Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expansión de Servicios de Crédito a Comunidades Rurales de Bajos Ingresos

Nro. Proyecto: GU-S1013 - Nro. Operación: ATN/ID-11393-GU, SP/ID-08-13-GU

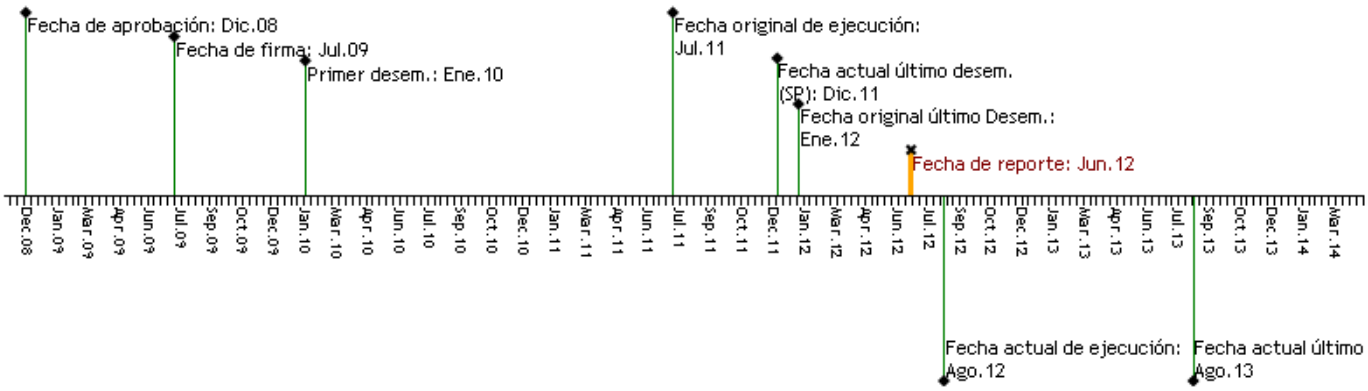
Resultado:
Expandir y facilitar el acceso a servicios de crédito para actividades productivas y comerciales de microempresarios y pequeños productores rurales, especialmente mujeres, ofreciendo recursos de financiamiento y promoviendo mejoras cualitativas institucionales en FONDESOL.

País Administrador	País Beneficiario
GUATEMALA	GUATEMALA

Agencia Ejecutora: FONDO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO

Líder equipo de diseño: Torrez, Gabriela
Líder equipo de supervisión: Rossell, Nicole

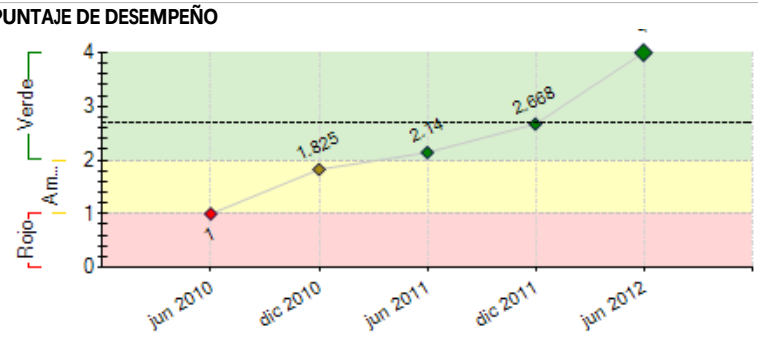
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$160,000.00	$0.00	$148,641.97
Contrapartida	$0.00	$306,000.00	$382,053.99

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los clientes atendidos superó las espectativas del proyecto hasta 5,068, con 114 comunidades efectivamente participantes en el proyecto y el 100% de los clientes ubicados en los departamentos de Jalapa, Suchitepequez y Retalhuleu en el área rural de Guatemala. El objetivo y las espectativas del proyecto fué alcanzado en cuanto al financiamiento de los clientes, debido a la demanda constante que FONDESOL tiene todos los departamentos del país. Para lograr dicho propósito, la fuerza operativa de la institución se responsabilizó a operativizar con mucho celo la metodología de Banco Comunal Rural con la cual FONDESOL llega a los segmentos mas empobrecidos del país. La asistencia técnica no reembolsable ha ayudado a la institución a la creación de áreas muy importantes como el departamento de riesgos, roles del comité técnico y de la Junta Directiva y capacitaciones y materiales de capacitación para asesores de crédito, entre otros. En lo que es el financimiento de las actividades económicas de los clientes practicamente no hubo inconvenientes en su ejecución y los indicadores se lograron con mucha antelación, sin embargo en el cumplimiento de la asistencia técnica, se retrazaron algunas consultorías como la compra del Software de RRHH y la de medio ambiente, principalmente, razón por la cual se solicitó una apliación de plazo en la ejecución del proyecto. Para asegurar la sostenibilidad del proyecto y sus objetivos, FONDESOL ha ampliado sus operaciones en todo el país para seguir apoyando a los clientes pobres de Guatemala, el fondo que otorgó el proyecto sigue dando financiamiento a los pequeños microempresarios rurales, por lo cual dichos clientes tienen asegurado el financiamiento por mucho tiempo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto fue efectivo, logrando alcanzar a los segmentos mas bajos de l apoblacion en situaciones de pobreza y pobreza extrema.
Estamos en espera de recibir la auditoria finanicera del proyecto la cual es crucial en este momento dado que el gerente General de la insitucion fue removido por aparentes problemas de falta de transparencia.

Evaluación final

el proyecto ejecutado cumple con el objetivo general, sin embargo un adecuado diseno de proyecto, no es suficiente para asegurar el exito del mismo. se hallaron

avances lentos en el fortalecimiento de factores como la gobernabilidad y la capacidad de administrar los riesgos, especialmente en los de credito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Considero que el tema de gobernabilidad es muy riesgoso ya que no hay separacion de funciones y el gerente general tiene el manejo completo del proyecto sin ningun involucramiento de la junta directiva.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38044935

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

Expandir y facilitar el acceso a servicios de crédito para actividades productivas y comerciales de microempresarios y pequeños productores rurales, especialmente mujeres, ofreciendo recursos de financiamiento y promoviendo mejoras cualitativas institucionales en FONDESOL.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de nuevos pequeños productores y microempresarios rurales indígenas, en su mayoría mujeres,que han accedido a crédito para sus actividades productivas y comerciales	0	3190	5068	159 %
R.2	Número de nuevas comunidades rurales que cuentan con servicios de crédito.	0	100	114	114 %
R.3	Porcentaje de los clientes del proyecto ubicados en los Departamentos de Jalapa, Suchitepequez y Retalhuleu	0	80	100	125 %
R.4	La totalidad de la clientela de FONDESOL ha experimentado una mejora cualitativa de los servicios de crédito.	0	1	1	100 %

Componente 1: Financiamiento Reembolsable

Peso: 0%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Saldo de cartera del proyecto en US$	0	850000	2433264	116 %
C1.I2	Número de clientes activos del proyecto	0	3190	5068	159 %
C1.I3	Número de nuevas comunidades atendidas	0	100	114	114 %
C1.I4	Porcentaje maximo de Cartera en Riesgo	10	4	5.9	0 %

Componente 2: Apoyo a la gobernabilidad

Peso: 33%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C2.I1	Redefinido el rol y aumentado el perfil del Comité Técnico asesor de la Junta Directiva	0	1	1	100 %
C2.I2	Número de productos de crédito con procesos y flujos operativos mejorados (banca comunal, crédito grupal y crédito solidario).	0	3	3	100 %
C2.I3	FONDESOL ha accedido a conocer experiencias de otros países (al menos tres países) y ha implementado buenas prácticas de microfinanzas	0	1	4	400 %
C2.I4	Departamento de Riesgo de FONDESOL conformado y operando	0	1	1	100 %
C2.I5	Capacidad operacional e indicadores de FONDESOL mejorados para obtener una calificación de riesgo superior en un nivel completo respecto de la obtenida a septiembre de 2007: "BB" (o su equivalente).	0	1	1	100 %

Componente 3: Capacidad del recurso humano operativo reforzada en FONDESOL.

Peso: 33%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	Módulo de capacitación para inducción de personal operativo (Asesores de Crédito) desarrollado y en uso continuo.	0	1	1	100 %
C3.I2	Número de asesores de crédito capacitados a través del módulo de inducción	0	60	111	185 %
C3.I3	Módulo de Educación Financiera de clientes desarrollado y en uso continuo	0	1	1	100 %
C3.I4	Número de asesores de crédito capacitados en el uso del módulo de Educación Financiera de clientes	0	60	111	185 %
C3.I5	Diagnóstico y mejoras de los procesos de RR.HH (reclutamiento, mercado salarial y clima organizacional) desarrollado y puesto en práctica.	0	1	1	100 %

Componente 4: Adecuado monitoreo (técnico y ambiental) y evaluación (técnica y fiduciaria) del proyecto

Peso: 34%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C4.I1	Línea de Base socioeconómica de los clientes de los bancos comunales levantada y sistema de seguimiento implantado	0	1	0	0 %
C4.I2	Política medio ambiental para las operaciones de FONDESOL y de mitigación de desastres naturales actualizada según las mejores prácticas.	0	1	0	0 %
C4.I3	Evaluación final realizada.	0	1	0	0 %
C4.I4	Número de auditorías del financiamiento realizadas	0	3	0	0 %
C4.I5	Número de auditoría de la CT realizadas	0	1	0	0 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	Ene 2010	6	Jul 2009	Logrado
H19	Contratación de consultoría internacional y diagnóstico del funcionamiento del Comité Técnico y órganos de gobierno corporativo.	1	Ene 2010	1	Sep 2010	Logrado tarde
H20	Contratada consultoría internacional y diagnóstico del funcionamiento del Comité Técnico y órganos de gobierno corporativo elaborado.	1	Ene 2010	1	Sep 2010	Logrado tarde
H21	Visitas de intercambio de experiencias de 2 mandos medios realizadas	2	Ene 2010	2	Feb 2011	Logrado tarde
H8	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2010	1	Jun 2010	Logrado
H11	Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	5	Jul 2010	6	Jun 2010	Logrado
H24	Sistema de gestión de talento humano en funcionamiento, clima organizacional evaluado y recomendaciones en implantación; estructura salarial definida.	1	Jul 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H14	[*] Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Dic 2010	1	Jun 2011	Logrado tarde
H22	[*] Manuales de administración de riesgos, planificación operativa y presupuesto del área de Gestión de riesgos aprobado por la Gerencia General y la Junta Directiva	3	Jul 2011	5	Jun 2011	Logrado
H9	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2011	1	Jun 2011	Logrado
H29	Primera aplicación del sistema de gestión de talento humano (evaluación de desempeño e incentivos) realizada.	1	Jul 2011	1	Jun 2011	Logrado
H26	[*] El nuevo rol del Comité Técnico definido y aprobado por la Junta Directiva y diseñados reportes gerenciales que son utilizados por el Comité y la Junta.	1	Nov 2011	1	Jul 2011	Logrado
H27	[*] Renovacion e integracion de Comité Técnico por profesionales expertos en microfinanzas y en administración de entidades financieras.	1	Nov 2011	1	Ago 2011	Logrado

H23	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011	60	Oct 2011	Logrado
H23	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011	60	Oct 2011	Logrado
H25	[*] Sistema (software) de gestión de recursos humanos adquirido.	1	Dic 2011	1	Nov 2011	Logrado
H28	[*] Número de Asesores de crédito capacitados en Educación Financiera de clientes	60	Dic 2011	60	Dic 2011	Logrado
H5	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	3	Feb 2012	3	Dic 2011	Logrado
H6	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	1	Feb 2012	1	Dic 2011	Logrado
H15	[*] Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Feb 2012	0	Jun 2011	Logrado
H17	[*] Porcentaje de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Feb 2012	1	Dic 2011	Logrado
H30	[*] Políticas de: fijación de tasas de interés, exposición cambiaria y crecimiento de cartera aprobadas por la Junta Directiva.	1	Feb 2012	1	Nov 2011	Logrado
H31	[*] Calificación de riesgo recibida por una entidad independiente alcanza a "BBB" o su equivalente.	1	Feb 2012	1	Ago 2011	Logrado
H4	Porcentaje maximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	6	Jul 2012	6	Jun 2012	Logrado
H7	Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	0	Jul 2012	0	Oct 2010	Logrado
H10	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2012	2	Dic 2011	Logrado
H13	Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	6	Jul 2012	6	Jun 2012	Logrado
H16	Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Jul 2012	0	Oct 2010	Logrado
H18	Porcentage de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Jul 2012	1	Jun 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Fondesol es considerarda una de las instituciones mas exitosas y de mejor sustenabilidad financiera en Centro America. Son una institucion solida y la de mayor crecimiento en la region.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Desfalco a la institucion.	Se llevo a cabo un desfalco a la institucion por parte del grupo gerencial. Lo cual puede llegar a afectar tremendamente la continuidad de la institucion. Estamso en conversaciones con la junta directiva y los auditores.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el periodo reportado y como parte de la sostenibilidad que le ha dado el proyecto en este caso a FONDESOL y sus clientes, ha sido principalmente en la creación de un fondo constante que permite financiar las pequeñas microempresas rurales de las áreas, en este caso de los depatamentos de Jalapa, Suchitepequez y Retalhuleu en Guatemala. Este fondo que tiene un plazo original de 7 años está permitiendo capitalizar los intereses para seguir apoyando a estas poblaciones de escasos ingresos.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Se deben realizar reuniones periodicas entre junta directiva y gerencia y el BID para evitar deficiencias en la ejecucion del proyecto.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
2. La junta directiva debe permanecere involucrada en la ejecucion de los proyectos para prevenir un mal manejo por parte de la gerencia.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
3. Los nuevos roles del comité técnico está asegurando una adecuada toma de decisiones técnicas por parte de la Junta Directiva, la cual garantiza la sostenibilidad de la institución	Sustainability	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO DARIO
4. La implementación del área de riesgos ha sido importante para la identificación de riesgos operacionales, financieros y estratégicos que permite a la institución tomar decisiones a tiempo en beneficio de los clientes pobres de Guatemala	Sustainability	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO DARIO
5. La creación de un fondo para el financimiento de la cartera de los pequeños microempresarios rurales, asegura que dichos empresarios tengan siempre el apoyo, en este caso de Fondo para el Desarrollo Solidario	Sustainability	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO DARIO
6. Cuando la metodología de crédito se aplica correctamente, los resultados son positivos en cuanto a la sanidad de la cartera de préstamo, FONDESOL utilizó para este proyecto la metodología de Banco Comunal Rural y esto garantizó los resultados cuantitivos del proyecto.	Risk	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO DARIO
7. Por el diseño original, hay actividades que se programaron con poco tiempo y eso al final	Implementation	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO

provocó la solicitud e ampliación de plazo de ejecución. Será importante un diseño en otros proyectos que se ejecuten con plazos adecuados para poder ejecutar en el tiempo que se programan dichos proyectos	DARIO

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

Todos estan cargados en el PSR

Productos principales del proyecto

[Ene 2011] ACTUALIZACION DEL FUNCIONAMIENTO (Methodologies/training materials)
Autor: Gabriel Gaitán Argeñal

[Ene 2012] Manual Riesgo Operacional (Methodologies/training materials)
Autor:

[May 2012] Amnual de administracion y gestion de credito (Methodologies/training materials)
Autor:

[Oct 2012] (Methodologies/training materials)
Autor:

[Ene 2013] manual gestion de riesgo (Methodologies/training materials)
Autor:

[Ene 2013] Manula Riesgos de Liquidez (Methodologies/training materials)
Autor:

[Ene 2013] Costeando y Determinando precios de Servicios Financieros (Methodologies/training materials)
Autor: MicroSave-Africa