Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 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

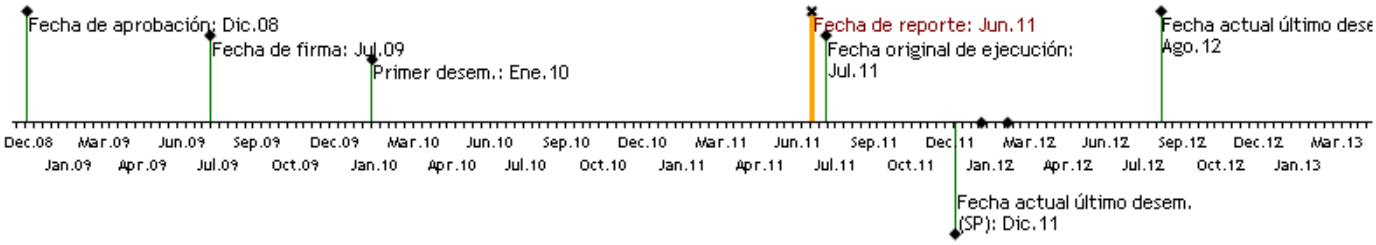
Propósito:
Expandir y facilitar el acceso a servicios de crédito para actividades productivas y comerciales de microempresarios y pequeños productores rurales, especialmente mujeres, ofreciendo recursos de financiamiento y promoviendo mejoras cualitativas institucionales en FONDESOL.

País Administrador	País Beneficiario
GUATEMALA	GUATEMALA

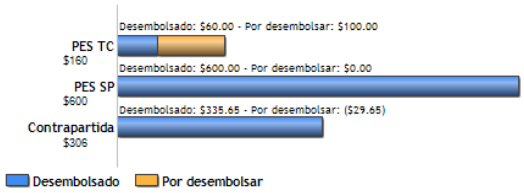
Agencia Ejecutora: FONDO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO

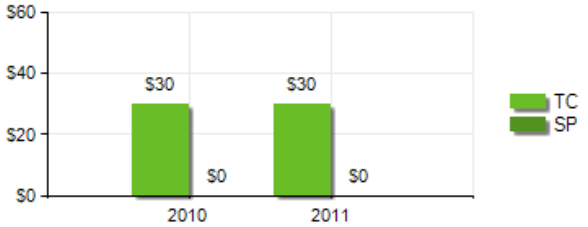
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Rossell, Nicole

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

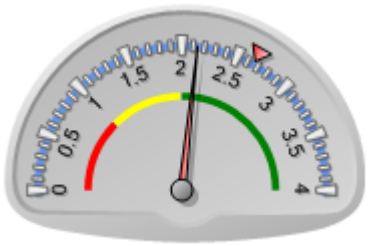


RECURSOS (EN MILES DE USD)

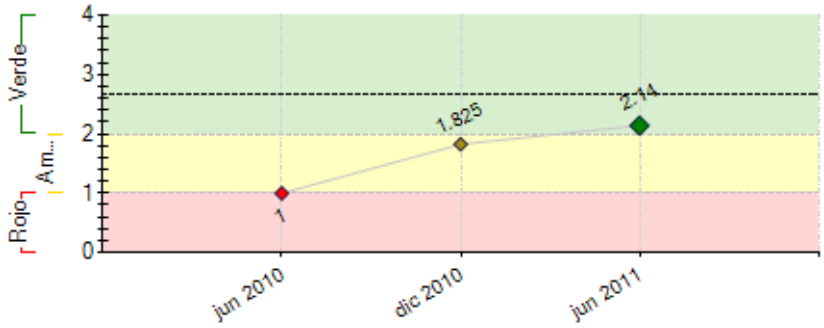




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

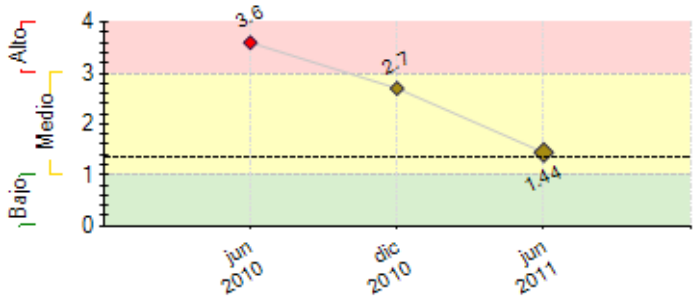


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.14
Promedio PES: 2.66



----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo PES: 1.34

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS:

1. Se estableció el departamento de riesgos de la institución, el cual dentro de sus productos, ha presentado manuales que servirán como herramienta preventiva para la buena gestión de la institución.

2. Se realizó la consultoría para el fortalecimiento del departamento de recursos humanos, la cual ha ofrecido como productos, políticas, manuales y reglamentos que permiten la mejor administración del capital humano de FONDESOL.

3. El equipo gerencial y de mandos medios de FONDESOL, ha fortalecido sus capacidades profesionales, como resultado de las pasantías realizadas a Nicaragua, Perú y Bolivia, en estas visitas se tuvo la oportunidad de conocer la buenas prácticas de 5 instituciones financieras exitosas a nivel latinoamericano.

4. Se está realizando la consultoría internacional para el fortalecimiento de la Junta directiva y comité técnico, esto ha dado a la institución una estructura de gobierno que contribuya a una mejor gestión de mayor calidad.

5. Se ha logrado atender a 5,068 micro empresarios rurales, con fondos de crédito del proyecto, esto ha permitido el fortalecimiento de las unidades productivas de los mismos y el mejoramiento de vida de sus familias.

6. Se ha atendido 114 comunidades rurales de los departamentos de Jalapa, Mazatenango y Alta Verapaz.

DIFICULTADES

Las dificultades mas significativas se realcionan a la falta de ofertas de consutores que se adapten a los terminos de referencia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Efectivamente, ha sido muy dificil conseguir consultores en el interior del pais.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS

1. Se han alcanzado las metas de clientes, comunidades a atender y fondos a desembolsar, establecidos para el proyecto.

2. Se han iniciado consultoría que nos permiten fortalecer los procesos de gestión institucional.

3. Se ha realizado la pasantía a Perú y Bolivia. En esta el equipo gerencial de FONDESOL, ha conocido las buenas prácticas de tres instituciones micro financieras existosas de sur america.

AREAS CON DIFICULTADES

1.Las dificultades que se han tenido durante el transcurso del proyecto, ha sido relacionadas a que no se han tenido ofertas de consultores que se adapten a los terminos de referencia de las consultorias establecidas.

RESULTADOS RELEVANTES QUE SE ESPERAN ALCANZAR

1. Se esperan concluir las siguientes Consutorias:

a. Consultoría de Linea de base.
b. Consultoria para el desarrollo de politica ambiental y mitigación de riesgos hambientales.
c. Consultoría de fortalecimiento de la gobernabilidad.
d. Consultoría de desarrollo de módulos de inducción y capacitación para jefes de agencia y asesores de crédito.
e. Consutoría para la calificación de riesgos de FONDESOL.
f. Adquisición del software de gestión de recursos humanos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Efectivamente, ha sido muy dificil conseguir consultores en el interior del pais.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito:	**P.I1**	Número de nuevos pequeños productores y	0				3190	5068	

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.		microempresarios rurales indígenas, en su mayoría mujeres,que han accedido a crédito para sus actividades productivas y comerciales					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:** 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	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	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 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	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
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	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C3.I2	Número de asesores de crédito capacitados a través del módulo de inducción	0				60	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C3.I3	Módulo de Educación Financiera de clientes desarrollado y en uso continuo	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C3.I4	Número de asesores de crédito capacitados en el uso del módulo de Educación Financiera de clientes	0				60	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	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	Finalizado
							Jul 2011	Jun 2011	
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	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C4.I2	Política medio ambiental para las operaciones de FONDESOL y de mitigación de desastres naturales actualizada según las mejores prácticas.	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C4.I3	Evaluación final realizada.	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C4.I4	Número de auditorías del financiamiento realizadas	0				3	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C4.I5	Número de auditoría de la CT realizadas	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Jun 2010	

	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			
H12	[*] Renovacion e integracion de Comité Técnico por profesionales expertos en microfinanzas y en administración de entidades financieras.	1	Nov 2011			
H13	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011			
H14	[*] 60 asesores de crédito capacitados bajo el módulo de inducción desarrollado.	60	Dic 2011			
H15	[*] Sistema (software) de gestión de recursos humanos adquirido.	1	Dic 2011			
H16	[*] Número de Asesores de crédito capacitados en Educación Financiera de clientes	60	Dic 2011			
H17	[*] Porcentaje máximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	8	Feb 2012	4	Jun 2011	
H18	[*] Porcentaje máximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	8	Feb 2012	4	Jun 2011	

H19	[*] Porcentaje maximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	6	Feb 2012	4	Jun 2011	
H20	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	3	Feb 2012	0	Jun 2011	
H21	[*] Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	1	Feb 2012	0	Jun 2011	
H22	[*] Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	6	Feb 2012	5	Jun 2011	
H23	[*] Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Feb 2012	0	Jun 2011	Logrado
H24	[*] Porcentaje de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Feb 2012	0	Jun 2011	
H25	[*] Políticas de: fijación de tasas de interés, exposición cambiaria y crecimiento de cartera aprobadas por la Junta Directiva.	1	Feb 2012			
H26	[*] Calificación de riesgo recibida por una entidad independiente alcanza a "BBB" o su equivalente.	1	Feb 2012			
H27	Porcentaje maximo de Cartera en riesgo (> 30 días)	6	Jul 2012	0	Jun 2010	
H28	Porcentaje maximo de Índice de patrimonio expuesto (cartera en riesgo – previsiones / patrimonio)	0	Jul 2012	0	Jun 2011	Logrado
H29	Porcentaje minimo de Retorno sobre Activo ajustado	1	Jul 2012	0	Jun 2010	
H30	Porcentaje maximo de Apalancamiento (pasivo/patrimonio)	6	Jul 2012	0	Jun 2010	
H31	Acumulación en los activos de los intereses devengados sobre cartera vencida por más de 30 días	0	Jul 2012	0	Jun 2011	Logrado
H32	Porcentage de saldos (flotantes) no identificados en cuentas bancarias de FONDESOL provenientes de pago de créditos	1	Jul 2012	0	Jun 2011	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Otros, cuáles?: Atrasos en la contratación de las consultorías planificadas, por poca oferta de consultores en el interior del país.

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: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	La unidad ejecutora aún no presenta un plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:
Durante el segundo semestre del presente año se estarán desarrollando las consultorías pendientes, el objetivo fundamental que se establece para la realización de las mismas es, el de fortalecer las capacidades técnicas de la institución con el objetivo de alcanzar mejores proceso de gestión institucional en todas la áreas estratégicas de FONDESOL. Estas consultorías son:

1. Desarrollo de Línea de Base.
2. Desarrollo del Módulo de inducción y capacitación de Jefes de agencia, asesores de crédito y clientes de FONDESOL.
3. Desarrollo de la política ambiental y gestión de riesgos a desastres.
4. Desarrollo de la Calificación de Riesgos Institucional.
5. Finalización de la consultoría para el fortalecimiento de la Gobernabilidad.
6. Adquisición de Software de gestión de recursos humanos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se encontraron lecciones aprendidas]