Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expansion of credit facilities for low-income rural microenterprises

Nro. Proyecto: CR-S1008 - Nro. Operación: ATN/OC-13131-CR, SP/OC-11-11-CR, SP/OC-11-13-CR

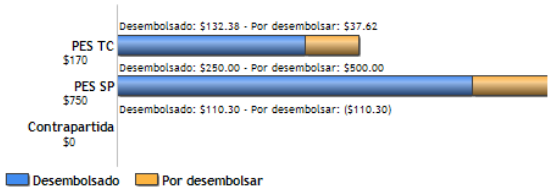
Resultado: El propósito del proyecto es ampliar la oferta de servicios microfinancieros sólidos para nuevos clientes en la Región Huetar Norte (RHN) del país a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de FUNDECOCA.

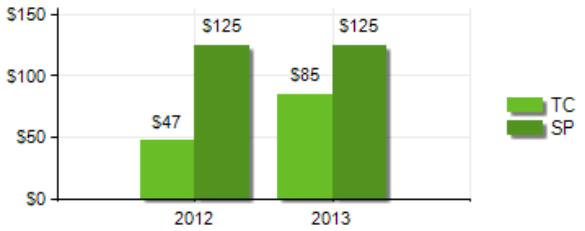
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora:	FUNDACION UNION Y DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Murray, Betsy

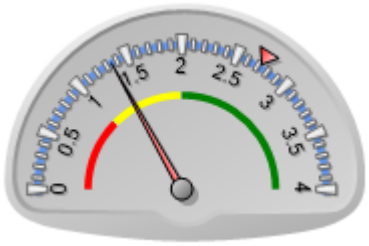
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS (EN MILES DE USD)

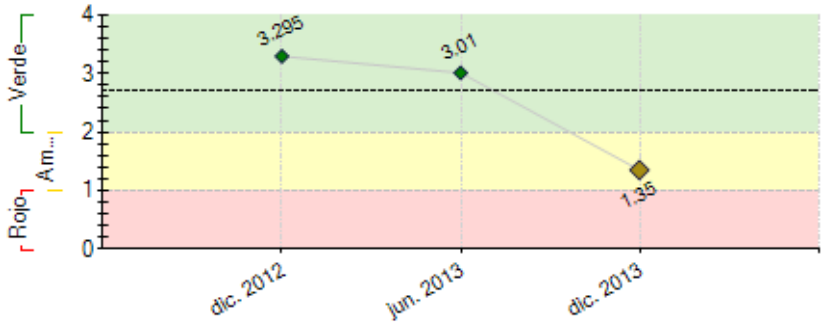




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.35
Promedio PES: 2.727

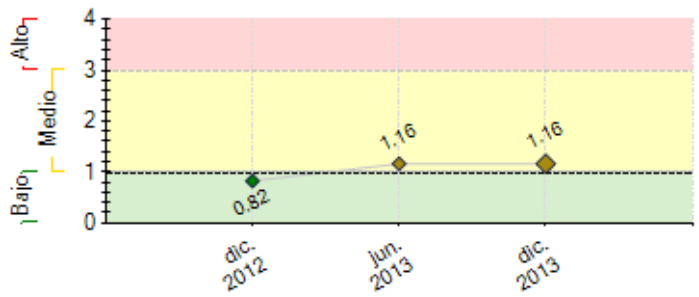


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo PES: 0.989

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Al 31 diciembre 2013, se ha colocado 203 créditos por ¢202,536,000.00, 86 créditos a mujeres, (42,36%). se ha recibido un desembolso del FR por $125,000. Los créditos están distribuidos en: Agricultura 31,03%, Pecuario 49,75%, Pequeña Industria 2,96%, Comercio 9,36% y Servicios 6,90%. La cartera en riesgo del proyecto BID (mora +30) son 27 créditos por ¢20,729,653.52 el 11,96%.Se han formado 13 comités nuevos. Se equiparon con materiales y capital semilla. Se contrató a la coordinadora de capacitación y se equipó la unidad. Se asistió a 3 eventos de capacitación. Se realizaron dos pasantías a Ecuador y México. Se aprobó, el plan y currículo de capacitación, ya se implementó. Se contrató dos asesores de crédito, uno forma nuevos comités y otro da seguimiento y apoyo. Se equipó un asesor con motocicleta y computadora. Se realizó la consultoría en Gestión de riesgos y se elaboró un manual que se ha implementado. Se formó un comité de riesgos. Se contrató la consultoría de gobernabilidad para darle seguimiento al plan. Se capacitó a los miembros de JA en gobernab. se adquirió equipo de JA, y se capacitó. Se contrató sistema de transmisión de datos. Se implementó en 25 Comités. Se adquirió el servidor, 25 datacard y el sistema de seguridad web. Se contrató la consultoría de línea de base y la sistematización. Se deben cumplir tres hitos: Modelo de autoev. del directorio aplicado, SIG operando, Al menos 200 dirigentes comunales y miembros de JD capacitados en temas de crédito

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Fundecoca ha hecho buen uso de los recursos de cooperación técnica para avanzar en la capacitación técnica de su personal y de los Comites de Crédito. Sin embargo, la alta tasa de cartera en riesgo requiere mayor atención de los Asesores hacia el seguimiento que los Comités hacen a los créditos otorgados, y que implementen bien el manual de gestión de riesgos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Al 31 diciembre 2013, se ha colocado 203 créditos por ¢202,536,000.00, 86 créditos a mujeres, (42,36%).Están distribuidos en: Agricultura 31,03%, Pecuario 49,75%, Pequeña Industria 2,96%, Comercio 9,36% y Servicios 6,90%. La cartera en riesgo del proyecto (mora +30) son 27 créditos por ¢20,729,653.52 el 11,96%. Se formaron 4 comités de crédito nuevos: La Unión del Toro, La Perla, Jazminez, Jaurí. Están en proceso de formación los comités restantes. Se equipó la unidad de capacitación con un proyector y una computadora. Se asistió a eventos de capacitación en el III foro de Microfinanzas y un taller de Formulación de Estrategias Exitosas de Mercadeo para IMF. Se realizó una pasantía a México. con el fin de conocer metodologías crediticias, procedimientos, experiencias en crédito rural. Se capacitó al personal y Junta Administrativa en Gestión de riesgos. Se capacitó a los miembros de Junta Administrativa en temas de gobernabilidad.. Se contrató sistema de transmisión de datos y se implementó en 25 Comités y se capacitó a los miembros de Junta Directiva. Se adquirió el servidor, 25 datacard y el sistema de seguridad web. Se contrató la consultoría de línea de base y la sistematización la cual se encuentra en proceso. Este próximo semestre se deben cumplir tres hitos: Modelo de autoevaluación del directorio aplicado, Sistema de Información Gerencial operando, Al menos 200 dirigentes comunales y miembros de Juntas Directivas capacitados en temas de crédito

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Fundecoca avanza bien en las actividades, pero necesita internalizar mejor las buenas prácticas que reciben de las capacitaciones y pasantías, a efectos de gestionar mejor los riesgos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: El propósito del proyecto es ampliar la oferta de servicios microfinancieros sólidos para nuevos clientes en la Región Huetar Norte (RHN) del país a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de FUNDECOCA.	**R.1**	-Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto en nuevos Comités	0	220	410		560	82	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Dic. 2013	
	R.2	-FUNDECOCA ha mejorado en al menos una categoría su calificación de riesgo con respecto a Diciembre de 2010 (C++).						No	
							Sep. 2015		
	R.3	-Porcentaje máximo de cartera en riesgo institucional PAR 30	10	10	8		7	13.22	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Dic. 2013	
	R.4	-Porcentaje mínimo de mujeres que integran las Juntas Directivas de los CCC con respecto al total de miembros de los CCC que tiene la institución	50	50	50		50	54.75	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Feb. 2014	

Componente 1: Financiamiento Reembolsable	**C1.I1**	Número de clientes activos del proyecto al final del período	0	275	500		680	203	Atrasado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Dic. 2013	
Peso: 75%	**C1.I2**	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto, del total de clientes	0	42	44		46	42.04	Finalizado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2013	
Clasificación: Insatisfactorio	**C1.I3**	Saldo Cartera del proyecto US$	0	333000	666000		1000000	477105.06	Finalizado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2013	
	C1.I4	Porcentaje máximo de riesgo cartera del proyecto	0	3	5		5	11.96	
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Dic. 2013	

Componente 2: Financiamiento no reembolsable **Peso:** 5% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de Comités de Crédito Comunal (CCC) creados y en funcionamiento	0	11	13		15	9	Atrasado
			Jul. 2012	Ago. 2013	Jul. 2014		Mar. 2015	Ago. 2013	
	C2.I2	Número de nuevas comunidades atendidas desde los nuevos CCC (acumulativo)	0	20			30	19	Atrasado
			Jul. 2012	Jul. 2013			Ago. 2014	Jul. 2013	
Componente 3: Optimización metodología de crédito - Unidad de Capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Contratado el recurso humano para el área (responsable de capacitación) y equipada la unidad						Si	Finalizado
							Dic. 2012	Oct. 2012	
	C3.I2	Plan y currículo de capacitación al personal interno, a las Juntas Directivas de los CCC y a las comunidades aprobado.						Si	
							May. 2013	Jun. 2013	
	C3.I3	Porcentaje del personal de FUNDECOCA capacitado en técnicas y metodologías de educación de adultos y otros temas relacionados	0	30	100		100	30	
				Nov. 2013	Nov. 2014		Jun. 2015	Dic. 2013	
	C3.I4	Número de miembros de las juntas directivas, comités de crédito comunal y líderes de comunidades capacitados en gestión de crédito y organización comunal	0	200			450		
				May. 2014			Jul. 2015		
Componente 4: Apoyo Operativo y Logístico para la expansión **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Número de nuevos comités de crédito equipados	0	9			15	9	Finalizado
				May. 2013			Dic. 2013	May. 2013	
	C4.I2	Número de nuevas juntas directivas capacitadas	0	9			15	9	Finalizado
				Jul. 2013			Feb. 2014	Jun. 2013	
Componente 5: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	Manual de calificación y seguimiento de riesgos aprobado e implementado						Si	Finalizado
							Jul. 2013	May. 2013	
	C5.I2	Porcentaje de Junta Administrativa y personal de FUNDECOCA capacitado en gestión de riesgos.	0				100	100	Finalizado
							Nov. 2013	Nov. 2013	
	C5.I3	Número de CCC que transmiten electrónicamente los datos a la oficina central	0				25		
			Jul. 2012				Jul. 2014		
	C5.I4	Plan de capacitación en aspectos de análisis financiero y temas de gobernabilidad aprobado por la Junta Administrativa						Si	Finalizado
							Ene. 2013	Sep. 2012	
	C5.I5	Porcentaje de miembros de la Junta Administrativa que han sido capacitados en aspectos técnicos y de gobierno corporativo	0				100	100	Finalizado
							Ene. 2014	Dic. 2013	
	C5.I6	Herramienta de Gestion Desempeño Social implementada							
							Ene. 2015		
	C5.I7	Porcentaje de Junta Administrativa y personal de FUNDECOCA capacitado en Gestión de Desempeño Social	0				100		
							Ene. 2015		
Componente 6: Sistematizacion y divulgación del modelo **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C6.I1**	Manual y documento de sistematización del modelo	0				1	1	Finalizado
							Jul. 2013	Jul. 2013	
	C6.I2	Video Documental	0				1	1	Finalizado
							Jul. 2013	Jul. 2013	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Contratada la consultoría en gestión de riesgos	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H1	Condiciones previas	5	Ene. 2013	5	Nov. 2012	Logrado
H2	[*] Contratada la consultoría en gobernabilidad	1	Mar. 2013	1	Feb. 2013	Logrado
H3	[*] Plan de capacitación aprobado por la Junta Administrativa y Gerencia de FUNDECOCA	1	May. 2013	1	May. 2013	Logrado
H4	[*] Manual de calificación y seguimiento de riesgos aprobado e implementado	1	Jul. 2013	1	Jun. 2013	Logrado
H5	[*] Sistema de transmisión electrónica de datos implementada en 25 comités	1	Oct. 2013	25	Oct. 2013	No aceptado
H6	[*] Junta Administrativa capacitada en temas de gobernabilidad	1	Ene. 2014			
H7	[*] Al menos 200 dirigentes comunales y miembros de juntas directivas de los CCC capacitados en la metodología de crédito y otros temas relevantes	1	May. 2014			
H8	Modelo de autoevaluación del directorio aplicado	1	May. 2014			
H9	Sistema de información gerencial operando	1	Jun. 2014			
H10	Actualización del sistema de control interno	1	Jul. 2014			
H11	[*] Herramienta para GDS implementada	1	Ene. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Riesgo macroeconómico: Las condiciones macroeconómicas del país no se mantienen favorables para las actividades rurales agrícolas, pecuarias y de comercio que son financiadas por FUNDECOCA	Medio	Riesgo difícil de mitigar aunque será monitoreado constantemente por FUNDECOCA, quien empleará los conocimientos del manejo de crisis que pasó en 2009-2010.	Project Guest
2. Riesgo climático: Dada la actividad económica rural de los clientes, desastres o fenómenos naturales en la zona del proyecto podrían afectar la capacidad de generación de ingresos y la capacidad de pago de los clientes.	Bajo	Si bien es difícil mitigar este riesgo, FUNDECOCA pretende analizar la opción de accesar a algún fondo que permita brindar liquidez para enfrentar posibles crisis de liquidez que se pudieran presentar como resultado de una de estos eventos. Por otro lado, el reglamento de crédito tiene elementos que prevén la reprogramación de obligaciones en este tipo de circunstancias. En caso de que los clientes tengan problemas con el riesgo climático,	Project Guest

en casos justificados el reglamento permite que se les conceda arreglos de pago para efectos de ampliar el plazo de pago a los clientes.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Gracias a las consultorías de riesgo y gobernabilidad implementadas en la organización, la formación de capacidades internas ha dado una mayor sostenibilidad a la organización. En el caso de la consultoría en riesgo nos lleva a la constitución de una comisión de riesgo que es escencial en la identificación y mitigación de factores que pueden incidir seriamente en la sostenibilidad de Fundecoca.
La mejora en la gobernabilidad de Fundecoca ha desarrollado capacidades en los miembros de Junta Administrativa, lo que ha permitido establecer normas claras para la gobernabilidad y mejorar procedimientos para la información de la Junta que faciliten la adecuada toma de decisiones y llevar un mejor control interno de la organización.
A raíz de la consultoría de procesos administrativos se ha fortalecido la estructura interna y se ha elaborado un plan para fortalecer las capacidades de los colaboradores de la organización.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La transmisión electrónica de datos se implementó en 25 Comités, sin embargo hemos tenido problemas de acceso a internet en algunas comunidades, y en algunos Comités el proceso de adquisición de las destrezas por parte de los miembros de Juntas Directivas para el manejo de los nuevos procesos para la operatividad, a los cuales deben hacérseles ajustes, ha sido más lenta, lo que nos ha obligado a replantear la forma de operación en algunas comunidades. Consideramos que es clave la realización de una prueba piloto previa con menor cantidad de Comités y hasta que estén totalmente consolidados los procesos, realizar la ampliación a los otros Comités.	Implementation	Rojas Hidalgo, Carlos
2. A razón de la meta impuesta por el BID para el cumplimiento de indicadores hemos realizado un gran esfuerzo para mitigar los altos niveles de cartera en riesgo, lo que nos ha mostrado el valor de contar con una matriz de mitigación y una unidad de riesgo que nos facilite la identificación de aquellos problemas que de otra forma hubieran pasado desapercibidos.	Risk	Guerrero Araya, Andrea