciario) y dirigido por un Comité, el cual es responsable de la asignación y manejo de los recursos. El Banco Industrial, actual Banco Fiduciario, es el responsable de la administración del Fideicomiso.

El Comité cuenta con una Unidad Técnica, la cual es responsable de la coordinación de las operaciones del Fideicomiso, la relación con las organizaciones ejecutoras y el Fiduciario; y da seguimiento a las operaciones.

FDLG actúa como una entidad de segundo piso que financia a través de crédito a las organizaciones ejecutoras. Las organizaciones ejecutoras son fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas y bancos, las cuales proporcionan créditos a sus clientes, de acuerdo a sus propias metodologías y políticas. Los créditos son destinados para financiar créditos de vivienda popular y créditos para actividades productivas. Actualmente 12 organizaciones intermedian fondos del FDLG.

El Fideicomiso promueve los productos crediticios a las organizaciones ejecutoras. Cuando una organización ha sido seleccionada, prepara una solicitud de crédito y la somete a consideración del Comité del Fideicomiso, quien es el responsable de la aprobación. La solicitud de crédito es analizada por la Unidad Técnica del FDLG y es presentada al Comité del Fideicomiso, quien finalmente decide sobre la aprobación. Todo el proceso está normado en la Política de Crédito.

Una vez aprobado el crédito, el Comité del FDLG instruye al Fiduciario para que formalice el crédito mediante un contrato y que proceda al primer desembolso. Los desembolsos posteriores son realizados cuando se cumplen las condiciones establecidas en la Política de Crédito y que están referidas principalmente al nivel de colocación y a la sanidad de la cartera. Los créditos son recuperados por el Fiduciario, de acuerdo al plan de amortizaciones aprobado por el Comité e incluido en el contrato de crédito. La Unidad Técnica es responsable del monitoreo de la operación crediticia.

Además de crédito, el FDLG proporciona recursos no reembolsables para financiar procesos de fortalecimiento institucional a las organizaciones participantes. Las solicitudes de asistencia técnica no reembolsable son presentadas al FDLG, analizadas por la Unidad Técnica y presentadas al Comité del FDLG para su aprobación. El Fiduciario la formaliza y desembolsa los fondos, la organización ejecutora implementa la propuesta y la Unidad Técnica es responsable de darle seguimiento.

Recientemente se ha implementado una nueva modalidad de administración de asistencias técnicas no reembolsables, las cuales se formalizan a través de convenios y no se hacen desembolsos a las intermediarias, aunque son las intermediarias las responsables de ejecutar y supervisar las acciones, son ellas quienes informan al FDLG de haber concluido las acciones y recibido los productos respectivos y es el FDLG quien realiza los pagos directamente a las empresas o consultores individuales que ofrecen el apoyo.

2.3 Objetivo y enfoque de la evaluación intermedia de la segunda fase de FDLG

La evaluación es contratada por Asdi para el beneficio de Asdi, SEGEPLAN y FDLG.

El *objetivo principal de la evaluación intermedia* es evaluar la ejecución técnica y financiera, avances y resultados logrados de la segunda fase y la potencialidad del logro de los objetivos del programa al final de su ejecución. Así como analizar los impactos alcanzados durante toda la duración del programa.

Objetivos específicos de la evaluación intermedia

- Proveer insumos para la estrategia de salida de Asdi del programa y el futuro del mismo.
- Analizar la relevancia, pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad (institucional y de los resultados alcanzados del programa) en relación a la Estrategia País de la Cooperación Sueca 2001–2008, y la del 2008–2,012.
- Analizar, brindar insumos y recomendaciones sobre la viabilidad de implementar una tercera fase del Fideicomiso en el tema de créditos productivos para fomentar la inserción productiva de la población en situación de pobreza (capacidad institucional, potencial demanda, resultados hasta ahora).

Alcances de la evaluación

La evaluación cubrirá el trabajo que realiza el FDLG y las organizaciones ejecutoras que participan en el Programa. Se evaluará la organización, la eficiencia y la calidad de las operaciones, así como los logros del Programa, de acuerdo al contexto en que ha tocado su implementación.

Se analizará el grado en que aporta el trabajo de cada una de las organizaciones ejecutoras a los objetivos del Programa y como se ha logrado servir atender la población meta, incluyendo grado de pobreza, equidad de género y etnia, la incorporación de nuevos clientes, la sostenibilidad de los servicios de crédito para la población objetivo, las condiciones crediticias a los clientes, el impacto en el tamaño de la cartera de crédito y su sanidad.

Se revisará la asistencia técnica no reembolsable que el FDLG ha proporcionado a las organizaciones ejecutoras, incluyendo las principales operaciones llevadas a cabo con las organizaciones, tanto en fortalecimiento institucional, como en el desarrollo de productos y metodologías nuevas.

Se analizará la organización del Fideicomiso en la implementación del Programa, identificando sus fortalezas y debilidades, así como formulando recomendaciones para su operación en el futuro.

El análisis relacionado con la estrategia de salida de Asdi y el futuro del Programa, será hecho en el contexto nacional y del sector en el que opera. En tal sentido, una perspectiva del interés y la utilidad del Programa debe ser analizado, tanto dentro como fuera del FDLG. Así mismo, se debe aprovechar las experiencias del PRODEL en este proceso como insumos para la Embajada y el FDLG.

La evaluación intermedia de la segunda fase de FDLG debe abordar en forma específica los siguientes aspectos:

a Logros del Programa.

- Hasta que grado se están alcanzando los objetivos, resultados planificados, impactos logrados en la población meta del Programa de acuerdo al documento del proyecto, su marco lógico, línea base y la posibilidad de alcanzarlos en lo que resta del período de ejecución.
- Las causas determinantes que han permitido u obstaculizado el avance en el logro de los objetivos y resultados.
- La influencia positiva o negativa de las instituciones relacionadas con la implementación del Programa (organizaciones ejecutoras, Asdi, SEGEPLAN).
- Los resultados directos no intencionales, tanto positivos como negativos que se han presentado y la forma en que los mismos han sido abordados.

b Pertinencia

- Grado en que las acciones desarrolladas por el FDLG responden a la problemática de la población objetivo del Programa.
- Grado en que las acciones desarrolladas por el FDLG coinciden con las políticas y estrategias sectoriales del país.

c Crédito para mejoramiento y ampliación de vivienda

- La evolución del mismo y en que medida se cuenta ahora con productos más definidos y permanentes en el portafolio de productos de las organizaciones intermediarias.
- Grado en que las organizaciones ejecutoras proveen a sus clientes la asistencia técnica constructiva básica, que les permita tener mejoras de más calidad y la optimización de los recursos que invierten en sus viviendas.
- Grado en que las organizaciones ejecutoras implementan acciones en el tema de las exclusiones de género y de pueblos indígenas.
- La situación en el nivel de colocación de créditos, la sanidad de la cartera, la importancia dentro de la cartera de las organizaciones y la sostenibilidad de los productos en la oferta de las mismas.

- d Combinación de crédito – subsidio estatal.
 - El producto desarrollado y concluir en el potencial que el mismo puede tener.
 - El realismo de los logros obtenidos y la posibilidad de replicarlos más adelante, tanto en las mismas organizaciones ejecutoras que los han desarrollado, como en otras.
- e Crédito para actividades productivas
 - La situación en el nivel de colocación de créditos, la sanidad de la cartera, la importancia dentro de la cartera de las organizaciones y la sostenibilidad de los productos en la oferta de las mismas.
 - El aporte del FDLG en la atención a créditos de actividades productivas con relación a la atención a población pobre, género y etnia.
 - Importancia o potencial de estos productos crediticios para el programa y recomendaciones sobre las decisiones para el desarrollo futuro del Programa.
 - El potencial del mecanismo de intermediación financiera para apoyar el desarrollo rural y la estrategia de la Cooperación Sueca.
- f Atención a población pobre.
 - La efectividad de los mecanismos que el FDLG utiliza para promover que las organizaciones ejecutoras se fortalezcan para mejorar su capacidad de atender a la población objetivo, tomando en cuenta los ejes transversales del Programa (género y etnia).
 - Grado en que el FDLG, a través de las organizaciones ejecutoras atiende a la población objetivo definida para el Programa.
 - Grado en que el FDLG, a través de las organizaciones ejecutoras, aplica acciones concretas con relación a los ejes transversales que tiene el Programa (género y etnia).
- g Estructura organizativa del FDLG.
 - Análisis de la estructura organizativa del FDLG y otros aspectos relacionados, tales como: el equipamiento, los sistemas y los procedimientos del Comité y de la Unidad Técnica.
 - Proveer recomendaciones para el futuro del FDLG, en el caso de que pueda continuar más allá de la terminación del financiamiento de Asdi.
 - Análisis de las actividades que realiza el Comité y la Unidad Técnica del FDLG y las necesidades que tienen.
 - Las prioridades que deben de abordarse, en el proceso del desempeño del Programa, así como en el apoyo a las organizaciones ejecutoras.
- h Sostenibilidad institucional
 - El grado en que el FDLG es sostenible en el tiempo y el potencial que tiene en el futuro de serlo.
 - Conclusiones sobre la viabilidad de que el mecanismo perdure, aún sin el financiamiento de Asdi y de recomendaciones sobre que aspectos deben abordarse y reforzarse, antes de que el Programa concluya.
 - Proveer recomendaciones concretas sobre el futuro del Programa, tomando en cuenta la información que se tenga al momento de la evaluación. Sin embargo, no se espera que la evaluación provea la estrategia de salida, pero si debe proporcionar insumos, los cuales junto a otros, permitirán tomar las decisiones finales.
 - Proveer recomendaciones concretas sobre el futuro de la asistencia técnica no reembolsable.

- i Asistencia técnica para el desarrollo institucional
 - El grado en que las acciones de asistencia técnica no reembolsable del FDLG han contribuido en el logro de los objetivos y resultados planificados para asistencia técnica para fortalecimiento de las organizaciones ejecutoras del FDLG y el desarrollo o mejora de productos financieros para los pobres.
 - El grado de pertinencia de las acciones tomadas con los objetivos establecidos y las necesidades de las organizaciones. Los resultados en el desarrollo de las organizaciones microfinancieras del país.
- j Incidencia.
 - Análisis de las acciones realizadas para lograr incidencia política en el tema de vivienda de interés social.
 - Análisis de las acciones realizadas para lograr incidencia política en el tema de microfinanzas.
 - Los logros del Programa en materia de incidencia en la política del Estado y las acciones que éste emprende en materia de vivienda de interés social y microfinanzas para la población pobre.
- k Fortalecimiento Institucional del FDLG.
 - Revisión de las acciones que se han llevado a cabo para el fortalecimiento de las áreas débiles, entre las cuales estaban principalmente: el proceso de crédito, la asistencia técnica a los ejecutores, sistemas de información gerencial, monitoreo y capacitación de personal.

3. Valuación de la tercera fase de PRODEL

3.1 Antecedentes

Asdi ha apoyado al Programa de Desarrollo Local en Nicaragua (denominado PRODEL) en tres fases desde 1994 con un monto total de SEK 200 millones. En 2003, por acuerdo de Nicaragua y Suecia, el Programa se institucionalizó en una Fundación para garantizar la sostenibilidad de las acciones.

El *objetivo de PRODEL* es mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos, con limitaciones de acceso al financiamiento para atender soluciones habitacionales, micro-negocios e infraestructura básica.

El Programa ha diseñado e implementado un modelo de desarrollo que busca proporcionar una atención integral a la población objetivo, a través de tres acciones que se ejecutan a través de los gobiernos locales, instituciones microfinancieras y las comunidades.

Financiamiento para vivienda

El financiamiento para vivienda se canaliza a través de instituciones microfinancieras, quienes ofrecen a las familias de bajos ingresos que participan, microcréditos para mejoramiento de vivienda con asistencia técnica constructiva.

Financiamiento para microempresas

PRODEL canaliza financiamiento para microempresas a través de instituciones microfinancieras, quienes conceden microcréditos para capital de trabajo y adquisición de activos fijos, en los sectores de producción, comercio y servicios.

Infraestructura

PRODEL provee fondos no reembolsables de contrapartida, para que sean administrados en forma descentralizada por los gobiernos municipales y las comunidades participantes, para la ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento comunitario. El modelo está basado en el co-financiamiento de proyectos, con la activa participación comunitaria en la identificación, gestión y ejecución de las obras.

El Programa ha logrado implementar un modelo de desarrollo con resultados satisfactorios, que han sido reconocidos en evaluaciones llevadas a cabo por Asdi al fin de las dos primeras fases.

3.2 Descripción de la Fundación PRODEL

PRODEL es una organización financiera de desarrollo local, que opera como segundo piso, canalizando recursos financieros a instituciones reguladas y no reguladas del sector de microfinanzas, a las cooperativas de ahorro y crédito y a las municipalidades de Nicaragua.

La Fundación cuenta con una Asamblea General que elige una Junta Directiva y de esta depende una Dirección Ejecutiva, responsable de la dirección de las dependencias que integran la Fundación.

PRODEL ha desarrollado un modelo de asistencia técnica constructiva, la cual ha sido adoptada por todas las microfinancieras que intermedian recursos prestados por PRODEL. El servicio está siendo diseminado en otros países y adaptado a otras realidades.

Los *objetivos de PRODEL en la tercera fase* son: i) la población de bajos ingresos y actores locales han tenido acceso a fondos para soluciones habitacionales, micro-negocios e infraestructura básica en forma sostenible y participativa; ii) institución sostenible que promueve el desarrollo a través de servicios de financiamiento y asistencia técnica. Para el logro de estos objetivos, se han desarrollado cuatro componentes: i) infraestructura, ii) crédito para vivienda y microempresa, iii) asistencia técnica y iv) capacidad institucional de la Fundación PRODEL.

3.3 Objetivo y enfoque de la evaluación de la tercera fase de PRODEL

La evaluación es solicitada por Asdi para el beneficio de Asdi y la Fundación PRODEL.

La evaluación no se limitará a los resultados programados y logrados, sino que proveyera de información y análisis que permitiera documentar la experiencia, los factores de éxito y lecciones aprendidas y aspectos importantes que el Programa ha logrado.

El *objetivo de la evaluación* es proveer insumos a la Fundación PRODEL que sirvan a su proceso de institucionalización y crecimiento y permitir a Asdi identificar aquellos aspectos posibles de replicar en otros países hacia donde está orientada la nueva estrategia de cooperación.

La evaluación cubrirá el trabajo realizado por la Fundación PRODEL en la tercera fase y el trabajo realizado por las instituciones intermediarias que participan en la canalización de crédito para mejoramiento de vivienda y microempresa, así como de las municipalidades que han recibido fondos para desarrollar obras de infraestructura con el modelo de trabajo desarrollado por PRODEL.

La evaluación analizará la forma en que PRODEL ha organizado, la eficiencia y la calidad con que se han llevado a cabo las operaciones en el contexto en el que se ha dado la implementación.

El análisis incluirá la evaluación de la forma en que las intermediarias de crédito han proveído el crédito a la población objetivo del programa y los aportes en la incorporación de clientes nuevos que han tenido acceso al crédito, las condiciones crediticias a los clientes, el impacto en el tamaño de las carteras de crédito y la sanidad de las mismas y la sostenibilidad de los servicios para los clientes.

El análisis incluirá la evaluación de la forma en que las municipalidades han invertido los recursos aportados por PRODEL y los recursos de otras fuentes movilizados, los beneficios para la población objetivo del programa, el impacto en la mejora de condiciones de vida de la población, el impacto en la participación ciudadana en la toma de decisiones y en el desarrollo de los proyectos y la sostenibilidad de las obras desarrolladas.

La evaluación incluirá también, un análisis de lo realizado para la construcción y desarrollo de la Fundación, identificando a su vez, los aspectos que se requieren reforzar para que la misma esté en la capacidad de enfrentar los desafíos del futuro.

La evaluación deberá además, de identificar y presentar, las lecciones aprendidas sobre eventos negativos importantes en la vida del programa y la forma en que los mismos fueron superados. Así como, algunos temas de importancia, que marcan la diferencia del programa, tales como la asistencia técnica constructiva y el modelo de trabajo participativo en infraestructura.

La evaluación de la tercera fase de PRODEL debe abordar en forma específica los siguientes aspectos:

a Objetivos y resultados

- Hasta que grado se han alcanzado los objetivos y los resultados planificados en la tercera fase.
- Los motivos decisivos que han permitido o impedido el logro de objetivos y resultados planificados.
- La influencia positiva o negativa de las instituciones participantes en el Programa (intermediarias, alcaldías y Asdi).
- Los resultados no intencionales positivos o negativos que se han presentado por el programa.

b Crédito

- Los productos crediticios de mejoramiento de vivienda y microempresa que las intermediarias de crédito ofrecen a sus clientes con recursos prestados por PRODEL, analizando la importancia de estos productos crediticios en las carteras de las intermediarias y la calidad de las mismas.
- La contribución de PRODEL para el desarrollo y el fortalecimiento de las instituciones microfinancieras pequeñas de Nicaragua y las microfinancieras grandes, tanto del sector regulado como no regulado.
- El impacto de la asistencia técnica constructiva que proveen las intermediarias, en las inversiones que los clientes hacen con el crédito de mejoramiento de vivienda.

c Asistencia técnica constructiva

- El análisis del o los modelos de asistencia técnica constructiva desarrollados por PRODEL para asegurar la provisión del servicio a los clientes de crédito de mejoramiento de vivienda y como esta contribuye a aumentar el valor de las inversiones y el impacto del crédito.
- El análisis de los resultados financieros de este servicio en la forma como se viene proveyendo, para llegar a conclusiones y recomendaciones sobre el potencial de sostenibilidad del servicio para los clientes.
- La identificación de los puntos fuertes y débiles en este tema y recomendaciones que ayuden a fortalecer su institucionalización.

d Infraestructura

- El análisis de como el modelo de trabajo en infraestructura ha influido en la forma de trabajar de los gobiernos municipales, en la participación de la población en el ejercicio de su ciudadanía y la relación entre alcaldía y vecinos.
- La forma en que el modelo de micro planificación que se aplica en infraestructura, favorece la participación ciudadana y una mayor pluralidad de opiniones.
- El impacto del trabajo realizado por PRODEL en las alcaldías, principalmente enfocado en el desarrollo de un modelo de trabajo más eficiente y efectivo que el tradicional.
- La valoración de cómo el modelo de trabajo influye en la práctica de auditoría social y el papel que está tiene.
- El potencial que el financiamiento de infraestructura tiene para continuar siendo desarrollado en el futuro, principalmente en lo relacionado a la consecución de fondos, para ser donados o prestados.

- e Desarrollo Institucional
 - El análisis del proceso de desarrollo institucional que PRODEL ha seguido.
 - Los aspectos fuertes y débiles de la Fundación, proveyendo recomendaciones de acciones que es necesario tomar antes de la finalización total de la cooperación y aquellas que deberá prestarse atención para culminar la estrategia de salida de la cooperación sueca.
- f Lecciones aprendidas
 - De eventos positivos o negativos que se presentaron durante el desarrollo del Programa y los retos que debieron superarse para salir de tales situaciones.
 - Los modelos exitosos de trabajo, tales como asistencia técnica constructiva, modelo de trabajo en infraestructura, administración de carteras de crédito, sistema de intermediación financiera, desarrollo institucional y otros. En los modelos, se debe dar énfasis de cómo se enfrentaron los retos que se encontraron durante los procesos.

4. Methodology and timing

The two evaluations shall be implemented through:

- Revision of documents related to the two Programs.
- Interviews with key persons in PRODEL and FDLG, and in the microfinance organisations involved in the two Programs.
- Interviews with staff at Sida/Swedish Embassy in Guatemala/Section for Development Cooperation in Nicaragua. (The Swedish Embassy in Guatemala will be responsible for the follow up to the consultant's work in FDLG).
- Interviews with representatives of municipalities involved in the infrastructure component of PRODEL.
- Revision of financial information regarding the operations of the two Programs and the microfinance organisations involved.
- Field visits to a sample of areas where the services are provided and interviews with credit clients and beneficiaries of infrastructure projects.

The two evaluations should be made in a sequence starting with the mid term evaluation of FDLG followed by the evaluation of PRODEL. However, an initial visit to Nicaragua and PRODEL should be made before the start of the evaluation in Guatemala in order to collect similar initial information about the two Programs as a background for evaluation work. It is estimated that the volume of work for the two evaluations together should be a total of 18–20 person weeks.

5. Consultants for the evaluations

The consultants performing the evaluations should together be well experienced in the following areas:

- Microfinance operations, including micro credits for housing
- Second level financing to microfinance organisations
- Institutional development of microfinance organisations
- Local infrastructure projects and popular participation

The team for the evaluations should include at least one consultant of each of the following two categories: Swedish/International consultant; Regional (CA)/Local (GUA/NIC) consultant.

All consultants shall have a very good working knowledge of Spanish. The Swedish/International consultant shall have a very good knowledge of written and spoken English.

6. Reporting

The reports shall be written in Spanish, with a summary in English. The consultants shall present a separate report for each of the two evaluations. A draft report shall be presented for comments to the Swedish Embassy in Guatemala and FDLG two weeks after the end of the evaluation work in Guatemala. The final report shall be presented two weeks after receiving comments from FDLG. A draft report shall be presented for comments to PRODEL two weeks after the end of the evaluation work in Nicaragua. The final report shall be presented two weeks after receiving comments from PRODEL.

Anexo 2 Cronograma de Actividades en Nicaragua

Programa de Trabajo – personas visitadas

Jueves, 25 de junio de 2009

08:30–10:00

Conferencia telefónica con Ulrika Forsberg, miembro de la Embajada de Suecia en Nicaragua

Lunes, 13 de julio de 2009

08:00–09:00

Reunión preparatoria de evaluación con el Director de PRODEL – Marlon Olivas

09:15–10:30

Reunión con el Presidente de la Junta Directiva de PRODEL – Raul Lacayo

11:00–13:00

Reunión con el Director de PRODEL – Marlon Olivas

14:00–16:00

Reunión con el Gerente General de PRESTANIC – Armando Gutierrez

16:30–17:30

Reunión con la Directora Ejecutiva de FODEM – Auxiliadora Venegas

Martes, 14 de julio de 2009

09:00–11:00

Reunión con representantes Alcaldía de Juigalpa – María Elena Guerra, Alcaldesa

Carlos Alvarado, Gerente Operaciones

09:00–11:00

Reunión con representantes Alcaldía de Chichigalpa – Victor Manuel Sevilla, Alcalde
Dennis Castillo, Coordinador UT

Miércoles, 15 de julio de 2009

08:00–10:00

Reunión con representantes BANEX – Ruth Obando, Gerente de Negocios
Armando Solórzano, Tesorero General

10:20–12:00

Reunión con representantes CEPRODEL – Miguel González, Director Ejecutivo
Marvin Antonio García, Director Financiero

14:30–16:00

Reunión con el Director Ejecutivo del FDL – Julio Flores

Jueves, 16 de julio de 2009

08:00–09:00

Reunión con Gerente General de FAMA – Victor Tellería

09:30–10:30

Reunión con Ejecutiva de Negocios, BCIE en Nicaragua – Ivonne Sciffmann

10:30–11:30

Conferencia telefónica representantes BID-FOMIN – Tetsuro Narita
Ana Cecilia Sánchez

11:45–13:00

Reunión con Gerente de Construmas – Noel Moreales

14:30–17:30

Reunión con miembros ATV – Verónica Mora, Directora Programa
Alberto Solórzano, asesor técnico ATV
Tamara Rivera, asesor técnico ATV

Viernes, 17 de julio de 2009

09:00–10:30

Reunión con Director Ejecutivo ASOMIF – Alfredo Alaniz

11:00–14:30

Reunión y almuerzo de trabajo con Irene Vance, asesora de PRODEL.

15:00–17:00

Reunión con miembros del equipo de PRODEL para recopilación de información
y coordinación de visitas de campo – Marlon Olivas, Director
Zulma Espinoza, Directora ATV
Elizabeth Edwards, responsable finanzas

17:00–18:30

Reunión equipo consultoría para revisión de información recopilada y planificación trabajo campo.

Martes, 21 de julio de 2009

05:00

Salida hacia Somoto

09:00–10:00

Reunión con Alcalde de Somoto – Wilson Pablo Montoya.

10:00–12:00

Reunión con miembros de la UT de Somoto.

14:00–19:00

Visita de campo a comunidades El Espinito y Buenos Aires, en Somoto.

Miércoles, 22 de julio de 2009

06:30

Salida hacia San Lucas

08:00–10:00

Reunión con acaldes de San Lucas, Las Sabanas y San José de Cusmapa.

10:00–12:00

Reunión con miembros de la UT de San Lucas, Las Sabanas y San José de Cusmapa

14:00–18:30

Visita de campo a comunidades Buenos Aires (Las Sabanas) y Chichicaste (San Lucas)

Jueves, 23 de julio de 2009

06:30

Salida hacia Estelí

9:00–12:00

Visitas a microempresarios financiados por PRESTANIC en Estelí

12:00–13:30

Reunión con Francisco Correa, Gerente de FJN

14:00–17:30

Visitas a proyectos de mejora progresiva de vivienda financiados por FJN en Estelí

Viernes, 24 de julio de 2009

Desplazamiento aéreo a Guatemala.

Viernes, 7 de agosto de 2009

10:00–11:30

Reunión de cierre de misión con Raul Lacayo y Marlon Olivas en PRODEL.

Anexo 3 Listado de Documentación Analizada

Programa de Desarrollo Local (PRODEL) en Nicaragua: Una Evaluación.

Housing and urban services delivery: experience of the impact on asset accumulation in Central America.

Housing and financial services for the poor: Sida experiences in Central America.

How basic community infrastructure works can trigger livelihood improvements and good governance.

Swedish democracy promotion through NGOs in Bolivia, Guatemala, Nicaragua and Peru.

2007 Annual Report PRODEL.

Evaluación de Impacto Resultados Actividades 2008 PRODEL.

2006 Annual Report PRODEL.

Plan Operativo Anual Institucional 2009 PRODEL.

Informe de Gestión 2008 PRODEL.

Memoria Anual 2007 PRODEL.

Programa de Democracia, Gobernabilidad y Participación Ciudadana. Informe Anual 2008, PRODEL.

Estatutos PRODEL.

Agreement between Sida and PRODEL during 2004–2015.

Third amendment to the agreement between Sida and PRODEL during 2004–2015.

Informe sobre el cumplimiento con el Convenio entre Asdi y Fundación PRODEL.

Proposal PRODEL III.

Manual del Promotor Social PRODEL.

Guía paso a paso para la conformación de comisiones de proyectos PRODEL.

Guía paso a paso para la promoción y gestión de recursos de comunidad PRODEL.

Guía paso a paso para ejercer la contraloría social.

Guía paso a paso de microplanificación participativa.

Reducción de la pobreza y mejora urbana en Nicaragua – Diez años de avance. PRODEL.

Cartillas técnicas para el mejoramiento de vivienda PRODEL.

Convenio General de Colaboración UCA-PRODEL.

Anexo 4 Información Sobre Intermediarias PRODEL

Análisis individual de intermediarias de PRODEL

Para poder mostrar éste análisis financiero y de alcance/social de las IMF's intermediarias de PRODEL, es necesario hacer algunas precisiones metodológicas:

Se decidió hacer el análisis de 7 IMF's de un universo de 13 instituciones intermediarias actuales que trabajan con PRODEL. Esta selección se hizo de forma aleatoria.

Las instituciones han proporcionado información de las gestiones 2006, 2007, 2008 y a junio 2009. Los indicadores que se reflejan para la gestión 2009 son una proyección realizada por los consultores en función a la información proporcionada a Junio 2009; pero esas proyecciones son una abstracción, porque no necesariamente reflejan el comportamiento que van a tener ni del mercado ni de las instituciones, pero es indicativo de la tendencia de los indicadores.

La batería de indicadores provienen de una síntesis de indicadores o formas de medir el desempeño financiero y social que son utilizados por el "MIX" entidad especializada del CGAP – Banco Mundial – para las microfinanzas a nivel Mundial; del Banco Interamericano de Desarrollo y del Viceministerio de Promoción de la MIPYME del Ministerio de Economía de Guatemala.

En el análisis individual por cada intermediaria, tendremos un cuadro resumen de los indicadores, donde podremos apreciar su alcance y la escala. La fórmula de cálculo la presentaremos unicamente en la primera IMF con un carácter indicativo y para evitar la repetición no estrá en las otras 6. El benchmarking o indicador regional (Centroamericano o Latinoamericano) entendido como indicativo o de "mejores prácticas" sirve para comprar el desempeño de la IMF con otras similares.

En función de algunos de los indicadores financieros y sociales, haremos comentarios y sugerencias respecto del estado de cada institución, refiriendonos a su comportamiento histórico y su tendencia prospectiva.

B.1 Banco del éxito (BANEX)

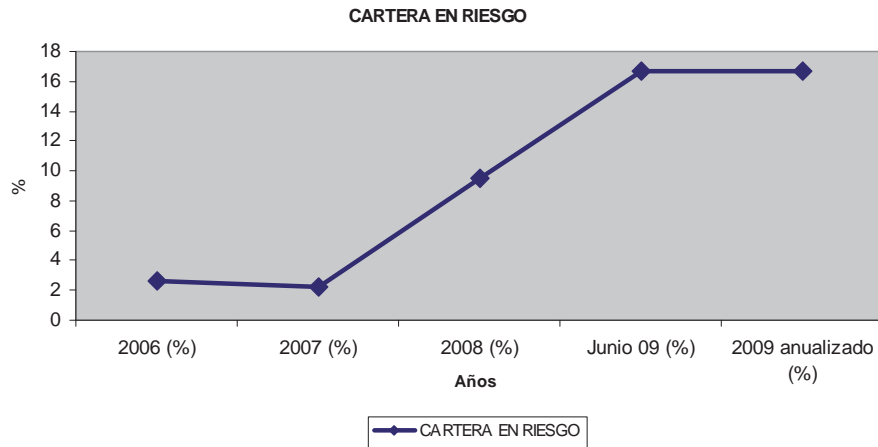
Análisis financiero:

Coeficientes Financieros		Fórmula de Cálculo	2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
No.	Calidad de Cartera							
1	Cartera en Mora	$\frac{\text{Valor de Cuotas en Mora}}{\text{Cartera Neta de Créditos}}$						< 5%
2	Cartera en Riesgo	$\frac{\text{Cartera Vigente en Mora} + \text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Neta de Créditos}}$	2.63	2.23	9.55	16.73	16.73	< 10%
3	Cobertura de Riesgos	$\frac{\text{Provisión para Créditos Incobrables}}{\text{Cartera Atrasada} > \text{X días} + \text{Cartera Reestructurada}}$	137.88	220.25	40.06	21.40	21.40	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)
Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras								
1	Rendimiento del Patrimonio	$\frac{\text{Resultado o Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Institucional}}$	28.19	24.16	16.60	0.72	0.72	20% - 30%
2	Rendimiento de Activos Productivos	$\frac{\text{Inversiones} + \text{Cartera Neta de Créditos}}{\text{Total Activo Institucional}}$	74.74	75.72	73.89	71.28	71.28	70% - 90%
3	Rendimiento de Activos	$\frac{\text{Resultado o Utilidad Neta}}{\text{Activo Institucional}}$	3.10	2.21	1.55	0.07	0.07	4% - 8%
4	Gastos Financieros	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Cartera Bruta de Créditos}}$	7.79	7.36	8.51	4.82	4.82	5% - 10%
5	Gastos de Operación	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Cartera Bruta de Créditos}}$	1.34	1.11	2.52	1.86	1.86	10% - 20%
6	Rendimiento de Cartera	$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Cartera Bruta de Créditos}}$	25.52	23.36	23.80	13.16	13.16	> 25%
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	$\frac{\text{Resultado o Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Financieros}}$	15.95	12.25	8.45	0.71	0.71	
8	Solvencia	$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Gastos de Operación}}$	1901.89	2105.43	946.16	706.38	706.38	> 100%
9	Autosuficiencia Operativa	$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Gastos Financieros} + \text{Gastos Operación} + \text{Provisión Incobrables}}$	218.78	196.59	155.71	131.63	131.63	> 100% 118% (CA) 113% (AL)
10	Autosuficiencia Financiera	$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Gtos. Financieros} + \text{Gtos. Operación} + \text{Provis. Incobr.} + \text{Costos K}}$	218.78	196.59	155.71	131.63	131.63	> 100% 107% (CA) 110% (AL)

Eficiencia/Productividad										
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Monto Total Desembolsado en el Periodo}}$	0.014	0.011	0.026	0.019	0.038			
2	Costo por Crédito Otorgado	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Número de Créditos Otorgados en el Periodo}}$	0.43	0.48	1.46	1.32	2.64			
3	Costo por Cliente	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Número de Clientes}}$	0.43	0.48	1.45	1.32	2.64	US\$ 132 (CA)	US\$ 160 (AL)	
4	Productividad de Oficiales de Crédito	$\frac{\text{Número de Clientes Activos}}{\text{Número de Oficiales de Crédito}}$	603.34	463.56	400.74	374.30	374.30	198 (CA)	258 (AL)	
5	Cartera de Créditos por Oficial	$\frac{\text{Valor de Cartera Neta de Créditos}}{\text{Número de Oficiales de Crédito}}$	18813.59 1045.04	19403.53 1026.48	22169.72 1119.20	25639.92 1260.93	51279.84 2521.85			
6	Tamaño Promedio del Crédito	$\frac{\text{Cartera Neta de Créditos}}{\text{Número de Créditos Desembolsados}}$	31.25 1.74	43.23 2.29	55.39 2.80	68.60 3.37	137.20 6.75			
Coefficientes Sociales										
1	Participación de Mujeres	$\frac{\text{Número Clientes Mujeres}}{\text{Número Total Clientes Activos}}$	57.00	53.77	50.48	48.57	48.57	66% (CA)	63% (AL)	
2	Cartera Otorgada a Mujeres	$\frac{\text{Monto Cartera Otorgada a Mujeres}}{\text{Cartera Neta de Créditos}}$	35.14	32.19	31.95	30.98	15.49			

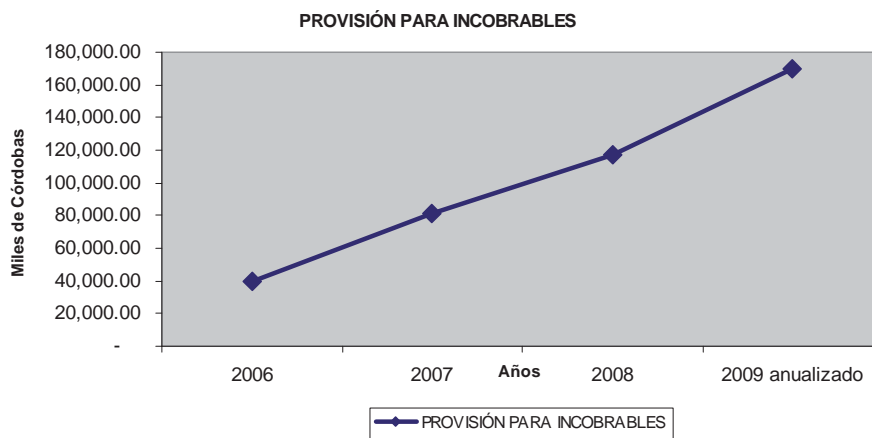
Tipo de Cambio	
31-Dec-06	US\$ 1.00
31-Dec-07	US\$ 1.00
31-Dec-08	US\$ 1.00
31 Junio 2009	US\$ 1.00
	18.0028
	18.903
	19.8085
	20.3342

a) Calidad de la Cartera de Créditos,:

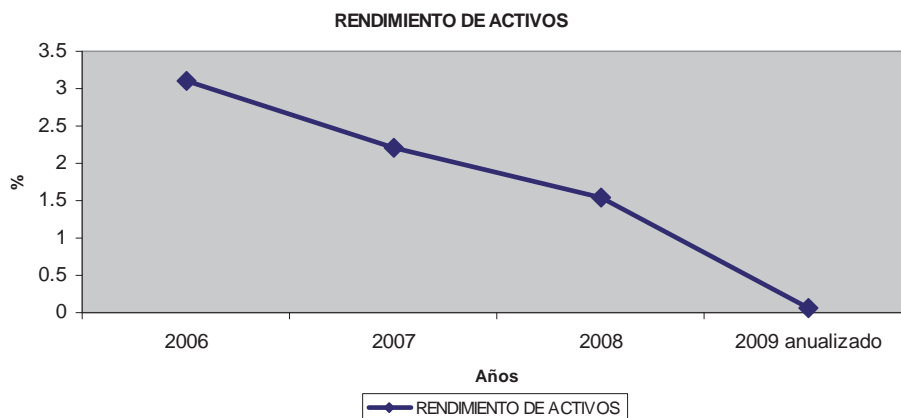


Se puede apreciar que a partir del 2008 la morosidad de la Cartera de Créditos de BANEX ha crecido casi en un 400%. De continuar los niveles de deterioro actuales podría mostrar un incremento del deterioro cercanos al 800% con relación al 2006, primer año de la serie. Los estándares internacionales hablan de una morosidad <10% de la totalidad de la Cartera y BANEX a alcanzado a junio 2009 casi el 17%.

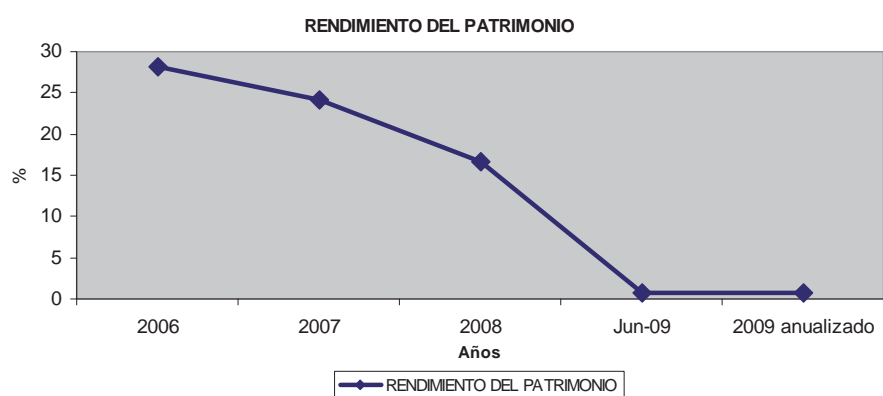
b) La gestión del riesgo de una Cartera de créditos en deterioro como la de BANEX, se mide por el nivel de cobertura que tienen las provisiones o reservas que BANEX tiene para su Cartera de incobrables. La gráfica muestra también un crecimiento sostenido y agresivo, lo que ha generado pérdidas en los resultados anuales de gestión financiera. Por la información disponible, BANEX no garantiza con sus reservas la Cartera de Crédito en riesgo.



c) Como se puede apreciar siendo el principal activo de una IMF es su Cartera de Crédito y estando esta con tan altos niveles de deterioro **la rentabilidad** de la misma ha bajado en un 300%.



d) El deterioro de la Cartera ha contribuido a una reducción notable del Rendimiento del Patrimonio.

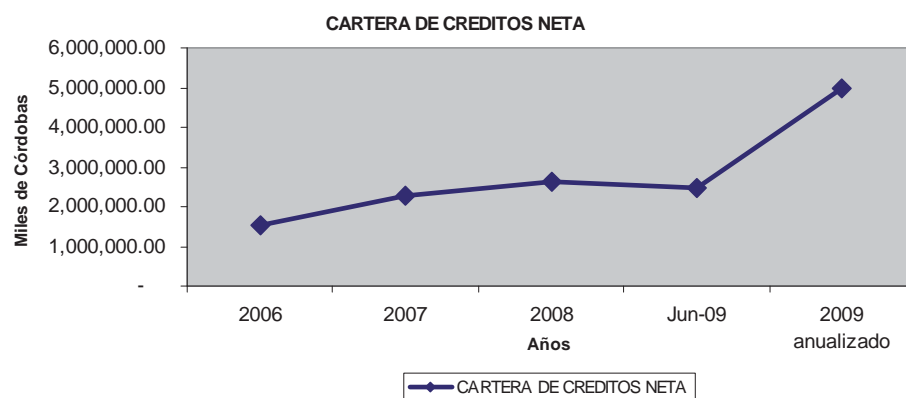


e) Tanto la autosuficiencia operativa, que es la rentabilidad ha soportado el deterioro, y la autosuficiencia financiera han caído, pero se mantienen por encima del 100%. Ello significa que BANEX está cubriendo sus costos operativos y su rentabilidad y es autosuficiente financieramente, lo que asegura en términos inmediatos la sostenibilidad de la institución en el mercado.

Análisis de Alcance

Los TdRs de esta evaluación piden a la consultoría mediar si el programa a permitido que estas intermediarias lleven servicios de microcrédito, para ellos medimos:

f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:

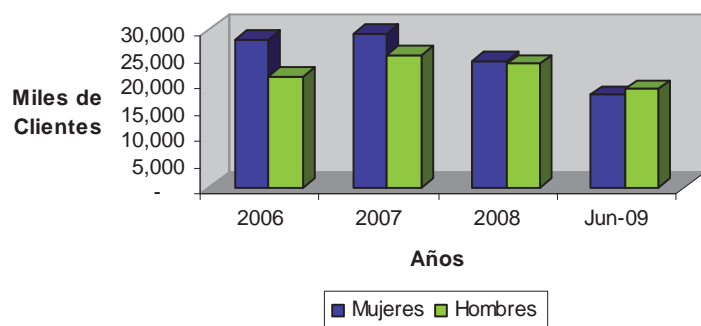


g) Crecimiento del Número de Clientes:

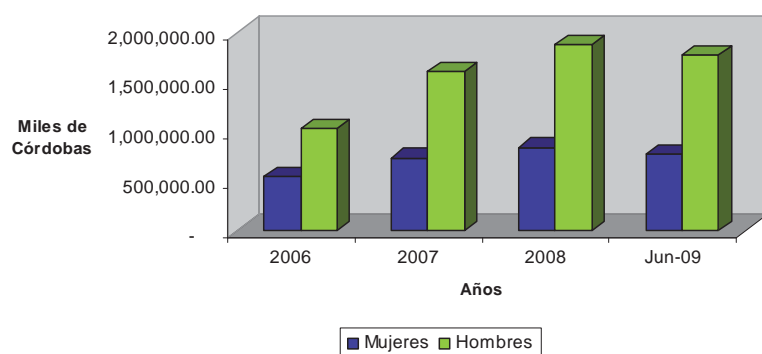


Aunque el año 2008 muestra una ligera caída en el número de clientes, lo obtenido a Junio muestra un nivel de crecimiento interesante, pero habrá que ver si este comportamiento no es cíclico.

h) Número de Clientes por Género



i) Volúmen de Cartera por Género



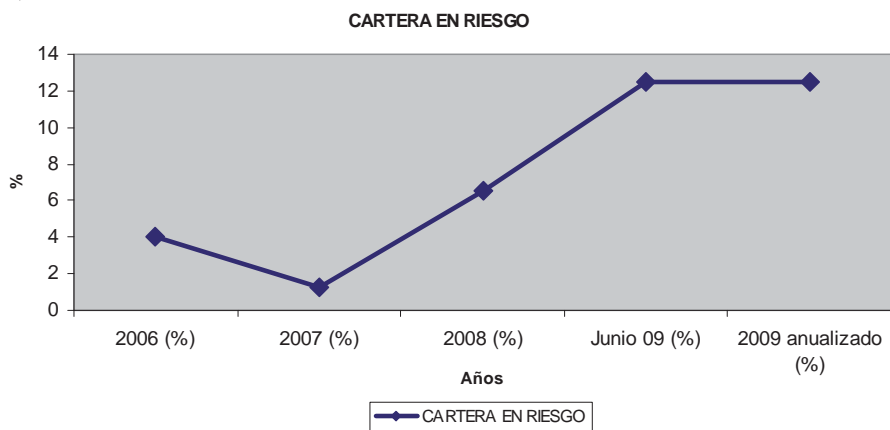
Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera ha ido disminuyendo y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha sido casi constantemente mucho menor que la de los hombres.

B.2 Financiera FAMA

Coeficientes Financieros		2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
No.	Calidad de Cartera	2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
1	Cartera en Mora	-	-	-	-	-	< 5%
2	Cartera en Riesgo	4.05	1.26	6.56	12.47	12.47	< 10%
3	Cobertura de Riesgos	100.00	559.90	122.57	79.95	79.95	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)
Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras							
1	Rendimiento del Patrimonio	22.45	12.62	10.54	0.09	0.09	20% - 30%
2	Rendimiento de Activos Productivos	83.34	86.56	83.47	84.91	84.91	70% - 90%
3	Rendimiento de Activos	8.89	3.58	2.29	0.02	0.02	4% - 8%
4	Gastos Financieros	7.05	4.69	6.77	4.68	4.68	5% - 10%
5	Gastos de Operación	0.43	0.24	0.37	0.26	0.26	10% - 20%
6	Rendimiento de Cartera	34.09	27.25	29.67	17.21	17.21	> 25%
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	33.07	14.16	8.88	0.16	0.16	
8	Solvencia	7973.44	11296.93	8039.80	6704.51	6704.51	> 100%
9	Autosuficiencia Operativa	299.89	236.45	203.51	122.90	122.90	> 100% 118% (CA) 113% (AL)
10	Autosuficiencia Financiera	299.89	236.45	203.51	122.90	122.90	> 100% 107% (CA) 110% (AL)

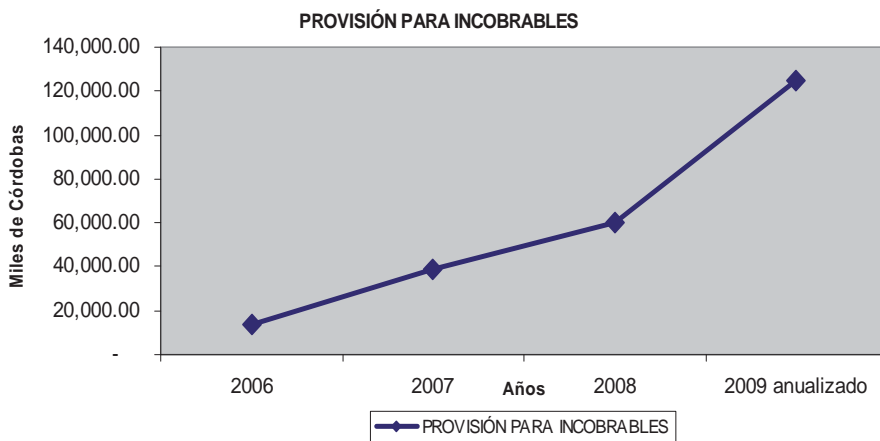
	Eficiencia/Productividad								
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.0034	0.0024	0.0037	0.0026	0.005			
2	Costo por Crédito Otorgado	0.034	0.033	0.078	0.166	0.333			
3	Costo por Cliente	0.035	0.037	0.080	0.058	0.116			US\$ 132 (CA) US\$160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	369.44	248.22	259.00	233.23	233.23			198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	2926.71 162.57	3550.44 187.82	5216.21 263.33	4786.13 235.37	9572.27 470.75			
6	Tamaño Promedio del Crédito	7.68 0.43	12.90 0.68	19.58 0.99	58.95 2.90	117.91 5.80			
	Coefficientes Sociales								
1	Participación de Mujeres	79.61	78.06	74.08	75.87	75.87			66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	93.26	70.17	62.03	61.68	30.84			

a) Calidad de la Cartera de Créditos:



Pese a la mejora considerable de la Cartera de FAMA en el 2007 con relación a la del 2006 (que pudo deberse a una excelente estrategia de gestión de riesgo o a un castigo de cartera de créditos incobrable), a partir del 2008 la morosidad había crecido en un 600%. Los estándares internacionales hablan de una de una morosidad <10% de la totalidad de la Cartera y FAMA alcanzado a Junio 2009 casi el 12,5%.

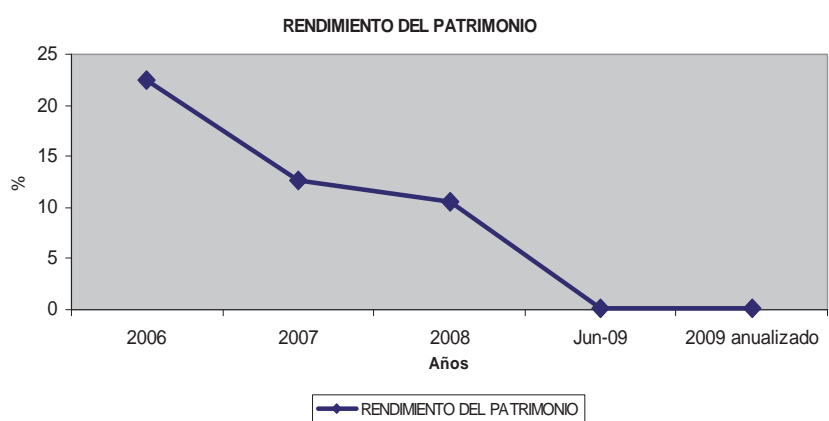
b) El nivel de cobertura que tienen las provisiones o las **reservas de FAMA para su Cartera de incobrables** muestra un crecimiento sostenido y agresivo, lo que genera pérdidas en los Estados de Resultados porque estas provisiones se deducen directamente de las ganancias o pérdidas de la gestión. FAMA no garantiza con sus reservas la pérdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) El principal activo de FAMA es su Cartera de Crédito y estando esta con tan altos niveles de deterioro/morosidad y provisiones, **la rentabilidad** de éste activo ha bajado 10 veces en su valor.



d) El patrimonio a caído 25 veces en su rentabilidad, porque el capital de la IMF está en su Cartera de Crédito, al deteriorarse ésta baja el rendimiento del patrimonio.

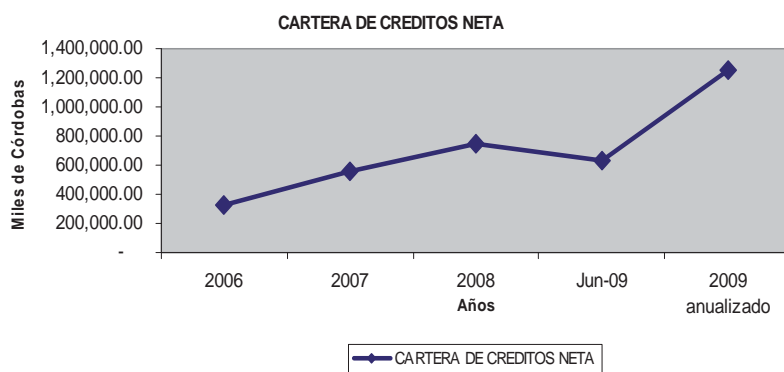


e) La rentabilidad medida por la autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera han soportado deterioros notables, pero se mantienen por encima del 100%, lo que significa que FAMA está cubriendo sus costos operativos y su rentabilidad y es autosuficiente financieramente por lo que no tiene un riesgo inmediato de colapso.

Análisis de Alcance

La consultoría debe medir si el programa ha permitido que esta intermediaria lleve servicios de microcrédito, para eso medimos:

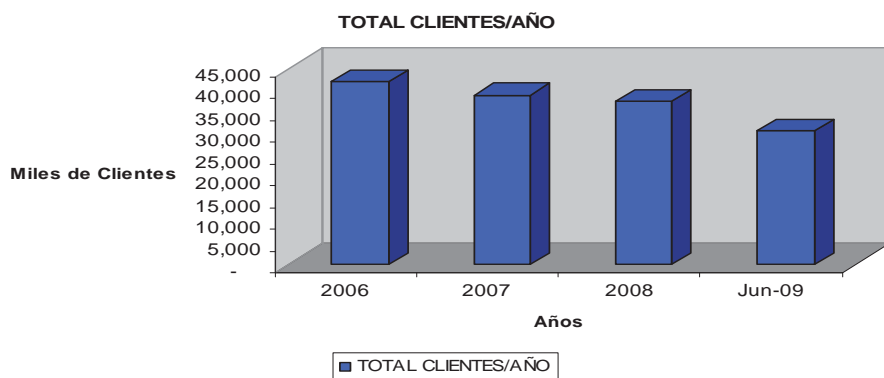
f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:



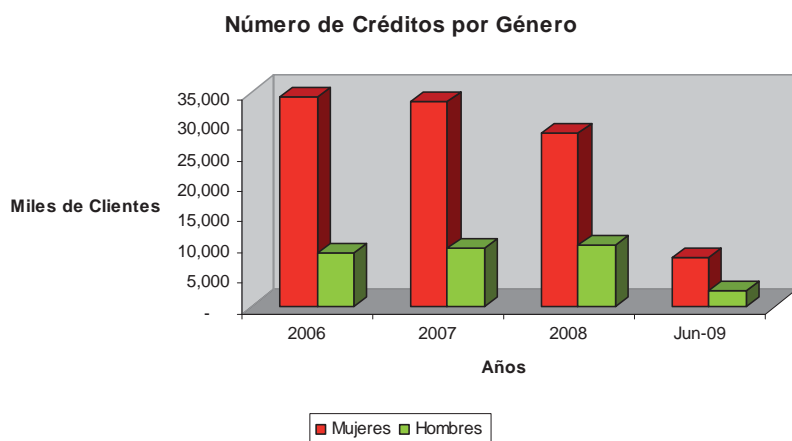
Es interesante observar que pese al deterioro de la Cartera, el volumen de la misma ha crecido sostenidamente, lo que muestra que está contribuyendo al objetivo de lograr mayores niveles de cobertura con servicios de microcrédito.

g) Crecimiento del Número de Clientes:

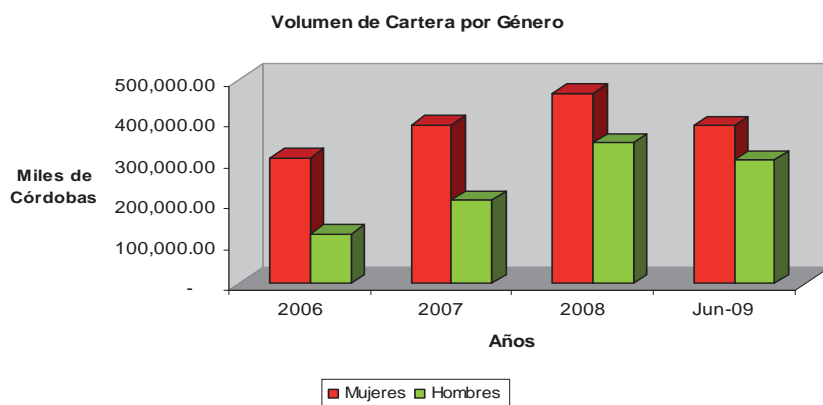
A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes se ha ido reduciendo de a poco pero sostenidamente. Si cruzamos este dato con la variable del volumen de cartera, la conclusión es que el promedio de préstamo por cliente es mayor y que posiblemente el alcance o nivel económico de los clientes también ha subido proporcionalmente al monto promedio.



h) Número de Clientes por Género



i) Volúmen de Cartera por Género



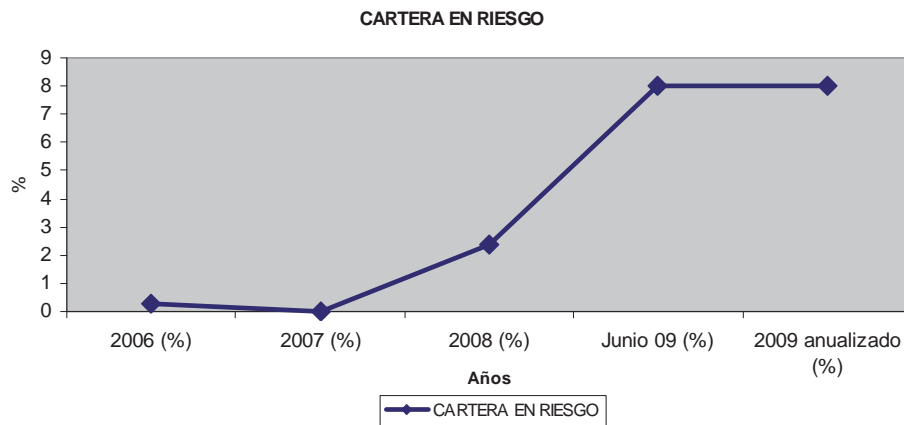
Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera ha ido disminuyendo y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha ido constantemente en incremento con relación a la de los hombres.

B.3 Fondo de desarrollo local (FDL)

Coeficientes Financieros		2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
No.	Calidad de Cartera						
1	Cartera en Mora	-	-	-	-	-	< 5%
2	Cartera en Riesgo	0.28	0.00	2.36	8.01	8.01	< 10%
3	Cobertura de Riesgos	926.17	DND	146.59	85.22	85.22	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)
Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras							
1	Rendimiento del Patrimonio	26.86	19.38	17.75	-5.85	-5.85	20% - 30%
2	Rendimiento de Activos Productivos	81.40	80.41	82.48	75.38	75.38	70% - 90%
3	Rendimiento de Activos	4.76	3.56	3.05	-0.86	-0.86	4% - 8%
4	Gastos Financieros	6.88	7.35	6.67	3.90	3.90	5% - 10%
5	Gastos de Operación	0.00	0.00	0.50	0.26	0.26	10% - 20%
6	Rendimiento de Cartera	25.58	25.63	24.02	12.80	12.80	> 25%
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	23.13	17.32	15.30	-8.90	-8.90	
8	Solvencia	DND	DND	4810.05	4872.02	4872.02	> 100%
9	Autosuficiencia Operativa	272.81	245.79	228.71	121.39	121.39	>100% 118% (CA) 113% (AL)
10	Autosuficiencia Financiera	272.81	245.79	228.71	121.39	121.39	> 100% 107% (CA) 110% (AL)

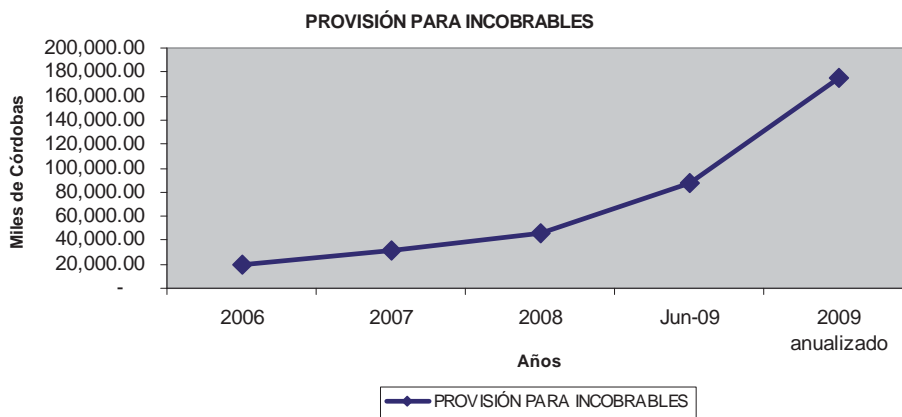
Eficiencia/Productividad									
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.000	0.000	0.0050	0.0026	0.005			
2	Costo por Crédito Otorgado	0.000	0.000	0.06	0.06	0.11			
3	Costo por Cliente	0.000	0.000	0.083	0.045	0.091			US\$ 132 (CA) US\$160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	326	351	360	348	348			198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	4100.84 227.79	4760.11 251.82	5763.41 290.96	5624.05 276.58	11248.11 553.16			
6	Tamaño Promedio del Crédito	8.65 0.48	8.55 0.45	10.85 0.55	19.85 0.98	39.70 1.95			
Coefficientes Sociales									
1	Participación de Mujeres	63.61	63.96	63.04	63.53	63.53			66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	37.95	38.06	37.52	39.33	19.66			

a) La Calidad de la Cartera de Créditos:

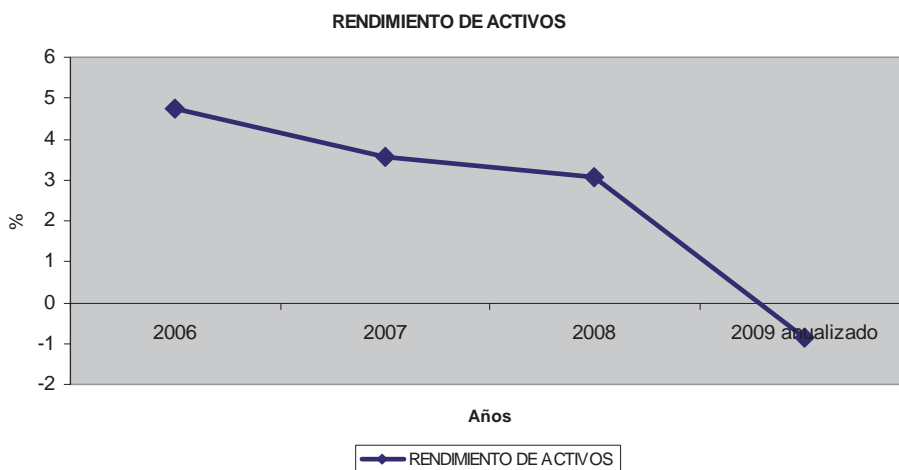


La Cartera de Créditos del FDL, a partir del 2008, ha tenido un incremento de la morosidad cercano al 800%

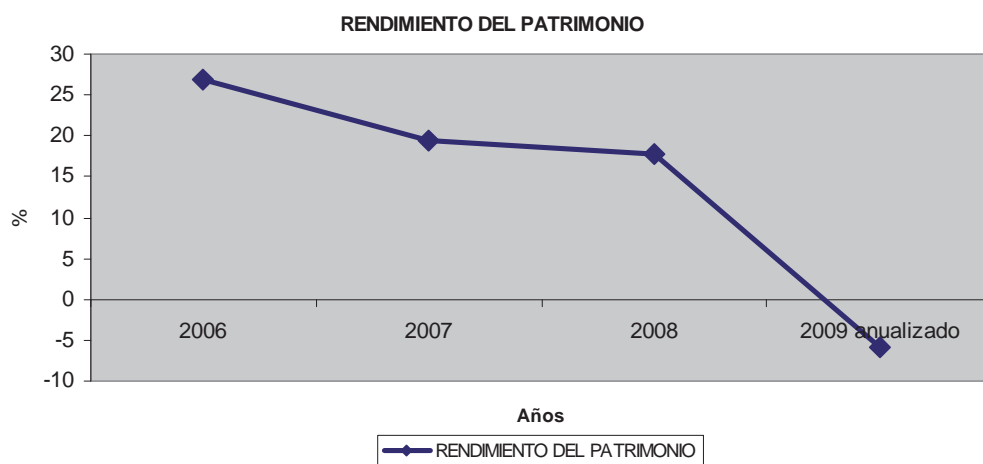
b) Las reservas de FDL para su Cartera de incobrables, ha venido bajando constantemente aunque todavía ésta dentro del benchmarking internacional. Muestra un crecimiento sostenido y agresivo de las provisiones para incobrables, generando pérdidas en la gestión. FDL no garantiza, por muy escaso margen, con sus reservas la pérdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) Estando la Cartera de Crédito con tan altos niveles de deterioro/morosidad y provisiones, la Rentabilidad de los Activos del FDL ha bajado 7 veces en su valor e incluso está proyectado al 2009 en (-1) Es decir que el principal negocio de esta entidad no es rentable.



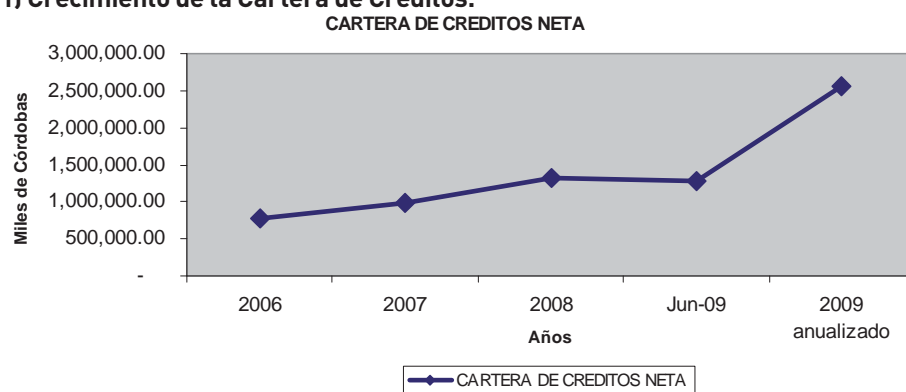
d) El patrimonio a caído 10 veces en su rentabilidad, pero si se confirma la tendencia proyectada en el 2009 con la información a Junio, la caída sería del 25 veces.



e) La rentabilidad medida por la autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera se han deteriorado en un 50%, aunque se mantienen por encima del 100%. Ello significa que el FDL sigue cubriendo sus costos operativos, su rentabilidad y es autosuficiente financieramente. Pero si la tendencia se confirmara en el 2009 el deterioro podría ser de un 150% más.

Análisis de Alcance

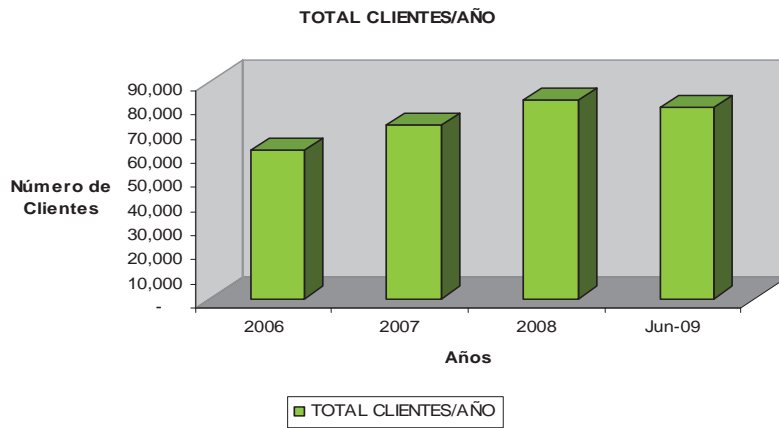
f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:



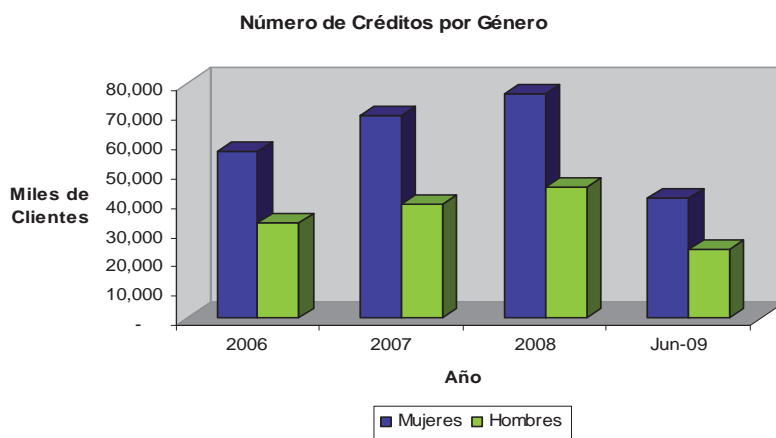
El volumen de la Cartera de Créditos pese a todos los otros deterioros ha crecido poco pero sostenidamente, lo que muestra que el FDL contribuye al objetivo de PRODEL de lograr mayores escalas de cobertura con servicios de microcrédito.

g) Crecimiento del Número de Clientes:

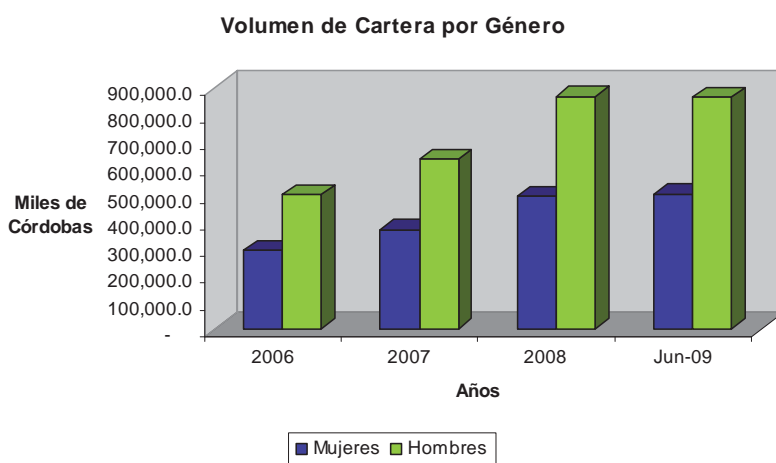
A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes ha ido creciendo poco pero sostenidamente excepto en la proyección del 2009. Cruzando este dato con la variable del volumen de cartera la conclusión es que el promedio de préstamo por cliente se ha mantenido y que posiblemente el alcance o nivel económico de los clientes que atiende del FDL también se ha mantenido por el monto promedio otorgado.



h) Número de Clientes por Género



i) Volúmen de Cartera por Género



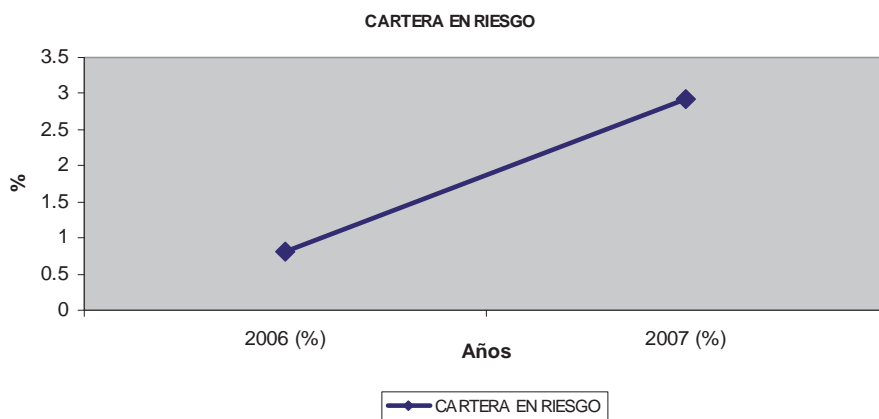
Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera há ido creciendo y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha ido constantemente en incremento aunque lentamente.

B.4 Fondo de desarrollo para la mujer (FODEM)

Coeficientes Financieros		2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
No.	Calidad de Cartera						
1	Cartera en Mora	-	-	-	DND	DND	< 5%
2	Cartera en Riesgo	0.82	2.92	0.00	DND	DND	< 10%
3	Cobertura de Riesgos	192.24	115.34	#DIV/0!	DND	DND	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)
	Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras						
1	Rendimiento del Patrimonio	19.46	13.24	-35.60	DND	DND	20% - 30%
2	Rendimiento de Activos Productivos	95.36	90.95	90.61	DND	DND	70% - 90%
3	Rendimiento de Activos	5.55	3.06	-6.18	DND	DND	4% - 8%
4	Gastos Financieros	4.89	6.67	7.84	DND	DND	5% - 10%
5	Gastos de Operación	0.00	0.00	0.00	DND	DND	10% - 20%
6	Rendimiento de Cartera	32.02	30.35	30.34	DND	DND	> 25%
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	18.26	10.76	-20.36	DND	DND	
8	Solvencia	DND	DND	DND	DND	DND	> 100%
9	Autosuficiencia Operativa	496.60	305.64	172.04	DND	DND	> 100% 118% (CA) 113% (AL)
10	Autosuficiencia Financiera	496.60	305.64	172.04	DND	DND	> 100% 107% (CA) 110% (AL)

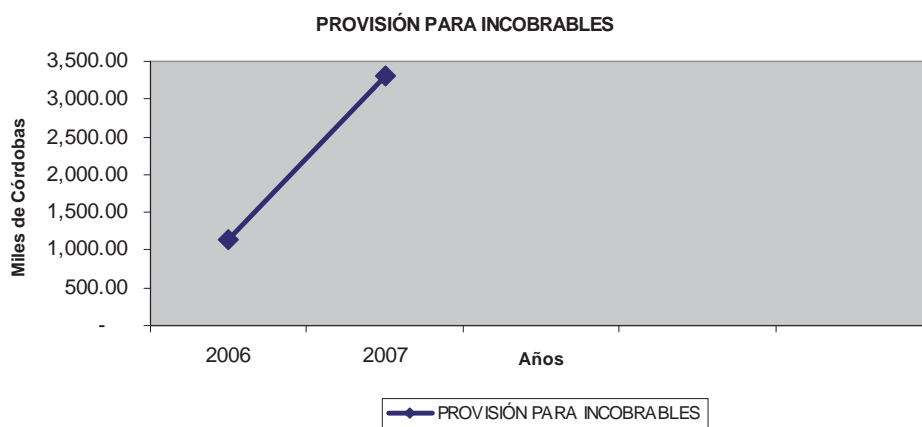
	Eficiencia/Productividad								
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	Costo por Crédito Otorgado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
3	Costo por Cliente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	US\$ 132 (CA) US\$ 160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	361.85	354	338	448	448	448	448	198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	3578.35 198.77	4088.68 216.30	3816.07 192.65	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	
6	Tamaño Promedio del Crédito	7.67 0.43	9.55 0.51	11.30 0.57	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	
	Coefficientes Sociales								
1	Participación de Mujeres	88.92	94.01	95.39	92.94	92.94	92.94	92.94	66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	82.72	91.35	99.75	DND	DND	DND	DND	

a) Calidad de la Cartera de Créditos:



La Cartera de Créditos en Riesgo a partir del 2006 ha tenido un incremento de a morosidad en cerca al 250%. Aún así no se cuenta con la tendencia a Junio 2009 porque la IMF no ha proporcionado la información de los actuales niveles de deterioro.

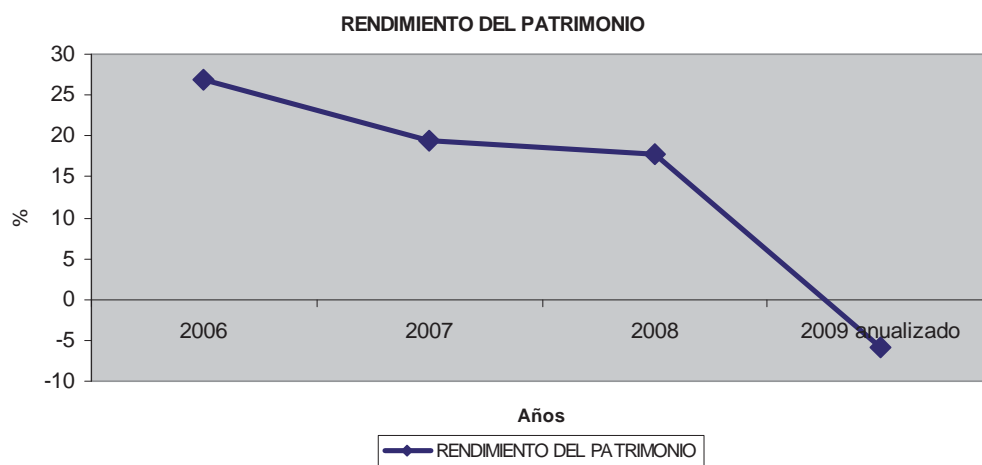
b) Las reservas de FODEM para su Cartera de incobrables, se han incrementado entre el 2006 al 2007 en 25 veces su valor aunque al 2007 ésta estaba dentro del benchmarking internacional. No tenemos información al 2008 y 2009. No podemos garantizar que FODEM pueda cubrir con sus reservas la eventual perdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) Estando la Cartera de Crédito con tan altos niveles de deterioro/morosidad y previsiones, la Rentabilidad de los Activos del FODEM ha bajado casi 7 veces en su valor e incluso está proyectado al 2009 en (-1) Es decir que el principal negocio de esta entidad no es rentable.



d) El patrimonio a caído 10 veces en su rentabilidad, pero si se confirma la tendencia proyectada en el 2009 con la información a junio, la caída sería del 25 veces.

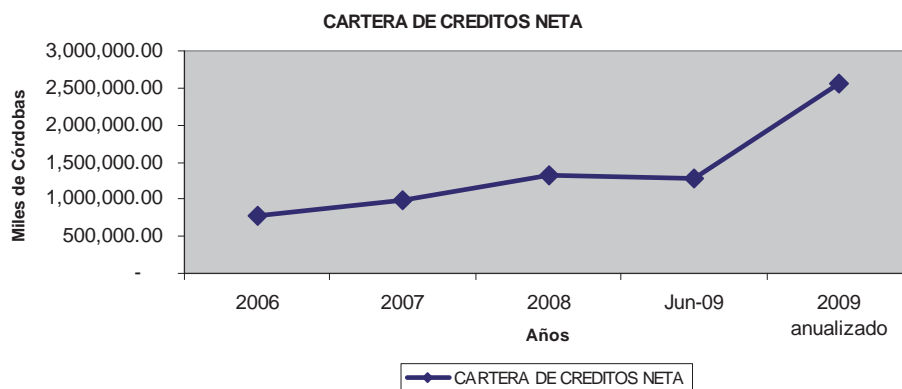


e) La rentabilidad medida por la autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera se han deteriorado en un 50% se mantienen por encima del 100%, lo que significa que FODEM sigue cubriendo sus costos operativos, su rentabilidad y es autosuficiente financieramente. Pero si la tendencia se confirmara en el 2009 el deterioro podría ser de un 150% más.

Análisis de Alcance

f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:

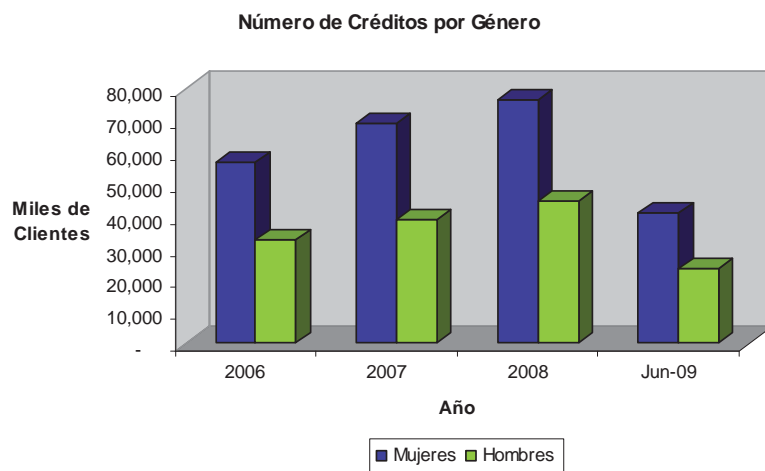
El volumen de la Cartera de Créditos pese a todos los otros deterioros ha crecido poco pero sostenidamente, lo que muestra que FODEM contribuye al objetivo de PRODEL de lograr mayores escalas de cobertura con servicios de microcrédito.



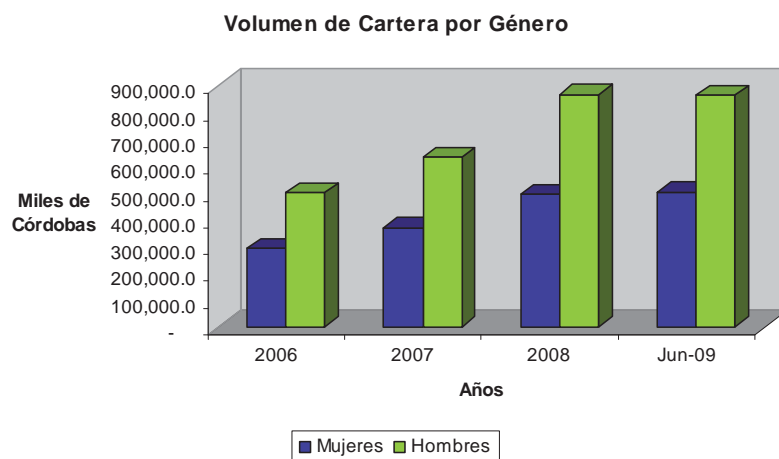
g) **Crecimiento del Número de Clientes:** A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes ha ido creciendo poco pero sostenidamente excepto en la proyección del 2009. Cruzando este dato con la variable del volumen de cartera vemos que esta ha crecido sostenidamente, la conclusión es que el promedio de préstamo por cliente se ha mantenido y que posiblemente el alcance o nivel económico de los clientes que atiende del FODEM también se ha mantenido por el monto promedio otorgado.



h) Número de Clientes por Género



i) Volúmen de Cartera por Género



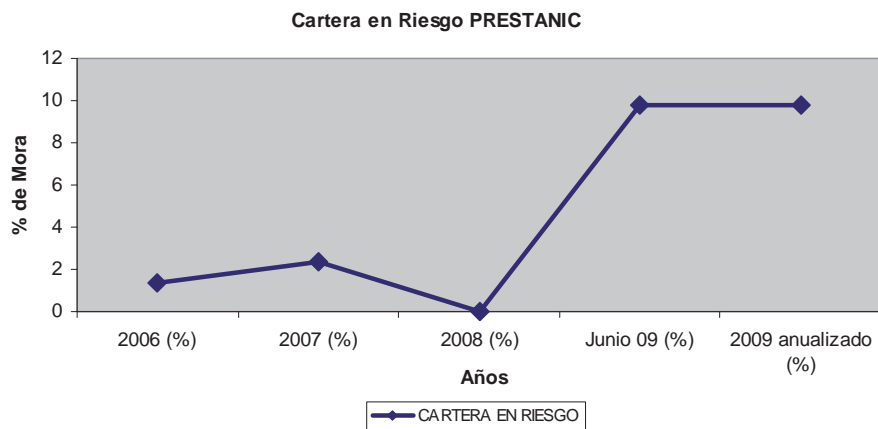
Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera ha ido creciendo y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha ido constantemente en incremento aunque lentamente.

B.5 Fondo Nicaraguense para el desarrollo comunitario (PRESTANIC)

		Coeficientes Financieros							
No.	Calidad de Cartera	2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking		
1	Cartera en Mora	-	-	-	-	-	< 5%		
2	Cartera en Riesgo	1.36	2.39	0.00	9.79	9.79	< 10%		
3	Cobertura de Riesgos	200.23	128.28	#DIV/0!	116.97	116.97	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)		
		Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras							
1	Rendimiento del Patrimonio	16.23	25.92	15.15	-25.94	-25.94	20% - 30%		
2	Rendimiento de Activos Productivos	84.47	84.66	88.27	83.03	83.03	70% - 90%		
3	Rendimiento de Activos	3.91	5.88	3.19	-4.45	-4.45	4% - 8%		
4	Gastos Financieros	6.09	6.43	6.45	3.88	3.88	5% - 10%		
5	Gastos de Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10% - 20%		
6	Rendimiento de Cartera	23.49	26.76	25.55	11.62	11.62	> 25%		
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	19.63	25.41	13.58	-41.77	-41.77			
8	Solvencia	DND	DND	DND	DND	DND	> 100%		
9	Autosuficiencia Operativa	268.39	284.28	229.53	82.09	82.09	> 100% 118% (CA) 113% (AL)		
10	Autosuficiencia Financiera	268.39	284.28	229.53	82.09	82.09	> 100% 107% (CA) 110% (AL)		

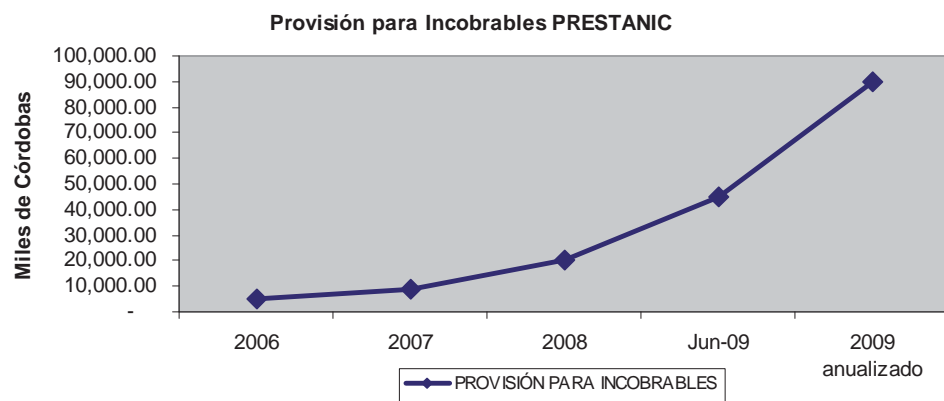
Eficiencia/Productividad										
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	Costo por Crédito Otorgado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
3	Costo por Cliente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	US\$ 132 (CA) US\$160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	225	244	236	240	240	240	240	240	198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	4838.36 268.76	5609.62 296.76	5510.70 278.20	5452.06 268.12	10904.13 536.25				
6	Tamaño Promedio del Crédito	16.72 0.93	17.64 0.93	19.02 0.96	55.57 2.73	111.14				
Coeficientes Sociales										
1	Participación de Mujeres	49.27	60.75	51.28	13.62	13.62				66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	2.08	1.91	1.72	1.67	0.84				

a) Calidad de la Cartera de Créditos:

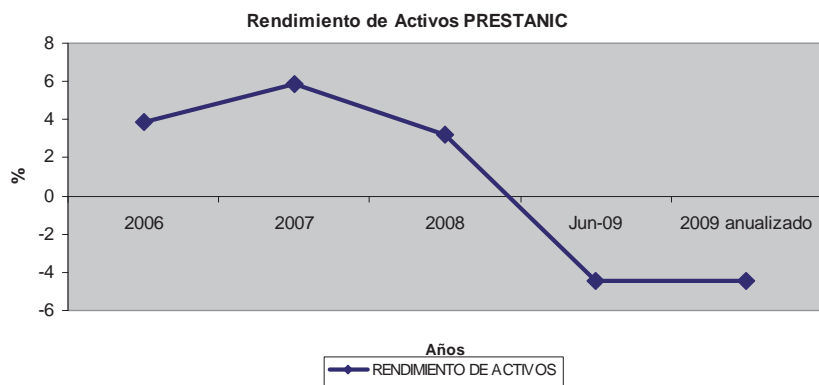


La Cartera de Créditos en Riesgo muestra un descenso fuerte en el 2008 y un incremento exponencial al 1000% con la tendencia a Junio 2009.

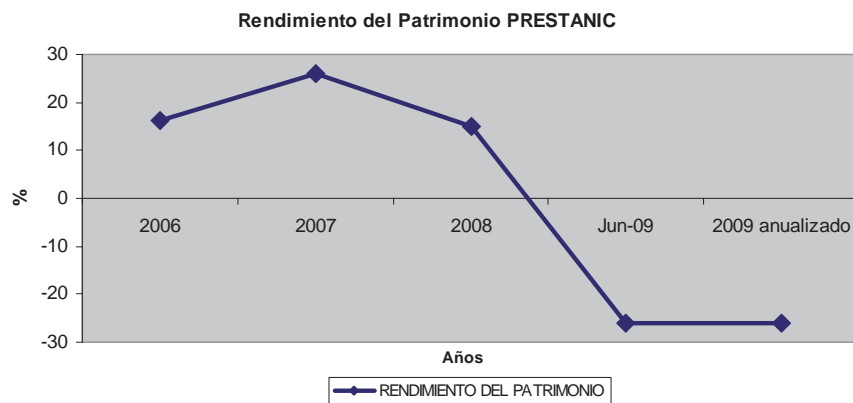
b) Las reservas de PRESTANIC para su Cartera de incobrables, se han incrementado entre el 2006 al 2007 en 50 veces su valor aunque no tenemos información al 2008 de éste indicador. PRETANIC puede garantizar el cubrir con sus reservas la eventual perdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) Estando la Cartera de Crédito con altos niveles de deterioro/morosidad y provisiones, la Rentabilidad de los Activos del PRETANIC ha bajado 10 veces en su valor e incluso está proyectado al 2009 en (-4) Es decir que el principal negocio de esta entidad no esta siendo rentable a Junio 2009.



d) El patrimonio a caído casi en 30 veces en su rentabilidad

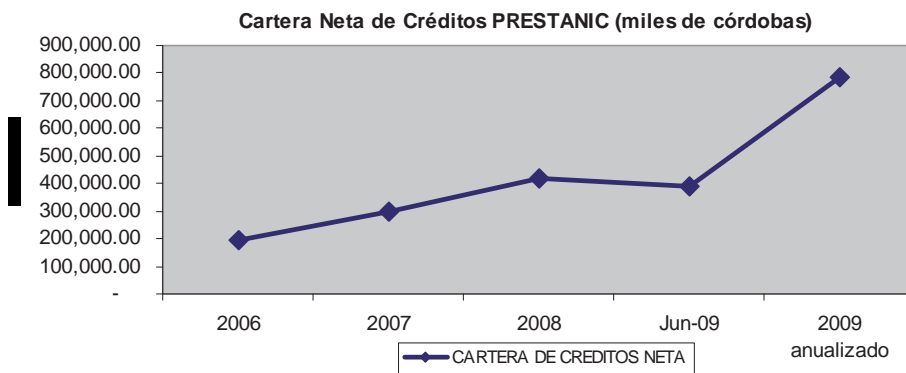


e) La rentabilidad medida para la autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera se han deteriorado en un 200% aproximadamente, se encuentra por encima del 82%, lo que significa que PRESTANIC, no cubre sus costos operativos, su rentabilidad y no es autosuficiente financieramente. Pero si la tendencia se confirmara en el 2009 el deterioro podría ser mayor.

Análisis de Alcance

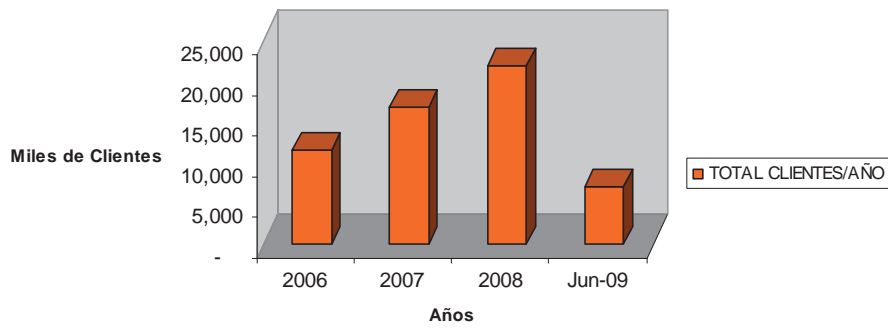
f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:

El volumen de la Cartera de Créditos pese a todos los otros deterioros ha crecido sostenidamente hasta junio 2009 donde se la percibe estancada. Ello muestra que PRETANIC ha venido contribuyendo al objetivo de PRODEL de lograr mayores escalas de cobertura con servicios de microcrédito.



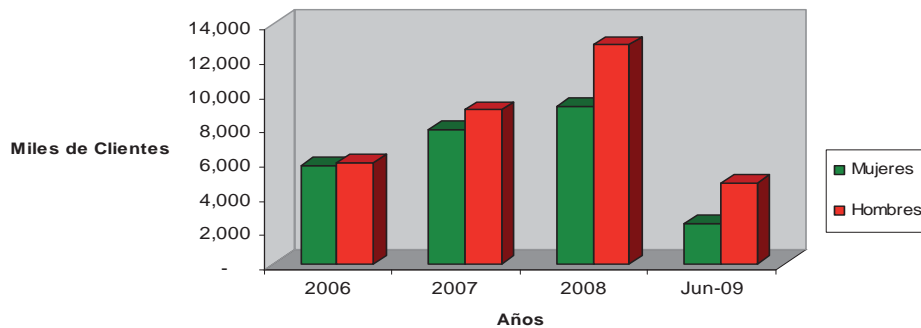
g) **Crecimiento del Número de Clientes:** A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes ha crecido de manera interesante y sostenida pero la proyección del 2009 muestra una fuerte caída, que puede deberse a una mayor prudencia en colocaciones. Cruzando con la variable del volumen de cartera vemos que esta ha crecido sostenidamente hasta Junio 2009 también donde también se estanca o detiene, la conclusión es que el promedio de préstamo por cliente se ha mantenido y que posiblemente el alcance o nivel económico de los clientes que atiende del PRETANIC también se ha mantenido en el monto promedio otorgado.

TOTAL CLIENTES/AÑO PRESTANIC



h) Número de Clientes por Género

No. Créditos por Género PRESTANIC



i) Volúmen de Cartera por Género

Volumen de Cartera por Género



Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera ha ido creciendo de manera sostenida y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha crecido constantemente aunque levemente, excepto a Junio 2009 que es menor.

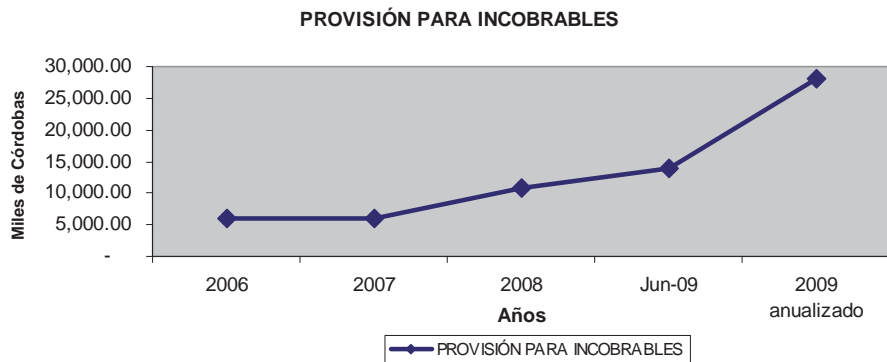
B.6 Centro de promoción del desarrollo local (CEPRODEL)

No.	Calidad de Cartera	2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking
1	Cartera en Mora	-	-	-	-	-	< 5%
2	Cartera en Riesgo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	< 10%
3	Cobertura de Riesgos	NDN	NDN	NDN	NDN	NDN	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)
Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras							
1	Rendimiento del Patrimonio	13.84	17.47	0.26	3.14	3.14	20% - 30%
2	Rendimiento de Activos Productivos	78.21	72.13	76.74	72.16	72.16	70% - 90%
3	Rendimiento de Activos	3.44	3.13	0.04	0.55	0.55	4% - 8%
4	Gastos Financieros	5.62	6.41	8.32	4.73	4.73	5% - 10%
5	Gastos de Operación	0.30	0.28	0.33	0.18	0.18	10% - 20%
6	Rendimiento de Cartera	29.71	29.33	32.12	15.22	15.22	> 25%
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	14.28	14.34	0.16	4.67	4.67	
8	Solvencia	9977.92	10412.98	9782.95	8453.23	8453.23	> 100%
9	Autosuficiencia Operativa	280.40	298.21	240.44	131.95	131.95	> 100% 118% (CA) 113% (AL)
10	Autosuficiencia Financiera	280.40	298.21	240.44	131.95	131.95	> 100% 107% (CA) 110% (AL)

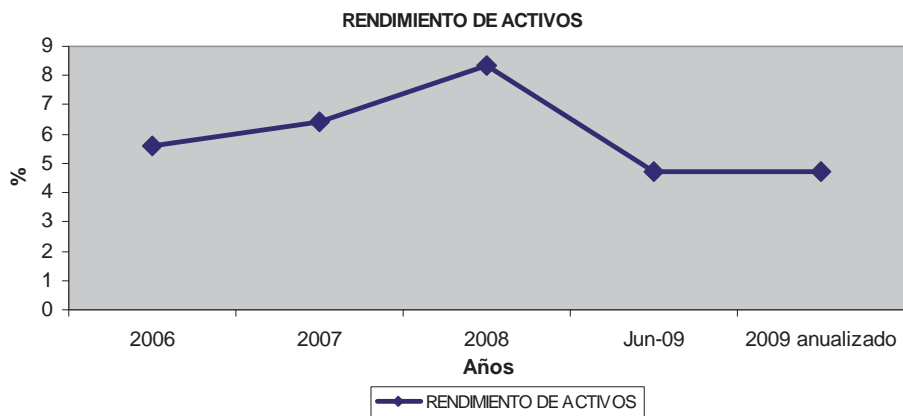
Eficiencia/Productividad										
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	Costo por Crédito Otorgado	0.036	0.042	0.037	0.066	0.133				
3	Costo por Cliente	0.03	0.04	0.05	0.03	0.06				US\$ 132 (CA) US\$160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	282.571	275.358	282.980	258.673	258.673				198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	2946.37 163.66	3559.87 188.32	4465.22 225.42	4028.05 198.09	8056.11 396.19				
6	Tamaño Promedio del Crédito	11.58 0.64	14.52 0.77	10.88 0.55	34.36 1.69	68.71 3.38				
Coefficientes Sociales										
1	Participación de Mujeres	52.84	50.21	92.67	28.47	28.47				66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	48.25	48.77	52.37	53.15	26.58				

a) La **Calidad de la Cartera de Créditos**: El equipo de evaluación no ha recibido esta información

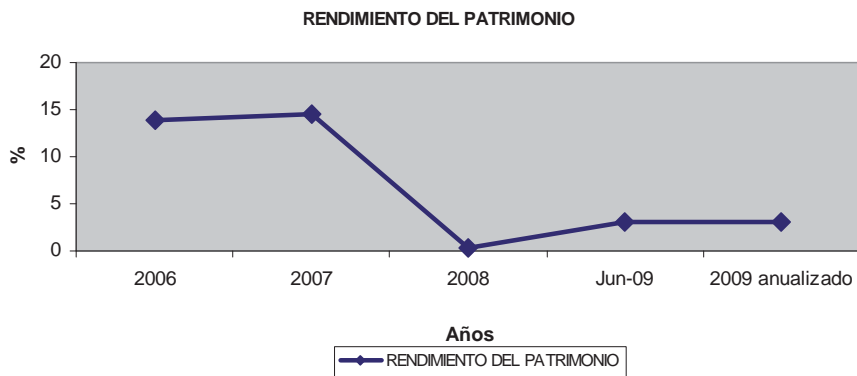
b) Las **reservas de CEPRODEL para su Cartera de incobrables**, se han multiplicado entre el 2006 al 2009 por 5 veces su valor aunque no tenemos información de la calidad de la Cartera de Créditos por lo que este indicador no refleja si CEPRODEL puede garantizar el cubrir con sus reservas la eventual perdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) la **Rentabilidad de los Activos** del CEPRODEL ha bajado 4 veces en su valor e incluso está proyectado al 2009 en (5).



d) El **patrimonio a caído casi en 15 veces en su rentabilidad** aunque muestre un pequeño repunte positivo a junio 2009 y en la proyección del 2009.

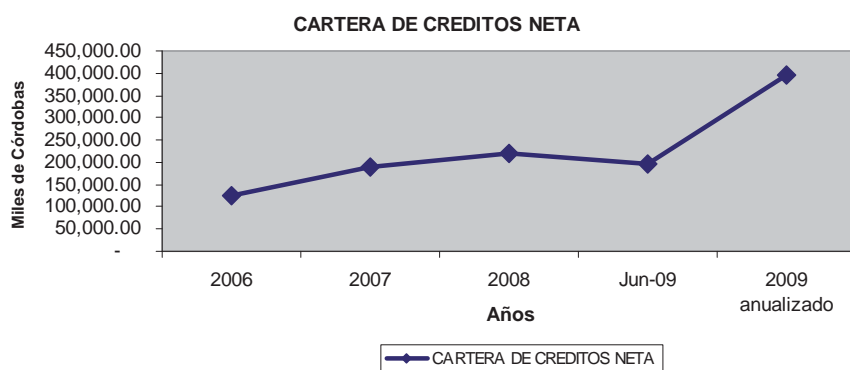


e) La autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera se han deteriorado en un 150% aproximadamente, se encuentra por encima del 100%, lo que significa que CEPRODEL, cubre sus costos operativos, su rentabilidad y es autosuficiente financieramente.

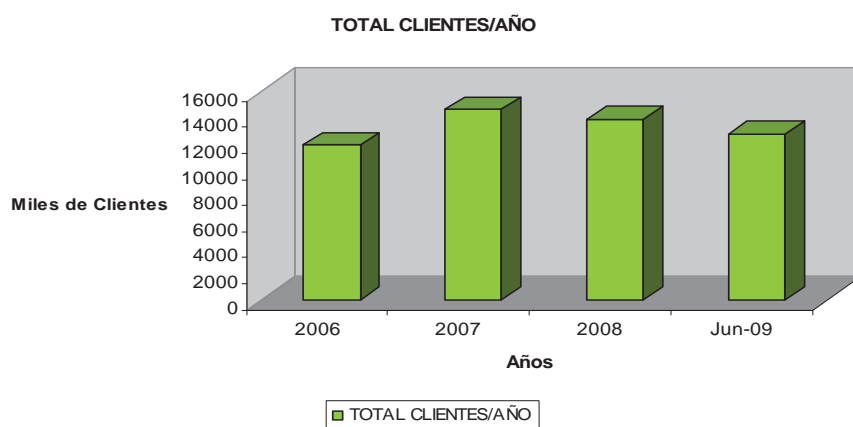
Análisis de Alcance

f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:

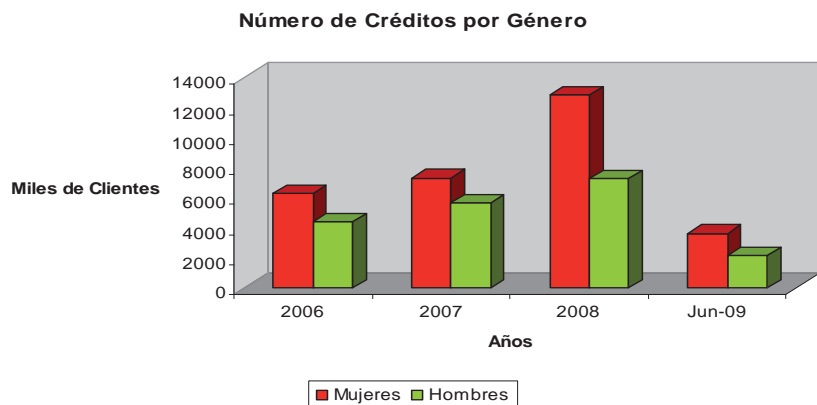
El volumen de la Cartera de Créditos pese a todos los otros deterioros ha crecido sostenidamente hasta el 2008, a Junio 2009 se percibe una leve caída.



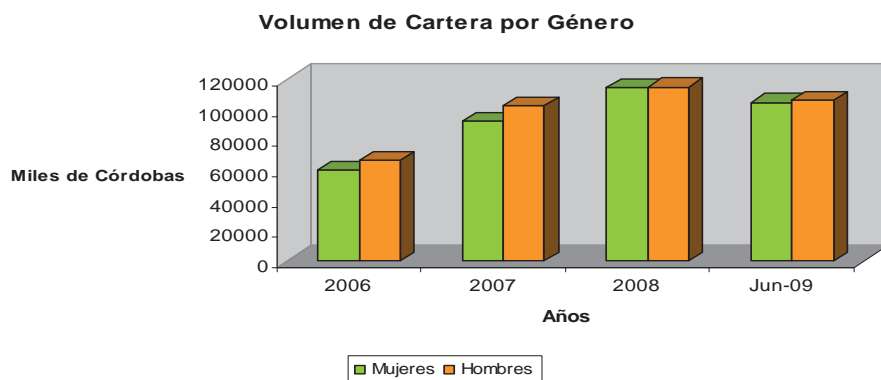
g) **Crecimiento del Número de Clientes:** A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes ha crecido pero hay un descenso leve en el 2008 que continua a junio 2009 y en la proyección del 2009. Esto puede deberse a una mayor prudencia en colocaciones. Cruzando con la variable del volumen de cartera vemos que ésta ha crecido fuertemente a junio 2009 y no así el número de prestatarios, la conclusión es que el promedio de préstamo por cliente ha tenido que sufrir un nivel de subida muy fuerte con lo que posiblemente el alcance o nivel económico de los clientes que atiende CEPRODEL también ha subido por el monto promedio otorgado.



h) Número de Clientes por Género



i) Volúmen de Cartera por Género



Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera ha ido creciendo de manera interesante y sostenida excepto a Junio 2009 y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha crecido incluso al equiparar a los montos que perciben los hombre a Junio 2009 y en el 2008.

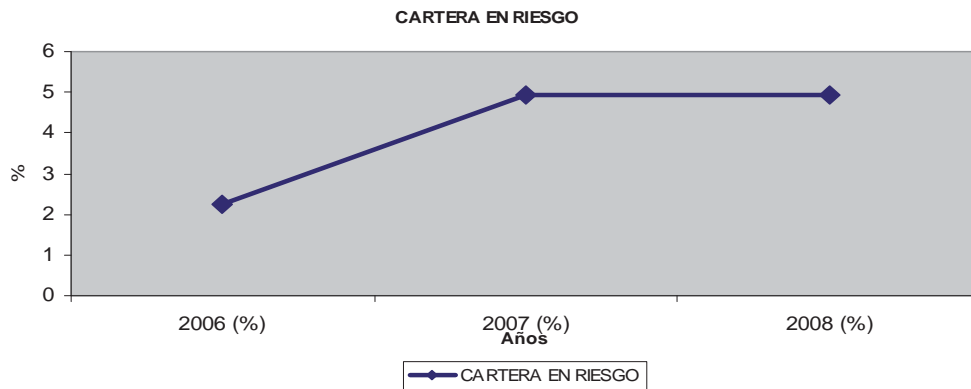
B.7 Fundación José Nieborowski (FJL)

Coeficientes Financieros									
No.	Calidad de Cartera	2006	2007	2008	2009	Anualizado Junio 2009	Benchmarking		
1	Cartera en Mora	-	-	-	DND	DND	< 5%		
2	Cartera en Riesgo	2.24	4.93	4.95	DND	DND	< 10%		
3	Cobertura de Riesgos	362.00	161.83	166.34	DND	DND	75% - 125% 92% (CA) 99% (AL)		
Sostenibilidad y Rentabilidad Financieras									
1	Rendimiento del Patrimonio	27.26	27.98	7.28	DND	DND	20% - 30%		
2	Rendimiento de Activos Productivos	78.59	80.13	74.01	DND	DND	70% - 90%		
3	Rendimiento de Activos	5.84	8.88	2.44	DND	DND	4% - 8%		
4	Gastos Financieros	7.51	8.98	7.17	DND	DND	5% - 10%		
5	Gastos de Operación	0.00	0.00	1.03	DND	DND	10% - 20%		
6	Rendimiento de Cartera	31.97	35.38	32.99	DND	DND	> 25%		
7	Margen de Utilidad o Rentabilidad	21.52	29.01	9.24	DND	DND			
8	Solvencia	DND	DND	3208.89	DND	DND	> 100%		
9	Autosuficiencia Operativa	212.97	216.15	208.72	DND	DND	> 100% 118% (CA) 113% (AL)		
10	Autosuficiencia Financiera	212.97	216.15	208.72	DND	DND	> 100% 107% (CA) 110% (AL)		

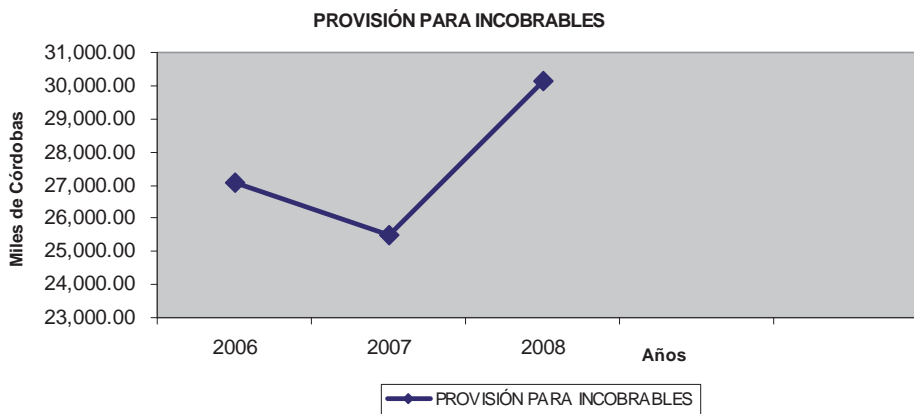
Eficiencia/Productividad										
1	Costo por Unidad de Dinero Prestada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	Costo por Crédito Otorgado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
3	Costo por Cliente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	US\$ 132 (CA) US\$160 (AL)
4	Productividad de Oficiales de Crédito	225	244	236	240	240	240	240	240	198 (CA) 258 (AL)
5	Cartera de Créditos por Oficial	4838.36 268.76	5609.62 296.76	5510.70 278.20	5452.06 268.12	10904.13 536.25				
6	Tamaño Promedio del Crédito	16.72 0.93	17.64 0.93	19.02 0.96	55.57 2.73	111.14				
Coeficientes Sociales										
1	Participación de Mujeres	49.27	60.75	51.28	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	66% (CA) 63% (AL)
2	Cartera Otorgada a Mujeres	2.08	1.91	1.72	1.67	0.84				

Análisis financiero:

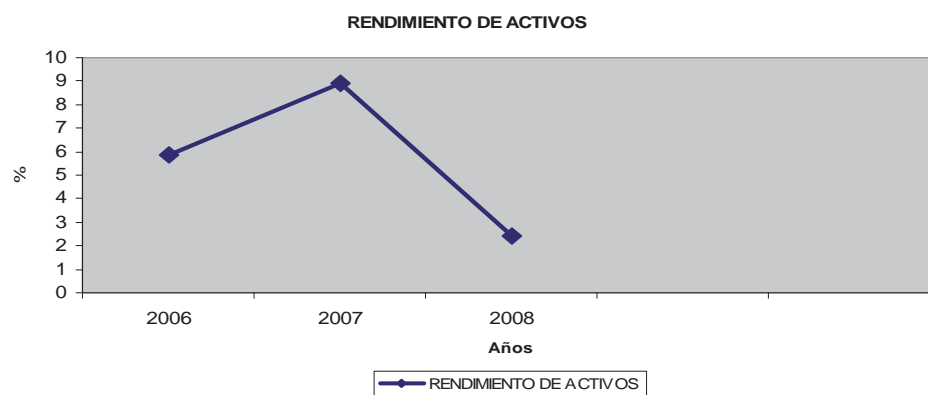
a) **La Calidad de la Cartera de Créditos** muestra un incremento en la morosidad del 300% al 2008. Esta consultoría no cuenta con información a junio 2009.



b) **Las reservas del FJL para su Cartera de incobrables:** El índice está por encima del 166% de cobertura, el FJL puede garantizar el cubrir con sus reservas la eventual pérdida total de su Cartera de Crédito en riesgo.



c) **la Rentabilidad de los Activos** del FJL ha bajado 6 veces en su valor al 2008 no está proyectado al 2009 por falta de información.



d) El patrimonio a caído casi en 20 veces en su rentabilidad aunque muestre un pequeño repunte al 2007 y no hay proyecciones del 2009 porque no se dispone de información..

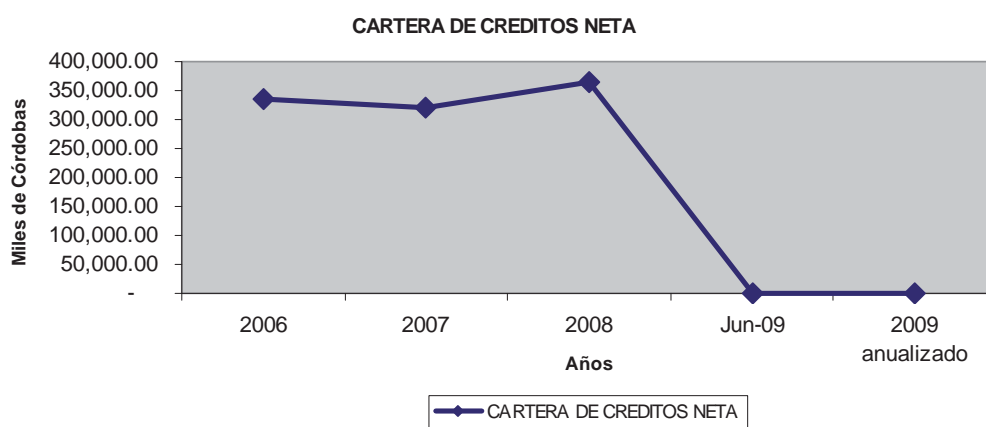


e) La autosuficiencia operativa y la autosuficiencia financiera se han deteriorado aproximadamente en un 10%. Sin embargo, el FJL se encuentra por encima del 200% en estos dos indicadores, lo que significa que cubre sus costos operativos, su rentabilidad y es autosuficiente financieramente.

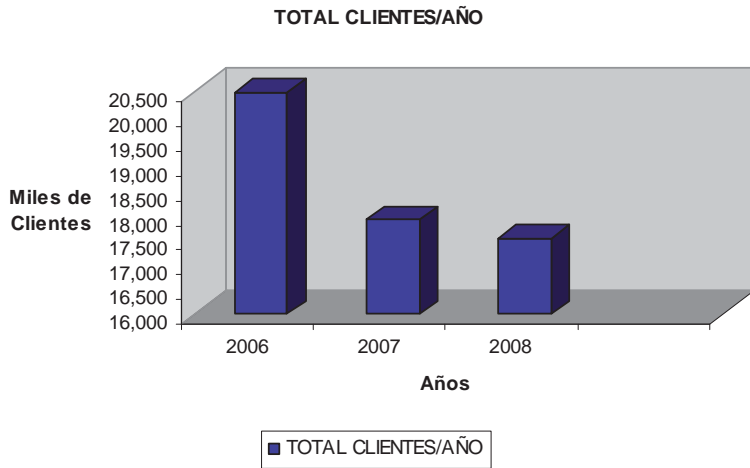
Análisis de Alcance

f) Crecimiento de la Cartera de Créditos:

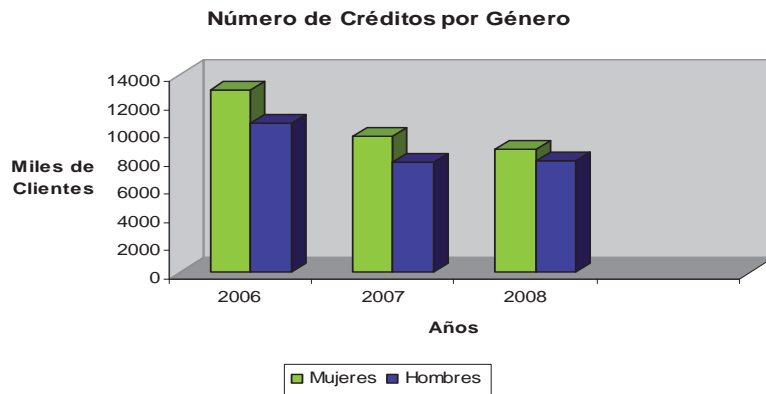
El volumen de la Cartera de Créditos pese a todos los otros deterioros ha crecido sostenidamente hasta el 2008, a Junio 2009 se percibe una caída vertical.



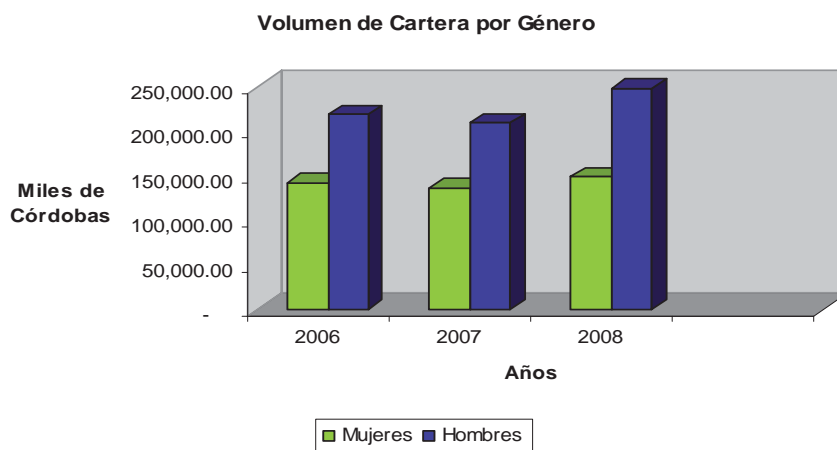
g) Crecimiento del Número de Clientes: A lo largo de la serie se puede apreciar que el número de clientes ha venido cayendo verticalmente con un decenso sostenido, a junio 2009 y en la proyección del 2009 no hay datos por falta de información. Cruzando con la variable del volumen de cartera vemos que esta ha decrecido igualmente de manera vertical al 2008, lo que debe ser inmediatamente determinado en sus causas por PRODEL.



h) Número de Clientes por Género



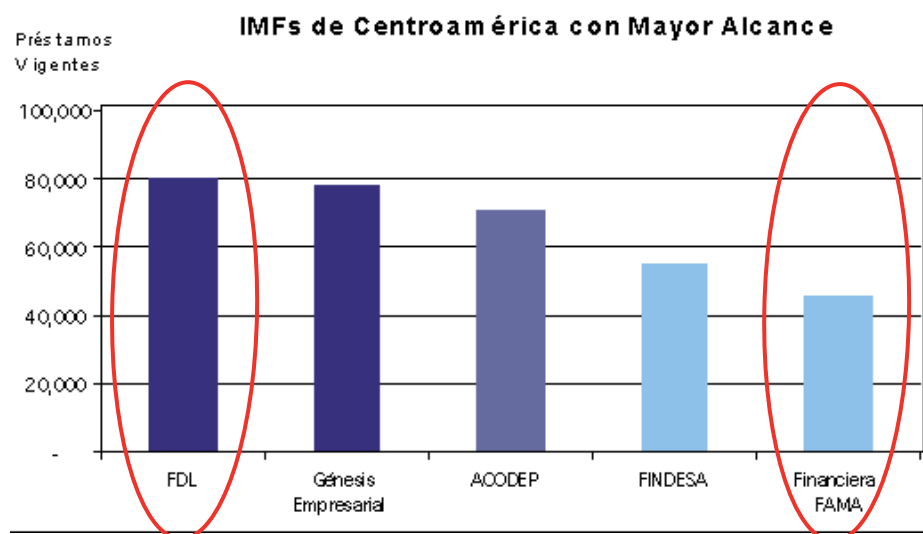
i) Volúmen de Cartera por Género



Las gráficas h) e i), muestran que la participación del número de mujeres en la Cartera há ido creciendo de manera interesante y sostenida hasta el 2008 incluso superando a los hombres y que la participación de las mujeres en el volúmen de los créditos otorgados ha crecido mucho más levemente en el 2008. No se tiene información para el 2008.

Anexo 5 Indicadores Regionales – Benchmarking IMFs de Nicaragua¹⁵

(Mix Benchmarking CA 2007)



Posición	Nombre de la MF	País	Prestatarios Activos / Población Pobre del País	Número de Prestatarios Activos
1	FDL	Nicaragua	3.2%	79,534
2	ACODEP	Nicaragua	2.9%	70,933
3	FINDESA	Nicaragua	2.2%	54,700
4	Financ. FAMA	Nicaragua	1.8%	45,578
5	Apoyo Integral	El Salvador	1.3%	32,779
6	Génesis Empresarial	Guatemala	1.1%	77,941
7	FINCA - Nicaragua	Nicaragua	1.1%	26,994
8	ENLACE	El Salvador	1.0%	26,098
9	ProMujer - Nicaragua	Nicaragua	1.0%	24,469
10	FUNDESER	Nicaragua	0.8%	19,963

¹⁵ Esta información procede del MIX Benchmarking para Centroamérica del año 2007. Se ha decidido que esta información se incluyera como un Anexo y no como parte del análisis de PRODEL, debido al hecho de que la misma es del año 2007, y ha habido importantes cambios en los mercados desde entonces. Sin embargo, se considera que esta información tiene un valor significativo ya que sirve para entender algunas de las tendencias y políticas presentes en las operaciones de PRODEL. En Rojo, los datos para Nicaragua.

LAS 10 IMS CON MAYOR RENTABILIDAD				
Posición	Nombre de la IMF	País	Rentabilidad de Activos (ROA)	Rentabilidad de Patrimonio (ROE)
1	Friendship Bridge	Guatemala	13.2%	17.4%
2	Fundación Nieborowski	Nicaragua	12.1%	42.0%
3	FAFIDESS	Guatemala	11.6%	18.1%
4	FUNDENUSE	Nicaragua	10.0%	22.7%
5	CDRO	Guatemala	9.1%	30.0%
6	CRYSOL	Guatemala	9.1%	20.0%
7	FAMA OPDF	Honduras	8.7%	28.6%
8	ASEI	El Salvador	7.4%	9.5%
9	Microfinanciera Prisma	Honduras	6.9%	12.5%
10	FUNDEA	Guatemala	6.9%	10.2%

Posición	Nombre de la MF	País	Gasto Operacional/ Cartera Bruta	Saldo Promedio por Préstamo (US\$)
1	Cooperativa Juan XXIII	Panamá	4.3%	3,136
2	PRODESA	Nicaragua	5.2%	930
3	FIDER PAC	Costa Rica	7.7%	879
4	FOMIC	Costa Rica	8.3%	2,888
5	ACORDE	Costa Rica	8.6%	8,098
6	CDRO	Guatemala	8.6%	1,944
7	FUNDE COCA	Costa Rica	8.9%	995
8	ACCOVI	El Salvador	9.4%	3,932
9	ADRI	Costa Rica	9.6%	11,240
10	Cooperativa 20 de Abril	Nicaragua	10.9%	1,238

LAS 10 IMFS CON MENOR RIESGO				
Posición	Nombre de la MF	País	Cartera en Riesgo > 30 días	Razón de Préstamos Castigados †
1	FIACG	Guatemala	0.0%	0.0%
2	FUNDEBASE	Costa Rica	0.3%	0.1%
3	Cooperativa 20 de Abril	Nicaragua	0.6%	0.5%
4	ProMujer - Nicaragua	Nicaragua	0.8%	1.0%
5	FUNDEA	Guatemala	1.0%	0.2%
6	FINSOL	Honduras	1.0%	1.3%
7	FUNDE COCA	Costa Rica	1.1%	2.0%
8	CRYSOL	Guatemala	1.2%	1.8%
9	PILARH OPDF	Honduras	1.5%	0.5%
10	ENLACE	El Salvador	1.5%	1.0%

† Debe ser menor a 3%.

BENCHMARKS COMPARATIVOS DE CENTROAMÉRICA - 2007

	Países						LAC No CA
	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	CA	
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES							
Número de IMFs	8	12	16	13	23	75	208
Edad	18.5	12.5	11.5	14	14	14	12
Total del Activo	2,139,563	6,179,614	4,965,304	7,827,118	11,279,839	7,071,151	9,761,397
Número de Oficinas	1	6	6.5	11	10	8	10
Número de Personal	10	81.5	39.5	106	102	72	98
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO							
Patrimonio/ Activos	40.2%	45.6%	45.0%	30.2%	22.9%	33.1%	23.2%
Razón de Obligaciones Comerciales	63.6%	55.2%	43.6%	69.3%	75.3%	65.6%	78.3%
Depósitos/ Cartera Bruta	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos/ Total del Activo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera Bruta/ Total del Activo	83.7%	79.7%	83.6%	86.1%	81.6%	83.4%	80.6%
INDICADORES DE ESCALA							
Número de Prestatarios Activos	814	7,529	11,136	14,484	14,480	9,034	12,191
Porcentaje de Prestatarios (Mujeres)	42.7%	72.3%	85.1%	71.1%	57.9%	66.2%	62.9%
Número de Préstamos Vigentes	1,275	7,991	11,136	14,484	14,480	9,140	12,204
Cartera Bruta de Préstamos (US\$)	1,842,806	5,411,509	3,813,936	6,638,122	10,264,418	5,812,006	7,721,410
Saldo Promedio de Créditos por Prestatario (US\$)	1,954	958	485	559	714	682	780
PNB por Cápita	4,980	2,540	2,640	1,200	1,000	2,540	2,920
Tasa de Crecimiento del PIB	7.9%	3.8%	4.6%	6.1%	3.7%	4.6%	4.8%
Tasa de Depósito	6.4%	4.4%	4.8%	7.8%	6.1%	6.1%	3.5%
Tasa de Inflación	9.4%	4.6%	6.5%	6.9%	11.1%	6.9%	4.0%
Penetración Financiera	52.4%	39.0%	38.7%	59.5%	38.3%	38.7%	28.3%
DESEMPEÑO FINANCIERO GENERAL							
Retorno Sobre Activos	3.2%	0.7%	0.9%	2.0%	1.6%	1.6%	1.8%
Retorno Sobre Patrimonio	7.7%	5.1%	2.8%	6.1%	7.9%	6.1%	7.3%
Autosuficiencia Operacional	132.5%	111.6%	122.8%	120.8%	115.4%	118.5%	113.3%
Autosuficiencia Financiera	113.5%	106.8%	105.9%	105.6%	107.7%	107.4%	109.7%
INGRESOS							
Razón de Ingreso Financiero	21.9%	25.0%	28.7%	31.8%	31.8%	27.9%	28.4%
Margen de Ganancia	11.9%	6.7%	5.6%	5.3%	7.2%	6.9%	6.9%
Rendimiento Normal sobre la Cartera Bruta	18.3%	32.3%	38.4%	38.4%	34.4%	33.4%	31.4%
Rendimiento Real sobre la Cartera Bruta	15.3%	26.9%	25.0%	29.3%	20.9%	24.6%	27.4%
GASTOS							
Razón de Gasto Total	20.5%	26.1%	27.7%	29.4%	28.3%	26.8%	25.0%
Razón de Gasto Financiero	9.6%	5.4%	6.1%	8.4%	9.1%	7.8%	6.0%
Razón de la Provisión para Incobrables	0.8%	1.4%	2.1%	1.4%	1.9%	1.6%	1.7%
Razón de Gastos Operacionales	7.8%	18.2%	18.3%	17.7%	16.8%	16.9%	15.1%
Razón de Gasto de Personal	4.4%	11.9%	9.9%	8.9%	7.4%	8.7%	8.4%
Razón de Gasto Administrativo	4.6%	6.9%	7.2%	7.1%	8.0%	7.1%	7.3%
Razón de Gasto de Ajustes	3.9%	2.3%	4.0%	1.9%	2.2%	2.2%	0.6%
EFICIENCIA							
Gastos Operacionales/ Cartera Bruta	9.3%	23.7%	21.1%	22.0%	20.6%	20.6%	19.1%
Gasto por Prestatario	203	190	95	122	132	132	160
Gastos de Personal/ Cartera Bruta	5.1%	15.4%	11.1%	12.6%	8.0%	11.1%	10.1%
Salario Promedio/ PNB Per Cápita	192.9%	391.6%	294.3%	745.7%	726.1%	440.3%	363.9%
PRODUCTIVIDAD							
Prestatarios por Personal	66	100	152	108	101	107	123
Prestatarios por Oficial de Crédito	131	201	214	183	233	198	258
Cuentas de Ahorro por Personal	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas de la Distribución de Personal	63.5%	55.4%	60.0%	62.9%	51.4%	56.2%	53.7%
RIESGO Y LIQUIDEZ							
Cartera en Riesgo > 90 Días	3.3%	3.9%	3.4%	4.1%	3.1%	3.3%	3.2%
Ratio de Préstamos Castigados	0.9%	1.4%	1.8%	0.9%	1.8%	1.6%	1.6%
Razón de Cobertura de Riesgo	40.4%	76.9%	71.5%	107.8%	112.1%	92.4%	99.3%
Activos Líquidos No Prod./ Total del Activo	3.2%	5.8%	10.8%	5.1%	7.5%	5.8%	6.4%

Anexo 6 Memoria sobre la Emisión de Bonos de PRODEL

(Preparada por D. Raúl Lacayo, Director Ejecutivo de PRODEL).

En Nicaragua hay una importante carencia de vivienda a precios a precios que los grupos más populares de población puedan pagar. Así, menos del 10% de la población tiene acceso a una hipoteca con la que pagar una vivienda nueva. El resultado es que la mayoría de la vivienda en Nicaragua se construye al margen del mercado formal. En los últimos 10 años, Nicaragua ha desarrollado una fuerte industria microfinanciera y varias IFIs han demostrado que los préstamos para la mejora progresiva de vivienda pueden ser un negocio rentable.

PRODEL es una institución financiera sin ánimo de lucro que presta servicios financieros de segundo piso. Sus actividades se centran en la creación de oportunidades para la generación de ingresos y empleo para los colectivos más pobres de la sociedad, así como en proporcionar acceso a servicios básicos y mejoras en la condiciones de habitabilidad de estos grupos. Desde 1994 PRODEL ha canalizado más de USD 9 millones hacia las instituciones municipales (y movilizado otros 9 millones más) con los que ha llevado a cabo 660 proyectos de infraestructura comunitaria básica en 10 ciudades del país. A través de una red de 14 IMFs, PRODEL ha inyectado USD 44 millones en más de 100,000 préstamos para 20,000 micro y pequeños empresarios, así como USD 42 millones para que 35,000 familias pudieran mejorar su vivienda. Esto además incluía asistencia técnica para mejorar la calidad del proceso de construcción.

A pesar del crecimiento de los servicios microfinancieros para vivienda, y la expansión de la cobertura de servicios hacia zonas no atendidas por el sector financiero formal, existen dos problemas recurrentes a los que se enfrentan las IMFs que quieren trabajar en el sector del crédito para la vivienda y la mejora de los servicios básicos: la falta de financiamiento adecuado y la necesidad de ofrecer servicios de ahorro para sus clientes de bajos ingresos. La emisión del Micro Bono a través de los mercados formales de capitales quiere ser una respuesta a estas dos cuestiones de una forma integral, no sólo para PRODEL, sino también para sus socias.

La idea de la emisión de este Micro Bono surge cuando la Agencia Suecia para el Desarrollo Internacional (Asdi) empezó a interesarse en la posibilidad de aprovechar las recientes reformas en el marco regulador del mercado de capital en Nicaragua, como una vía para mejorar el acceso de las IMFs a las fuentes de financiación. De esta forma, la emisión de un bono a través del mercado de valores, siguiendo todos los estándares internacionales en la materia, se vio como una forma viable de conectar a las IMFs locales con inversores internacionales. Asdi envió un grupo de consultores para estudiar la fortaleza del mercado de valores de Nicaragua, concluyendo que el mismo reunía las garantías adecuadas, en términos de seguridad y supervisión, de acuerdo a estándares internacionales. Después de este análisis del mercado local, Asdi tomó la decisión de apoyar a PRODEL en la emisión de un bono valorado en USD 10 millones, con los que la institución financiaría a IMFs en sus programas de crédito para la mejora de vivienda, así como de mejoramiento en infraestructura comunitaria en barrios deprimidos.

Mientras la Asamblea de PRODEL analizaba las características de la operación, se llegó a la conclusión de que este instrumento financiero, si contaba con el diseño adecuado, podía también servir para mejorar las alternativas de ahorro que las IMFs ofrecen a sus clientes. Es necesario recordar que las IMFs en Nicaragua, como en la mayor parte de los países, no pueden ofrecer servicios de ahorro, a menos que se regulen y pasen a ser supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). El proceso para regularse en Nicaragua es costoso, lo que supone una gran barrera para las IMFs más pequeñas. Ello limita la capacidad de estas instituciones para prestarle servicios integrales a sus clientes. La falta de servicios de ahorro adecuados obliga a los clientes de muchas IMFs a ahorrar a través de mecanismos informales, tales como la acumulación de mercaderías, los cuales son altamente

ineficientes, no sólo por la dificultad para convertirlos en efectivo en un momento dado, sino también por el proceso de depreciación que sufren estos bienes.

A la vista de este problema, la Asamblea de PRODEL concluyó que la emisión del Micro Bono podía servir como un mecanismo para ofrecer mecanismos de ahorro a la población de menores recursos. Además de una tasa de retorno atractiva, el bono tendría la ventaja adicional de que sería un instrumento supervisado, el cual cumpliría con todas las garantías existentes, y estaría sujeto a una revisión trimestral de su nivel de riesgo. La idea sería utilizar las oficinas de las IMFs para la venta de bonos a sus clientes, a través de una alianza con un agente de intermediación en bolsa para ampliar así el mercado secundario de capitales.

PRODEL ha explorado el interés de dos IMFs en esta herramienta y la respuesta ha sido positiva en ambos casos. Entre ambas instituciones cuentan con 19 sucursales distribuidas en los departamentos centrales y del Pacífico del país, con aproximadamente 30,000 clientes en total. Ambas instituciones tienen las características institucionales adecuadas para el proyecto. El objetivo sería que al menos 10,000 de estos clientes adquirieran el bono, con una inversión media de USD 200. Se explorará también la posibilidad de que las IMFs financien parte de la inversión, utilizando el bono mismo como garantía de la operación. De igual forma, PRODEL se compromete a la recompra de estos bonos hasta un monto de USD 500 por inversor, en caso de aquí así lo necesitara. Sin embargo, se estima que esta función se podrá desarrollar de forma más eficiente por el mismo mercado secundario de valores.

El enfoque integral que ofrece PRODEL por el que se movilizan los ahorros de los clientes de las IMFs y vuelven a ellos a través de préstamos contribuirá a que las IMFs obtengan fuentes de financiación para sus propias actividades. Al mismo tiempo, garantiza la provisión de servicios de ahorro para los colectivos más pobres de la sociedad. Con ello se pretende cerrar el círculo de financiación-crédito, de manera que no sólo los clientes tengan un mejor y más completo acceso a servicios financieros, sino que también las IMFs sean más sostenibles.

Recent Sida Reviews

2009:25 Proyecto del Fortalecimiento e Institucionalización del Modelo Transectorial de atención a los Adolescentes

Mario Galindo
Sida

2009:26 Evaluación Externa de la Implementación del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a la Gestión Municipal y Control Social en Bolivia

Carlos Romero, José Waldo Castro, Hugo Arévalo, Nelson Machicao
Sida

2009:27 Trapca – Trade Policy Training Centre in Africa

Bent Larsen, Mark Pearson
Sida

2009:28 Cultural Exchange Program to Official Development Assistance Recipient Countries, 2006–2009

Robert Gustafson
Sida

2009:29 Kenya Water and Sanitation Programme and the Water Sector Reform Programme:

A Joint Sida, GTZ and Government of Kenya Mid-Term Evaluation Mission Report
Muhoro Ndung'u, Nicola Reade, Nancy Ndirangu, Roger Chenevey
Sida

2009:30 Programme for Democratic Policing (PDP) between the Rwanda National Police (RNP), the Swedish National Police Board (SNPB) and the South African Police Service (SAPS)

Birgit Lindsnaes, Piet van Reenen
Sida

2010:01 Review of Impact of Sida's Microfinance Support in Bosnia and Herzegovina

Monica Lindh de Montoya, Aida Selimić
Sida

2010:02 External Assessment of the Sida Supported Research Cooperation Project within Information Communication Technology (ICT) at Universidad Mayor de San Andres, UMSA, La Paz, Bolivia

F F Tusubira, Nora Mulira, Ali Ndwalana
Sida

2010:03 Cooperation Programme between the Ministry of Agriculture and Rural Development of Vietnam and the Swedish International Development Cooperation Agency – MSCP 2005–2009

John Markie, Nguyen Tu Sien
Sida

**2010:04 Working beyond the grassroots:
An Evaluation of the Chia Se Poverty Alleviation Programme 2003 to 2008**

Christopher Barnett, Dang Ngoc Dung, Michael Green, Le Thi Mong Phuong, Derek Poate, Dang Van Minh, Lotta Nycander
Sida

**Sida Reviews may be
downloaded from:**

<http://www.sida.se/publications>

**A complete backlist of earlier evaluation reports
may be ordered from:**

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 43
Homepage: <http://www.sida.se>



COOPERACIÓN FINANCIERA A LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (PRODEL) EN NICARAGUA

Sida has been supporting a programme for local development in Nicaragua (PRODEL) since 1994 aimed at improving the living conditions of low income households in poor urban settlements in Nicaragua and to development sustainable institutional capacity for itself and its partners to pursue this objective. PRODEL has received support from Sida in three phases. As part of phasing-out of the Swedish cooperation with Nicaragua and finalizing the support to PRODEL Sida has ordered this Evaluation.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

