

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: BO-M1065

Número de suboperación: ATN/ME-14775-BO

Nombre del proyecto: Expansion of the Financial and Development Services Model for Vulnerable and Rur

Propósito: Incrementada la oferta de servicios financieros integrales inclusivos, eficiente

País administrador	País beneficiario:	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	D	MFIN

Agencia ejecutora: Asociacion Credito Con Educacion Rural

Líder de equipo: FCATALANO

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01

Fecha de aprobación: 2014 - 12 - 03

Fecha de firma: 2015 - 04 - 09

Primera fecha de desembolso: 2015 - 09 - 24

Plazo de ejecución original: 2020 - 04 - 09

Plazo de ejecución actual: 2020 - 04 - 09

Plazo original de último desembolso: 2020 - 10 - 09

Plazo actual de último desembolso: 2020 - 10 - 09

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El mayor logro fue la consolidación de CRECER IFD como una institución regulada que obtuvo su licencia de funcionamiento por parte de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en marco del proyecto se elaboró la estrategia de captaciones de ahorros del público. Posteriormente cumpliendo con la documentación y los requisitos exigidos por ASFI se obtuvo la autorización para realizar captaciones. Crecer IFD atiende a 212.846 clientes en áreas rurales y periurbanas de los cuales el 76,4% son mujeres, en el marco del proyecto se pudo realizar diferentes estudios entre ellos estructura de costos administrativos, manuales y reglamento para mejorar la eficiencia operativa con los que se pudo mejora la eficiencia a través de 24 procedimientos revisados y mejorados, además se pudo capacitar a más de 200 mil clientes de Banca Comunal dentro de la nueva currículo, y 44.052 clientes de Crédito Individual con el nuevo esquema de lecciones de aprendizaje previas al desembolso. La reingeniería de los procesos de crédito en las tecnologías de Banca Comunal y Crédito Individual y la incorporación de cultura de cambio permite y permite llegar a población vulnerable con productos financieros a menores costos e incorporar productos de ahorro y crédito innovadores. El mayor retraso se dio en la obtención de la licencia de funcionamiento, debido a que la misma debe ser otorgada por el regulador. Por último, se vieron dificultades en la negociación del préstamo subordinado, que finalmente se tuvo que cancelar.

Comentarios del Líder de Equipo de Supervisión

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses

El principal logro del semestre es la finalización de la consultoría para realizar la reingeniería de los procesos de crédito en las tecnologías de Banca Comunal y Crédito Individual que permitirá la mejora y agilización de distintos procesos y reducirá los tiempos de entrega del servicio y de seguimiento de este. Así como la finalización de la consultoría para generar una cultura de apertura al cambio en el personal de la entidad. Estas mejoras permitirán, por un lado, ayudar al personal a entrar a una nueva era tecnológica y expandirse hacia la provisión de servicios de captaciones al público, y por otro lado, realizar sus operaciones en menor tiempo, aspecto que beneficiará directamente a la clientela, al contar con información más ágil, y con procesos de desembolsos en tiempos más cortos. Existieron algunos retrasos en la realización de ambas consultorías debido a la emergencia sanitaria en el país y en el mundo, sin embargo, se hizo el esfuerzo de continuar trabajando de manera electrónica y se firmaron adendas de extensión a los contratos, realizándose las tareas en el tiempo estipulado en dichas adendas. En la contraparte, se tenía pendiente la implementación de Canales digitales, plataforma que permitirá expandir el servicio de ahorros que esta pronto a ser implementado, para este cometido, se realizó el proceso de licitación, siendo la empresa TesaBiz la que se adjudicó el trabajo y se encuentra en la fase previa a la implementación del piloto. En los próximos meses se espera continuar implementando las mejoras a los procesos y dando a conocer estas mejoras al personal. se planea mantener vigente el modelo de negocios en el cual se brinda crédito con educación principalmente a mujeres de escasos recursos en área rural y urbana. También se están buscando nuevas metodologías de educación a distancia para adaptarse a la emergencia sanitaria sin limitar el acceso a la clientela al conocimiento impartido. Se tiene previsto volver a realizar jornadas de prevención de cáncer cérvico uterino y continuar con todas las iniciativas de salud y educación que se han mantenido hasta la fecha. Por otro lado, se tiene pendiente la implementación de la captación a los depósitos del público, si bien ya se cuenta con la autorización, la emergencia sanitaria ha generado demoras en el avance que e llevarán a cabo durante el resto de la gestión y se espera llegar en primera instancia a toda la clientela de Banca Comunal que ya cuenta con ahorros con la entidad que se gestionan a través de cuentas externas a la institución en entidades con autorización.

Comentarios del Líder de Equipo de Supervisión

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

C1 : COMPONENTE I: FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL - PRESTAMO SUBORDINADO CONVERTIBLE **Peso** 40% **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Cartera de créditos bruta de CRECER generada por el Préstamo Subordinado (fin de periodo) (en dólares) [EMS-2010]	0	33000002 (2021 - 04 - 09)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I2 Porcentaje de cartera en riesgo mayor a 30 días (PAR30)	1	2 (2021 - 08 - 09)	0 (2019 - 10 - 16)	Finished

C2 : COMPONENTE 2: COOPERACIÓN TECNICA NO REEMBOLSABLE - SUBCOMPONENTE 1: FORTALECIMI

Peso 30% Calificación ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Estrategia de captaciones de depósitos del público	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 CRECER cuenta con autorización de ASFI para ofrecer servicios de captación de depósitos del público.	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Productos de microahorro implementados en por lo menos 10% de las agencias de CRECER	0	2 (2021 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I4 Número de productos de ahorro introducidos por CRECER que han superado USD 1 mill en captaciones (acum.)	0	2 (2020 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I5 Número de productos de ahorro introducidos por CRECER que han superado USD 1 mill en captaciones (acum.)	0	2 (2020 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I6 Informe con análisis de estructura de costos administrativos	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I7 Manuales y reglamentos operativos y administrativos ajustados para mejorar eficiencia (Acumulativo)	0	7 (2020 - 08 - 09)	24 (2019 - 10 - 16)	Finished
I8 Modelo informático de gestión presupuestaria de gastos implementado	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I9 Nuevo currículo y estrategia de provisión de servicios de desarrollo (SD) para Banca Comunal aprobado	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I10 Nuevo currículo y estrategia de provisión de servicios de desarrollo (SD) para clientes de Crédito Individual aprobado	0	1 (2018 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I11 Número de clientes con Crédito Individual capacitadas dentro del nuevo esquema (currículo de SD) (Acumulado)	0	26899 (2021 - 08 - 09)	6389 (2019 - 10 - 16)	Finished
I12 Porcentaje de reducción del costo de capacitación en currículo por cliente, respecto al año base	100	75 (2021 - 08 - 09)	0 (2019 - 10 - 16)	Finished
I13 Estudio de factibilidad y Plan de negocios aprobado y presentado a ASFI	0	1 (2017 - 08 - 09)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I14 Estrategia para la incorporación de inversionistas	0	1 (2021 - 03 - 09)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I15 Estudio de viabilidad de incorporar pequeños inversionistas calificados en el capital ordinario de CRECER	0	1 (2020 - 11 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress

C3 : COMPONENTE 2: COOPERACIÓN TECNICA NO REEMBOLSABLE - SUBCOMPONENTE II: GENERACION

Peso 30% Calificación ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de microfinancieras a las que se llega con los productos de conocimiento generados por el Proyecto	0	15 (2021 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I2 Número de estudios de caso elaborados	0	1 (2021 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress
I3 Número de eventos de difusión	0	2 (2021 - 04 - 03)	0 (2019 - 10 - 16)	In progress

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
Condiciones previas	8	8	2015 - 10 - 09	2019 - 10 - 15	Achieved
Hito I: (1) Solicitud de Licencia de Funcionamiento como Institución Financiera	2	60	2016 - 02 - 28	2019 - 10 - 15	Achieved
Hito No. 2: (1) Productos de ahorro voluntarios diseñados. (2) Procesos crediti	2	2	2017 - 08 - 31	2019 - 10 - 15	Achieved
i)Estrategia de innov. para la transfor. digital y ii) Doc. de Reingeniería de	2	2	2019 - 12 - 31	2020 - 04 - 20	Achieved
(a) Construcción de una cultura Organizacional para la innovación; y (b) Reingen	2	2	2020 - 06 - 20	2020 - 07 - 22	Achieved

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Otros. ¿Cuáles?

Emergencia sanitaria por pandemia Covid-19

SECCIÓN 4: RIESGOS

Demora por parte del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en la emisión d	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Acción de mitigación
	COMPONENTE I: FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL - PRESTAMO SUBORDINADO CONVERTIBLE	(4) High	Low 40%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se prevé comunicarse con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a finales del mes de febrero de 2016 para asegurarse de que exista un avance en la creación del Reglamento necesario para obtener la personería Jurídica, haciendo notar la urgente necesidad del mismo.

La no obtención de la autorización de captación de ahorros del público.	Final Outcome	(4) High	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se ha contratado al Especialista en Captaciones, quien se ha convertido luego en el Sugerente de Finanzas y Captaciones quien está encargado específicamente al cumplimiento de la normativa relacionada a captaciones del público, desarrollando productos y procedimientos.
Las prácticas crediticias de los competidores no generan distorsiones significativas	Final Outcome, Intermediary Outcome	(4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Ajustar los productos vigentes y desarrollar nuevos productos acorde a la necesidad de los clientes y el entorno.
No obtención de licencia de funcionamiento	COMPONENTE I: FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL - PRESTAMO SUBORDINADO CONVERTIBLE	(1) Very Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Mantener en CRECER la cultura de cumplimiento a la normativa y utilizar a FINRURAL como un medio de presión para que el Ministerio de Economía y Finanzas publique el reglamento de otorgación de personalidad jurídica a las IFDs en proceso de adecuación
Que no se logre el CAP deseado por CRECER IFD	COMPONENTE I: FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL - PRESTAMO SUBORDINADO CONVERTIBLE	(5) Very High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Negociaciones constantes entre ambos departamentos legales
Riesgo Crediticio: Se puede dar el caso que llegado el día de repago del principio	Intermediary Outcome	(5) Very High	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Desarrollar e implementar Políticas y Acciones que mantengan a CRECER dentro del mercado microfinanciero. Ajustar los productos vigentes y desarrollar nuevos productos acorde a la necesidad de los clientes y el entorno.
Se cuenta con un entorno regulatorio para microfinanzas favorable.	Final Outcome, Intermediary Outcome	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Desarrollar e implementar Políticas y Acciones que mantengan a CRECER dentro del mercado microfinanciero.
Se mantienen condiciones económicas estables.	Final Outcome, Intermediary Outcome	(1) Very Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	.

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 8 IN EFFECT RISKS: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:

P

Justificación

CRECER es una IFD consolidada en el mercado financiero cuya continuidad y vigencia en la prestación de servicios a su población objetivo está asegurada. Se destaca su capacidad permanente de innovación para adecuarse a los retos del sector con base en el aprovechamiento de recursos digitales y tecnológicos que la diferencian de sus pares. Recientemente obtuvieron la licencia de captaciones, lo que, entre otras cosas, permitirá mejorar las condiciones de fondeo de la entidad.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

La principal medida de sostenibilidad es la continuación de la provisión del producto integrado de crédito con educación a nuestra clientela meta, aspecto que, unido a la reciente autorización de captación de depósitos del público, permitirá un fondeo a menor costo, que se traducirá en beneficios a la clientela, que permitirán a la entidad competir en el mercado del microcrédito de manera adecuada. También se continuará implementando las mejoras de procesos implementadas durante el proyecto a ambas tecnologías crediticias, tanto de Banca Comunal, como Crédito Individual. La solidez y robustez financiera garantizan la sostenibilidad de las

operaciones CRECER IFD en el tiempo, así como una mejora en las condiciones de estas con la reciente autorización de captaciones que brindará mejores condiciones a la clientela, que se compone principalmente de mujeres, muchas en áreas rurales y periurbanas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relacionado a	Author	Fecha
Los plazos de cumplimiento de los indicadores previstos en la etapa de diseño deben considerar flexibilidad en función a la dependencia de la emisión de reglamentaciones que no están bajo control de la Agencia Ejecutora. Los ajustes necesarios deben realizarse a medida que transcurre la ejecución del Proyecto sin exceder los límites de tiempo planificados.	Design	Fernando Catalano	2019 - 10 - 22
La falta de reglamentación en el rubro en el que se desempeña la institución crea demoras considerables en los procesos al interior de la institución y dificulta el cumplimiento de plazos del proyecto. Tomándose en cuenta que la institución no tiene forma de incidir en el proceso directamente y sin embargo, se ve afectada por el mismo de manera considerable. Es necesario prever estos eventos y programar tiempos mas amplios para la realización de actividades que dependan de entes reguladores y/o gubernamentales	Implementation	Rebeca Eyzaguirre	2019 - 10 - 22
La adecuada gestión y administración de los buenos resultados de gestiones pasadas permiten que CRECER IFD haya generado reservas y provisiones que le permiten enfrentar eventos como los suscitados en octubre y noviembre de 2019	Sustainability	Rebeca Eyzaguirre	2020 - 04 - 07
Los problemas sociales suscitados en Bolivia entre octubre y noviembre y el limitado acceso a las oficinas han enseñado a CRECER IFD que la transformación digital y el trabajo en línea son herramientas importantes para la continuidad del negocio.	Risk	Rebeca Eyzaguirre	2020 - 04 - 07
Una práctica que ha dado resultados positivos dentro de la consultoría de mejora de procesos crediticios fue la de asignar a personal institucional para trabajar a tiempo completo en la consultoría, esto permitió que el personal preste total atención al objetivo, y que la consultoría se lleve a cabo de mejor manera que si dedicaran espacios de tiempo dentro de sus actividades cotidianas. Si bien esto afecta el normal desenvolvimiento de la entidad, asegura calidad del resultado de la consultoría.	Implementation	Rebeca Eyzaguirre	2020 - 04 - 07
Cuando se trata de consultorías respecto a mejora de procesos, existe una gran probabilidad de demoras debido a la cantidad de procesos existentes en una entidad y el nivel de coordinación entre los miembros de la firma consultora y el personal institucional, por lo cual es recomendable establecer plazos mayores a seis meses para este tipo de consultorías, dependiendo de la cantidad de procesos existentes. Tomando en cuenta que podría necesitarse la creación de nuevos procesos.	Implementation	Rebeca Eyzaguirre	2020 - 04 - 07