

MEMORANDO

REPRESENTACION EN EL PERU

Nº 5326/2006

FECHA: 29 de Diciembre de 2006

A: Alicia S. Ritchie
Gerente RE3/RE3

DE: Ernesto Mondelo
Representante (e)

ASUNTO: ATN/ME-7465-PE. Fortalecimiento Institucional de EDPYME Crear Arequipa. Remisión del Informe de Terminación de Operación FOMIN (PCR).

Adjunto remitimos para los fines pertinentes, el Informe de Terminación de la Cooperación Técnica citada en el asunto.

Atentamente,

CC: Unidad de Monitoreo y Evaluación del FOMIN



“Informe de Terminación de Proyecto”

Fortalecimiento Institucional de la Edpyme Crear

Arequipa

ATN/ME-7465-PE

TC0101025

Representación en Perú

Fecha 30 de noviembre de 2006



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

País:	Perú	Fecha de aprobación del donante:	08 Junio 2001
Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento Institucional de la Edpyme Crear Arequipa	Fecha de la Firma del Contrato:	22 Agosto 2001
Número TC:	TC 0101025	Fecha de Validez del Contrato:	22 Agosto 2001
Número (s) de ATN:	ATN/ME-7465-PE	Fecha Parcial de Elegibilidad para Desembolso del Primer ramo:	18 Octubre 2001
Agencia (s) Ejecutora:	Edpyme Crear Arequipa	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso:	18 Octubre 2001
Especialista Responsable de País:	Jaime Giesecke	Fecha de Primer Desembolso:	6 Noviembre 2001
Especialista Responsable en sede:	Dieter Wittkowski	Fecha Original para el Desembolso Final:	22 Agosto 2004
Fecha del Reporte:	30/07/2006	Fecha Actual del Desembolso Final Actual:	22 Septiembre 2005
Fecha de Revisión Por Representante:	30/12/06	Fecha Original para Ejecución Final:	22 Agosto 2004
		Fecha Real de Ejecución Final:	22 Septiembre 2005
		Extensiones otorgadas para Ejecución Final (meses):	13
		Extensiones otorgadas para el desembolso final (meses):	13
		Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución:	30.5 %
		Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original:	36.1%

II. Datos Financieros del PROYECTO

1. Financiamiento del MIF: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 160,000.00• Monto aprobado actual: 160,000.00• Monto total cancelado: 0	2. Contribuciones de contraparte: 2a) De EA: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 110,000.00• Monto aprobado actual: 110,000.00 2b) Co-financiamiento: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 0• Monto aprobado actual: 0	2c) Contraparte Total: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 110,000.00• Monto aprobado actual: 99,474.79 3. Costo Total del Proyecto: 270,000.00
---	--	---

Gastos de fondos del MIF:

- Monto: 160,000.00
- Porcentaje de los fondos originales (%): 100%

Gastos de Contraparte:

- Monto: 99,474.79
- Porcentaje del Fondo original (%): 90.43%

Debido a una consultaría que se realizó al final de la vida del proyecto, no se ingreso este gasto en el LMS, con fax N° 4836/2005 el Banco otorgó la no-objeción para el gasto de US\$ 10,525.21 para la consultoría de la firma BDO Consulting, con lo que el aporte de Crear Arequipa sería del 100%



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

	No	Si	Cronología de las evaluaciones ISDP:									
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Jun 2002	Dic. 2002	Jun. 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Jun. 2005	Feb 2006	Final	
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IP	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DO	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	AS	[P]	[P]	[P]	[P]	[HP]	[HP]	[HP]	[HP]	
¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
Si la respuesta es sí, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO	IP [S] DO [S]											
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco?	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Si la Respuesta es Sí, de una breve explicación de esta diferencia:												
Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco?	VS	<input type="checkbox"/>	S	<input checked="" type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	VU	<input type="checkbox"/>				
¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: No se realizó												

Tabla resumen de los indicadores de resultados (propósitos) y outputs (componentes)

Propósitos	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas urbanas de los Distritos del Cono Norte de Lima Metropolitana y del Departamento de Arequipa, mediante el apoyo al proceso de apertura de una agencia nueva en el Cono Norte de Lima, y el mejoramiento y la consolidación de la capacidad de gestión financiera y operativa de la Edpyme Crear Arequipa	Niveles de acuerdo al convenio Diciembre 2003	Niveles de la Ejecución a Diciembre 2003 y Septiembre 2005	Ejecutado 2003 - Meta
		2003 2005	
	1. Cartera(US\$ millones): 3.68	1. Cartera(US\$ millones): 6.56 12.56	1. US\$ 2.88 millones
	2. N° Clientes (Total): 5,100	2. N° Clientes (Total): 7110 14,024	2. 2,010 Clientes
	3. N° Clientes (Nueva Agencia del Cono Norte): 1,300	3. N° Clientes (Nueva Agencia Cono Norte): 1654 3334	3. 354 Clientes
	4. Cartera en riesgo 30 días: 4.50%	4. Cartera en riesgo 30d: 4.83% 4.54%	4. +0.33%
	5. Cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo 30 días: 130%	5. Cobertura de provisiones cartera en riesgo 30d: 110% 117%	5. -20%
	6. Castigos de Cartera: 1.50%	6. Castigos de Cartera: 0.0% 0.6%	6. -1.5%
	7. Rentabilidad sobre la cartera: 7.00%	7. Rentabilidad sobre la cartera: 4.75% 7.37%	7. -2.25%
	8. Rentabilidad sobre patrimonio: 28%	8. Rentabilidad sobre patrimonio: 21% 35%	8. -7%
	9. Apalancamiento: 3.1	9. Apalancamiento: 4.6 5.2	9. 1.5
	10. Clientes/Oficial de crédito: 315	10. Clientes/Oficial de crédito: 229 234	10. -86
	11. Eficiencia operativa(nueva agencia Cono Norte): 22%	11. Eficiencia operativa (Agencia Cono Norte): 24% 22%	11. 2%
12. Eficiencia Operativa (Arequipa): 17%	12. Eficiencia Operativa (Arequipa): 20% 19%	12. 3%	



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Componentes	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Sistema de planificación, gestión y contabilidad mejorados	<p>07 Consultorías de asistencia técnica realizadas e implementadas en:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Planificación estratégica,2) Revisión y simplificación de procedimientos,3) Análisis de riesgos,4) Desarrollo de nuevos productos,5) Mercadeo,6) Recursos humanos y7) Asuntos ambientales y de seguridad laboral.	<p>CREAR Arequipa elaboró el planeamiento estratégico, plan de negocio, y planes operativos anuales hasta el 2007.</p> <p>A su vez revisaron y desarrollaron manuales de procedimientos los cuales ya están en vigencia en la empresa.</p> <p>Se desarrolló una consultoría en Mejoramiento de la Gestión Operativa y de Riesgos.</p> <p>También realizó un estudio de mercado en Arequipa y Lima, logrando zonificar los mercados y establecer la línea de acción.</p> <p>En cuanto a RRHH, se establecieron manuales de funciones que recogen una estructura funcional más plana.</p> <p>Se capacitó a los analistas y a los clientes en asuntos ambientales y seguridad laboral.</p>	
Directores y técnicos capacitados	<ul style="list-style-type: none">• Intercambios técnicos regionales• Cursos especializados• Personal capacitado en identificación y análisis del riesgo crediticio• Personal con amplios conocimientos de productos y experiencias exitosas de otras IMF's líderes de la Región	<p>Se desarrollaron capacitaciones en evaluación crediticia.</p> <p>A su vez se desarrollaron intercambios técnicos regionales (Bolivia y Nicaragua), los cuales han ampliado los conocimientos en micro crédito.</p> <p>Gracias a todo esto se cuenta con personal capacitado en identificación y análisis del riesgo crediticio y con amplios conocimientos de productos.</p>	
Sistemas de computadoras mejorados y operando adecuadamente	<ul style="list-style-type: none">• Agencias en línea con oficina central• Módulo de ahorros desarrollado• Sistema analítico de mora y riesgos implementado y funcionando	<p>Se desarrolló el sistema analítico de mora y de riesgos, con la implementación de cubos OLAP.</p> <p>Se equipó la agencia de los Olivos y se realizó interconexión por medio batches o lotes de información de manera periódica.</p>	<p>No se logró tener interconexión en línea con la oficina central.</p> <p>El módulo de ahorro no se desarrolló.</p>



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

V. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	<u>Indicadores clave de desempeño de los resultados:</u>	Evaluación de Resultados (OD)			
		VE	E	M E	I
Aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas urbanas de los Distritos del Cono Norte de Lima Metropolitana y del Departamento de Arequipa, mediante el apoyo al proceso de apertura de una agencia nueva en el Cono Norte de Lima, y el mejoramiento y la consolidación de la capacidad de gestión financiera y operativa de la Edpyme Crear Arequipa	1. Cartera(US\$ millones) 2. N° Clientes (Total) 3. N° Clientes (Nueva Agencia del Cono Norte) 4. Cartera en riesgo 30 días 5. Cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo 30 días 6. Castigos de Cartera 7. Rentabilidad sobre la cartera 8. Rentabilidad sobre patrimonio 9. Apalancamiento 10. Clientes/Oficial de crédito 11. Eficiencia operativa(nueva agencia Cono Norte) 12. Eficiencia Operativa (Arequipa)		X		

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD) VE () E (X) PE () I ()

Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo(VE)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros

Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):

a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.

El proyecto cumplió con apoyar el aumento del volumen de la oferta de servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas urbanas de los distritos del Cono Norte de Lima, debido que no solo se consolidó la oficina de Los Olivos sino que además la Edpyme abrió una segunda agencia en el Distrito de Comas. De manera global, tanto en Lima como en Arequipa la meta de clientes inicial al 2003 (5,100 clientes), fue superada en 39% en diciembre 2003 (7,110 clientes) y en 174% para setiembre 2005 (14,024 clientes); la meta de cartera también se vio superada en 78%, dado que se logró US\$ 6.56 millones en diciembre 2003 sobre la meta de US\$ 3.68, superándose la meta en 241% en el 2005. Por su parte, las actividades en el Cono Norte de Lima superaron la meta de clientes en 27% a Diciembre 2003, llegando a 156% en el 2005 (Meta 2003 – 1,300 clientes, diciembre 2003 – 1,654 clientes, setiembre 2005 – 3,334 clientes).

El proyecto también logró la consolidación de la capacidad de gestión financiera y operativa de la Edpyme Crear Arequipa. La mora se estabilizó en torno al 4.54% a setiembre 2005, muy cerca de la meta de 4.50% y mejorando la calidad de la cartera a diciembre 2003 que fue experimentó una mora de 4.83%, y los castigos fueron el 40% de lo esperado (Meta 2003 – 1.5%, setiembre 2005 – 0.6%). La Rentabilidad sobre la cartera no fue alcanzada en diciembre 2003 debido que se obtuvo 4.75% comparado con la meta de una diferencia de -2.25%, sin embargo en setiembre 2005 se logró superar la meta en 0.37% logrando así 7.37% de rentabilidad. Igual escenario sucedió con la rentabilidad sobre el patrimonio no lográndose alcanzar la meta de 28% por 7% de variación a diciembre 2003, pero superándose en setiembre 2005 con 35%. En cuanto al apalancamiento se superó la meta (Meta 2003 - 3.1), logrando 4.6 en lo ejecutado en el 2003 y luego superando ambas con 5.2 en setiembre 2005.

En general la eficiencia operativa de la nueva agencia se mantuvo en 22% y el de Arequipa subió ligeramente a 19% a setiembre 2005, sobre la meta establecida en el Convenio (Meta N. Agencia – 22%, Meta Arequipa – 17%).

Sin embargo, la tarea de mejorar el nivel de productividad de los oficiales de crédito no ha sido completada, debido que el proyecto no logró un impacto en alcanzar la meta de 315 clientes, logrando 234 en setiembre 2005, lo cual está por debajo del promedio de las Edpymes.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos ("goal"/ "meta" en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sustentabilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.

La sostenibilidad del proyecto con respecto a los indicadores de los objetivos se ve reflejada en el mejoramiento de la eficiencia y capacidad operativa de la empresa, esto se debe al fortalecimiento institucional y mejora de la gestión operativa y de riesgos establecida en Edpyme Crear Arequipa, también a la nueva estructura organizacional que permite una mayor responsabilidad y compromiso con el puesto de las diferentes jefaturas al ser una estructura horizontal.

El planeamiento estratégico también es un indicador que refleja la voluntad de la empresa de hacer sostenible el proyecto, ya que se han planteado metas a mediano y largo plazo para la empresa, entre estas, la apertura de una nueva agencia en Lima y también la conversión de la empresa en entidad financiera, en donde se nota claramente la sostenibilidad del proyecto. La obtención de nuevas capacidades y conocimientos por el personal de las agencias, permite garantizar la sostenibilidad a mediano plazo del proyecto.

IV. B RESULTADOS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs (Componentes en el Marco Lógico)	Indicadores clave de desempeño:	Valuación de los resultados (IP)			
		VS	S	U	VU
Sistema de planificación, gestión y contabilidad mejorados	07 Consultorías de asistencia técnica realizadas e implementadas en: 1) Planificación estratégica, 2) Revisión y simplificación de procedimientos, 3) Análisis de riesgos, 4) Desarrollo de nuevos productos, 5) Mercadeo, 6) Recursos humanos y 7) Asuntos ambientales y de seguridad laboral.		X		
Directores y técnicos capacitados	<ul style="list-style-type: none"> Intercambios técnicos regionales Cursos especializados Personal capacitado en identificación y análisis del riesgo crediticio Personal con amplios conocimientos de productos y experiencias exitosas de otras IMFs líderes de la Región 	X			
Sistemas de computadoras mejorados y operando adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> Agencias en línea con oficina central Módulo de ahorros desarrollado Sistema analítico de mora y riesgos implementado y funcionando 		X		
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (IP) VS (), S (X), U (), VU ()					

Criterio para la clasificación de los productos

Muy Satisfactorio (VS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
No-satisfactorio (U)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Muy insatisfactorio (VU)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Basado en la clasificación IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico. Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

El nivel de implementación del proyecto es satisfactorio, dado que cumplió con casi todos los productos esperados, sin embargo mostró un retraso en su ejecución solicitando 13 meses de extensión al plazo original, con la finalidad de realizar un estudio de factibilidad para su conversión en entidad financiera, para realizar un esquema de gestión integral de riesgos exigido por la SBS y para realizar una labor de reorganización total de los estamentos de Crear Arequipa para lograr los objetivos anteriores.

El componente 1, logró las metas previstas, en especial por el impacto en la calidad y expansión del servicio micro financiero tanto en Lima como en Arequipa. Gracias a la consultoría de la Universidad del Pacífico se logró establecer el planeamiento estratégico y operativo para Crear



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Arequipa, logrando así establecer objetivos de mediano y largo plazo. El desarrollo de estos planes, dio impulso al desarrollo de la nueva Agencia en Los Olivos y también la visión de convertir a Crear Arequipa en una Financiera, con respecto a este tema la firma Apoyo brindó también una consultoría, logrando así contar con el estudio de factibilidad para el desarrollo de la Financiera, el cual ya ha iniciado su trámite en la SBS.

En cuanto a la revisión y simplificación de los procedimientos, se establecieron manuales de procedimientos los cuales están vigentes a partir de septiembre del 2005, logrando así reducir los tiempos de otorgar nuevos créditos de 4 a 2 días y el tiempo de renovación de 48 a 24 horas como máximo. También cabe resaltar que se cuenta con manuales de funciones basándose en la nueva estructura de la empresa, la cual permite contar con un organigrama más horizontal, donde se han delegado muchas funciones y autonomías a diversas jefaturas.

Con el desarrollo de una consultoría, Crear Arequipa obtuvo un estudio de mercado, la cual le permitió establecer la ruta de expansión de la nueva agencia en los Olivos, por medio de la implementación de una segunda agencia en Comas, también se logro zonificar los mercados y crear dos jefaturas de ventas en Lima como en Arequipa. Se establecieron nuevos productos basándose en la necesidades de los clientes como son Crear cash, Crear Warmi, Crear Yapa y Crear Jale.

Con respecto a la mejora de la eficiencia y de la capacidad operativa, se realizo una consultoría en micro finanzas por Isabel Samaniego, la cual logró ajustar la metodología de crédito con un mayor enfoque al sector de micro y pequeña empresa. Gracias a la consultoría y a la administración de Crear Arequipa, se estandarizó los procesos crediticios, logrando homogenizar la tecnología crediticia, y se diseñaron procesos eficientes de gestión de cobranzas centrada básicamente en la nueva agencia de Los Olivos para luego ser replicada en las demás agencias de Crear Arequipa.

Hacia el final del proyecto, Crear Arequipa desistió de realizar los estudios para desarrollar el producto de ahorro y concentró los recursos pendientes en la realización de la consultoría de la firma BDO Consulting para el Mejoramiento de la gestión operativa y de riesgos. Los principales resultados han sido una estructura organizativa más plana dotando a las jefaturas con mayor capacidad de decisión, pero a su vez estableciendo puntos de control a cargo de las unidades de Auditoria Interna y de Riesgo. La consultoría sentó también las bases de lo que sería la estructura organizativa de la nueva entidad Financiera.

Los asuntos ambientales y de seguridad ambiental estuvieron a cargo de la ONG Hábitat de Arequipa, la cual otorgó capacitación tanto al personal de la empresa como a sus clientes, dotándolos así del conocimiento necesario para incorporar en su análisis de crédito el tema ambiental, en el caso de los analistas, y a los clientes se les permitió disponer de elementos para comprende la importancia de reducir el impacto ambiental en sus actividades.

El componente 2, cumplió con el desarrollo de todos sus indicadores, logrando así establecer intercambios técnicos regionales, tanto e Bolivia como en Nicaragua, la pasantía en Bolivia se realizó en el Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras –AFIN, en la cual se tuvo como experiencia el manejo de agencias con mayor tamaño a la de Crear, así como los procesos de evaluación de crédito, la gestión de cobranzas realizado por los oficiales de crédito y la experiencia sobre el endeudamiento que sufrió Bolivia en los 90's. En Nicaragua la pasantía se realizo en FINDESA, a cual es una entidad financiera de ese país, ahí se brindo conocimientos en los temas de operatividad y conectividad de la plataforma de información con las agencias, las aprobaciones a través del software y el sistema de estratificación de la cartera de créditos. Se realizaron cursos de especialización en sistemas de prevención de lavado de activos, la cual fue desarrollada por José Mugurusa en representación de la Asociación de Bancos, también se dieron capacitación en temas de motivación y autoestima y se realizo la inscripción de 3 participantes en el Instituto de Formación Bancaria.

El componente 3, se realizó de forma satisfactoria, aunque no cumplió con el total de las actividades por desarrollar en este componente. En particular, se logró equipar la nueva agencia de Los Olivos con equipos de computo necesarios para el desarrollo de sus actividades, se desarrolló un sistema analítico de mora y de riesgo, con la implementación de la metodología de cubos OLAP por parte de la unidad de sistemas de Crear Arequipa. En cuanto al módulo de ahorro, no fue posible cumplir, debido que es necesario una interconexión en línea, la cual no se desarrollo, y aparte las normas legales dictadas por la SBS recién en Junio del 2005 permitieron desarrollar estas operaciones a las Edpymes pero bajo condiciones muy restrictivas. La información en línea no se logro incorporar debido al costo que significaba su implementación por lo que se implemento una interconexión a través de procesos en lotes, con lo cual las agencias empiezan a operar con información del día, dichas actividades no logradas son una oportunidad necesaria de mejora cuando se establezca como Financiera.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

V. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO(SUPUESTOS)

A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

La permanencia del marco legal para el funcionamiento, supervisión y regulación de las EDPYMEs por parte de la SBS, favoreció positivamente al desarrollo del proyecto durante su ciclo de vida.

La escasa penetración de las Micro financieras en el mercado, es un factor externo que posibilitó el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto, dado que permitió cubrir las necesidades de las PYMEs en diferentes puntos de Lima (Los Olivos y Comas) donde había un mercado potencial muy grande para Crear Arequipa. Así se logró aumentar el número de clientes tanto en Lima como en Arequipa y elevar la rentabilidad sobre la cartera como sobre el patrimonio, lo que asegura la sostenibilidad del proyecto.

Otro factor externo que intervino positivamente en el desarrollo del proyecto fue contar con el apoyo de una institución como COPEME que brindó la capacitación y ayuda en el diseño de términos de referencia, lo cual permitió cumplir con los requisitos de procedimientos con el Banco.

B. Outputs del proyecto (Productos)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

Un factor externo que afectó el logro de los resultados esperados, en cuanto al módulo de ahorros, fue renuencia de la SBS a facilitar el acceso de las EDPYMEs al módulo de ahorros. No obstante la existencia de un camino legal para lograr la autorización para captar ahorros, los requisitos exigidos hicieron que a la fecha no exista una EDPYME que haya logrado la referida autorización.

Si bien en el Perú hay una recursos humanos calificados para dar servicios de consultoría en temas de microfinanzas, el acceso a ellos no fue fácil para Crear Arequipa, lo cual fue un factor que afectó el desarrollo de los productos del proyecto, debido a la cantidad de tiempo requerido en su búsqueda. Sin embargo también debe reconocerse que la propia Crear Arequipa tuvo en varias ocasiones dificultades en formular adecuadamente los términos de referencia.

VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la valuación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

HE (), E (X), I (), VI ()

Altamente Eficiente (HE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (VI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

Explicación:



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

VII. ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD

A. Comente acerca de la sustentabilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

La sostenibilidad del proyecto se ve reflejada en el fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de Crear Arequipa, ya que el desarrollo del proyecto ayudó a implementar una nueva estructura organizacional, logrando así tener una estructura horizontal, con mayor toma de decisiones por parte de las jefaturas, a su vez se ha establecido nuevos manuales de funciones y procedimientos lo cual mejora la eficiencia de la empresa.

El planeamiento estratégico y operativo que se ha elaborado durante la vida del proyecto permite contar con una visión de futuro de la empresa, plasmando objetivos tanto de mediano como de largo plazo, dicho planeamiento ha logrado también plantar las bases para avanzar en el tema de conversión en una Financiera, lo cual ya esta en tramitación con la SBS y cuenta ya con conversaciones con accionistas institucionales para dicha conversión.

Los indicadores de cartera de clientes, calidad de la cartera, rentabilidad y productividad hacen notar que Crear Arequipa va en buen camino, ya durante los años del proyecto se han tenido variaciones favorables para la empresa, lo cual mediante mejoras de sistemas, de operaciones y mayor capacitación van a seguir siendo sostenibles en el tiempo.

La cartera de clientes presenta un crecimiento anual durante la vida del proyecto, teniendo \$ 2.27 millones como línea base en diciembre 2000, logrando llegar a \$ 12.56 millones en septiembre 2005, superando lo esperado por el proyecto en \$ 8.88 millones de dólares y esto es gracias al crecimiento también anual del número de clientes, el cual se tuvo como línea base 2541 clientes, lográndose tener al final del proyecto 14,026 clientes en total.

La calidad de la cartera se refleja en la cartera en riesgo que se estabilizó en 4.54%, con una 0.6% de castigos de cartera, lo cual comparado con la meta han cumplido satisfactoriamente con los indicadores del proyecto. La eficiencia operativa de la nueva agencia ha logrado la meta de 22% para el proyecto, a diferencia de Arequipa que supero la meta en 2 % con respecto al 17% que establecía como meta el proyecto.

B. Compare los niveles previstos de sustentabilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.

La rentabilidad de la cartera con respecto a la línea base de diciembre 2000 se ha reducido en 2.13%, pero ha superado lo esperado por el proyecto llegando a 7.37% en setiembre del 2005.

La rentabilidad patrimonial ha superado lo esperado por el proyecto, viéndose un crecimiento anual durante toda la vida del proyecto, paso de 24.7% en diciembre 2000 como línea base a llegar a 35% en setiembre 2005, superando lo esperado en 7%, esto asegura suficientes recursos internos para sostener el crecimiento de su oferta y para reinvertir en mejoras de proceso y sistemas.

1. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sustentabilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.

No se realizó seminario de sostenibilidad para este proyecto, pues no estaba previsto.

2. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sustentabilidad del proyecto en el futuro.

Un factor interno que podría afectar la sostenibilidad del proyecto, es la renuncia del personal ya capacitado en las agencias, con lo que se perdería todas las experiencias y conocimientos adquiridos por las capacitaciones y pasantías en el exterior.

La conversión de Crear Arequipa en una Financiera se puede ver truncado por el tema regulatorio lo cual afectaría la sostenibilidad del proyecto en este aspecto.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sustentabilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (LP) ☐ Improbable (I)

Muy Probable (VP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco Probable (LP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Improbable (I)

No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también a factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

Objetivos del proyecto alineados con objetivos institucionales. A fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto ha sido importante que los objetivos y metas trazadas en el proyecto estén alineados con el giro principal del negocio, sin que ello deje de reconocer que los resultados alcanzados tendrán que ser eventualmente actualizados.

Continuidad del coordinador de la UE. La Edpyme designó desde el inicio del proyecto a un funcionario a efecto de ser el encargado de llevar a cabo el seguimiento operativo del proyecto y que reportaba directamente a la Gerencia General permitió asegurar la continuidad y monitoreo sin contratiempos del proyecto.

Asistencia en definición de Términos de Referencia. La dinámica de las actividades cotidianas dificulta resolver problemas estructurales. En algunos casos y siempre sin perder la dirección del proyecto, puede resultar útil a las entidades de microfinanzas contar con soporte externo en la definición de términos de referencia. La Edpyme Crear Arequipa se benefició con la asistencia técnica de COPEME para definir con mejor precisión el alcance de las actividades de fortalecimiento en procesos y análisis de riesgo.

La dinámica de las actividades cotidianas dificulta resolver problemas estructurales. En algunos casos y siempre sin perder la dirección del proyecto, puede resultar útil a las entidades de microfinanzas contar con soporte externo en la definición de términos de referencia. La Edpyme Crear Arequipa se benefició con la asistencia técnica de COPEME para definir con mejor precisión el alcance de las actividades de fortalecimiento en procesos y análisis de riesgo.

Dificultades para identificar consultores. La existencia y disponibilidad oportuna de técnicos, a escala nacional e internacional, altamente calificados que realicen consultorías en microfinanzas, ha resultado ser un verdadero reto para las EDPYMES que están ejecutando este tipo de proyectos. Dificultades en la contratación de consultores han ocasionado retrasos en la ejecución de estos proyectos en general.

IX. INFORME DE FINALIZACIÓN DE LA AGENCIA EJECUTORA

Incluya como anexo el Reporte de Finalización de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sustentabilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco (los formularios para Agencia Ejecutora están en preparación)

X. OTROS ANEXOS

VER EN CD ADJUNTO:

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Edpyme Crear Arequipa	
No. del proyecto: ATN/ME-7465-PE	
Agencia Ejecutora: Edpyme Crear Arequipa	
Monto Aprobado: FOMIN: US\$ 160 000	Contrapartida: US\$ 110 000
Monto cancelado del FOMIN: US\$ 0	
Monto desembolsado: FOMIN: US\$ 160 000	Contrapartida: US\$ 99 474.79
Fecha de Aprobación: 22-agosto-2001	
Fecha del Informe: 22-septiembre-2005	
Nombre del Responsable: Herbert Rios Pauca	

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del proyecto consistió en aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a la micro y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas urbanas de los Distritos del Cono Norte de Lima Metropolitana y del Departamento de Arequipa, mediante el apoyo al proceso de apertura de una agencia nueva en el Cono Norte de Lima y el mejoramiento y la consolidación de la capacidad de gestión financiera y operativa de la Edpyme Crear Arequipa.

a) Expansión / Apertura Lima

Crear Arequipa, gracias a la Asistencia Técnica recibida a logrado cumplir con el objetivo planteado en el Proyecto, habiéndose, en primer lugar, aperturado en el mes de septiembre del 2001 una Oficina en el Cono Norte de Lima (distrito los Olivos), siendo la primera entidad de provincias en los últimos 15 años a quien la Superintendencia de Banca y Seguros le autoriza la apertura de una agencia en la ciudad de Lima. Así mismo, se refuerza nuestra presencia en la ciudad de Lima con la apertura de una segunda agencia en distrito de Comas.

Los estudios de mercado efectuados, han servido de base para establecer nuestras proyecciones y efectuar las mejoras del caso, así mismo zonificar los mercados y como consecuencia de ello la creación de nuevas Áreas como las dos jefatura de ventas, tanto en Arequipa como en la ciudad de Lima, a través de los cuales se manejan grupos

venta con el objetivo de convertirlos en analistas de crédito. Dicho proceso ha sido muy exitoso y su continuidad esta garantizada.

b) Mejoramiento de la Eficiencia y Capacidad Operativa

De otro lado durante el mes de marzo del año 2002, con recursos del Proyecto, contratamos a una especialista a efecto de que plasme en esta nueva oficina todo una metodología crediticia acorde con el objetivo de atender al sector de la micro y pequeña empresa, considerando un mercado que por sus características socio culturales difiere del mercado de Arequipa. Esta consultoría de mejoramiento de la eficiencia operativa nos ha permitido armar un esquema muy competitivo en el tema de evaluación crediticia, aspectos que han permitido mejorar nuestra metodología de créditos y que ya viene siendo replicada en todas nuestras oficinas.

La Consultoría de BDO Consulting, Mejoramiento de la Gestión Operativa y de Riesgos, actualmente tiene una notable trascendencia, dado que estamos preparando la Institución para enfrentar una competencia muy fuerte con un mercado que viene madurando, con tasas de interés con tendencia a la baja e incrementos en los gastos de publicidad y marketing sustancial. Esta nueva estructura permitirá aplanar el organigrama funcional de la empresa, dotando a otros puestos (jefaturas) con poder de decisión, considerando para el efecto los puntos de control sobre los cuales deberán actuar la Unidad de Auditoría Interna y la Unidad de Riesgo. De otro lado, otro objetivo secundario es preparar a la organización para asumir el rol de financiera, aspecto que involucra un rediseño de toda la estructura organizacional, características que ha sido tomado en cuenta en el diseño del organigrama por los señores BDO Consulting.

c) Planificación Estratégica

Posteriormente, se contrató a la Universidad del Pacífico, para que elaboraran nuestro Plan Estratégico y Plan Operativo, documentos que hoy sirven de base para nuestra gestión y guía para alcanzar objetivos de mediano y largo plazo. Así mismo, producto de este proceso Crear Arequipa, efectúa una revisión anual de las premisas y supuestos del Plan Estratégico, planteando un Plan Operativo Anual, la cual tiene muy en cuenta nuestros pilares estratégicos y metas descritas en el Plan Estratégico.

APRO 10 Consultoría

El estudio de factibilidad para la conversión de la Edpyme Crear Arequipa en Financiera, viene siendo en la actualidad uno de los aspectos más importante dentro de la proyección Institucional, siendo el objetivo en convertirnos en una Entidad Financiera, aspecto que nos sería de mucha utilidad dado que nos permitiría ingresar, entre otras cosas, en el mercado de capitales. En este aspecto la empresa asegura su compromiso de continuar hasta que la Superintendencia de Banca y Seguros nos de una respuesta satisfactoria a nuestra solicitud, compromiso que también es asumido por nuestros accionistas.

El proyecto de conversión en Financiera considera la participación de nuevos accionistas (2 entidades multilaterales y un fondo europeo), lo cual le otorga la fortaleza requerida en este tipo de proyecto.

d) Asuntos Ambientales

Sobre esta categoría de inversión la Edpyme Crear Arequipa, contrató a la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI, quien fue la encargada de capacitar tanto a nuestros analistas de crédito como a clientes de la Edpyme en Asuntos Ambientales. Para el caso de los analistas de crédito, el objetivo fue otorgarles las herramientas de análisis a efecto de que en la evaluación de créditos incorporen el componente ambiental, mientras que el caso de nuestro clientes el objetivo fue entendieran y en la medida de la posible reduzcan el impacto ambiental de sus actividades a fin de mejorarlas y hacerlas más eficientes.

e) Capacitación

La capacitación efectuada ya sea a través de intercambios técnicos regionales o a través de cursos de capacitación han permitido que nuestros funcionarios de créditos y de tecnología de la información aprendan y consoliden sus conocimiento en temas crediticios en relación con otras naciones como Bolivia y Nicaragua, trayendo muy buenas experiencias, aspectos que han contribuido a que aporten con ideas y sugerencias en la gestión de la empresa.

f) Equipos y Software

En esta categoría, la Edpyme Crear Arequipa lo destino a fin de implementar la Oficina de los Olivos Lima con los equipos de cómputo

requeridos. Posteriormente se adquirió el software requerido para uso de redes de nuestra plataforma informática, con lo cual se posibilitó el uso de una mayor cantidad de información en gestor de base de datos con las seguridades y asistencia técnica requeridas así como posibilitar la interconexión en lotes entre nuestras oficinas.

Finalmente, debemos recalcar que la asistencia otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, a servido para sustentar un crecimiento sostenido en la ciudad de Lima y de otro lado, a través de las diversas consultorías efectuadas nos han permitido ser una empresa más sólida con metas estratégicas como la de convertirse en financiera y con un manejo y estructura acordes con los estándares internacionales de control y manejo de riesgos. A continuación enumeramos las acciones futuras que la Edpyme va a seguir asegurando de este modo su sostenibilidad en el corto y mediano plazo:

1. Conversión en Financiera. Tramite que todavía esta pendiente de resolver ante la Superintendencia de Banca y Seguros.
2. Nueva Estructura Orgánica, proceso que fue aprobado por el Directorio de la Empresa y que demandara unos seis meses en su implementación y puesta en marcha definitiva.
3. Expansión a través de nuevas oficinas en el Cono Norte de Lima, aspecto que también ha sido aprobado por el Directorio de la Empresa.
4. Consolidación de una metodología propia de créditos, aspecto que es reforzado con la creación de una Gerencia de Operaciones que incluye dentro de su estructura a la Gerencias de Crédito Territoriales de Lima y Arequipa.
5. Consolidación del Proceso de Planeación Estratégica, para lo cual dentro del nuevo organigrama se ha creado la jefatura de Planeamiento y Desarrollo.

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs). A continuación se describen los logros alcanzados a través de los indicadores cualitativos, descritos en el proyecto de Fortalecimiento Institucional.

INDICADORES INSTITUCIONALES CUALITATIVOS PRESENTADOS EN EL PROYECTO

Indicador	Febrero de 2001	Febrero de 2003
Planificación Estratégica	Ausencia de un plan estratégico y planes operativos. No existe Plan de Negocio para el establecimiento de nuevas agencias.	Cuenta con Plan de Negocio para el establecimiento de la nueva agencia en Lima. Cuenta con Plan Estratégico de 5 años y Planes Operativos anuales.
Procedimientos	Los procesos son lentos y costosos, resultando en elevados gastos operativos. Actualmente el proceso de aprobación y desembolso del primer crédito podría tomar hasta 5 días. Para los siguientes préstamos demora hasta 2 días.	Tiene nuevos procesos y manuales de crédito y cobranzas, así como de procedimientos. Se emplean procedimientos eficientes de colocación de crédito y atención a los clientes. El tiempo para otorgar nuevos créditos disminuye a 2 días y el tiempo para renovar un préstamo toma menos de 24 horas.
Productos	Existen productos activos limitados diseñados para clientes del mercado de Arequipa.	Existen productos activos para clientes en Arequipa y otros productos adaptados a las exigencias y condiciones distintas del mercado de Lima. La agencia en Lima se encuentra operando.
Mercadeo	No existe estrategia de mercadeo para enfrentar competencia y penetrar mercados nuevos.	Dispone de análisis y estrategias de nuevos mercados de Lima y otras zonas geográficas. La estrategia de mercadeo de productos desarrollada y la campaña de mercadeo implementada.
Recursos Humanos	Deficiente distribución de funciones y responsabilidades entre ejecutivos. Sistema de incentivos inadecuado. Alta centralización del poder de decisión.	Existe el manual actualizado de funciones y responsabilidades. Nuevo sistema de incentivos implementado. Los procesos de decisión con mayor descentralización.
Capacidad de Gestión	Debilidades en la capacidad de personal de crédito en el área de análisis de riesgos crediticios. Personal con conocimientos limitados de experiencias operativas de otras entidades a nivel nacional e internacional.	Personal capacitado en identificación y análisis del riesgo crediticio. Personal con amplios conocimientos de productos y experiencias exitosas de otras IMF líderes de la región.
Sistema de Información	Módulo de cartera no permite análisis de mora por zona geográfica, actividad económica, montos, productos, etc. Ausencia de módulo de calificación de créditos (credit scoring) y de ahorros. Agencias no tienen capacidad de interconexión al sistema centralizado de información.	Funcionando el sistema analítico de mora y riesgos. Módulo de ahorros desarrollado. Agencias en línea con oficina central.

RESULTADOS INDICADORES INSTITUCIONALES CUALITATIVOS

Indicador	Febrero de 2003	Septiembre de 2005
Planificación Estratégica	Se ha cumplido con este producto, se cuenta con un Plan Estratégico y Plan de Negocios hasta el año 2007, así como planes operativos anuales	Se ha cumplido con este producto, se cuenta con un Plan Estratégico y Plan de Negocios hasta el año 2007, así como planes operativos anuales
Procedimientos	Aún no se contaba con toda la reglamentación de la empresa vigente. De otro lado el tiempo para otorgar nuevos créditos actualmente es de 4 días y el tiempo de renovación de es 48 horas como máximo.	Se tiene toda la reglamentación de la empresa vigente habiéndose aprobado los manuales el 22 de septiembre. De otro lado el tiempo para otorgar nuevos créditos actualmente es de 2 días y el tiempo de renovación de es 24 horas como máximo.
Productos	La Empresa ha creado varios productos que están adaptados a las necesidades de nuestros clientes de Arequipa como de Lima: Así tenemos: Crearcash (para campañas)	La Empresa ha creado varios productos que están adaptados a las necesidades de nuestros clientes de Arequipa como de Lima: Así tenemos: Crearcash (para campañas), Crear Warmi (para mujeres), el Crear Yapa (Producto promocional, y el Crear Jale (Antiguos clientes)
Mercadeo	Se cuenta con un estudio detallado de los mercados de Arequipa.	Se cuenta con un estudio detallado de los mercados de Arequipa y Lima, habiéndose creado dos jefaturas de ventas (actualmente denominados jefaturas de comercialización), cuya función es mantener un monitoreo constante del mercado y de sus necesidades.
Recursos Humanos	Se avanzó muy poco en este tema.	Actualmente existe un nuevo manual actualizados de funciones que recoge una nueva estructura funcional en la empresa y que ha sido aprobado el 22 de septiembre pasado. Dicho organigrama es más horizontal delegando muchas funciones y autonomías a diversas jefaturas.
Capacidad de Gestión	El personal cuenta con la capacitación necesaria en temas de evaluación crediticia.	El personal cuenta con la capacitación necesaria en temas de evaluación crediticia, adicionalmente muchos de nuestros analistas han asistido a intercambios técnicos regionales trayendo experiencias muy valiosas y que les ha permitido ampliar sus conocimientos en micro crédito.
Sistema de Información	En cuanto a la interconexión en línea con la oficina principal esta se da a través de procesos en lotes, procedimiento que se viene mejorando progresivamente. El modulo de ahorros no se ha desarrollado, por no requerirse	Se ha desarrollado un sistema analítico de mora y de riesgos, con la implementación de la metodología de cubos OLAP por parte de nuestra Unidad de Sistemas. En cuanto a la interconexión en línea con la oficina principal esta se da a través de

	y por limitaciones en la legislación actual.	procesos en lotes, con lo cual todas las agencias de la empresa empiezan a operar con información al día. Por otro lado el tema de ahorros no se ha desarrollado debido a que las Edpymes aún no cuentan con autorización para operar este tipo de productos.
--	--	---

DIFERENCIAS A SETIEMBRE DEL 2005.

Indicador	Diferencias
Planificación Estratégica	Ninguna
Procedimientos	Ninguna
Productos	Ninguna
Mercadeo	Ninguna.
Recursos Humanos	Ninguna.
Capacidad de Gestión	Ninguna
Sistema de Información	<p>No se ha cumplido con el desarrollo del modulo de ahorros, debido a que aún de acuerdo con el marco legal las Edpymes no pueden efectuar dichas operaciones, sin embargo en reciente modificación a la Ley General del Sistema (Junio), ya es posible acceder a este tipo de productos, aunque bajo determinadas condiciones muy restrictivas.</p> <p>En cuanto a la interconexión en línea de las oficinas, esta se viene dando a través de procesos en lotes donde todas las agencias remiten la información del día para ser procesada en la Oficina Principal y luego remitida a las agencias para su actualización, con lo cual se asegura la continuidad de las operaciones sin errores en las bases de datos. De otro lado se viene iniciado un proceso tendiente a equipar con servidores dedicados y de marca todas nuestras oficinas, preparando el camino a efecto de interconectar todas las agencias en línea con la Oficina Principal</p>

1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes). El siguiente cuadro, muestra los indicadores del proyecto al 31 de diciembre del 2003 de acuerdo con lo establecido en el Proyecto y al cierre del mismo.

INDICADORES CUANTITATIVOS DE DESEMPEÑO Al 30 de Setiembre del 2005

Indicador	Nivel aceptable América Latina	Niveles de acuerdo al convenio Dic. año 2003	Ejecutado Al 31/12/2003	Ejecutado Al 30/09/2005	Variaciones	
1. Cartera (US\$ millones)	>\$2	\$ 3.68	\$6.56	\$ 12.56	\$8.88	+
2. Número de clientes (total)	>2,000	5100	7,110	14,026	8,926	+
3. Número de clientes (Nueva Agencia del Cono Norte)	n.a.	1300	1,654	3,334	2,034	+
4. Cartera en riesgo > 30 d.	<3%	4.50%	4.83%	4.54%	0.04%	-
5. Cobertura de provisiones sobre cartera en riesgo > 30 d.	>90%	130%	110%	117%	-15%	-
6. Castigos de cartera	<2%	1.50%	0.00%	0.6%	0.9%	+
7. Rentabilidad sobre la cartera	3%	7.00%	4.75%	7.37%	0.37%	+
8. Rentabilidad sobre patrimonio	>10%	28%	21%	35%	7%	+
9. Apalancamiento	1-7	3.1	4.6	5.2	2.1	-
10. Clientes/oficial de crédito	>300	315	229	234	-81	-
11. Eficiencia operativa (Nueva Agencia del Cono Norte)	n.a.	22%	24%	22%	0%	+
12. Eficiencia operativa (Arequipa)	<20%	17%	20%	19%	2%	-

Sobre este punto es importante mencionar que se ha cumplido con todos los indicadores clave, establecido en el Proyecto al cierre de diciembre del 2003 como a setiembre del 2005, como son eficiencia operativa (indicadores N° 11 y 12), cartera en riesgo (indicador N° 4) y número de clietes (indicadores N° 2 y 3) , en ninguno de estos casos se ha producido desviaciones mayores al 20% de acuerdo con lo establecido en el Convenio

1.3. Identificación de los futuros impactos. * Considerando los productos (*outputs*) y los efectos (*outcomes*) que fueron obtenidos, identifique los futuros impactos que se espera obtener como resultado de la ejecucion del proyecto, utilizando, entre otros, los indicadores de impacto (a nivel de Fin en el Marco Logico).

Esperamos mejorar aún más nuestra eficiencia operativa, como consecuencia de la contratación de la Consultoría de "Mejoramiento de la Eficiencia Operativa y de Riesgos", la cual nos va a permitir que nuestros procesos, en todos los niveles de la empresa se encuentren estandarizados, con plazos claramente definidos y responsabilidades asignadas. Es importante para Crear Arequipa dicha mejora dado que nos

permitirá mejorar aún más nuestra rentabilidad, aumentar el número de clientes por analistas y mejorar los tiempos de atención.

De otro lado, el proceso estratégico seguido, nos esta permitiendo establecer con claridad nuestros objetivos principales y en función de ello elaboramos nuestras metas, asignando responsables y tiempos de duración.

1.4. Análisis de los supuestos). Analice como los factores externos (supuestos en el Marco Lógico) afectaron (positiva o negativamente) los resultados logrados y enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto en conformidad a lo indicado arriba.

Existe un factor externo que afectó al logro de los resultados esperados, en el tema referido al modulo de ahorros. Este factor se explica por la regulación en la cual la Edpyme desarrolla sus actividades. En este marco legal las Edpymes no pueden ofrecer la posibilidad de ahorros al publico, sino bajo un esquema de módulos bastante rígidos. Hasta la fecha ninguna Edpyme ha accedido a dicho proceso.

1.5. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo. Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (Propósito en el Marco Lógico), utilizando los criterios descritos en el **Anexo 1**

☐ Muy Efectivo
(ME)

☒ Efectivo
(E)

☐ Poco efectivo
(PE)

☐ Inefectivo
(I)

II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

2.1 Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Supuestos de productos (<i>outputs</i>) a efectos (<i>outcomes</i>)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

- a) Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver, dicho elemento constituye una de las principales aspectos que se consideraron al momento de elaborar el proyecto, con ello se ha logrado cumplir con la meta propuesta, que fue abrir una oficina nueva en el cono norte de Lima y dotarla de las necesidades físicas y logísticas requeridas. Así mismo, se aplicó en dicha oficina una metodología de crédito adecuada a los estándares económicos y socio culturales de Lima, mejorando la eficiencia operativa. Consideramos este punto un factor positivo
- b) Estrategia de Intervención en respuesta a los problemas identificados. Sobre este punto ha sido importante la visita del Sr. Dieter Witkosky funcionario del BID, quien nos ayudó a esbozar adecuadamente nuestro marco lógico y presentar adecuadamente el documento para la revisión del BID. Consideramos este punto muy importante dado que la entidad no esta especializada en la elaboración de proyectos. Se requiere el apoyo de especialistas que ayuden a plasmar con claridad los objetivos del proyecto así como los objetivos, productos y resultados que se espera alcanzar.
- c) Identificación de los productos esperados, esta constituye en si un consecuencia a los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver. Una mala identificación puede llevar a que el proyecto no alcance los resultados esperados, esto

constituye también un factor muy importante en nuestro proyecto.

2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

Es importante definir con claridad que busca fortalecer el proyecto y en función de ello determinar nuestras debilidades y fortalezas para en función de ello establecer con claridad las necesidades de productos (en nuestro caso consultorias) y resultados que se espera lograr. Este esquema descrito ha permitido determinar a lo largo del proyecto que productos esperamos y redireccionar nuestros esfuerzos para lograr los objetivos planteados en el Proyecto.

2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

Se recomienda que el Banco efectúe una evaluación conjunta con los ejecutores antes de aprobar cualquier proyecto, estableciendo pautas mínimas completamente claras que determinen el marco lógico, así como los objetivos del proyecto, los productos se espera obtener, los impactos dentro de la organización así como la forma de medir dichos resultados. Esta evaluación debe efectuarse en forma presencial a efecto de que los funcionarios del BID puedan determinar con claridad captar

Se recomienda que ante una modificación en los plazos originales u otras condiciones especiales del proyecto se revise los productos y los indicadores de desempeño que se proyecta alcanzar.

2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deberían o deben ser realizadas por el Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

- La falta de procesos y mecanismos para la recolección y análisis de datos, en especial de un sistema de información gerencial, que permita diferenciar los costos operativos de las agencias. Este factor afectó el proyecto durante el primer año constituyendo una desventaja. En virtud de ello se crearon mecanismo que permiten establecer con claridad los costos operativos por agencias.

2.1.6. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

Se tuvo que mejorar muchos aspectos de la información Gerencial que nuestro sistema arroja a los usuarios, por ejemplo se tuvo que modificar el reporte de colocaciones a fin de mostrar adicionalmente el número de clientes.

Adicionalmente se tuvo que encargar el manejo operativo del proyecto a una única persona a fin de que coordine la logística interna como externa requerida para el proyecto.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, debe considerarse en el diseño de un proyecto la facilidad o grado de dificultad que involucre conocer si los ejecutores del proyecto van a poder medir los resultados adecuadamente, así mismo

recomendar que dichos proyectos sean asistidos por personal que tenga relativa estabilidad en la empresa (años de experiencia) para que pueda ser objeto de seguimiento y control.

2.1.7. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

Recomendaria que se efectuaran revisiones sobre la medicion del desempeño del proyecton a traves de una revisión de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, por lo menos anualmente.

2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)

2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- Falta de un listado de profesionales capacitados con experiencias de éxito .
- Rigideces en los procesos de contratación de consultorias.
- Falta de capacitación y asistencia tecnica a efecto de conocer las politicas y procedimientos que el BID sigue en estos casos .

2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- Objetivos y metas claramente identificados
- Asesoría de entidades externas como COPEME para diseñar terminos de referencia, y los productos que se pretende obtener.

- Contratación de empresas o profesionales que aseguren la calidad de los productos a entregarse así como los plazos de ejecución del proyecto.

2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)

2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (outcomes) del proyecto y analice por qué.

- Demora en la construcción de los terminos de referencia y demás documentación.
- Demora en la evaluación de terminos de referencia y demás documentación a ser presentada al Banco.

2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (outcomes) y analice por qué.

- El comprometimiento y preocupación tanto del Directorio como de la Gerencia General en lograr las metas y resultados planteados.
- Que muchos de los resultados planteados van alineados con las metas Institucionales de la empresa y con los nuevos retos y proyectos con los cuales la Edpyme se esta comprometiendo.

2.4 Analisis de gestión y lecciones aprendidas

2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el analisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

La gestión integral del proyecto ha recaído desde el inicio en dos personas de la empresa, La Gerencia General, a cargo del Sr. Javier Valencia y de la Jefatura de Riesgos, a cargo del Sr. Herbert Rios, dicha gestión ha permitido llevar la documentación ordenada, así como determinar los factores que afectan al

proyecto. En virtud de ello se planteo dos modificaciones al proyecto en cuanto al uso de los recursos, destinando una partida para el Estudio de Factibilidad para la Conversión de la Edpyeme Crear Arequipa en Financiera y la segunda para financiar una Consultoría de Fortalecimiento Institucional, Mejora de la Eficiencia Operativa y Riesgos de la Edpyme Crear Arequipa. Estos cambios han permitido lograr los resultados esperados en el proyecto y actualmente se ha asegurado su continuidad en el mediano y corto plazo.

2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas hubieran podido tomarse para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades y explique cómo hubieran debido llevarse a la práctica

2.5 Calificación de la implementación del proyecto ()

2.5.1. Calificación de la implementación del proyecto. Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 2**

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy insatisfactorio (MI)

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto. Defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

Están agrupadas en tres rubros:

- a) El Mejoramiento de la eficiencia y capacidad operativa en especial el tema referido al Fortalecimiento Institucional y Mejora de la Gestión Operativa y riesgos. Sobre este punto gracias a os recursos del Banco

Interamericano de Desarrollo se ha podido establecer un nuevo manual de organización y funciones, con una nueva estructura orgánica y funcional, en virtud de ello, aún falta su implementación plena de toda la reglamentación elaborada, proceso que la empresa ya ha iniciado con la contratación de una consulta a efecto de que en el término de seis meses la nueva estructura funcional se encuentre operando.

- b) En cuanto al rubro de Planeamiento Estratégico, la empresa está abocada a continuar su desarrollo, reforzado con el hecho de haber creado, con el nuevo organigrama una jefatura de Planeamiento y Desarrollo, que entre sus funciones está definir y actualizar el Planeamiento Estratégico y Operativo de la Empresa, en coordinación con todas las demás áreas de la empresa. Así mismo, la Conversión en una Empresa Financiera es otro producto, el cual la empresa asegura su sostenibilidad en el tiempo hasta lograr los objetivos planteados.
- c) En tema de la capacitación, es otra las aristas a tomarse en cuenta, dado que el cambio va a requerir que muchos funcionarios obtengan nuevas habilidades y conocimientos, garantizando de esta forma su sostenibilidad en el mediano plazo.

3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del FOMIN) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad	
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input checked="" type="radio"/> N/A

3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por

las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

En menor medida consideramos el marco político, legal y regulatorio, es especial este último punto. Uno de nuestros productos y metas esperadas que implica la conversión de la Edpyme en Financiera puede verse truncado por un tema regulatorio lo cual afectaría por lo menos la sostenibilidad en este aspecto.

3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden ser sostenibles, y explique por qué.

En realidad consideramos que el proyecto va a ser sostenible en el tiempo, dado que como entidad financiera se requiere constantemente mejorar la eficiencia operativa de la empresa, es decir revisar sus procedimientos, simplificarlos, etc a fin de dar productos de calidad en el menor tiempo posible. De otro lado se requiere continuar con el proceso estratégico iniciado que permita establecer metas y objetivos estratégicos a mediano y largo plazo y finalmente se asegura la sostenibilidad en temas de capacitación.

3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto ha sido importante que los objetivos y metas trazadas en el proyecto estén relacionados en forma muy importante con el giro principal del negocio, lo cual aunque pase el tiempo siempre se va a requerir fortalecer dicho aspecto.

3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa que medidas alternativas recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

Como se mencionó en el tema anterior, sería recomendable que una parte importante de las metas y productos estén relacionados directamente con la actividad que se desarrolla y no en forma aislada.

3.1.6 Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

- Contratación de una consultoría para aplicar el cambio organizacional, lo cual asegura la implementación de una nueva estructura organizacional en un plazo de seis meses.
- El proceso de transformación de la Edpyme Crear Arequipa en Financiero es un proceso que va a llevar aproximadamente un año, lo cual también asegura la sostenibilidad.

3.1.7 Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 3**

☒ **Muy Probable (MP)** ☐ **Probable (P)** ☐ **Poco Probable (PP)** ☐ **Improbable (I)**

IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

Esta sección introduce un análisis del desempeño del Banco/FOMIN en áreas relevantes de apoyo al Ejecutor. Esta evaluación servirá para identificar áreas de mejoramiento potencial del desempeño del Banco/FOMIN en el diseño de

nuevas operaciones y en el apoyo que proporciona a los Ejecutores durante su ejecución.

4.1. Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

4.1 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco/FOMIN resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

La empresa designó a un funcionario a efecto de ser el encargado de llevar a cabo el proyecto operativamente. Dicho funcionario reportaba directamente a la Gerencia General de las acciones, problemas y demás información relativa al proyecto para su aprobación final. Dicho aspecto a permitido asegurar la continuidad del proyecto durante su vigencia. Ello finalmente ayudo a que la supervisión sea efectuada sin contratiempos

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco/FOMIN para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco/FOMIN en futuras operaciones.

Se recomendaría que exista una política de capacitación en cuanto a la interacción entre el Banco y los organismos ejecutores, dicha capacitación en Banco debería proporcionar la reglamentación que se aplica al proyecto, las normas contables a usarse, la operatividad seguida, etc.

4.3 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN. Teniendo en cuenta la experiencia como Ejecutor, califique el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 4**

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1 En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, mencione otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos.

Sería recomendable que el Banco tenga permanentemente actualizado y de preferencia en un unico documento todas las guías y reglamentaciones que se aplican a los proyectos de Cooperaciones técnicas, así mismo dicha información debería estar disponible en la pagina Web del Banco como en el portal extranet para facilitar su consulta. Asi mismo, sería recomendable que durante el primer mes de aprobación del proyecto el Banco capacite a representantes del Organismo ejecutor en lo referente a las obligaciones que el Organismo Ejecutor debe tener con el Banco.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR

6.1 Enumere las acciones futuras que considere necesarias para garantizar el flujo sostenible de los beneficios del proyecto y que deben ser objeto de seguimiento por parte del Ejecutor y del Banco/FOMIN. Haga referencia a las conclusiones y recomendaciones del Taller de Sostenibilidad y de Terminación del proyecto si los hubiera.

- Continuar con el proceso de transformación de la Edpyme Crear Arequipa en Financiera.
- Continuar con el proceso de re organización iniciada con la consultoria de Mejoramiento de la Eficiencia Operativa y de Riesgos, con la contratación de un especialista consultor.
- Continuar con el proceso de Planificación Estratégica.
- Con la creación en la empresa de una área de recursos humanos asegurar un plan de capacitación acorde con las necesidades de la organización y las aspiraciones profesionales de sus trabajadores.

VII. COMENTARIOS ADICIONALES

En relación, con el aporte de la Contrapartida, (Aporte de Crear Arequipa), el Banco Interamericano de Desarrollo, mediante Fax N° 4836/2005 nos otorga la no objeción a un gasto a ser aplicado al Aporte de Crear por el monto de US\$ 10 525.21, el mismo que será reconocido como parte de la contrapartida del proyecto, asegurando en cierta forma la sostenibilidad del proyecto en los próximos seis meses y completando el 100% de la contrapartida.

Del mismo modo formarán parte los gastos por la contratación de la Sociedad de Auditoria Externa, encargada de auditar el Proyecto de Fortalecimiento Institucional, aunque no exista una partida especificada para tal fin, siendo el monto de US\$ 1 950.

Anexo 1

Criterios para la calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

Calificación	Criterio
Muy efectivo (ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Poco efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una baja probabilidad de lograr impactos futuros esperados.
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) es improbable que logre impactos futuros.

Anexo 2

Criterios para la calificación de la implementación del proyecto

Clasificación	Descripción
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo excedió o logró la totalidad de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo la mayoría de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo una parte importante de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Muy Insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solamente una pequeña parte de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado

Anexo 3

Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto

Clasificación	Criterios
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

Anexo 4

Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN

Calificación	Criterios
Muy Satisfactorio (MS)	El Banco/FOMIN, de manera consistente, proporcionó un nivel de asesoramiento y apoyo muy competente Ejecutor durante las etapas de diseño y ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos, ofreció lineamientos útiles en las áreas relacionadas con su responsabilidad fiduciaria (por ejemplo, en relación con adquisiciones, administración financiera, desempeño de consultores, gerencia por resultados, etc.). Demostró flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN contribuyó muy positivamente al logro de los objetivos de desarrollo del proyecto.</i>
Satisfactorio (S)	El Banco/FOMIN, periódicamente, proporcionó el asesoramiento y apoyo necesario en aspectos esenciales del diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN, en cierta medida, fue útil en la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria (ver descripción anterior) y trató de dar respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto positivo en el desempeño del proyecto.</i>
Insatisfactorio (I)	El Banco/FOMIN proporcionó asesoramiento y apoyo limitado durante el diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento limitado al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN dio poca asistencia para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y no tuvo flexibilidad para realizar correcciones durante la marcha o para reformular el proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN no tuvo impacto en el desempeño del proyecto.</i>
Muy Insatisfactorio (MI)	El Banco/FOMIN prácticamente no proporcionó asesoramiento o apoyo alguno durante el diseño y la ejecución del proyecto y no hizo seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN no hizo ningún esfuerzo para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y fue totalmente inflexible para realizar correcciones durante la marcha del proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto desfavorable en el logro de los objetivos del proyecto.</i>

Anexo 4

Informe sobre la ejecución del desarrollo del proyecto



ESTADO DE INVERSIONES Y APORTES LOCALES AL CIERRE DEL PROYECTO

RE1-700-S

Página 1/1

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
ESTADO DE INVERSIONES Y APORTES LOCALES
PRESTAMOS DE INVERSION / COOPERACION TECNICA / PEQUEÑOS PROYECTOS
No. de la operación ATN/ME-7465-PE PRESTATARIO/EJECUTOR: EDPYME CREAR AREQUIPA

Categorías de inversión (completar todas las categorías con los códigos respectivos)	PRESUPUESTO VIGENTE		Acumulado hasta solicitud anterior No. 10_		Presente Solicitud Número No. 11_		Acumulado Actual		SALDOS DISPONIBLES	
	BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	BID	Aporte Local
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)=(4)+(6)	(9)=(5)+(7)	(10)=(2)-(8)	(11)=(3)-(9)
01.00.00 Asistencia Técnica	122,282	40,000	107,612.87	21,953.28	14,669.32	6,529.16	122,282.19	28,482.44	-	11,517.56
01.01.00 Planificación Estratégica	31,671	5,000	29,541.90	6,474.16	2,129.10	3,402.70	31,671.00	9,876.86	-	(4,876.86)
01.02.00 Expansión/Apertura Lima	13,982	15,000	13,981.73	11,754.62	-	-	13,981.73	11,754.62	-	3,245.38
01.03.00 Mejoramiento Eficiencia/Capac.	72,437	20,000	59,896.61	2,927.90	12,540.22	3,126.46	72,436.83	6,054.36	-	13,945.64
01.04.00 Asuntos Ambientales	4,193	-	4,192.63	796.60	-	-	4,192.63	796.60	-	(796.60)
02.00.00 Capacitación	22,718	10,000	22,717.81	7,559.22	-	-	22,717.81	7,559.22	-	2,440.78
02.01.00 Intercambios Técnicos Regionales	12,893	5,000	12,893.01	1,416.84	-	-	12,893.01	1,416.84	-	3,583.16
02.02.00 Cursos Especializados	9,825	5,000	9,824.80	6,142.38	-	-	9,824.80	6,142.38	-	(1,142.38)
03.00.00 Equipos y Software	15,000	50,000	15,000.00	50,746.13	-	-	15,000.00	50,746.13	-	(746.13)
04.00.00 Imprevistos	0	10,000	-	12,687.00	-	-	-	12,687.00	-	(2,687.00)
88.00.00 Pendiente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A. SUB-TOTAL (12)	160,000	110,000	145,330.68	92,945.63	14,669.32	6,529.16	160,000.00	99,474.79	-	10,525.21
B. FONDO ROTATORIO	-	-	14,669.32	-	-	-	-	-	-	-
C. TOTAL (A+B)	-	-	160,000.00	-	-	-	160,000.00	-	-	-
D. TOTAL (BID+ A. LOCAL)	160,000	110,000	160,000.00	92,945.63	14,669.32	6,529.16	160,000.00	99,474.79	-	10,525.21
E. PARI-PASSU %	59.3%	40.7%	57.5%	36.7%	69.2%	30.8%	61.7%	38.3%	-	-
				252,945.63		21,198.48		259,474.79		10,525.21

Nombre y título del representante autorizado

Firma

RE1-700-S

