Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Consolidación de Sistema Financiero Comunitario para Impulso Economías Locales

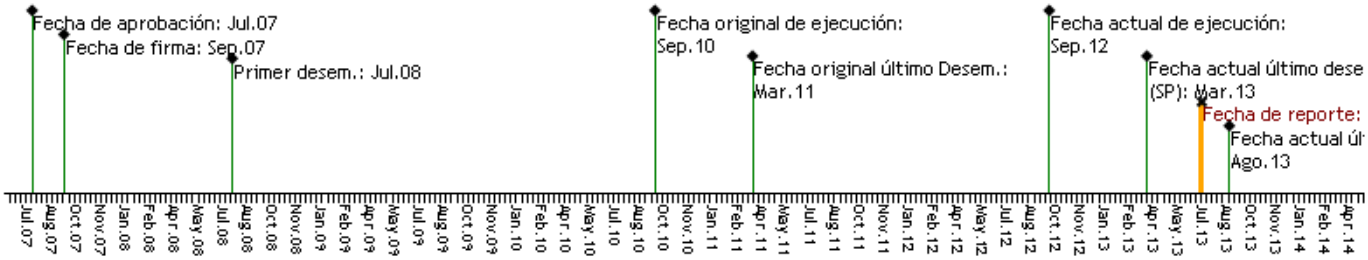
Nro. Proyecto: GU-S1012 - Nro. Operación: ATN/SF-10507-GU, SP/SF-07-06-GU

Resultado: El propósito es contribuir a la consolidación de un modelo de servicios financieros rurales de base comunal impulsado por CDRO/REFICOM

País Administrador	**País Beneficiario**
GUATEMALA	GUATEMALA

Agencia Ejecutora:	ASOCIACION DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE OCCIDENTE	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Rossell, Nicole

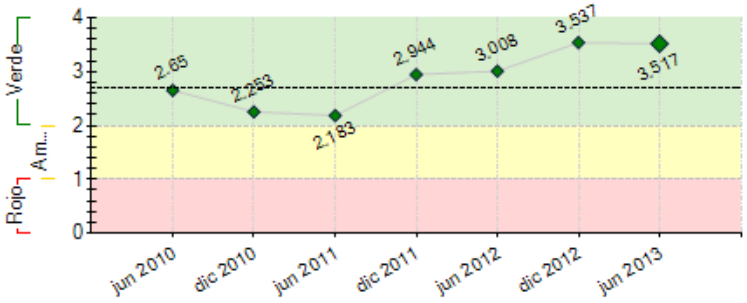
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$200,000.00	$326.25	$199,673.75
Contrapartida	$0.00	$262,000.00	$272,069.13

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

REFICOM-CDRO, se ha financiado con recursos del proyecto al 30/06/20212: (i) 218 mujeres y 298 hombres con fondos **BID** y contrapartida institución ejecutora del proyecto, (ii) financiando actividades micro-empresariales: comercio, artesanías, agrícola, pecuario, vivienda progresiva en 41 comunidades; total 516 micrempresarios 108.63% vrs. Meta, (iii) Un crecimiento del indicador de financiamiento gestión global incluyendo aporte local 367.67% vrs. meta, (iv) saldo de cartera bruta del sistema 131.34% vrs. meta, (v) se ha incrementado el monto de US$ 1,173,519.00 de la cartera de créditos logrando un 151.74% de autosuficiencia financiera, (vi) se han finalizado las 9 consultorías: Línea de base, estudio de mercado, planificación estratégica, productos de vivienda, política ambiental, recursos humanos, control interno y empresarialidad rural, actualización **SIEM 7.3** y Software **SIM.NET**, (vii) en la cooperación técnica se ha ejecutado del presupuesto global, fondos **BID** y aporte local US$ 1,116,549.63 que representa el 96.92% según lo presupuestado, (viii) se realizaron auditorías externas de los cuatro periodos contables 2009, 2010, 2011 y 2012, (ix) evaluación intermedia y final del proyecto realizado por el **BID**, (x) la administración ha presentado los informes oportunamente de la gestión y progreso de indicadores y sus resultados del proyecto **BID**, (xi) **El fortalecimiento de REFICOM-CDRO a través del proyecto ha permitido iniciar un proceso de transformación hacia la constitución de la Cooperativa REFICOM R.L**.

Los riesgos al que esta expuesta REFICOM-CDRO es: (i) **Los fenómenos climáticos**; tormenta tropical Agatha, huracanes, inundaciones que afectarán las comunidades de la región de occidente del país, afectando la agricultura, comercio, economía e infraestructura de los microempresarios, la cual afectará la demanda de créditos y de cartera, (ii) **factores macroeconómicos**; la crisis mundial económica y financiera, el cual se verá refleja en la reducción de la cartera.

REFICOM-CDRO, Se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores práctica de las Instituciones de micro-finanzas. Así mismo se mantendrá la contratación de empresa externa experta para la reducción de la cartera en riesgo mayor a 30 días.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

A nivel de diseño se estipulaba lograr la consultoria de emprendimiento y no se logro dado que la crisis economica del pais no permitio que las personas dejaran sus oficios diarios para poder recibir las capacitaciones dado que no habia retribucion monetaria.

El proyecto en general logro lo planificado, luego de que se recibiera la evalaucion intermedia y se empezara a dar un seguimiento con reuniones semanales y posteriormente dos veces al mes y finalmente mensuales para establecer un ritmo de ejecucion adecuado. Influyo muchisimo el cambio del coordinador del proyecto.

Evaluación final

El proyecto logro alcanzar los objetivos principales, y les ayuda a fortalecer sus procesos internos y los fortalecio como institucion.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38051247

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

El propósito es contribuir a la consolidación de un modelo de servicios financieros rurales de base comunal impulsado por CDRO/REFICOM

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Numero de ME que han accedido al crédito con recursos del proyecto en la zona de intervención (acumulado)	0	475	516	109 %
R.2	Incremento mayor o igual del valor en US$ de la cartera de créditos CDRO/REFICOM con respecto a su nivel al inicio del proyecto.	0	900000	3309069.33	368 %
R.3	Porcentaje maximo de cartera en riesgo (mayor a 30 días) de CDRO/REFICOM.	5	5	4.37	100 %
R.4	Porcentaje de autosuficiencia financiera de CDRO/REFICOM.	0	130	151.74	117 %
R.5	Número mínimo de organizaciones comunales (agencias o ACD) que cumplen con los requisitos de elegibilidad del Proyecto e intermedian recursos del mismo.	0	12	12	100 %

Componente 1: Financiamiento Reembolsable

Peso: 33%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Numero de Clientes activos del proyecto al final del período.	0	475	484	109 %
C1.I2	Numero mínimo de nuevas comunidades rurales adicionales atendidas por CDRO/REFICOM con recursos del proyecto, llegando a un total de 28.	0	6	25	683 %
C1.I3	Valor en US$ de la cartera de Créditos Bruta del Sistema	0	3700000	3921127	131 %
C1.I4	Incremento del saldo de la cartera del proyecto en US$	0	900000	945709	368 %
C1.I5	Numero de personas atendidas con los productos crediticios de vivienda y de crédito al nuevo emprendedor (combinada).	0	135	247	325 %

Componente 2: Fortalecimiento del programa de crédito rural de CDRO/REFICOM

Peso: 33%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C2.I1	Promedio de operaciones crediticias por oficial de crédito.	0	114	121	106 %
C2.I2	Creado e implementado el producto crediticio de vivienda.	0	1	1	100 %
C2.I3	Política de calces financieros de tasa de interés, moneda y plazos en aplicación en REFICOM	0	1	1	100 %
C2.I4	Creado e implementando el producto crediticio para nuevas emprendedoras.	0	1	0	0 %
C2.I5	Porcentaje de niveles jerárquicos de la red REFICOM que se ha capacitado, aplican las funciones y asume las responsabilidades definidas en manuales y reglamentos.	0	100	100	100 %
C2.I6	La Dirección Gral. de REFICOM y mandos medios reciben al menos mensualmente reportes del desempeño de la institución y realizan ajustes	0	1	1	100 %
C2.I7	Se ha implementado unidad de auditoría interna	0	1	1	100 %
C2.I8	Porcentaje de las organizaciones comunitarias participantes de la red que muestran crecimientos en sus carteras de al menos un 20%, y se mantienen elegibles para recibir los recursos del Financiamiento.	0	75	84.62	113 %

Componente 3: Programa de Empresarialidad Rural de formación de emprendedores

Peso: 34%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	Numero de emprendedoras y emprendedores asistidos con servicios de desarrollo empresarial provistos por CDRO	0	100	106	106 %
C3.I2	Numero de estos nuevos emprendedores y/o emprendedoras han accedido a préstamos del producto crediticio desarrollado para este grupo meta.	0	45	94	356 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Ene 2011	5	Feb 2011	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. REFICOM-CDRO; (I) Los fenómenos climáticos; tormenta tropical Agatha, huracanes, inundaciones que afecto fuertemente a las comunidades de la región de occidente del país, afectando severamente en la agricultura, comercio, economía e infraestructura de los microempresarios, afectando en la demanda de créditos e indicadores de cartera, (ii) factores macroeconómicos; la crisis mundial económica y financiera de Estados Unidos y Europa del 2008 se sintieron los efectos a

partir del 2009 en el país, afectando la reducción de la cartera y cumplimiento de indicadores financieros del proyecto BID.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: REFICOM-DRO, (i) Mantendrá el uso de la guía para la evaluación de riesgo ambientalle, preparada por el SDS7MSM en 2002, sobre como prevenir y reducir el impacto de desastres naturales con las organizaciones comunitarias de su RED. (ii) se postulara y buscara calificar al mecanismo de liquidez de emergencia ("ELF"), financiado por FOMIN, (iii)se está implementando la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control interno de Asociación CDRO el programa de REFICOM y sus agencias, (iv) se ha contratado un empresa externa experta para la reducción de la cartera en riesgo mayor a 30 días

2. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incremente, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: REFICOM-CDRO, (i) Se mantendrá una constante verificación y diversificación de la cartera, (ii) se mantendrá el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentables favoreciendo la economía familiar, (iii) se garantizará un buen análisis del crédito, supervisión y seguimiento en la recuperación de la cartera crediticia, (iv) Se mantendrá la asistencia técnica a las organizaciones comunitarias en la implementación de política, reglamento crediticio y financieras en el control de la morosidad, (v) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las medidas y acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgode morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (vi) se mantendrá el uso de la guía para la evaluación de riesgo ambiental, (vii) se está implementando la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control interno de Asociación CDRO el programa de REFICOM y sus agencias.

3. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incremente, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: REFICOM-CDRO, (i) Se mantendrá una constante verificación y diversificación de la cartera, (ii) se mantendrá el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentables favoreciendo la economía familiar, (iii) se garantizará un buen análisis del crédito, supervisión y seguimiento en la recuperación de la cartera crediticia, (iv) Se mantendrá la asistencia técnica a las organizaciones comunitarias en la implementación de política, reglamento crediticio y financieras en el control de la morosidad, (v) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las medidas y acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgode morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (vi) se mantendrá el uso de la guía para la evaluación de riesgo ambiental, (vii) se está implementando la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control interno de Asociación CDRO el programa de REFICOM y sus agencias.

4. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incremente, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: La Morisidad con fondos del Banco se ha registrado desde el primer desembolso bajo a la fecha con 4.37% morosidad, es una cartera sin mayor riesgo. Sin embargo la cartera a nivel institucional si registra posibilidades de elevar su morosidad.

5. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, un incrementos de morosidad en la cartera, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión y penetración, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, disminuiría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Es un riesgo vigentes: ya que esto se mantendrá, si ocurre este evento tendrá un impacto institucionalmente, ya que los fenómenos climáticos y las variables económicas esta fuera del alcance de la institución la misma es una exposición en caso de ocurrir este evento.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El problema principal de CDRO era el costo de los recursos para colocacion. con haberse convertido en cooperativa de ahorro y credito tienen acceso a recursos baratos y por ende una rentabilidad mas alta.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Hemos cumplido con los indicadores y componentes del proyecto BID, teniendo como resultado la sostenibilidad del proyecto. No obstante que el programa financiero de la Asociación CDRO continuará y es más se ha fortalecido REFICOM-CDRO a través del proyecto ha permitido iniciar un proceso de transformación hacia la constitución de Cooperativa REFICOM R.L., así mismo se mantendrán los factores críticos que afectan la sostenibilidad de REFICOM-CDRO, tal es el caso de; (i) los fenómenos climáticos; tormenta tropical Agatha, huracanes, inundaciones que afectarán las comunidades de la región de occidente del país, afectando la agricultura, comercio, economía e infraestructura de los microempresarios, la cual afectará la demanda de créditos y de cartera, (ii) factores macroeconómicos; la crisis mundial económica y financiera, el cual se verá refleja en la reducción de la cartera.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. El apoyo del BID para la Consultoría del producto de crédito de vivienda, permitió generar alianzas con otros organismos de cooperación, como el caso del FDLG, ya que en conjunto se permitió diseñar, validar e implementar el producto.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
2. La substitución del Coordinador Técnico también permitió dinamizar la ejecución del Proyecto, ya que era una persona que conocía la dinámica de la Institución, el contexto en el que se ejecutaba el Proyecto, y	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*

aunque el Proyecto no era su única atribución en la carga laboral, los resultados mejoraron considerablemente a raíz de su incorporación. Se recomienda para futuras operaciones, realizar cambios en la dirección de los proyectos, si los coordinadores no están dando los resultados esperados.		
3. Para futuras operaciones del PES, es necesario realizar una línea de base que permita determinar indicadores que puedan ser monitoreados 36 al finalizar el Proyecto, con un ¨grupo control¨ de beneficiarios, a efecto de poder establecer de alguna forma, cualquier impacto del Proyecto en la calidad de vida de los clientes. Adicionalmente, se deben incorporar en las líneas de base, indicadores de impacto social que permitan no solo medir el incremento de ingresos o mejoramiento de ventas, sino el impacto real en el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
4. Es necesario realizar un acompañamiento más de cerca a éste tipo de Proyectos PES, que permita agilizar las contrataciones y sobre todo, asesorar al Ejecutor respecto a la gestión del Proyecto para evitar desfases, y que no sea necesario tomar medidas correctivas cuando el proyecto ya está considerablemente retrasado. Cabe resaltar, que el Ejecutor indicó que con el apoyo de la Especialista Nicole Rossell, lograron ejecutar mayor cantidad de recursos y agilizar la ejecución, posteriormente a la evaluación intermedia.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
5. Para el producto de crédito de vivienda, REFICOM realiza un asesoramiento en la planificación y desarrollo de la obra. Sin embargo, este costo no está debidamente determinado para la organización, por lo que se recomienda costear este acompañamiento, ya que representa un costo directo para el producto.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
6. Respecto al Comité de Riesgos, es necesario que dicho Comité se capacite sobre dicho tema, de tal manera que les permita contar con una preparación más técnica y específica, y se contribuya de mejora manera a minimizar y gestionar adecuadamente los riesgos organizacionales a los que CDRO se enfrenta.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
7. Se recomienda que CDRO implemente un sistema de incentivos para su personal técnico y administrativo, que les permita utilizar las evaluaciones de desempeño como herramientas de medición de resultados y promociones al interno del personal, promoviendo el aprendizaje lateral entre pares y el crecimiento dentro de la organización.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
8. Es necesario que REFICOM invierta o gestione recursos en un plan de fortalecimiento institucional, para las asociaciones comunitarias para atender sus debilidades organizacionales, y en conjunto que la Red de fortalezca.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
9. El proyecto permitió dejar capacidad instalada en REFICOM/CDRO, que ha fortalecido sus controles internos, procesos de compras, registros y sistematización de procesos, lo cual no se realizaba de una forma tan rigurosa antes de ésta experiencia.	Sustainability	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
10. El desempeño adecuado del Coordinador Técnico, influye directamente en el logro de los objetivos del Proyecto, por lo que es necesario además de un riguroso proceso de selección, una gestión con base en resultados, que permita evaluar constantemente su desempeño, o tomar las medidas correspondientes que permitan encauzar adecuadamente el Proyecto. En el caso de CDRO, durante la gestión del Coordinador original, el desempeño del Proyecto fue deficiente, lo cual se vio plenamente reflejado en los resultados de la evaluación intermedia.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
11. Es necesario que desde el inicio del Proyecto, el Consejo Directivo o Junta Directiva, se involucre en el seguimiento del mismo, no a nivel operativo, sino estratégicamente brindando lineamientos y verificando el avance de los indicadores en forma oportuna.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
12. El involucramiento de la gerencia en el desarrollo de los proyectos es indispensable ya que si dejan sola a la agencia ejecutora el proyecto sufre bajas en desempeño.	Implementation	Rossell, Nicole *[FOMIN]*
13. 3) REFICOM-CDRO, Se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores práctica de las Institucional de micro-finanzas.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo
14. 2) REFICOM-CDRO, con la ejecución del proyecto BID le ha permitido dejar capacidad instalada en los procesos metodológicos en la elaboración de términos de referencia, criterios para la convocatoria, selección, contratación y evaluación de una consultoría.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo
15. 1) La salida del mercado del proveedor MFSI del Software SIEM, este evento o riesgo REFICOM no lo tenía contemplado o previsto presupuestariamente para la adquisición de un nuevo Software, la exposición de riesgo de dicho evento la institución ejecutora se vería afectada para la generación del control, información inmediata en la tomas de decisiones de su gestión financiera de proyecto y otros proyectos, esto dio origen a la adquisición de otro Software.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo

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

Todos se enceuntran cargados en el PSR

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

05/AGO/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36327084]

11/SEP/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38051247]
	Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=GU-S1012&lg=SP