Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Creación de instrumentos de mercado para el impulso del financiamiento de la edu

Nro. Proyecto: DR-M1025 - Proyecto No.: ATN/ME-11658-DR

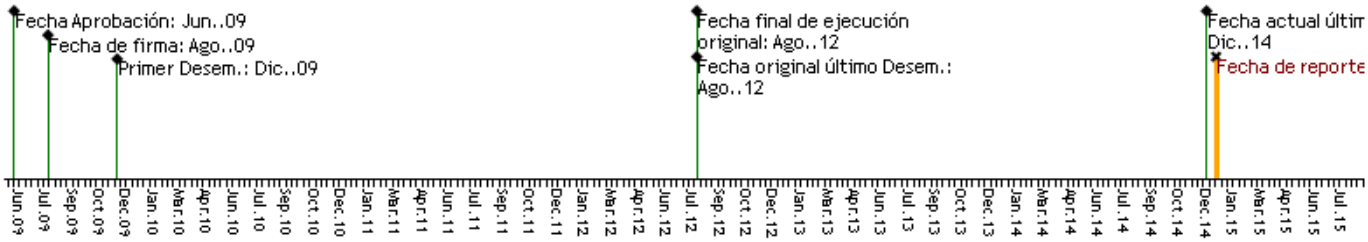
Propósito:
Desarrollar un innovador esquema para impulsar el acceso a financiamiento para la educación superior en el país utilizando el mercado de valores.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	YTRG - Capacitación de jóvenes

Agencia Ejecutora: FUNDACION APEC DE CREDITO EDUCATIVO,INC.

Líder equipo de diseño: Rojo, Francisco
Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

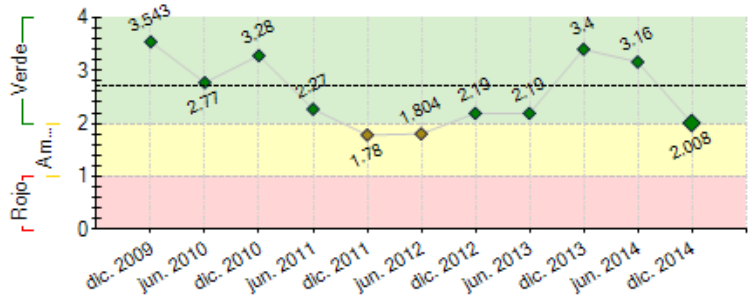
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$948,000.00	$62,693.08	$885,306.92
Contrapartida	$536,000.00	$0.00	$423,449.39

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se incrementó en un 211% el número de nuevos clientes. Fundapec tiene una cartera activa al 31 de diciembre del 2014 de 7,852 clientes, vs. 3,681 que tenía al inicio del proyecto. El número de solicitudes de crédito supera el 100% con relación al 2009. A pesar de que aún no se emiten los títulos públicos FUNDAPEC cuenta con la capacidad para financiar su actividad de crédito educativo con instrumentos del mercado de capitales. El margen de utilidad de Fundapec permite sostener la captación de fondos de diversas fuentes. Las principales actividades fueron: Realización reingeniería de procesos e implementación de resultados, con una reducción de costos operativos en un 20%. Identificación e implementación Core Bancario y ERP que más se ajusta a las necesidades de FUNDAPEC, implementación creditscoring, inteligencia de negocios y preaprobaciones online, diseño de 6 nuevos productos, 11 acuerdos internacionales con nuevos centros de estudios, acceso a nuevas fuentes de financiamiento, 3 calificaciones de riesgo de cartera, Foro Internacional con la participación de más de 250 personas y representación de 14 países, realización de dos estudios de mercado y dos planes estratégicos. Fundapec cuenta con un plan de captación de clientes. El obstáculo de mayor relevancia fue el tema de la regulación para que FUNDAPEC entre al mercado de capitales, haciendo que se modifique toda la estrategia de captación de recursos definida en el proyecto. Otro inconveniente, fue el tema para la contratación del CORE BANCARIO por las funcionalidades tan particulares de los productos que ofrece FUNDAPEC, combinado con la modalidad de contratación de este tipo de servicio, provocó un retraso significativo en los tiempos previstos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño de la entidad ejecutora en la ejecución del proyecto fue exitosa y logró alcanzar el 80% de los objetivos del proyecto; la cooperación técnica permitió el fortalecimiento de la AE, demostrando resultados y una alta capacidad de gestión, desarrollando además una cartera sana de créditos educativos y logrando alcanzar una calificación de inversión local. Una parte de los indicadores y de las metas principales del proyecto respondía a la colación de títulos en el mercado de valores de manera que FUNDAPEC se apalancase a mayor plazo y mejor tasa. Al finalizar la operación no se logró realizar la emisión estimada en

alrededor de US5MM, debido a dos razones: (1) la superintendencia no autorizo la emisión de valores bajo la figura jurídica de institución sin fines de lucro y (2) luego de que se aprobara la ley que creaba la figura de la fiducia en la legislación local, se necesitaba tener el reglamento de ley para iniciar los tramites legales y administrativos para su establecimiento. Por lo anterior han quedado pendiente de ser realizadas las dos emisiones de bonos por un total de US$5 MM, los cuales serían desarrollados a finales del 2015.

Entre los objetivos principales alcanzados se pueden considerar los siguientes:

- Fundapec cuenta con una nueva estructura operativa y de procesos, así como también con un nuevo sistema informático implementado (Core Bancario y Sistema de Administración y Finanzas ERP)
- Reducción de costos operativos en un 20%
- Duplicaron el número de clientes en la cartera activa de Fundapec
- Se desarrolló un plan estratégico y de negocios que reflejan la nueva estrategia de financiamiento de la institución
- Se duplicó el número de nuevas solicitudes de crédito educativo
- Se definió la estructura financiera de los títulos a emitir por Fundapec con la fiduciaria BHD

De cara a la emisión de valores, Fundapec, deberá evaluar la mejor combinación que le permita realizar la emisión y al mismo tiempo tener cartera y/o mecanismos con que apalancarse de otras fuentes de recursos. Dada la naturaleza de la emisión, si se transfiere la cartera total para respaldar la emisión de valores, Fundapec tendrá que esperar a generar nueva cartera con que realizar nuevos financiamientos en el corto y mediano plazo.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito:

Desarrollar un innovador esquema para impulsar el acceso a financiamiento para la educación superior en el país utilizando el mercado de valores.

Clasificación:

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Primera emisión de títulos vinculados a la educación superior realizada por una institución de crédito educativo en América Latina.	0	1	0.7	70 %
R.2	Las AFPs disponen de un instrumento de mercado que promueve el acceso a financiamiento educación superior, combinando rentabilidad económica y garantía jurídica.	0	1	0	0 %
R.3	Monto en millones de US$ de titulos emitidos	0	5	0	0 %
R.4	Incremento en número de clientes de cartera activa de FUNDAPEC	4000	6000	7852	193 %
R.5	Se han reducido los costos operativos de FUNDAPEC	0	80	80	100 %

Componente 1: Mejora operativa de FUNDAPEC para la gestión de nuevos mecanismos de financiamiento y mayores volúmenes de recursos.

Peso: 40%

Clasificación:

C1.I1	Se identificaron los aspectos críticos a mejorar en la estructura operativa actual de FUNDAPEC	0	1	1	100 %
C1.I2	Se identificó el sistema informático que mejor se adapta a las necesidades de FUNDAPEC.	0	1	1	100 %
C1.I3	Se identificó los potenciales clientes de FUNDAPEC y se cuenta con un plan de captación de clientes.	0	1	1	100 %
C1.I4	Se constituyó un grupo de trabajo para la mejora de los servicios de inserción laboral entre FUNDAPEC y universidades	0	5	5	100 %
C1.I5	FUNDAPEC cuenta con una nueva estructura operativa y de procesos, así como también con un nuevo sistema informático implementado	0	1	1	100 %
C1.I6	Porcentaje de reduccion del tiempo de proceso de un crédito.	0	50	50	100 %
C1.I7	Número de clientes en la carta activa que maneja FUNDAPEC	0	10000	7852	79 %
C1.I8	Integrar servicios al cliente on-line.	0	1	1	100 %
C1.I9	Contar con un sistema de inteligencia de negocios.	0	1	1	100 %
C1.I10	Disponer de sistema de seguimiento y evaluación que le permite analizar el impacto a nivel de inclusión social de sus actividades.	0	1	1	100 %
C1.I11	FUNDAPEC cuenta con un plan estratégico y de negocios que reflejan la nueva estrategia de financiamiento de la institución.	0	1	1	100 %
C1.I12	Se duplica el número de nuevas solicitudes de crédito educativo en FUNDAPEC.	0	1	4880	488,000 %
C1.I13	Porcentjae de los alumnos de educación superior de República Dominicana que conocen los servicios de FUNDAPEC	0	25	25	100 %
C1.I14	Número de estudiantes que se beneficiaron de la implementación de mejoras en los servicios de inserción laboral de 5 universidades	0	2000	2122	106 %
C1.I15	FUNDAPEC dispone de un plan de acción para la integración de sus actividades de crédito a un plan de ahorro educativo.	0	1	1	100 %

Componente 2: Acceso al financiamiento para educación superior a través del mercado de valores.

Peso: 40%

C2.I1	Se ha definido la estructura financiera de los títulos a emitir por FUNDAPEC.	0	1	1	100 %
C2.I2	La primera emisión de títulos de FUNDAPEC es calificada al menos con categoría de inversión (BBB).	0	1	1	100 %
C2.I3	Se coloca la totalidad de la emisión a los 3 meses de realizada la misma.	0	1	0.5	50 %
C2.I4	Las AFPs incorporan dentro de su portafolio de inversión títulos de financiamiento a la educación superior.	0	1	0	0 %

Clasificación:						
	C2.I5	Número de emisiones realizadas en el mercado de valores dominicano.	0	2		0 %
	C2.I6	El monto total de las emisiones realizadas en el mercado de valores dominicano es de al menos USD X millones	0	5		0 %
	C2.I7	Los estados financieros de FUNDAPEC muestran que la institución ha alcanzado una eficiencia operativa que le permite sostener el costo de la captación de recursos.	0	1	1	100 %
	C2.I8	BHD Valores cuenta con conocimientos técnicos sobre el mercado de crédito educativo como para apoyar a otras instituciones a que realicen emisiones en el mercado de valores.	0	1	1	100 %

Componente 3: Sistematización, evaluación y difusión de las lecciones aprendidas Peso: 20% Clasificación:						
	C3.I1	Las principales instituciones vinculadas al mercado de valores, y en particular todas las AFPs en el país, conocen la emisión realizada.	0	1	0.5	50 %
	C3.I2	Número de instituciones de crédito educativo de la región conocen la experiencia del proyecto ejecutado por FUNDAPEC.	0	10	250	2,500 %
	C3.I3	Se han generado productos de conocimiento en las áreas de: (i) Financiamiento de la educación superior vía emisiones en el mercado de valores e (ii) Indicadores de gestión de una institución de crédito educativo.	0	2	1.5	75 %
	C3.I4	Número de personas que asisten al foro internacional de financiamiento de la educación superior organizado por FUNDAPEC.	0	200	250	125 %

Componente 0:
Peso: 0%
Clasificación:

Componente 0:
Peso: 0%
Clasificación:

Componente 0:
Peso: 0%
Clasificación:

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Inicio de la consultoría de evaluación de procesos	1	Feb. 2010	1	Mar. 2010	Logrado tarde
H1	Condiciones previas.	7	Feb. 2010	7	Oct. 2009	Logrado
H2	Recomendaciones realizadas en el marco de la consultoría de evaluación de procesos implementadas	30	Ago. 2010	30	Jun. 2010	Logrado
H4	Al menos 55% de las recomendaciones realizadas en el marco de la consultoría de evaluación de procesos implementadas	55	Feb. 2011	55	Abr. 2011	Logrado tarde
H3	[*] Porcentaje de implementación del sistema informático	50	Feb. 2011	50	Feb. 2011	Logrado
H6	Al menos se reducen costos operativos de FUNDAPEC, en términos de prestamos otorgados, en un 15% respecto a línea base	15	Ago. 2011	15	Ene. 2012	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Demoras en la aprobación legislativa

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Representantes de la Superintendencia de Valores se retrasan en la puesta en vigencia del Reglamento de Inversiones
Nivel: Baja **Responsable:** --- **Estado:** Vigente
Comentarios: La superintendencia no aprobo la emision.

2. Dilación en aprobaciones de los organismos regulados del Mercado de Capitales, por tratarse de la primera emisión a través de una FIDUCIA de oferta pública que se realizará en el país.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Este riesgo está vigente, pues de no obtenerse las aprobaciones en las fechas estimadas se retrasaría la emisión.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable
Desde el punto de vista de la eficiencia operativa, las mejoras realizadas son relevantes y por lo tanto hay un interes por la agencia en mantenerlas.Desde el punto de vista de la emisión de títulos para el financiamiento de FUNDAPEC en mejores condiciones, a la fecha no se ha podido estructurar y autorizar la emisión, a pesar de que la entidad manifiesta que durante el 2015 logrará hacer la emisión por hasta US5MM.Po lo anterior se considera que desde el punto de vista del financiemiento, la sostenibilidad es poco probable.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Las autoridades necesitan validar el modelo de estructuración pasando la cartera de una ONG a una fiducia para acceder a financiamiento. El mismo no ha sido probado antes en RD, por lo menos bajo la figura de ONG dedicada al crédito educativo. Habria que esperar hasta finales del 2015 para verificar los logros de FUNDAPEC en este sentido.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Compromiso y autorización a través de la Junta Directiva de FUNDAPEC y órganos rectores del grupo APEC con la continuidad de las actividades implementadas a través del Proyecto, así como la emisión de bonos a través de la FIDUCIA

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Stakeholders externos. El acceso al mercado de capitales con un título nuevo e innovador en el mercado, deber considerarse que la emisión puede tardar de 1 a 3 años, por lo tanto se debe de evaluar la incorporación de objetivos e indicadores que stakeholders que no fueron involucrados en el proyecto, o de cuya aprobación dependan los objetivos.	Diseño	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
2. La mejora operativa de FUNDAPEC, es evidente a través de la modernidad de los servicios que ofrece a la fecha, a pesar de que algunos aún están siendo mejorados y afinados, por haber sido reciente su puesta en producción. Los costos de productos debe reducirse aún más conforme se vaya perfeccionando la tecnología de los productos implementados.	Sostenibilidad	Friessner, Betsy Del Carmen
3. El manejo eficiente de los recursos del proyecto ha sido un aprendizaje a considerar, ya que se extendió por dos años más de lo previsto y no fue necesario un incremento de recursos por ninguna de las partes.	Implementación	Friessner, Betsy Del Carmen
4. FUNDAPEC y el personal gerencial ha adquirido el conocimiento para el manejo de proyectos e implementación de sistemas. Durante estos cinco años, se ha desarrollado una cultura de proyectos en el personal, la adopción de la metodología para licitar compras de equipos y servicios, tambien ha sido otro aprendizaje.	Sostenibilidad	Friessner, Betsy Del Carmen

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

Los documentos se encuentran en el repositorio digital del Banco Interamericano de Desarrollo. Para acceder a los mismos debe de solicitar autorización al la oficina del BID en República Domincana.

Productos principales del proyecto

[Ago. 2009] Creación del Comité para el Proyecto FUNDAPEC-FOMIN (Lecciones aprendidas/Mejores prácticas)

Autor: B. Friessner

[Oct. 2009] Publicación de Convocatoria a Licitación (Materiales de marketing/comunicación)

Autor: B. Friessner

[Oct. 2009] Taller de Motivación a Empleados (Lecciones aprendidas/Mejores prácticas)

Autor: B. Friessner

[Oct. 2009] Términos de Referencia para la Consultoría en Diseño del Plan Estratégico y de Negocios de FUNDAPEC (Manuales/guías de procedimiento)

Autor: B. Friessner

[Oct. 2009] Términos de Referencia para la Consultoría en Reingeniería de Estructura y Procesos de FUNDAPEC (Manuales/guías de procedimiento)

Autor: B. Friessner

[Oct. 2009] Términos de Referencia para la Consultoría en Estudio de Mercado de FUNDAPEC (Publicaciones técnicas)

Autor: B. Friessner

[Nov. 2009] Términos de Referencia para la Consultoría en el Desarrollo de Normas Internas de Registro y Provisiones Contables de FUNDAPEC (Manuales/guías de procedimiento)

Autor: B. Friessner

[Nov. 2009] Diseño de Tablas de Evaluación a Empresas con Manifestación de Interés (Lecciones aprendidas/Mejores prácticas)

Autor: B. Friessner

[Feb. 2010] Apoyo a Consultores para el Desarrollo de las Consultorías (Lecciones aprendidas/Mejores prácticas)

Autor: B. Friessner

[Mar. 2010] Presentación General del Proyecto (Lecciones aprendidas/Mejores prácticas)

Autor: B. Friessner

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
12/AGO./2011 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36342600]
07/MAR./2014 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38654819]
28/AGO./2015 Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39823746]
28/AGO./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39823753]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1025&lg=SP