

RECIBIDO
2011 MAR 22 P 12:05

Juan Mejía y Cotes esq. Paseo Las Palmas No. 2, Arroyo Hondo, Santo Domingo, República Dominicana
Tel.: 809-563-8111 • Fax: 809-567-0752
E-Mail: mudedom@mude.org.do • www.mude.org.do

D.E.012/11
22 de marzo de 2011

Señor
Smeldy Ramírez
Banco Interamericano de Desarrollo
(BID)
Ciudad.-

Ref: ATN/ME-10882-DR: Fortalecimiento institucional para la Ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en República Dominicana.


Distinguido Señor Ramírez:

Muy cortésmente y para dar cumplimiento al compromiso contractual de la referencia, me permito remitir a la consideración del Banco, el Informe de Evaluación final del proyecto, elaborado por el Consultor externo, señor Manuel Sena Rivas.

Con cordiales saludos,



Rosa Rita Alvarez
Directora Ejecutiva



RRA/dj
Anexo: Citado

INFORME DE EVALUACION FINAL DEL PROYECTO

**"Fortalecimiento Institucional de MUDE para la Ampliación y Desarrollo de
Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana"
(DR-M1019)**

**Ejecutados por:
Mujeres en Desarrollo Dominicana, Inc. (MUDE)**

**Elaborado para:
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES.**

Preparado Por: Manuel Sena Rivas

**REPUBLICA DOMINICANA
Marzo 2011**

I N D I C E G E N E R A L

Resumen Ejecutivo.....	3
1. INTRODUCCION	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.1.1 Propósito de la Evaluación.....	4
1.1.2 Descripción del Proyecto.....	5
1.1.3 Resumen del Marco Lógico.....	6
1.1.4 Estructura Financiera del Proyecto.....	8
1.2 Metodología de la Evaluación	8
II. RELEVANCIA DEL PROYECTO	9
2.1 Introducción.....	9
2.2 Cambios del Contexto en que se Ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos	10
2.3 Validez de la Lógica del Proyecto.....	10
2.4 Continúa siendo Relevante el Proyecto más allá de la Contribución del FOMIN?	11
2.5 Efectividad y Efectos.....	11
2.5.1 Logros de los resultados del Proyecto	12
2.5.2 Implicaciones de las Deficiencias.....	16
2.5.3 Resultados, Efectos y el Propósito del Proyecto.....	17
2.6 Contribuciones a la Meta del Proyecto	20
2.7 Conclusiones y Recomendaciones	20
III. EFICIENCIA DEL PROYECTO.....	21
3.1 Manejo de los recursos (inputs) del Proyecto.....	21
3.1.1 Estándares y Control de Calidad	21
3.1.2 Finanzas del Proyecto.....	21
3.1.3 Cronograma y Entrega de los Recursos.....	23
3.1.4 Logro de los Resultados del Proyecto	24
3.1.5 Problemas y Riesgos del Proyecto.....	25
3.2 Manejo de Problemas	26
3.2.1 Identificación Efectiva.....	26
3.2.2 Resolución Oportuna	26
3.3 Utilización de Recursos.....	26
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
4.1 Conclusiones.....	29
4.2 Recomendaciones.....	30

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Resumen Ejecutivo

Con esta guía se pretende trazar los lineamientos en materia de políticas crediticias concernientes al análisis de

El proyecto Fortalecimiento Institucional de MUDE para la ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana, ha sido ejecutado en un periodo con un contexto caracterizado por problemas debido a los efectos de la crisis internacional y su repercusión en la economía dominicana.

Sin embargo la realización de las actividades planificadas en el diseño del proyecto y la eficiencia en el uso de los recursos financieros permitieron el logro de los resultados, ya que la calidad de la cartera mejoró en un 37.19% y la recuperación de capital en un 20.14% al comparar los resultados de los Estados Financieros al cierre del 2010 con los del 2008. Además, MUDE incrementó su fondeo en 170%, lo que le permitió atender la demanda de servicios de crédito de sus beneficiarias. Aunque no fueron implementados los nuevos productos y servicios a ser ofrecidos por la organización a sus beneficiarias, fueron realizados los estudios y diseño de los mismos, y se están dando los toques finales para empezar a implementarlos.

Ha sido fortalecida la estructura tecnológica y formado el equipo técnico, y aquí ha estado la clave que ha permitido mejorar la eficiencia en los servicios crediticios ofrecidos, en la calidad de la cartera y en el incremento de ingresos del programa.

El hecho de haber logrado en casi su totalidad la mayoría de los resultados previstos y de tomar las medidas pertinentes para controlar los factores de riesgos, permiten plantear que el Objetivo Especifico del proyecto fue logrado en casi un 90%. Debido a que MUDE ha fortalecido la capacidad de gestión con la implementación del proyecto y esto ha permitido que las beneficiarias del programa de crédito accedan a servicios financieros. Esta afirmación la podemos demostrar con los números que presenta la organización al 2010, mejoría en la calidad de la cartera de crédito, incremento de la cartera activa, volumen de recursos colocados, del número de mujeres atendidas, etc.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión de MUDE contribuyó al logro del Objetivo General (IMPACTO) previsto en el proyecto, ya que el 68.75% de las clientas recurrentes de los servicios de créditos residentes en las zonas rurales incrementaron sus beneficios netos en 29.10%. Logrando sobrepasar el indicador en un 171.88% al compararlo con el número de mujeres y en un 145.49% al compararlo con el incremento de sus beneficios netos.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Mujeres en Desarrollo Dominicana, Inc. es una Asociación Sin Fines de Lucro que se ocupa de ofrecer servicios en beneficio del desarrollo social y económico de los grupos de escasos recursos en zonas rurales y urbanas. Fue creada el 2 de diciembre de 1975 e incorporada el 23 de octubre de 1979. MUDE concretiza su misión a través de la ejecución de múltiples programas y proyectos de desarrollo social, asistencia técnica, financiamiento y capacitación cuyos propósitos son elevar los niveles de participación de la población rural en el proceso de desarrollo socioeconómico y político.

Desde 1982, MUDE ejecuta un programa de crédito, desarrollado fundamentalmente en comunidades marginadas de áreas rurales y sub-urbanas. Mediante él facilita préstamos de forma individual y grupal con garantía tipo solidaria y prendaria. Dentro de estos programas cabe destacar el "Programa de Microcapital" dirigido a mujeres en extrema pobreza basado en la metodología grupal del Grameen que opera en San Juan de la Maguana y San Cristóbal.

MUDE a través del programa de crédito y asistencia técnica ofrece respaldo económico y orientación a mujeres y hombres de escasos recursos para que puedan ejecutar proyectos productivos. La estrategia de trabajo contempla identificar las limitaciones que enfrentan al acceder al financiamiento y las recomendaciones para fortalecer la integración de la población rural en los planes de desarrollo orientados al mejoramiento de sus condiciones de vida.

Dentro de sus objetivos MUDE se propone:

- (i) Elevar la calidad de vida de la familias de escasos recursos, en especial de las mujeres,
- (ii) Fomentar la participación igualitaria de la mujer en la sociedad;
- (iii) Ofrecer de manera eficiente y sostenible servicios y productos para el logro de sus fines tales como: Salud Primaria, Saneamiento Ambiental, Capacitación, Asistencia Técnica y Financiamiento.

1.1.1 Propósito de la Evaluación

La presente evaluación tiene como propósito, según los Términos de Referencia, monitorear y evaluar resultados e impacto, proveer una base para la toma de decisiones sobre modificaciones y mejoramiento, promover la rendición de cuentas sobre los recursos usados y documentar y retroalimentar en la difusión de las lecciones aprendidas durante el proyecto.

De manera más específica, con la realización de esta evaluación se busca:

- a. Evaluar si el proyecto alcanzó sus objetivos, resultados/impactos, y productos según el documento de proyecto. Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo del marco lógico del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución.

- b. Evaluar si los arreglos del proyecto permitieron un incremento a la calidad del alcance de los objetivos del proyecto.
- c. Identificar los problemas o limitantes que pudieron afectar la implementación del proyecto y el logro de los resultados y hacer recomendaciones de cómo éstos podrían evitarse en proyectos futuros.
- d. Resumir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que se pueden diseminar del proyecto FOMIN y los/as beneficiarios involucrados, y los planes de acción de seguimiento resultado del proyecto.

1.1.2 Descripción del Proyecto

En fecha 12 de mayo del 2008 se firmo el convenio para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento Institucional de MUDE para la ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana”, el cual sería ejecutado en un periodo de 18 meses, el que fue ampliado a 2 años y 6 meses solicitados por MUDE y aprobados por el FOMIN para ejecutar las actividades faltantes. Estas ampliaciones de plazo fueron aprobada por el FOMIN mediante comunicaciones enviadas a MUDE en fecha 23 de noviembre de 2009 referenciada CDRC-1938/2009, y en fecha 29 de julio del 2010, referenciada CID/CDR 1462/2010. El presupuesto total para ejecutar las acciones previstas en el proyecto (Ref: ATN/ME-10882-DR) era US\$ 150.000, de los cuales el FOMIN aportaría el 70% el restante 30% sería aportado por MUDE.

Está demostrado que el acceso a crédito es una herramienta para que las personas puedan salir de la pobreza, permitiendo a las familias mejorar sus condiciones de vida, protección contra riesgos e invertir en el futuro. Sin embargo las personas que son pobres o indigentes tienen poco acceso a fuentes de financiamiento, debido a la dispersión geográfica, y las precarias condiciones en que se encuentran los caminos vecinales donde viven estas personas, hace que los costos operacionales sean altos, convirtiendo este segmento poblacional en clientes no atractivos a la banca comercial. Además que la mayoría de estas personas no cuentan o no reúnen las condiciones exigidas por estas instituciones financieras del sistema para poder optar por un crédito. Quedándole como única alternativa los prestamistas u usureros que les cobran altas tasas de interés, por lo que la mayoría de los beneficios que generan los pequeños negocios apenas generan para pagar estos intereses. La situación se empeora si las personas viven en la zona rural y son mujeres..

Los orígenes de MUDE intentan responder a la problemática presentadas por las mujeres y así que desde el 1982 viene apoyando a las mujeres de las zonas rural y sub-urbanas de República Dominicana. No obstante la demanda de crédito por parte de estas mujeres ha superado la capacidad de la organización para suplir la misma, sumándose a esto la demanda de nuevos servicios como el ahorro. Otro problema que justifica esta inversión está relacionado a la plataforma tecnológica con que cuenta la organización, la que ha quedado pequeña y la que no está en capacidad de responder de manera eficiente a la demanda al crecimiento operacional de la institución.

1.1.3 Resumen del Marco Lógico

El proyecto tiene como **Objetivo General**: Mejorar los ingresos de las microempresarias en zonas rurales y suburbanas de la República Dominicana expandiendo y fortaleciendo la oferta de servicios financieros.

Objetivo Específico: Que las microempresarias ubicadas en áreas rurales y suburbanas de República Dominicana, accedan a nuevos y mejores servicios de micro crédito y servicios complementarios a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativa de MUDE.

Los mismos se lograrían a través de la implementación de los siguientes componentes: Mejorar los sistemas administrativos y operativos; desarrollar e implementar nuevos productos, y ampliar y mejorar los sistemas de información. Mientras que los resultados previstos al finalizar la implementación del mismo serían:

- a) MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables.
- b) Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.
- c) MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables.
- d) Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.
- e) MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semiurbanas.
- f) Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad.

RESUMEN MARCO LOGICO

Mejorar los ingresos de las microempresarias en zonas rurales y suburbanas de República Dominicana, expandiendo y fortaleciendo la oferta de servicios financieros.

Microempresarias ubicadas en áreas rurales y suburbanas de República Dominicana, acceden a nuevos y mejores servicios de microcrédito y servicios complementarios a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativa de MUDE.

Mejorar los sistemas administrativos y operativos

MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanas, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables.

Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.

Desarrollo e implementación de nuevos productos

MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semiurbanas.

Ampliar y mejorar los sistemas informáticos.

Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad.

1.1.4 Estructura Financiera del Proyecto

El presupuesto por componentes para realizar las actividades identificadas al momento de la formulación del proyecto ascendía a RD\$ 150,000.00, de los que FOMIN aportaría el 70% y el 30% restante MUDE.

Componentes	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	31,050	12,094	43,144
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	13,333	4,545	17,878
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	28,470	5,861	34,330
4. Evaluación, Auditoría y Administración	27,148	22,500	49,648
5. Imprevistos	5,000	0	5,000
Total	105,000	45,000	150,000

Oficialmente el periodo de ejecución del proyecto ha finalizado. El mismo inicio su ejecución el 18 de mayo del 2008 y termino de ejecutarse el 10 de diciembre del 2010.

1.2 Metodología de la Evaluación

Diseño/Estrategia General

Para la consecución del propósito y los objetivos de la evaluación fue diseñada una metodología incluyente e interactiva, para involucrar a los principales actores/actrices del proceso como son el personal responsable de la ejecución del proyecto y las beneficiarias/os con las acciones implementadas con el proyecto.

Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas durante el proceso de evaluación estuvieron constituidas por la ficha técnica y el memorando de donante, así como los informes de avance entregados por MUDE y los informes de las consultorías contratadas. A esto se agrega el análisis de los Estados Financieros y los Reportes de Crédito entregados por la organización. Así como también al análisis de una muestra de los expedientes de crédito de mujeres que han tenido varios préstamos, y entrevistas a personal clave de las áreas de finanzas y contabilidad, de crédito y de sistemas. Además fueron analizadas las comunicación de solicitud y de aprobación entre MUDE y el FOMIN que justifican los cambios realizados a la propuesta aprobada.

Instrumentos

Como estrategia que permitan lograr los objetivos perseguidos con la evaluación fueron diseñadas técnicas que permitieran confirmar el alcance de los indicadores de los resultados y objetivos aprobados en el proyecto. Ya que son estos los que nos permiten valorar si se lograron los resultados y en qué medida estos contribuyeron al logro del objetivo específico, y a vez la contribución de este al objetivo general. Fueron también analizados los supuestos identificados al momento de la formulación del proyecto.

El proceso de evaluación empezó con la Revisión Documental: Ficha técnica y Memorándum de Donantes, Informes de Avance, Informe de Consultorías, Comunicaciones, entre otras. Además del análisis de Estados Financieros, Reportes de Crédito, Análisis de Expedientes de Créditos de Beneficiarias Recurrentes, etc. Entrevistas a personal clave y funcionarias de la organización para conocer percepciones y nivel de satisfacción con el resultado de la ejecución del proyecto.

II. RELEVANCIA DEL PROYECTO

2.1 Introducción

La relevancia del proyecto fue evaluada en función de la situación socioeconómica del país que justificaron el diseño e implementación de esta iniciativa, los cambios ocurridos en el contexto del proyecto durante su ejecución, la validez y la coherencia del marco lógico y la relevancia de esta intervención en relación a las prioridades del país.

El proyecto “Fortalecimiento Institucional de MUDE para la Ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana” tenía como Objetivo Específico: Microempresarias ubicadas en áreas rurales y suburbanas de República Dominicana, acceden a nuevos y mejores servicios de microcrédito y servicios complementarios a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativa de MUDE. Mientras que el Objetivo General del mismo era: Mejorar los ingresos de las microempresarias en zonas rurales y suburbanas de República Dominicana, expandiendo y fortaleciendo la oferta de servicios financieros.

Tanto el contexto como la problemática al momento de someter la propuesta justifican esta intervención, ya que y según datos contenidos en la formulación del proyecto, al 2003 el 61.7% de la población dominicana vivían bajo la línea de pobreza, y más de la mitad en extrema pobreza. Alrededor del 45% de los/as dominicanos/as viven en la zona rural, donde se concentran los mayores niveles de pobreza y precariedad. Y que muchas de las familias residentes en esas zonas se dedican a la agropecuaria en pequeña escala y a microempresas informales. A esto se suma las malas condiciones de las carreteras y caminos vecinales, haciendo que sea muy escasa la oferta de servicios financieros que les permita a estas familias conseguir apoyo financiero para sus iniciativas comerciales o productivas. A esto se suma el hecho que al no cuentan con garantías reales no pueden ser sujetos de crédito en el sistema financiero formal. Otro elemento importante a destacar es que al segregar los niveles de pobreza por sexo, las mujeres están en una situación más desventajosa que los hombres.

Toda este problema más que justifica dicha intervención, ya que en casi los treinta años de trabajo que tiene MUDE, su función ha estado principalmente en ofertar sus servicios a mujeres ubicadas en la zona rural. Por lo que con su fortalecimiento podrá brindarles un mejor servicio y continuar apoyando a que muchas mujeres puedan generar los ingresos que necesitan para mejorar su condición de vida.

2.2 Cambios del Contexto en que se Ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos

Tanto en el orden económico como en el social se presentaron algunos cambios durante la ejecución del proyecto. La crisis económica internacional, que se inicia en el segundo semestre del año 2008, tuvo una significativa repercusión en la economía y sociedad dominicana; esta se vio reflejada, en primer lugar, en el dinámico ritmo de crecimiento económico que hasta el año 2008 era significativo, con un promedio anual del orden del 9.3 % para los cuatro años que precedieron el inicio de la crisis, mientras que al cierre del año 2009 ese crecimiento apenas llegó a un 3.5%, en términos reales, para un descenso relativo del 165%, en relación al registrado durante el periodo 2004-2008. En el año 2010 la economía muestra señales de recuperar el dinamismo perdido ya que en el primer trimestre de dicho año registró una robusta tasa de crecimiento de 7.5%, en que se había registrado en igual período del año 2009, en tal sentido el crecimiento esperado en 2010 se sitúa entre el 5.5 y 6% lo que significa un cambio notable en relación al año anterior. Por otra parte, el impacto de la crisis fue también desigual en los distintos espacios regionales y provinciales, afectando más drásticamente a las zonas rurales, que es precisamente donde residen los núcleos poblacionales de mayor vulnerabilidad.

Al momento de la preparación de esta intervención se había previsto los siguientes supuestos o riesgos: Que los productos diseñados e implementados no obtengan la respuesta esperada por parte de los clientes y no se alcancen las metas cuantitativas en número de clientes. Que la calidad de cartera se vea afectada por problemas de morosidad por que las prestatarias no cumplan con sus compromisos. Sin embargo y tal como se plantea en el mismo proyecto, las acciones planteadas con la ejecución de esta propuesta buscaban mejorar los servicios ofrecidos por MUDE a las mujeres beneficiarias del programa de crédito reduciendo el tiempo en el proceso de otorgamiento y contar con los recursos económicos necesarios para enfrentar la demanda de servicios financieros. Otro de los objetivos de la acciones tenían como propósito mejorar la calidad de la cartera y por lo tanto, los indicadores de eficiencia. Lo que ha sido logrado un porcentaje bastante alto.

2.3 Validez de la Lógica del Proyecto

El diseño del proyecto se basó en el problema identificado por la organización y por el cual estaba limitando ofertar un servicio de calidad a sus beneficiarias y, a la falta de recursos económicos para suplir la demanda de crédito y de otros productos y servicios financieros, cada vez más creciente de sus beneficiarias. Todo esto buscaba como fin último contribuir a mejorar los ingresos de las microempresarias ubicadas en las zonas rurales y semiurbanas de República Dominicana.

La validez de la estrategia de intervención viene dada por el hecho de que una de las formas para contribuir a esta aspiración, tomando como base la problemática identificada, es a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativa de MUDE. Esto sin lugar a dudas contribuiría a que las beneficiarias actuales y potenciales del programa accedan a nuevos y mejores servicios de micro crédito y servicios complementarios. Para lograr el fortalecimiento de la organización en esta área fueron diseñados tres componentes: Mejorar los sistemas administrativos y operativos, desarrollar e implementar nuevos productos, y ampliar y mejorar los sistemas de información.

Fueron identificadas las actividades necesarias y suficientes para el logro de los resultados y se previeron los factores externos que podían impedir el logro de los resultados y objetivos previstos.

Tanto para los objetivos como para los resultados se diseñaron indicadores objetivamente verificables que permitieran dar seguimiento, monitorear y evaluar el alcance del proyecto. Por lo que al hacer el análisis tanto horizontal como vertical de la lógica de intervención, podemos afirmar que las actividades previstas y realizadas fueron las necesarias y las suficientes para el logro de sus respectivos resultados. Además de que estuvieron dadas las preconditionantes necesarios para realizar las mismas. Para realizar cada actividad se previeron los recursos financieros, sin embargo y debido que los precios de algunos servicios o equipos estuvieron por encima de los precios proyectados al momento de la formulación y en otros casos se lograron ahorros por acuerdos, se pidieron modificaciones presupuestarias al FOMIN para movilizar recursos económicos de un componente a otro.

El logro de los resultados y el hecho de no haberse dado los supuestos de riesgos planteados, permitieron que se cumplieran de manera satisfactoria el Objetivo Especifico y su contribución al Objetivo General fue, en gran medida, tal como se había proyectado al momento de la formulación del proyecto.

2.4 Continúa siendo Relevante el Proyecto más allá de la Contribución del FOMIN?

El proyecto ha sido relevante para el FOMIN desde el momento de su aprobación ya que el mismo encaja dentro de la Estrategia del Banco en República Dominicana (2010-2013) en las áreas de Protección Social y Agropecuario, la que otorga prioridad a la reducción de la pobreza y el desarrollo de micro negocios de los sectores productivos y aumento de la competitividad. .

El proyecto encaja no solo en las prioridades del FOMIN sino también en las prioridades identificadas por el gobierno dominicano en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, siendo una de las principales prioridades reducir el nivel de pobreza y de desigualdad. Por lo que el proyecto, aun terminado el apoyo del Banco, continuara apoyando a las mujeres en incrementar los ingresos de sus microempresas y en fortalecer su proceso de inclusión social, permitiéndole mejorar las condiciones de vida de sus familias.

2.5 Efectividad y Efectos

En este apartado se analiza o se hace una comparación de los componentes y sus respectivos resultados previstos inicialmente en función de los indicadores definidos en el proyecto (A). Además de valorar en qué medida el logro de los mismos ha contribuido al logro del Objetivo Especifico (B) y si el logro del OE ha contribuido al logro del Objetivo General (Fin, Meta) (C) del proyecto al momento de su diseño en función del nivel logro real alcanzado al final de la ejecución del mismo, tomando en consideración los factores y procesos que incidieron en la efectividad de esta intervención.

2.5.1 Logros de los resultados del Proyecto

- Planeados y Reales:

- a) Previstos:

Componente 1: Mejorar los sistemas administrativos y operativos.

Para el logro de este componente fueron previstos dos resultados: 1) Mejora de la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables; 2) La organización cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.

La evaluación del logro de los mismos se haría a través de los siguientes indicadores: i) la sostenibilidad financiera se incrementó en un 20%; ii) la cartera de crédito en riesgo > 30 días es menor 10%; iii) estandarizó procesos, y políticas de gestión administrativa, contable, financiera y logística en los programas de créditos administrados por la institución; iv) tiene al menos una nueva fuente de financiamiento para el programa de crédito, o aumenta las líneas de crédito o montos en préstamo; v) personal capacitado y alineado a los cambios y reestructuración del programa; vi) MUDE cuenta con mayor colocación; y vii) la existencia de mecanismos disponibles para un mayor crecimiento de la cartera.

Componente 2. Desarrollo e implementación de nuevos productos

Para lograr este componente fue previsto un resultado: 1) MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semi urbanas. Para evaluar el logro del mismo se establecieron los indicadores siguientes: i) se dispone del estudio de al menos cuatro nuevos productos o servicios; ii) están diseñados e implementados al menos dos productos; por cada producto implementado se hizo primero un plan piloto; iii) Revisión y ajustes a los programas existentes de los nuevos productos; y iv) existe un programa de capacitación e inducción al personal sobre los nuevos productos y los ajustes realizados.

Componente 3. Ampliar y mejorar los sistemas informáticos.

El siguiente resultado: Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad. Fue el que se previó al momento del diseño de este componente y para evaluar el alcance del mismo se establecieron: i) evaluado y mejorado el sistema informático estandarizado para la administración de los programas de créditos; ii) adquirido el nuevo software contable y de crédito; iii) adquirido las computadoras y multifuncionales para equipar las nuevas sucursales del Programa de Crédito; iv) adquirido el software para complementar el cálculo de indicadores, scoring, etc. Entrenado el personal en el uso de los nuevos software.

Logrados:

Las informaciones levantadas en el trabajo de campo, los instrumentos e informes suministrados por MUDE nos permiten afirmar lo siguiente:

Componente 1: Mejorar los sistemas administrativos y operativos.

El primer indicador del resultado de este componente se vincula con la sostenibilidad financiera de la organización como consecuencia del fortalecimiento de la capacidad de análisis, evaluación y seguimiento del área de crédito y contabilidad.

- a) Al analizar y comparar los Estados de Resultados Auditados de MUDE y los Estados de Resultados del Programa de crédito, a nivel global la sostenibilidad financiera de la organización al cierre del 2009 fue de un 9.09% y la del programa de crédito de un 114.69%. Esto implica que el indicador fue cumplido en un 73.44%, ya que la misma está valorada sobre la base de la capacidad del programa de crédito de cubrir no solo sus costos operacionales, sino también los costes financieros.
- b) El segundo indicador está vinculado a la calidad de la cartera (cartera en riesgo > 30 días). No fue posible hacer el análisis de riesgo debido a que el indicador utilizado por la organización es el nivel de morosidad. Tomando como base este indicador la calidad de la cartera se ha mejorado como resultado del proceso de formación y capacitación del personal de crédito. Al comparar el nivel de morosidad > 30 días al cierre del 2008 con el 2010 la misma se redujo en un 30.23% (9.79% Vs 6.83%). Si hacemos el análisis desde el primer día de atraso, al cierre del 2008 el nivel de morosidad era de un 14.17% y al 2010 de un 8.90%, una reducción de un 37.19%. La mejoría en la calidad de la cartera ha mejorado los niveles de ingresos y por ende los indicadores de la organización, debido tanto a la formación del personal técnico como la inversión realizada en los sistemas de información.
- c) La organización ha estandarizado sus procesos administrativos, contables, financieros y de crédito. Esto debido a que la organización, con el apoyo del proyecto, revisó y adecuó los manuales de política y procedimientos del Programa de Crédito, se mejoró el catalogo de cuentas y se elaboro un manual para formar y capacitar al personal de crédito. Esto último como estrategia para fortalecer la capacidad del personal del área de crédito y homologar los criterios utilizados por el personal en el proceso de análisis de crédito.
- d) Al término del proyecto la organización cuenta con dos nuevas fuentes de financiamiento (Oikocredit y Banco Adopem) por un monto de RD\$13 millones y amplía sus dos líneas de crédito en un 100% al pasar de RD\$7 a 15 millones con Banco Ademi y el Banco Agrícola.
- e) El personal del área de crédito fue capacitado, tanto en el proceso de las consultorías sobre metodologías crediticias (individual y grupal) y capacidades crediticias (curso para personal de Mude sobre riesgo y control de mora); el personal participó en varios procesos de capacitación y formación. Tales como: Tendencias de las microfinanzas en Latinoamérica, Microfinanzas rurales, Administración de Cartera de Préstamos y Supervisión de Oficinas, Diplomado de Microfinanzas, entre otros. A esto se suma el manual definido para formar y capacitar el personal, el mismo ayudo a facilitar el proceso de entrenamiento llevado a cabo con el personal para que estén en capacidad de manejar las políticas y procedimientos definidos y/o fortalecidos, además del uso del nuevo sistema automatizado instalado para el manejo de la cartera y que está integrado con el área de contabilidad y finanzas.

- f) La organización cuenta con la zapata que le permitirá un crecimiento sostenido de su cartera. Esta afirmación es posible hacerla ya que MUDE cuenta con el personal adiestrado y con los conocimientos para gestionar una cartera de calidad, además de contar con nuevas fuentes de financiamiento para cubrir la demanda potencial de crédito. Y con nuevos productos crediticios diseñados y en proceso de constituir una cooperativa que le permitirá movilizar recursos a costos más bajos, lo que le permitirán poder ser más competitiva en el mercado.
- g) El volumen de colocación de la organización se incrementó en 57.11%, al pasar de RD\$ 31,964,200 en el 2007 a RD\$48,505,100 en el 2010.

Componente 2. Desarrollo e implementación de nuevos productos.

- a) Fueron realizados los estudios para los siguientes productos: Préstamos para Vivienda, Línea de Crédito Agrícola, Línea de Crédito para Comercio y Servicios, Préstamos Grupales para Microcapital (Fase II); así como también para el servicio de ahorros.
- b) Se diseñaron los nuevos productos y en proceso la implantación de los mismos.
- c) Se han realizado capacitaciones al personal en la metodología de los nuevos productos y para otros productos está en proceso la capacitación y la formación del personal.

Componente 3. Ampliar y mejorar los sistemas informáticos.

- a) El sistema informático ha sido mejorado y estandarizado y está acorde a las necesidades identificadas por el personal que usa el mismo. Permitiendo hacer una gestión de la cartera de manera eficiente.
- b) Fue integrado en un mismo software la contabilidad y el programa de crédito, permitiendo contar con informaciones confiables y a tiempo, lo que ha permitido mejorar el proceso de toma de decisiones, la calidad de la cartera y los ingresos generados por el programa de crédito.
- c) Adquiridos e instalados los equipos en las nuevas sucursales, permitiendo descentralizar los trabajos en la oficina central y reducir el tiempo de desembolsos a las clientas. Además de eficientizar el trabajo de las/os oficiales de crédito.
- d) Fue adaptado el sistema de Credit Scoring al nuevo software de crédito, lo que permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones al otorgar los créditos, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la cartera.
- e) El personal ha sido capacitado y entrenado para el uso eficiente del software instalados, permitiendo el uso óptimo de los mismos. Además fueron definidos y entregados los manuales de usuarios de los mismos al personal. Lo que les ha permitido despejar dudas y profundizar sobre el uso y utilidad de los mismos.

RESULTADOS e INDICADORES PREVISTOS	INDICADORES PREVISTOS	LOGRADO (%)
Componente 1: Mejorar los sistemas administrativos y operativos. Resultados: a) MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables. b) Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sostenibilidad financiera se incrementó en un 20% ▪ La cartera de crédito en riesgo > 30 días es menor 10% ▪ Estandarizó procesos, y políticas de gestión administrativa, contable, financiera y logística en los programas de créditos administrados por la institución. ▪ Tiene al menos una nueva fuente de financiamiento para el programa de crédito, o aumenta las líneas de crédito o montos en préstamo. ▪ Personal capacitado y alineado a los cambios y reestructuración del programa. ▪ MUDE cuenta con mayor colocación. ▪ Existen mecanismos disponibles para un mayor crecimiento de la cartera. 	73% 100% (mora) 100% 100% 100% 100%
Componente 2. Desarrollo e implementación de nuevos productos Resultado: a) MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semi urbanas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dispone del estudio de al menos cuatro nuevos productos o servicios. ▪ Están diseñados e implementados al menos dos productos ▪ Por cada producto implementado se hizo primero un plan piloto. ▪ Revisión y ajustes a los programas existentes de los nuevos productos ▪ Existe un programa de capacitación e inducción al personal sobre los nuevos productos y los ajustes realizados. 	100% 50% 50%
Componente 3. Ampliar y mejorar los sistemas informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluado y mejorado el sistema informático estandarizado para la administración de los programas de créditos. 	100% 100%

Resultado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirido el nuevo software contable y de crédito 	100%
a) Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirido las computadoras y multifuncionales para equipar las nuevas sucursales del Programa de Crédito. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirido el software para complementar el cálculo de indicadores, scoring, etc. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenado el personal en el uso de los nuevos software. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de los Manuales de usuario de los nuevos software adquiridos 	

2.5.2 Implicaciones de las Deficiencias

Para el logro de los resultados del proyecto tomamos como base los indicadores planteados en la propuesta aprobada. Uno de los indicadores previstos para valorar el logro del primer resultado “MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contable” estaba vinculado a la sostenibilidad financiera de la organización, sin embargo esta meta fue lograda en un 73% y esto se debe al alto costo financiero de los recursos que la organización ha conseguido para financiar la demanda de créditos.

La otra deficiencia para el logro del tercer resultado “MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semi urbanas”. Sin embargo solo fue logrado en un 100% el primer indicador, y en un 50% el segundo y el quinto, mientras que no se pudo avanzar en el tercer y cuarto resultado. Los mismos estaban dirigidos a llevar a cabo un plan piloto de los nuevos productos y a realizar los ajustes de los mismos. Sin embargo y debido a que no fueron implementados los productos y/o servicios diseñados durante el tiempo del proyecto no fue posible avanzar en estos aspectos. Esto fue también lo que afectó el no logro en un 100% del segundo y quinto indicador. La razón fundamental de poder avanzar con la implementación de estos productos fue debido a que para diseñar, implementar y ajustar productos vinculados a los servicios financieros es necesario contar con mayor tiempo del que se disponía para la ejecución de este proyecto. Sin embargo fueron realizados los estudios de viabilidad, han sido diseñados los nuevos productos, se ha empezado el proceso de capacitación del personal y se están haciendo los ajustes para empezar a ofertar los mismos a las beneficiarias de la organización. En abril-mayo de este año se comienza a ejecutar el producto de préstamos para mejora de vivienda en San Juan puesto que todos los manuales, formularios, planes de negocios, plan piloto fueron diseñados y el personal entrenado y capacitado. Igualmente el producto de ahorro a las clientas iniciará su implementación

en este año, específicamente en el último cuatrimestre del año. Los manuales de las Líneas de Crédito están diseñados pero no se tiene aun fecha prevista para su inicio.

2.5.3 Resultados, Efectos y el Propósito del Proyecto

En esta parte se analiza el cumplimiento del Objetivo Especifico (propósito) del proyecto al momento de su diseño en función del nivel logro real alcanzado al final de la ejecución del mismo, tomando en consideración los factores y los procesos que incidieron en la eficacia de esta intervención.

Efectos planeados y contribución al propósito

El proyecto “Fortalecimiento Institucional de MUDE para la Ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana” tenía como OG mejorar los ingresos de las microempresarias en zonas rurales y suburbanas de República Dominicana, expandiendo y fortaleciendo la oferta de servicios financieros.

Mientras que el OE del mismo era Microempresarias ubicadas en áreas rurales y suburbanas de República Dominicana, acceden a nuevos y mejores servicios de microcrédito y servicios complementarios a través del fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativa de MUDE. El logro del mismo se haría a través del: Mejorar los sistemas administrativos y operativos, desarrollar e implementar nuevos productos, y ampliar y mejorar los sistemas informáticos.

El análisis de los efectos del proyecto y su contribución al logro del propósito lo hacemos partiendo del logro de cada uno de los resultados, lo que se muestra en el cuadro siguiente:

Resultados Previstos	Resultados Alcanzados	Logro (%)
1) MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables.	1) Al finalizar el 2010 la calidad de la cartera mejoro un 37.19% y la recuperación de capital 20.14% al comparar los resultados del 2008 con los del 2010. Estos resultados permiten afirmar el fortalecimiento del programa de crédito.	100%
2) Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.	2) MUDE incrementa el fondeo de su cartera (170%) al contar con fuentes de financiamientos ascendente a RD\$ 27 millones.	100%
3) MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semiurbanas	3) Fueron realizados los estudios y diseñados cinco productos y/o servicios financieros. Al cierre del proyecto se estaban dando los toques finales para empezar la implementación de los mismos.	
	4) El fortalecimiento de la estructura tecnológica y la formación del equipo técnico son los dos aspectos fundamentales que han contribuido a mejorar la eficiencia en los servicios crediticios ofrecidos por MUDE, en la calidad de la cartera y en el incremento de ingresos del programa.	

4)	Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad.		
----	--	--	--

Tomando como base el logro de los resultados y su contribución al logro del Objetivo Especifico, podemos afirmar que los efectos buscados con la ejecución del proyecto se logro en 88.5%.

Los indicadores previstos en el diseño del proyecto y los cuales permitirían valorar el logro del mismo fueron los siguientes:

- a) MUDE cuenta con un programa de crédito que administra con mayor eficiencia los recursos.
- b) Implementó al menos dos nuevos productos.
- c) Dispone de una aplicación informática que garantiza la oferta de servicios con calidad y transparencia.
- d) Al menos 200 microempresarias tienen acceso a nuevos productos financieros en MUDE.

Al finalizar el proyecto y de acuerdo al análisis realizado en el marco de la evaluación, el logro de los mismos fue el siguiente:

- a) Al cierre del 2010 la calidad de la cartera mejoró sustancialmente, al pasar de un nivel de morosidad en el 2008 de 14.17% a 8.90%. A esto se suma el incremento de su cartera activa en más de 30% (RD\$24,331,851 Vs 31,960,053), además del incremento de los ingresos institucionales provenientes del programa de crédito en un 20.14%. Contando con una sostenibilidad financiera de un 114.69%. Estos datos nos permiten afirmar que este indicador fue alcanzado en un **100%**.
- b) Fueron realizados los estudios y diseñados cinco productos/servicios financieros. Sin embargo al cierre del proyecto, se están haciendo los últimos ajustes para empezar a ofertar los mismos a las beneficiarias actuales y potenciales de la organización. Debido a que todavía no se están implementando los mismos, el logro de este indicador está valorado en un **75%**.
- c) El software ha sido instalado y el mismo integra tanto la parte de crédito como de finanzas, lo que ha permitido mejorar los servicios ofertados y la calidad de la cartera. Esto debido a que se han reducido los errores y el tiempo al tener que manejar dos sistemas paralelos. Además de poder contar con informaciones de calidad y a tiempo lo que ha permitido tomar las decisiones oportunas en los momentos adecuados. Este indicador fue alcanzado en un **100%**.
- d) Al comparar el número de beneficiarias con créditos vigentes al 2010 y lo comparamos con las mujeres con crédito al 2007, este número se incremento en 46.12% al pasar de 2,513 a 3,672. Otra información que podemos utilizar para valorar el logro de este indicador son los créditos desembolsados, al 2007 eran 2,191 y al 2010 ascendieron a 3,326, implicando un incremento absoluto de 1,135 (51.80%). Por lo que este indicador ha sido cumplido en más de un **100%**.

Al final podemos afirmar que tomando como base los indicadores y el logro de los resultados, el efecto del proyecto se ha cumplido en más de un 85%.

Dentro del proceso utilizado para realizar la evaluación fueron consultadas personas claves de las áreas de crédito, finanzas y sistemas para valorar el nivel de satisfacción que tienen sobre los efectos logrados con la ejecución del proyecto. A continuación algunas de sus expresiones en las entrevistas realizadas:

“El sistema informático anterior había que hacer muchos procesos manuales. El otro servidor además de ser obsoleto, la capacidad era limitada con relación al volumen de operaciones que MUDE llevaba a cabo. El tiempo de respuestas de los requerimientos era muy largo, porque el suplidor del antiguo programa trabajaba solo. Ahora es con una compañía que brinda el servicio cuando es demandado. Muchas de las asistencias la pueden hacer vía remota”.

“La formación le ha permitido manejar su cartera con más eficiencia. Con el nuevo sistema los resultados han sido notorios. Con el otro sistema se lleva crédito por una parte y contabilidad en otra. El nuevo nos permite contar con información financiera al día y antes alrededor de dos meses. Rapidez en generar los informes. En este sistema pueden tenerse informes posteriores, ya que el anterior aun habiendo cerrado el mes, al momento de querer hacer una nueva consulta, incluía movimientos después de haberlo cerrado. El sistema anterior no le permitía imprimir y esto dificultaba el proceso de ver las solicitudes de crédito. Los comités eran muy distantes, y los desembolsos podrían durar hasta 15 días, se ha trabajado en un proceso de descentralización y están durando tres o cuatro días”.

“Facilidad, no hay que hacer la conversión, se puede hacer consulta y cruces de información. Unifica criterios, mayor agilidad y reducción de inversión de tiempo. Robustecer la parte de finanzas: mejorar y habilitación del modulo de ubicación de documentos, disponibilidad bancaria diaria, descargo de responsabilidades. Facilidad para poder generar reportes. Además de conocer inversión por línea, por proyectos. Además con el generador de reportes instalado en el sistema, pueden diseñar los diferentes reportes según necesidad. Emitir reportes financieros individuales, por centros de costes, por actividad. Esto le ha permitido una reducción de un 75% del tiempo invertido”.

“La mejora de la plataforma informática permitió reducir los costes. Además de evitar endeudamiento de las clientas. Mayor facilidad para dar seguimiento, por tipo de crédito, por montos, etc. Ha facilitado emitir reportes para diferentes financiadores”.

Las expresiones anteriores de las personas permiten reafirmar los efectos y la validez de la ejecución de este proyecto para el fortalecimiento de MUDE y mejorar no solo los niveles de eficiencia con que está manejando la cartera, sino el nivel de satisfacción de las mujeres beneficiarias del programa y el control de las informaciones.

Efectos no planeado y consistencia con el propósito y prioridades del BID/FOMIN como resultado de la ejecución del proyecto no ha habido efectos no planeados.

2.6 Contribuciones a la Meta del Proyecto

En este apartado analizaremos el cumplimiento del Objetivo General (Meta) del proyecto y para valorar la contribución del logro del objetivo específico al logro de la meta prevista en el diseño del proyecto. Esto lo haremos tomando como base los indicadores previstos en la formulación.

El OG previsto era “Mejorar los ingresos de las microempresarias en zonas rurales y suburbanas de República Dominicana, expandiendo y fortaleciendo la oferta de servicios financieros” y el indicador previsto al momento del diseño del proyecto fue “Al menos el 40% de las microempresarias rurales clientas de MUDE incrementan sus ingresos netos promedios al menos un 20%, en comparación al momento de recibir el servicio”.

Según la muestra analizada, el 68.75% de las clientas recurrentes de los servicios de créditos residentes en las zonas rurales han incrementado sus beneficios netos en un 29.10%. Por lo que el indicador ha sido logrado en un 171.88% al compararlo con el número de mujeres que incrementarían sus beneficios netos y en un 145.49% al compararlo con el incremento de sus beneficios netos.

2.7 Conclusiones y Recomendaciones

A manera de conclusión del apartado II donde evaluamos la Efectividad y Efectos logrados con la intervención que estamos evaluando. Tal como lo planteamos al inicio del apartado, dicha evaluación la haríamos tomando como base los componentes y resultados previstos en función de los indicadores. Contribución de los resultados al logro del OE y contribución de este al OG, analizando los factores de riesgos definidos en el proyecto.

Tomando como base los indicadores podemos afirmar que se logro el Objetivo Especifico en un 88.5%, ya que a pesar de tener los nuevos productos y/o servicios diseñados y con los estudios que demuestran la viabilidad de los mismos, al cierre de la evaluación, aun se estaban haciendo los ajustes para poner en operación los mismos. Debido a problemas burocráticos en las entidades estatales responsables del sector cooperativo, no ha sido posible constituir la cooperativa, por que ha impedido empezar el proceso de captación de ahorros. Igualmente encontrar un consultor especialista y confiable en el tema financiero de ASFL y otro experto en el producto de crédito para mejora de vivienda que es muy distinto al que actualmente ofrece la institución (crédito productivo).

Tomado como base el logro de los resultados y analizando los factores de riesgos identificados y planteados en la formulación, podemos afirmar que se contribuyo a mejorar los ingresos de las microempresarias beneficiadas por la organización. De la muestra de clientas de la zona rural con créditos recurrentes, el 68.75% logro incrementar sus beneficios netos promedios en un 29.10%. Tomando las variables planteadas en el indicador, la meta con relación al número de beneficiarias fue superado en un 171.88% y con relación al incremento de los beneficios netos en un 145.49. Implicando que el efecto y la efectividad lograda con la ejecución del proyecto son sumamente satisfactoria.

La recomendación de este apartado está relacionada al tiempo de ejecución del proyecto, los efectos y el impacto perseguido con proyectos como estos no se logran en un periodo tan corto de

tiempo. Esto debido a que los componentes del proyecto están vinculados de manera directa a procesos y en el periodo previsto para la ejecución del proyecto a penas era suficiente para diseñar y empezar a implementar las recomendaciones de las consultorías contratadas. De hacer una evaluación de impacto, por lo menos un año posterior al cierre de la ejecución del proyecto, de seguro que los resultados e impacto del apoyo del proyecto podrán ser mejor valorados y su efecto multiplicador será mucho más que los perseguidos con los objetivos previstos en el proyecto.

III. EFICIENCIA DEL PROYECTO

La eficiencia definida como la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles. En este apartado evaluaremos la eficiencia tomando como base el manejo de los recursos, realización de las actividades y su contribución al logro de los resultados previstos, y las estrategias utilizadas para enfrentar los problemas ocurridos durante el proceso de ejecución del proyecto.

3.1 Manejo de los recursos (inputs) del Proyecto

3.1.1 Estándares y Control de Calidad

MUDE es una organización con más de treinta y un años de existencia y durante este periodo ha ejecutado proyectos financiados por diferentes agencias de cooperación internacional reconocidas. Cuenta con un personal calificado en las diferentes áreas del quehacer institucional, lo que le ha permitido asumir y cumplir con los compromisos asumidos. Para la gestión financiera y administrativa de los recursos cuenta con políticas y procedimientos, los que garantizaron que los recursos de este proyecto se manejaron eficientemente.

En el trabajo que realizamos podemos comprobar la existencia de los procesos de licitación y selección de los/as consultores/as contratados en cada uno de los servicios previstos en el proyecto. Lo mismo ocurrió con la adquisición de los equipos adquiridos con el apoyo del proyecto. La decisión por las ofertas seleccionadas se hizo no solo tomando como base los precios ofertados, sino también la garantía de que los servicios contratados o los equipos adquiridos responderían a los objetivos planteados para fortalecer las deficiencias detectadas.

3.1.2 Finanzas del Proyecto

El presupuesto aprobado para la ejecución del proyecto fue de US\$150.000 de los que 105.000

(70%) serían aportados de la Ventanilla del FOMIN y el 30% restante 45.0000 serían aportados por MEDE.

El presupuesto aprobado para la ejecución del proyecto:

Componentes	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	31,050	12,094	43,144
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	13,333	4,545	17,878
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	28,470	5,861	34,330
4. Evaluación, Auditoría y Administración	27,148	22,500	49,648
5. Imprevistos	5,000	0	5,000
Total	105,000	45,000	150,000

Debido al incremento de la inversión necesaria para realizar los componentes 1 y 2 del programa, en fechas 27 de abril del 2009 y 12 de abril del 2010, respectivamente, MUDE solicito al Banco un movimiento entre partidas. Lo que fue aprobado y autorizado en las siguientes fechas. La primera fue autorizada el 16 de noviembre del 2009 la primera, mediante la comunicación emitida por el FOMIN marcada **CDRC-1892/2009** la primera y en fecha 19 de abril del 2010, mediante comunicación marcada **CDRC-710/210**. Por lo que la final y debido a las modificaciones realizadas al presupuesto, el presupuesto y la distribución del mismo por componentes es el siguiente:

PRESUPUESTO MODIFICADO			
Componentes	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	36,406.97	12,094.00	48,500.97
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	9,935.18	4,545.00	14,480.18
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	30,172.55	5,861.00	30,172.55
4. Evaluación, Auditoría y Administración	28,485.30	22,500.00	50,985.30
5. Imprevistos	-	-	-
Total	105,000.00	45,000.00	150,000.00

Estos cambios implicaron una reducción de US\$3,397.82 en el segundo componente y de US\$5,000 en el quinto componente. Mientras que el presupuesto para el primer componente se incremento en US\$5,356.97, el tercero en US\$1,703.55 y en US\$1,337.30 el cuarto.

Para la ejecución del proyecto el presupuesto total del proyecto fue necesario invertir USD\$5,670.62 adicionales, lo que implico un incremento de un 3.78% del presupuesto total. Esto fue debido, principalmente al pago de impuestos, los que fueron asumidos por MUDE y lo que hizo que su aporte se incrementara en un 12.60%.

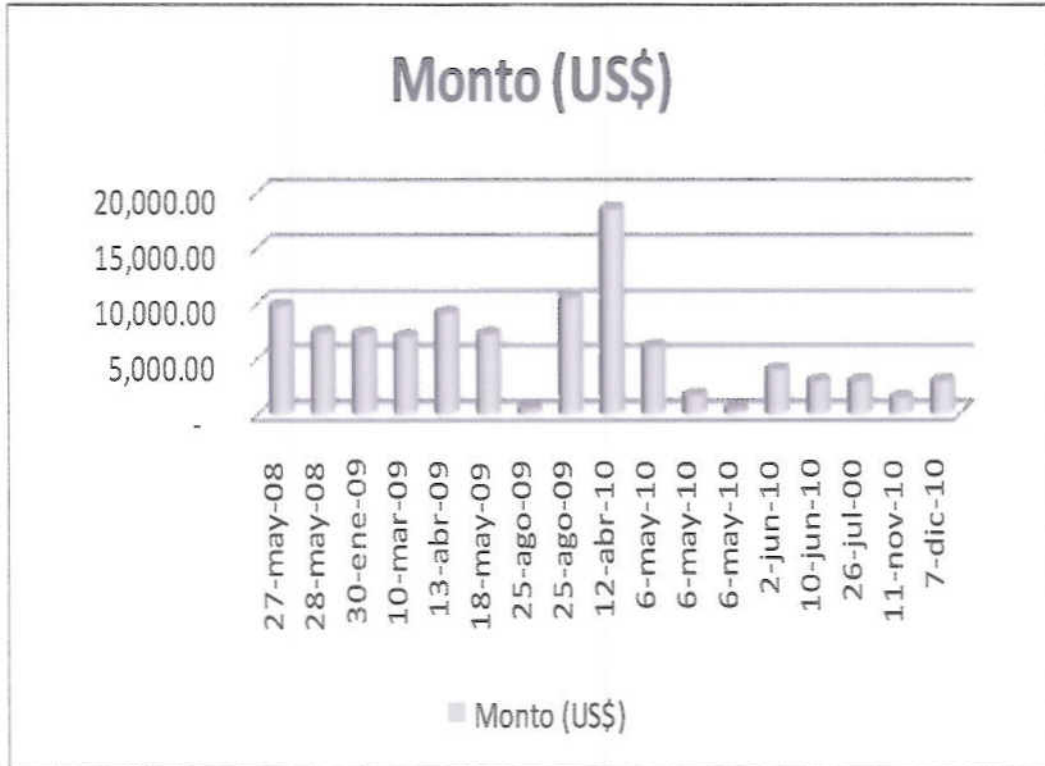
A continuación Ejecución Presupuestaria del Proyecto:

EJECUCION PRESUPUESTARIA			
Componentes	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	33,489.02	17,650.25	51,139.27
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	11,046.26	4,304.16	15,350.42
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	35,108.40	5,941.70	41,050.10
4. Evaluación, Auditoría y Administración	23,057.48	22,773.51	45,830.99
5. Imprevistos			-
Total	102,701.16	50,669.62	153,370.78

3.1.3 Cronograma y Entrega de los Recursos

El periodo de ejecución del proyecto fue de 2 años y 6 meses y el mismo se empezó a ejecutar en mayo del 2008 y que finalizaría en diciembre de 2010. Pero fue sometida a una solicitud de prórroga al FOMIN de unos 45 días adicionales, por lo que la fecha en que finalizo el proyecto fue diciembre del 2010. A la fecha de este informe de evaluación habían sido transferidos US\$100,846.88, equivalentes al 96.63%, el 3.37% restante son los recursos previstos para el pago de la auditoria y evaluación final del proyecto. Del total de recursos transferidos a la fecha de este informe (US\$ 100,846.88), en el 2008 fueron transferidos el 16.48%, en el 2009 el 40.15% y en el 2010 40.00%. Por lo que la entrega y desembolso de los mismos estuvo acorde a lo programado y al desarrollo de las actividades realizadas.

El grafico a continuación presenta los montos y las fechas de los desembolsados:



3.1.4 Logro de los Resultados del Proyecto

Para evaluar el logro de los resultados, en este apartado de eficiencia, lo haremos tomando como base la realización de las actividades y en qué medida la realización de las mismas contribuyeron al logro de los resultados.

Durante el proceso de recolección y análisis de las informaciones del proyecto "Fortalecimiento Institucional de MUDE para la Ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana" (DR-M1019) " se pudo contactar que el mismo obedeció a una planificación previamente concebida, con objetivos, resultados, indicadores y actividades congruentes con el propósito general del mismo.

Las informaciones levantadas señalan que, en sentido general, las actividades previstas para la obtención de los resultados se realizaron y los componentes previsto. A continuación actividades previstas y su contribución al logro de los resultados:

	ACTIVIDADES PREVISTAS	% Ejecución
Res. No. 1	MUDE mejora la capacidad de evaluación y seguimiento a los créditos dirigidos a microempresarias rurales y semi urbanos, a través del fortalecimiento del programa del área de crédito y contables.	100
1.1	Consultoría para el fortalecimiento administrativo y operativo. Además, tiene el alcance de entrenar al personal de crédito.	X
1.2	Consultoría para la homogeneización de los procesos crediticios.	X
1.3	Consultoría para el fortalecimiento financiero y de auditoría.	X
1.4	Entrenamiento sobre tecnologías de punta en el Foro Interamericano de la Microempresa (FOROMIC) organizado por el BID.	X
Res. No.2	Cuenta con mecanismos alternos para incrementar la capacidad de endeudamiento interno y externo (dentro y fuera del país) para aumentar el fondeo de la cartera.	100
1.5	Consultoría para mejorar el fondeo ideal de la cartera crediticia: Cooperativa.	X
1.6	Consultoría para fortalecer el producto financiero agrícola	X
Res. No.3	MUDE preparó estudios de viabilidad financiera para la implementación de nuevos productos dirigidos a satisfacer necesidades de microempresarias rurales y semiurbanas.	75
2.1	Consultoría para realizar y validar estudios de factibilidad para nuevos productos	X
2.2	Consultoría para diseñar el producto de crédito automático y producto de ahorro	X
2.3	Entrenamiento Personal de crédito sobre Microfinanzas Rural y de Vivienda (AFD)	X
2.4	Entrenamiento Personal de crédito sobre Tecnologías Crediticias (Adopem)	X
2.5	Consultoría para Capacitación en Riesgo y Seguimiento de Mora.	X
Res. No.4	Fortalecida la estructura tecnológica de MUDE con énfasis en el programa de créditos a fin de ofrecer servicios oportunos, con eficiencia y calidad.	100
3.1	Consultoría para evaluación general (operativa y funcional) al sistema informático actual y levantar inventario de hardware, indicando los requerimientos de MUDE	X
3.2	Consultoría para equipar oficinas de Mude en sucursales del Banco Agrícola.	X
3.3	Consultoría para la adquisición e instalación de un nuevo software contable y crediticio	X
3.4	Consultoría para comprar e instalar las PDAs	X
4.1	Consultoría para coordinar el proyecto	X
4.2	Consultoría para evaluación final del proyecto.	X
4.3	Consultoría para auditoría final del proyecto.	X

Nota: Al momento de realizar este informe están en proceso de realización las actividades 4.1 y 4.3

3.1.5 Problemas y Riesgos del Proyecto

Los principales problemas y riesgos encontrados en el proceso de realización de las actividades estuvieron vinculados al proceso de contratación de servicios profesionales para realizar las consultorías previstas en el proyecto. Esto debido a que el proceso para encontrar personas con el perfil profesional y con la disponibilidad de tiempo para realizar las mismas duro más del tiempo proyectado al momento del diseño del proyecto. Lo que hizo que muchos de estos servicios

empezaran un poco más tarde de lo previsto. Sin embargo esto no afectó o se convirtió en un riesgo para realizar dichas actividades y lograr los resultados previstos y objetivos del proyecto.

3.2 Manejo de Problemas

3.2.1 Identificación Efectiva

Los principales problemas encontrados durante el proceso de ejecución del proyecto y los cuales no solo fueron detectados con tiempo sino que se tomaron las decisiones oportunas para enfrentarlos fueron: Personal profesional con las características demandadas para garantizar servicios de calidad y con profesionalidad; los costos de las soluciones tecnológicas estuvieron por encima de lo presupuestado en el proyecto; procesos burocráticos en las instituciones estatales responsables del proceso para constituir las cooperativas, IDECOOP y ONAPI; y el tiempo necesitado por los proveedores tecnológicos para someter sus propuestas de servicios fue mayor al previsto en los Términos de Referencia (TdR)

3.2.2 Resolución Oportuna

Debido al no cumplimiento de uno de los consultores contratados de las cláusulas del convenio se tomó la decisión de contratar una nueva firma consultora para garantizar que la misma fuera a resolver el problema identificado al momento de la formulación del proyecto. Con otra de las consultoras contratadas hubo que rescindir el contrato a mediados de la realización de su trabajo, ya que la misma asumió una responsabilidad laboral que le impedía terminar la consultoría, esto se hizo para evitar un conflicto de intereses.

Para resolver el tercer problema identificado se solicitó al FOMIN una modificación presupuestaria entre componentes. El objetivo de dicha solicitud fue para cubrir los costos adicionales como resultado de los altos de las soluciones tecnológicas. Este problema está también relacionado con el último problema identificado, por lo que hubo que dar más tiempo a los proveedores de este tipo de servicio para que puedan terminar sus propuestas para la realización de sus propuestas de trabajo. Con relación a la burocracia de las entidades del gobierno y el retraso en el proceso de constitución de la cooperativa, han tenido que convivir con esta problemática, pero se continúan haciendo los esfuerzos para lograr finalizar el proceso de constitución de la cooperativa.

3.3 Utilización de Recursos

El periodo de ejecución del proyecto fue comprendido entre mayo 08 y diciembre 2009. El presupuesto total en el proyecto fue de US\$150,000.00 de los que el FOMIN aportaría 70% y el 30% restante serían aportado por MUDE. Sin embargo y debido a algunos costos no previstos en el diseño del proyecto, el presupuesto del mismo ascendió a US\$155,669.62. La diferencia fue aportada por MUDE.

El siguiente cuadro muestra la ejecución presupuestaria del proyecto por componentes:

Componentes	EJECUCION PRESUPUESTARIA		
	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	33,489.02	17,650.25	51,139.27
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	11,046.26	4,304.16	15,350.42
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	35,108.40	5,941.70	41,050.10
4. Evaluación, Auditoría y Administración	23,057.48	22,773.51	45,830.99
5. Imprevistos	-	-	-
Total	102,701.16	50,669.62	153,370.78

Al momento de realizar este informe, la disponibilidad presupuestaria del proyecto asciende a US\$2,299.84, los que serán utilizados para el pago por los servicios de auditoría y evaluación del proyecto. Al hacer un análisis de la ejecución presupuestaria del proyecto, vemos que la cantidad de recursos gastados en algunos de los componentes sobrepasa los recursos aprobados en el proyecto, haciendo que inversión en otros de los componentes sea inferior a los previstos en el diseño y la posterior aprobación de modificación por parte del FOMIN. El primer análisis lo haremos sobre la base de los recursos aportados por el FOMIN para la ejecución del proyecto y partiendo del supuesto de que los fondos restantes para evaluación y auditoría han sido gastados. Los recursos gastados en el segundo componente se sobregiraron en un 11% y para el tercero en un 16%. Estas sobre ejecuciones fueron cubiertas con un sub ejecución de un 19% en cuarta partida y de un 8% en la primera partida.

Al monto total ejecutado faltaría sumarle los US\$2,299.84 faltantes por transferir por lo que el monto total de ejecución presupuestaria ascendería a US\$155,669.62

Al hacer un análisis de la ejecución presupuestaria del presupuesto global del proyecto (aportes del FOMIN mas aporte local), el nivel de sobre ejecución de la tercera partida fue de un 13% y de un 5% para la primera y de un 6% para la dos. La que fue cubierta con la reducción del presupuesto en la cuarta partida y con los aportes adicionales aportados por MUDE.

A continuación comparación, a nivel porcentual, del presupuesto aprobado y modificado con los gastos realizados en los diferentes componentes del proyecto:

Componentes	VARIACION %		
	FOMIN	LOCAL	TOTAL
1. Mejorar sistema administrativo y operativo	91.99%	145.94%	105.44%
2. Desarrollo e Implementación Nuevos Productos	111.19%	94.70%	106.02%
3. Ampliar y Mejorar los Sistemas de Información	116.36%	101.38%	113.92%
4. Evaluación, Auditoría y Administración	80.95%	101.22%	89.89%
5. Imprevistos			
Total	97.81%	112.60%	102.25%

Sumando los recursos faltantes por transferir del FOMIN, el aporte a nivel porcentual fue el siguiente: FOMIN 67.45% y MUDE 32.55%. Esto implicó un incremento de un 3.78% con relación al presupuesto aprobado.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como lo planteamos al inicio del apartado III (Eficiencia), la misma sería evaluada tomando como base la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles y en qué medida la realización de las actividades contribuyeron al logro de los resultados.

MUDE dispone de políticas y procedimientos para el manejo de los recursos financieros, por lo que los recursos financieros provistos por el proyecto fueron manejados acordes a lo está establecido por la organización. Durante el periodo de ejecución del proyecto fueron realizadas dos auditorías institucionales y según el dictamen de los auditores independientes (Cabral y Asociados, Inc.) la organización maneja sus operaciones financieras acorde a los principios y normas internacionales de auditoría.

Tal como lo planteamos y comprobamos en el proceso de evaluación, para contratar los servicios profesionales para las consultorías y adquirir los equipos previstos en el proyecto fueron realizados los procesos de licitación y la decisión de contratar o adquirir los mismos estuvo basado un análisis económico y técnico de cada oferta.

En los problemas identificados se tomaron las decisiones adecuadas para enfrentar los mismos y al final se realizaron cada una de las actividades previstas en el diseño de la intervención. En lo que respecta a la ejecución presupuestaria hubo algunos movimientos entre partidas, algunos de los cuales fueron aprobados por los funcionarios del FOMIN, sin embargo las partidas del segundo y tercer componente sobre ejecutadas un 11% y de un 16%, respectivamente. Lo que implicó una sub ejecución de un 19% en cuarta partida y de un 8% en la primera.

La recomendación en este apartado es: Al momento del diseño de las propuestas de proyecto se debe hacer un análisis de los precios de mercado de los honorarios profesionales de las personas con el perfil para asumir este tipo de responsabilidades y de los equipos a ser adquiridos, esto ayudaría a no tener que solicitar cambios entre partidas y a sobregirar unas partidas y sub ejecutar otras.

4.1 Conclusiones

Aunque en los puntos III y IV del bosquejo para realizar la evaluación facilitados por el FOMIN, puntos centrales en esta evaluación, al término queremos presentar las principales conclusiones de la evaluación que hemos realizado al proyecto “Fortalecimiento Institucional de MUDE para la Ampliación y Desarrollo de Servicios Financieros Rurales en la República Dominicana.

Tal como lo planteamos en las conclusiones del apartado III de esta evaluación, en el proyecto se previó realizar acciones tendentes al fortalecimiento organizacional de MUDE como estrategia a que la misma pueda brindar acceso a nuevos y mejores servicios de microcrédito y servicios complementarios a las mujeres beneficiarias con el programa de crédito. El periodo de ejecución del proyecto es solo suficiente para diseñar los instrumentos y crear las bases que garanticen la fortaleza de la organización para brindar estos servicios, los que indudablemente irán a contribuir a mejorar los ingresos de las mujeres beneficiarias por el programa de crédito. Sin embargo y debido al tiempo relativamente corto, ya los ingresos institucionales provenientes de la cartera de crédito han empezado a mejorar como resultado de la mejoría de la calidad de la cartera y sus respectivos indicadores. Esto ha permitido que MUDE no solo incremente los montos de créditos de sus fuentes tradicionales de financiamiento, sino que pueda acceder a nuevas fuentes. Lo que le ha permitido atender parte de la demanda, cada vez más creciente, de los servicios demandados por las mujeres. La confianza y posicionamiento de MUDE y su Dirección Ejecutiva así como el aval del BID con este proyecto, permitió conseguir una consultoría de la Superintendencia que le permite a la institución irse autorregulando y mejorando sus procesos como si fuesen reguladas por ellos.

La sostenibilidad y continuidad de los resultados logrados con la implementación del proyecto están garantizadas, ya que el apoyo en la plataforma tecnológica y los resultados de las consultorías realizadas por el proyecto han fortalecido la capacidad financiera, administrativa y de gestión de la organización. Este apoyo repercute de manera directa en la cantidad de recursos con los que dispondrá para satisfacer la demanda de los servicios demandados por las beneficiarias actuales y potenciales. Lo que será posible debido al incremento de los ingresos como resultado de la calidad de la cartera y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

En proyectos dirigidos a fortalecer la capacidad de gestión de instituciones y programas de microfinanzas no podemos hablar de costos, sino de inversión. Es posible hacer esta afirmación, ya que como resultado de las acciones del proyecto, los indicadores operacionales y financieros de MUDE han empezado a mejorar y se ha incrementado su credibilidad ante las fuentes de financiación. Esta afirmación la demuestra el hecho de que el incremento y acceso a nuevas fuentes de financiación, para el fondeo de su cartera, ha sido de 170% al pasar de RS\$ 10 a RD\$ 27 millones.

Las principales lecciones aprendidas con la ejecución de esta intervención están relacionadas a la importancia y a la necesidad de hacer una buena identificación de los proyectos a apoyar. Además de contar con organizaciones con experiencia, con el personal comprometido y con la base social para llevar a cabo acciones de esta naturaleza. Poder ejecutar un proyecto este tipo de proyectos en tan corto tiempo, solo es posible si ha habido un trabajo de diagnóstico y de identificación de los problemas que se quieren enfrentar. Sin embargo el corto tiempo de una u otra forma afecta el proceso de selección y contratación de profesionales con la cualificación técnica y profesional para los servicios demandados.

Además de que el poco tiempo que tienen los y las consultores/as para hacer su trabajo de una u otra forma va en detrimento de la calidad del producto que tienen que entregar. A esto hay que agregarle, tal y como lo hemos planteado, que este es un proyecto que busca fortalecer capacidades y para lograr esto es necesario contar con tiempo suficiente para contratar los servicios profesionales para hacer las consultorías previstas, pero también se hace necesario formar y entrenar al personal de la organización, y de contar con mayor tiempo, sería posible contar con mejores resultados. Esto debido a que las personas están acostumbradas a procesos y a sistemas, que lograr el cambio de los mismos, implica que debemos afrontar la resistencia al cambio.

La organización ha demostrado que es capaz de ejecutar proyectos no solo de este monto sino con las implicaciones que representa y los retos de adaptarse a los cambios resultantes de las recomendaciones de los y las consultoras. El equipo técnico tanto de la parte de crédito, como del área de sistemas y de finanzas ha demostrado su nivel de liderazgo y entrega en los cambios y en la implementación de los nuevos retos que han implicado las recomendaciones resultantes de las consultorías. MUDE como organización ha demostrado su nivel de flexibilidad para adoptar los cambios necesarios para continuar luchando en busca de mejorar las condiciones de vida de las mujeres dominicanas de la zona rural y semiurbanas.

El Plan Estratégico del BID con Republica Dominicana para el periodo 2010/2013 está acorde con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010/2020 planteada por el gobierno dominicano y los puntos centrales de esta estrategia se enfocaran en reducir los niveles de pobreza y desigualdad existente en la sociedad dominicana. Siendo las áreas de de Protección Social y Agropecuaria de las priorizadas en el Plan del Banco para el periodo.

Todos los estudios realizados han demostrado que a pesar de la economía dominicana haber tenido un crecimiento sostenido en los últimos cincuenta años, uno de los mayores de la región, esto no ha impactado en mejorar la calidad de vida de las familias más pobres. Ya que los niveles de pobreza e indigencia continúan siendo elevados. Por lo que los objetivos buscados con el proyecto son validos y pueden servir como estrategia para futuras intervenciones para futuras del FOMIN en el país. Proyectos como este están enfocados en la zona más deprimida y en los sectores sociales más excluidos, rural/urbano marginal/mujer. Por lo que la ejecución de iniciativas como estas viene a contribuir a reducir los niveles de pobreza y de exclusión de las que son sujetos sectores y áreas en las que se interviene.

4.2 Recomendaciones

Aunque lo hemos planteado en apartados anteriores, queremos reafirmar nuestras principales recomendaciones para futuras intervenciones de esta naturaleza a ser apoyadas por el FOMIN:

- a) La primera está relacionado al tiempo de ejecución de estas actividades. Cuando el objetivo de estas intervenciones busque mejorar y/o fortalecer capacidades de gestión de socios locales, lo ideal sería contar con proyectos a mediano plazo que permitan contar con mayor tiempo para realizar las consultoría previstas y hacer las inversiones necesarias para lograr los resultados buscados.
- b) La segunda recomendación está vinculada a valorar la posibilidad de apoyar a organizaciones como MUDE o a conectarla con fuentes de financiamiento que oferten tasas de interés y

periodos de amortización a mediano y a largo plazo. Ya que los costos operacionales para ofrecer financieros en las zonas geográficas donde la organización está operando son altos, debido a la dispersión y a las difíciles condiciones de acceso a las zonas donde viven estas mujeres. Por lo que aunque hubo un incremento significativo en los ingresos operaciones del programa de crédito, los costos financieros que tuvo que pagar fueron altos y esto afectó lograr el índice de sostenibilidad proyectado.

- c) El corto periodo para ejecutar el proyecto no permitió el tiempo necesario e ideal para realizar los procesos de selección y contratación de profesionales acorde a los objetivos buscados en cada consultoría prevista. Además que esto mismo afectó avanzar en el proceso de implementación y ajustes de las recomendaciones de los y las consultoras, así como ofertar los nuevos servicios diseñados.
- d) Es importante contar con la flexibilidad para hacer los ajustes necesarios tanto en tiempo como en inversión económica, ya que esto ayuda a tomar las decisiones que permitan tomar las mejores decisiones para la buena marcha del proyecto.
- e) Al momento de diseñar un proyecto se deben tomar todos los factores que pueden afectar la buena ejecución de la intervención. Aunque el proyecto se previeron factores de riesgos, hubo dos factores que no fueron planteados y de darse los mismos afectan de manera considerable los resultados y objetivos del proyecto. Dentro de estos podemos encontrar los efectos climatológicos que pueden ocurrir (ciclones, terremotos, tormentas, etc.) y la variación de precios como consecuencia de los procesos inflacionarios. La mayoría de las mujeres microempresarias apoyadas por MUDE son pequeñas y estos negocios, en la mayoría de los casos, son la única fuente de ingreso con la que cuenta; por lo que la ocurrencia de fenómenos naturales puede afectar el buen desenvolvimiento de sus negocios y afectar su capacidad de pago, lo que afectaría la calidad de la cartera. Durante el periodo de ejecución del proyecto hubo que solicitar una modificación presupuestaria entre componentes debido al incremento de algunos de los servicios a ser contratados.