Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

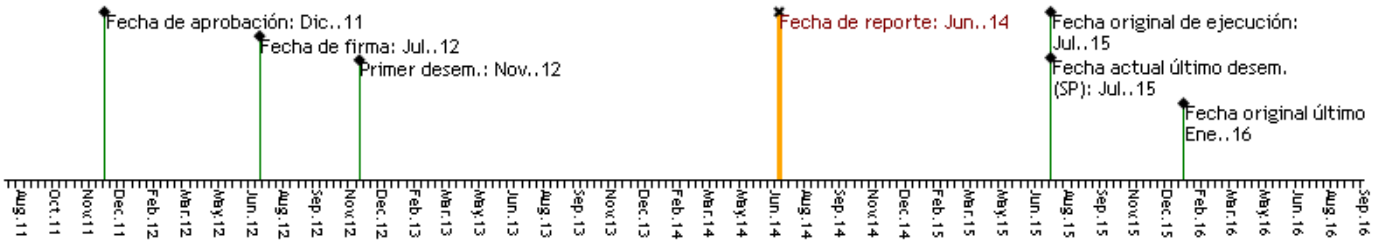
Nro. Proyecto: CR-S1008 - Nro. Operación: ATN/OC-13131-CR, SP/OC-11-11-CR, SP/OC-11-13-CR

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.

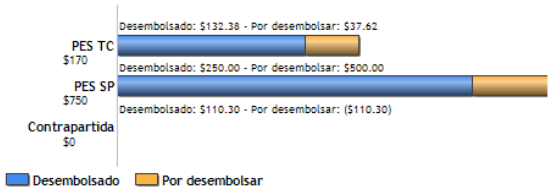
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

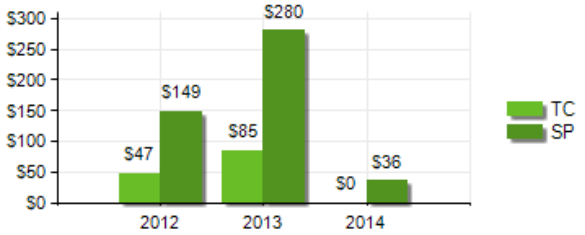
Agencia Ejecutora:	FUNDACION UNION Y DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

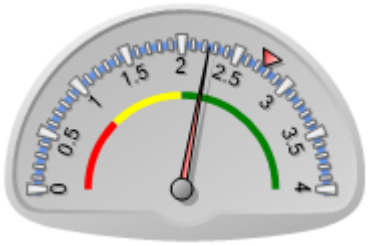


RECURSOS (EN MILES DE USD)

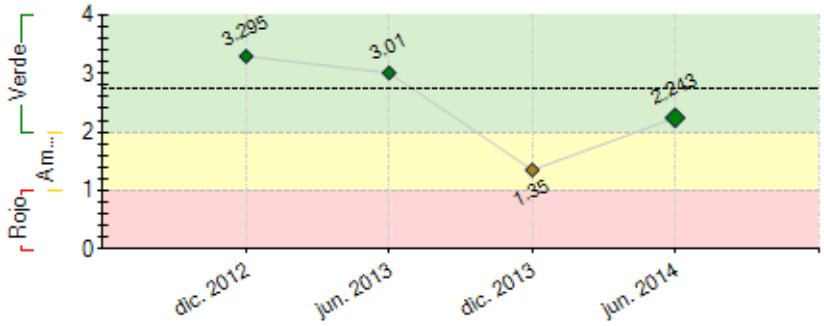




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.243
Promedio PES: 2.755

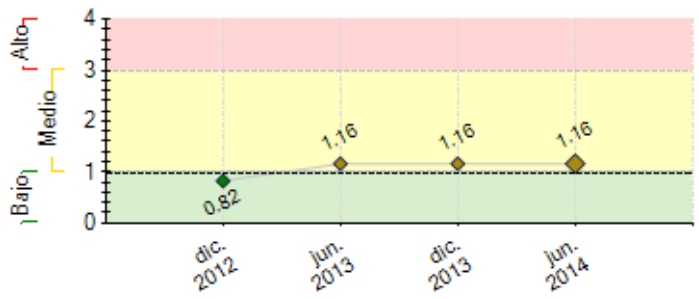


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.96

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Firma de convenio. Se cumplió requisitos previos para desembolsos. Se inició la colocación con fondos del proyecto en comités ya existentes,154 créditos por ¢160,986,000.00, donde el 46.33% de créditos colocados a mujeres, en Agricultura 24.88%, Pecuario 51.62%, Pequeña Industria 4.68%, Comercio11.38% y Servicios 7.45%. La cartera en riesgo del proyecto es por ¢29,974,243.48 el 1.32%. Se formaron 15 comités en Guatuso, Upala, San Carlos, Sarapiquí, se asignó materiales, equipo de oficina y capital semilla para iniciar funcionamiento. Se contrató la coordinadora de capacitación. Se equipó con materiales, fotocopiadora, computadora y proyector. Se realizaron capacitaciones: Gestión de Capacitación, Técnicas cobro específicas y efectivas, Gestión Integral de Riesgo, Desempeño Financiero, metodologías de educación de adultos y pasantías a de Ecuador y México. Se elaboró y aprobó y se está implementando el plan y currículo de capacitación. Se contrató dos asesores de crédito, para formar y dar seguimiento y apoyo a los nuevos Comités. Se equipó con motocicleta y computadora. Se realizó la consultoría en Gestión de riesgos, se elaboró un manual de calificación y seguimiento, ya implementado.. Se elaboró la consultoría de gobernabilidad para la implementación del plan. Se capacitó a los miembros de Junta. Se adquirió el equipo de tecnología para la Junta Admin,. Se contrató y se realizó análisis y diseño el sistema de transmisión electrónica de datos. Se implementó en 25 comités.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Aunque se han utilizado bien los recursos de cooperación técnica, el efecto del entorno y mercados limitados han creado dificultades para algunos clientes, aumentando sustancialmente la morosidad. Se han suspendido los desembolsos del financiamiento reembolsable hasta que mejoren la cobranza y la salud de la cartera.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se crearon y capacitaron nuevos comités de crédito, logrando así formar un total de 15 nuevos comités de crédito en la Región Huetar Norte. Estos comités fueron equipados, se les asignó materiales, equipo electrónico y capital semilla para iniciar su funcionamiento. Actualmente se encuentran un total de 25 comités de crédito transmitiendo en línea con oficina central, donde hemos encontrado algunos problemas de conectividad, lo que nos ha llevado a buscar nuevas alianzas con empresas como Fonatel para abarcar y resolver estos inconvenientes. Otro obstáculo que encontramos son los problemas de cartera en riesgo, presentado una alta morosidad que se concentra específicamente en 10 comités de crédito que representan los altos índices de mora. Para ello se ha negociado iniciar un proceso de consultoría enfocado en gestión de cobranza con el fin de mejorar los indicadores de gestión. Se está realizando un vídeo y elaborando materiales de divulgación para lograr captar los recursos de nuevos fondeadores y además se pretenden utilizar en un evento de finanzas rurales que se realizará con el fin de divulgar y dar a conocer el modelo. Se elabora además la consultoría de línea de base y GDS para incorporar nuevas herramientas de medición de índices de pobreza y conocer los beneficios que los créditos les proporcionen a los nuevos clientes de los nuevos y existentes comités.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se han mejorado algunos aspectos de la administración de la cartera al aplicar medidas de gestión de riesgos, sin embargo, al incumplir las metas para el desembolso, que fueron diseñados para impulsar una mejora continua en la organización, no se ha podido desembolsar el saldo de los recursos del financiamiento reembolsable. En reuniones de seguimiento en conjunto con la sede del FOMIN, se ha recomendado acciones de mejora, utilizando fondos de cooperación técnica para apoyar a la organización.

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	133	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jun. 2014	
	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	16.62	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jun. 2014	
	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	59.36	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jun. 2014	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 75% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C1.I1**	Número de clientes activos del proyecto al final del período	0	275	500		680	655	En curso
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2014	
	C1.I2	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto, del total de clientes	0	42	44		46	42.55	En curso
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2014	
	C1.I3	Saldo Cartera del proyecto US$	0	333000	666000		1000000	1221526.06	En curso
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2014	
	C1.I4	Porcentaje máximo de riesgo cartera del proyecto	0	3	5		5	11.96	En curso

			Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Dic. 2013	
Componente 2: Financiamiento no reembolsable **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1** Número de Comités de Crédito Comunal (CCC) creados y en funcionamiento	0 Jul. 2012	11 Ago. 2013	13 Jul. 2014		15 Mar. 2015	15 Abr. 2014	Finalizado
	C2.I2 Número de nuevas comunidades atendidas desde los nuevos CCC (acumulativo)	0 Jul. 2012	20 Jul. 2013			30 Ago. 2014	33 Jun. 2014	Finalizado
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					Dic. 2012	Si Oct. 2012	Finalizado
	C3.I2 Plan y currículo de capacitación al personal interno, a las Juntas Directivas de los CCC y a las comunidades aprobado.					May. 2013	Si Jun. 2013	Finalizado
	C3.I3 Porcentaje del personal de FUNDECOCA capacitado en técnicas y metodologías de educación de adultos y otros temas relacionados	0	30 Nov. 2013	100 Nov. 2014		100 Jun. 2015	100 Jun. 2014	En curso
	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 May. 2014			450 Jul. 2015	533 Jun. 2014	En curso
Componente 4: Apoyo Operativo y Logístico para la expansión **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1** Número de nuevos comités de crédito equipados	0	9 May. 2013			15 Dic. 2013	15 Abr. 2014	Finalizado
	C4.I2 Número de nuevas juntas directivas capacitadas	0	9 Jul. 2013			15 Feb. 2014	15 Jun. 2014	Finalizado
Componente 5: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1** Manual de calificación y seguimiento de riesgos aprobado e implementado					Jul. 2013	Si May. 2013	Finalizado
	C5.I2 Porcentaje de Junta Administrativa y personal de FUNDECOCA capacitado en gestión de riesgos.	0				100 Nov. 2013	100 Nov. 2013	Finalizado
	C5.I3 Número de CCC que transmiten electrónicamente los datos a la oficina central	0 Jul. 2012				25 Jul. 2014	25 Jun. 2014	Finalizado
	C5.I4 Plan de capacitación en aspectos de análisis financiero y temas de gobernabilidad aprobado por la Junta Administrativa					Ene. 2013	Si Sep. 2012	Finalizado
	C5.I5 Porcentaje de miembros de la Junta Administrativa que han sido capacitados en aspectos técnicos y de gobierno corporativo	0				100 Ene. 2014	100 Ene. 2014	Finalizado
	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 Jul. 2013	1 Jun. 2014	En curso
	C6.I2 Video Documental	0				1 Jul. 2013	1 Jun. 2014	En curso

	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	Logrado
H6	[*] Junta Administrativa capacitada en temas de gobernabilidad	1	Ene. 2014	1	Ene. 2014	Logrado
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	1	May. 2014	Logrado
H8	Modelo de autoevaluación del directorio aplicado	1	May. 2014	1	May. 2014	Logrado
H9	Sistema de información gerencial operando	1	Jun. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H10	Actualización del sistema de control interno	1	Jul. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H11	[*] Herramienta para GDS implementada	1	Ene. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[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	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	Project Guest

de ingresos y la capacidad de pago de los clientes.	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, 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:

Las consultorías de riesgo y gobernabilidad han promovido un desarrollo de capacidades y habilidades en torno al personal, miembros de Juntas Directivas y Junta Administrativa, lo que le permite a la organización mitigar riesgos como dependencia de persona clave, mejorando procedimientos para la información de la Junta que faciliten la buena toma de decisiones y el control interno de la organización y además se fomenta el desarrollo de la estructura interna y la elaboración de un plan para fortalecer las capacidades de los miembros de la organización

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Al iniciar la implementación del sistema de transmisión en línea desde los comités de crédito se seleccionó los que consideramos eran las comunidades donde habría mayor posibilidad de acceso a internet dado la lejanía de algunas comunidades. Sin embargo al iniciar el trabajo vía web se topó con una serie de barreras debido al poco acceso a internet en horas donde hay saturación de demanda, provocando que los comités tarden mucho tiempo en accesar al sistema, siendo un atraso también para el cliente el tener que esperar mucho tiempo para realizar un pago o que le brinden un servicio. Además las reuniones del comité se extienden más tiempo de lo normal, por lo que los miembros de Junta Directiva deben sacrificar más de su tiempo personal. Esto ha sido motivo de frustración ya que el no poder dar un servicio ágil y oportuno no es una buena imagen para la Fundación.	Implementation	Guerrero Araya, Andrea
2. Con la creación de 15 nuevos comités de crédito se ha adoptado una nueva metodología para capacitar a estos miembros de Juntas Directivas, donde se lleva a cabo un proceso periódico de capacitación donde se hace énfasis profundo en cada uno de los tema operativos necesarios para el buen funcionamiento del comité de crédito. Esta nueva metodología fomenta el empoderamiento de los líderes comunales en este proceso donde se les da una mayor participación en el proceso de formación y convocatoria. Con estos nuevos cambios se ha logrado el resultado esperado, ha rendido mayores frutos en cuanto a apropiación del modelo y manejo operativo correcto de del comité de crédito. Con estas acciones logramos que los miembros de JD tengan un mayor conocimiento de la operatividad y a su vez ellos reflejen una mejor y más clara información al cliente logrando un mayor entendimiento del usuario sobre las condiciones de su crédito evitando atrasos en sus pagos, lo que ayuda a disminuir la morosidad.	Implementation	Guerrero Araya, Andrea