Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

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

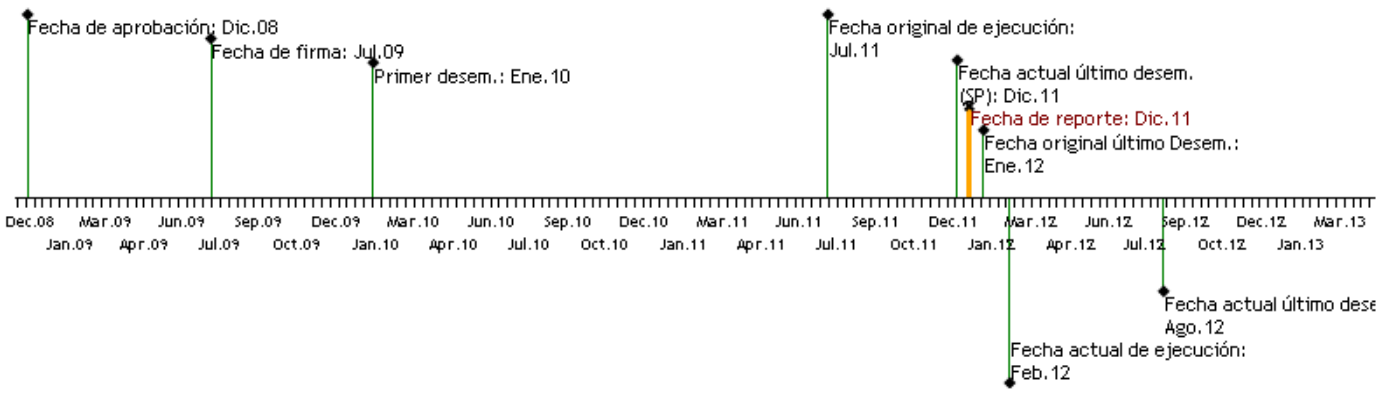
Propósito:
Expandir y facilitar el acceso a servicios de crédito para actividades productivas y comerciales de microempresarios y pequeños productores rurales, especialmente mujeres, ofreciendo recursos de financiamiento y promoviendo mejoras cualitativas institucionales en FONDESOL.

País Administrador	País Beneficiario
GUATEMALA	GUATEMALA

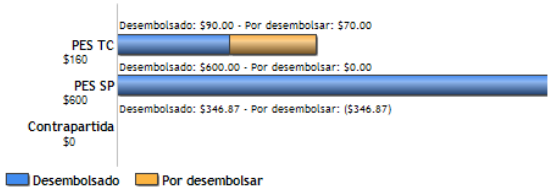
Agencia Ejecutora: FONDO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO

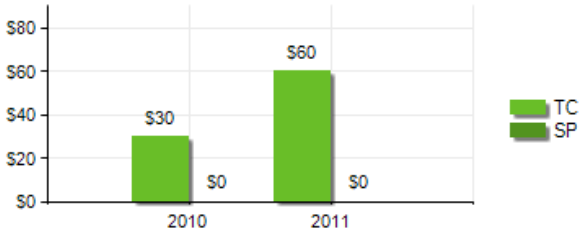
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Rossell, Nicole

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

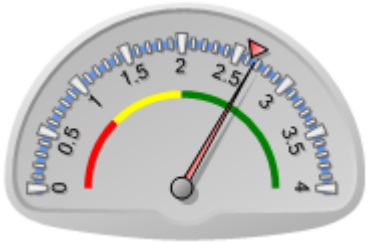


RECURSOS (EN MILES DE USD)

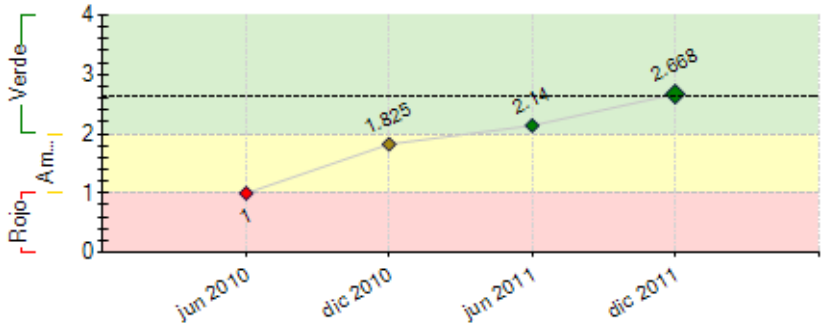




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.668
Promedio PES: 2.625

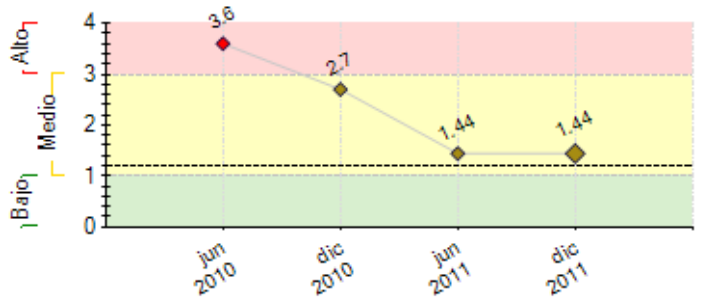


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo PES: 1.198

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

FONDESOL ha logrado intervenir con servicios adecuados de Crédito a las regiones propuestas en el proyecto, la cuales son las de Retalhuleu, Suchitepequez y Jalapa. Mas de los clientes propuestos han sido atendido con un servicio de crédito de calidad y de manera personalizada en sus comunidades. En la parte que ha tenido atrazo el proyecto es en la ejecución de algunas consultorías que han llevado un poco mas de tiempo, razón por la cual se solicitó una ampliación de plazo para terminar dicha ejecución, la se llevará a cabo de acuerdo al programa. El proyecto terminará en la fecha de amplaición propuesta, se han superado algunos riesgos como la situación climática que afecta en nuestro país. Esta coodinación espera que el proyecto se culmine en las fechas propuestas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Elproyecto ha obtenido un alto impacto en las regiones de incidencia

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el periodo reportado se realizaron las actividades de capacitación, terminación de la consultoría internacional que ha podido establecer nuevos roles del comité técnico y ayudarnos en el plan estratégico institucional. Se adjquirió el software de recursos humanos, el cual funciona de acuerdo al Plan y ha fortalecido a la institución. La consultoría que aún está pendiente de terminar es la de Riesgos, la cual termina al final del proyecto, misma que ha formado un departamento y una gerencia dentro del organigrama de FONDESOL.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: 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.	**P.I1**	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	
							Feb 2012	Jun 2011	
	P.I2	Número de nuevas comunidades rurales que cuentan con servicios de crédito.	0				100	114	
							Feb 2012	May 2011	
	P.I3	Porcentaje de los clientes del proyecto ubicados en los Departamentos de Jalapa, Suchitepequez y Retalhuleu	0				80	100	
							Feb 2012	Jun 2010	
	P.I4	La totalidad de la clientela de FONDESOL ha experimentado una mejora cualitativa de los servicios de crédito.	0				1	1	
							Feb 2012	Jun 2011	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 0% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Saldo de cartera del proyecto en US$	0	260000			850000	989293.4	Finalizado
				Jul 2010			Jul 2011	Jun 2011	
	C1.I2	Número de clientes activos del proyecto	0	1060			3190	5068	Finalizado
				Jul 2010			Jul 2011	Jun 2011	
	C1.I3	Número de nuevas comunidades atendidas	0	33			100	114	Finalizado
				Jul 2010			Jul 2011	Jun 2011	
	C1.I4	Porcentaje maximo de Cartera en Riesgo	10	5			4	4.1	Finalizado
				Jul 2010			Jul 2011	Jun 2011	
Componente 2: Apoyo a la gobernabilidad **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Redefinido el rol y aumentado el perfil del Comité Técnico asesor de la Junta Directiva	0				1	1	Finalizado
							Feb 2012	Nov 2011	
	C2.I2	Número de productos de crédito con procesos y flujos operativos mejorados (banca comunal, crédito grupal y crédito solidario).	0				3	3	Finalizado
							Feb 2012	May 2011	
	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	Finalizado
							Feb 2012	Feb 2011	
	C2.I4	Departamento de Riesgo de FONDESOL conformado y operando	0				1	1	Finalizado
							Feb 2012	Jul 2010	
	C2.I5	Capacidad operacional e indicadores de FONDESOL	0				1	1	Finalizado

		mejorados para obtener una calificación de riesgo superior en un nivel completo respecto de la obtenida a septiembre de 2007: "BB" (o su equivalente).					Feb 2012	Ago 2011	
Componente 3: Capacidad del recurso humano operativo reforzada en FONDESOL. **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Módulo de capacitación para inducción de personal operativo (Asesores de Crédito) desarrollado y en uso continuo.	0				1 Feb 2012	1 Jul 2011	En curso
	C3.I2	Número de asesores de crédito capacitados a través del módulo de inducción	0				60 Feb 2012	111 Jul 2011	En curso
	C3.I3	Módulo de Educación Financiera de clientes desarrollado y en uso continuo	0				1 Feb 2012	1 Jul 2011	En curso
	C3.I4	Número de asesores de crédito capacitados en el uso del módulo de Educación Financiera de clientes	0				60 Feb 2012	111 Jul 2011	En curso
	C3.I5	Diagnóstico y mejoras de los procesos de RR.HH (reclutamiento, mercado salarial y clima organizacional) desarrollado y puesto en práctica.	0				1 Jul 2011	1 Jun 2011	Finalizado
Componente 4: Adecuado monitoreo (técnico y ambiental) y evaluación (técnica y fiduciaria) del proyecto **Peso:** 34% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Línea de Base socioeconómica de los clientes de los bancos comunales levantada y sistema de seguimiento implantado	0				1 Feb 2012	0 Dic 2011	En curso
	C4.I2	Política medio ambiental para las operaciones de FONDESOL y de mitigación de desastres naturales actualizada según las mejores prácticas.	0				1 Feb 2012	0 Dic 2010	En curso
	C4.I3	Evaluación final realizada.	0				1 Feb 2012	0 Dic 2010	En curso
	C4.I4	Número de auditorías del financiamiento realizadas	0				3 Feb 2012	0 Dic 2010	En curso
	C4.I5	Número de auditoría de la CT realizadas	0				1 Feb 2012	0 Jun 2010	En curso

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Ene 2010	6	Jul 2009	Logrado
H1	Contratación de consultoría internacional y diagnóstico del funcionamiento del Comité Técnico y órganos de gobierno corporativo.	1	Ene 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H2	Contratada consultoría internacional y diagnóstico del funcionamiento del Comité Técnico y órganos de gobierno corporativo elaborado.	1	Ene 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H3	Visitas de intercambio de experiencias de 2 mandos medios realizadas	2	Ene 2010	2	Feb 2011	Logrado tarde
H4	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2010	1	Jun 2011	Logrado
H5	Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	5	Jul 2010	5	Jun 2011	Logrado
H6	Sistema de gestión de talento humano en funcionamiento, clima organizacional evaluado y recomendaciones en implantación; estructura salarial definida.	1	Jul 2010	1	Jun 2011	Logrado tarde
H7	[*] Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Dic 2010	1	Jun 2011	Logrado tarde
H8	[*] 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
H10	Primera aplicación del sistema de gestión de talento humano (evaluación de desempeño e incentivos) realizada.	1	Jul 2011	1	Jun 2011	Logrado
H11	[*] 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
H12	[*] Renovacion e integracion de Comité Técnico por profesionales expertos en microfinanzas y en administración de entidades financieras.	1	Nov 2011	1	Ago 2011	Logrado
H13	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011	60	Nov 2011	Logrado
H14	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011	60	Oct 2011	Logrado
H15	[*] Sistema (software) de gestión de recursos humanos adquirido.	1	Dic 2011	1	Nov 2011	Logrado
H16	[*] Número de Asesores de crédito capacitados en Educación Financiera de clientes	60	Dic 2011	60	Dic 2011	Logrado
H17	[*] Porcentaje máximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	8	Feb 2012	8	Dic 2011	Logrado
H18	[*] Porcentaje máximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	8	Feb 2012	8	Dic 2011	Logrado
H19	[*] Porcentaje maximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	6	Feb 2012	6	Dic 2011	Logrado
H20	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	3	Feb 2012	3	Dic 2011	Logrado
H21	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	1	Feb 2012	1	Dic 2011	Logrado
H22	[*] Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	6	Feb 2012	6	Dic 2011	Logrado
H23	[*] Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Feb 2012	0	Dic 2011	Logrado
H24	[*] Porcentaje de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Feb 2012	1	Dic 2011	Logrado
H25	[*] 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
H26	[*] Calificación de riesgo recibida por una entidad independiente alcanza a "BBB" o su equivalente.	1	Feb 2012	1	Ago 2011	Logrado
H27	Porcentaje maximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	6	Jul 2012	5	Dic 2011	
H28	Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	0	Jul 2012	0	Dic 2011	Logrado
H29	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2012	2	Dic 2011	Logrado
H30	Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	6	Jul 2012	5	Dic 2011	
H31	Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Jul 2012	0	Dic 2011	Logrado
H32	Porcentage de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Jul 2012	0	Dic 2011	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Riesgo de sobreendeudamiento: De continuar expandiendo sus operaciones sin un crecimiento paralelo de su patrimonio, existe el riesgo que la entidad se endeude más allá de lo prudente.	Medio	FONDESOL ha realizado ajustes a sus metodológicas y procesos operativos, con la finalidad de mejorar la calidad de la cartera crediticia, esto además de dar una estructura de cartera más sana, permite obtener mejores resultados financieros, que permitan fortalecer el capital institucional. Actualmente se tiene un nivel de apalancamiento de 4.95, pero se espera que este indicador mejore, lo que permitirá que la institución siga creciendo.	Gerencia General
2. De producirse fenómenos naturales (huracanes e inundaciones), éstos podrían afectar el repago de los créditos otorgados por FONDESOL, particularmente en un proyecto con base rural.	Medio	Durante el presente mes se inicia la consultoría para la Elaboración de la política ambiental y de gestión de riesgos a desastres, como resultado de esta consultoría se obtendrá el instrumento que FONDESOL utilice como base para minimizar este tipo de riesgos y así garantizar el re-pago de los créditos que están orientados a financiar actividades agrícolas en el área rural. Adicionalmente a esto, la institución ha implementado medidas de control y de monitoreo de la cartera crediticia, por sector económico al que se orientado el financiamiento, esto permite identificar los posibles riegos que puedan afectar negativamente el retorno del capital otorgado, estas acciones las realizan los departamentos de cartera y riesgos, de la institución.	Gerencia General
3. Riesgos operativos: FONDESOL opera en zonas con baja densidad poblacional y con acceso limitado a centros poblacionales urbanos. Los costos operativos para las áreas de atención propuestas podrían ser mayores a los proyectados por estas limitaciones geográficas. Recientemente los costos operativos han tenido un crecimiento fuerte. Los riesgos por fraude aumentan cuando las distancias y la dispersión dificultan el control operativo.	Medio	FONDESOL actualmente ha instalado nuevos puntos de servicio en áreas de potencial crecimiento, se han realizado una re definición de zonas geográficas de atención, con el objetivo de reducir la dispersión geográfica. Para minimizar el riesgo operativo, se ha fortalecido con mejores procedimientos de monitoreo y más personal a los departamentos de auditoría interna y negocios, además con el apoyo del banco se implementado desde el año 2010 el departamento de riesgos.	Gerencia General

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El proyecto se ha desarrollado conforme su estructura, razón por la cual ha cumplido el objetivo de la atención a mas de 5,000 clientes en las regiones de Jalapa, Suchitepequez y Retalhuleu, sin embargo la proyección efectiva alcanzó los 7,000 clientes si tomamos en cuenta la proyección de las oficinas operativas de FONDESOL, la cual alcanzó un saldo de cartera de 1.5 millones de dólares. En la parte de asistencia técnica la creación de la gerencia de riesgos ha sido importante para FONDESOL porque concluido este proyecto, dicha gerencia continuará funcionando, de hecho actualmente la institución cubre el 75% del costo de la misma. En la parte de recursos humanos, el software es muy importante para el control de personal, tomando en cuenta el crecimiento institucional. Las políticas desarrolladas en el manejo ambiental, del comité técnico y la proyección de FONDESOL ha futuro se ha convertido en algo muy importante. A la fecha FONDESOL tiene ya 7 años de operación en el mercado microfinanciero y está actualmente dentro de las 5 mejores IMFs de Guatemala. Lo anterior garantiza la termianción del proyecto y la sostenibilidad institucional de FONDESOL en el mercado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Hay algunas actividades que deben programarse con mayor tiempo, por lo que los proyectos de 24 meses normalmente se extienden. En los proyectos de microfinanzas rurales, hay actividades de capacitación que llevan mas tiempo de lo normal.	Design	CORZO SANTIAGO, MYNOR DARIO