Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

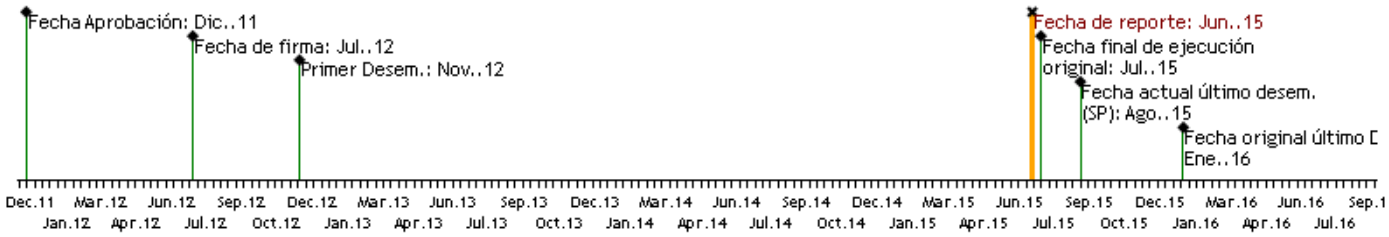
Nro. Proyecto: CR-S1008 - Proyecto No.: ATN/OC-13131-CR, SP/OC-11-11-CR, SP/OC-11-13-CR

Propósito: 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.

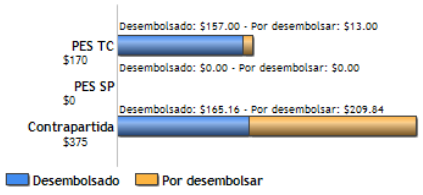
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

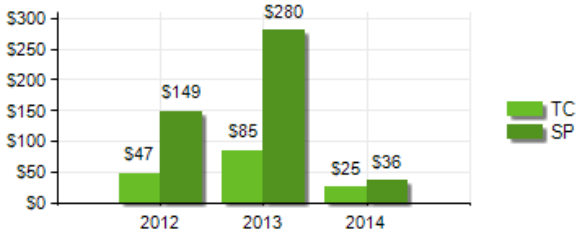
Agencia Ejecutora:	FUNDACION UNION Y DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS	**Líder equipo de diseño:**	FERNANDO CAMPERO
		Líder equipo de supervisión:	BETSY MURRAY

CICLO DEL PROYECTO

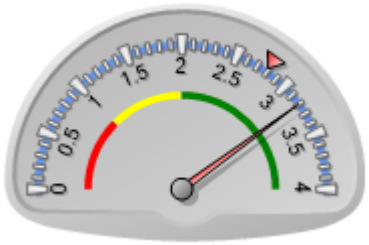


RECURSOS (EN MILES DE USD)

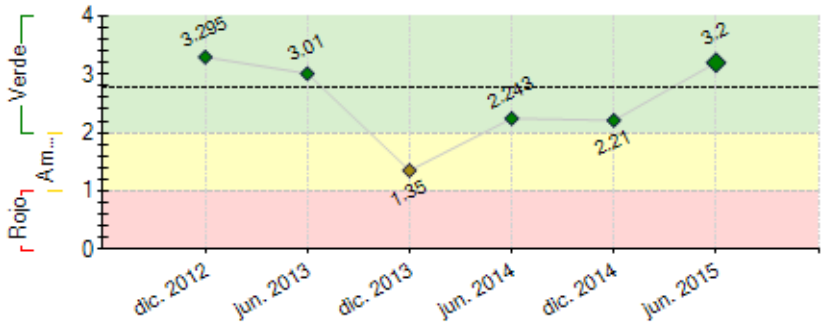




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.2
Promedio PES: 2.792

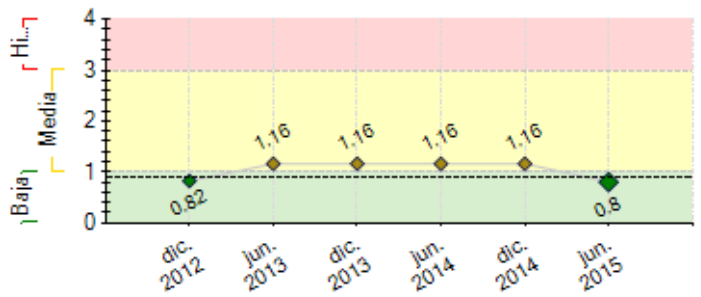


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo PES: 0.889

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

La colocación con fondos del proyecto en comités ya existentes,319 créditos por ¢321,781,500.00. La cartera en riesgo del proyecto es por ¢115,121,520.29 el 4.86%. Se formaron los 15 comités en la Región Huetar Norte, se asignó materiales y equipo de oficina y capital semilla para iniciar funcionamiento. Se contrató la coordinadora de capacitación. Se equipó con materiales y equipo. 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 Ecuador, México y Guatemala. Se implementó el plan de capacitación. El asesor de crédito da seguimiento y apoyo a los nuevos Comités. Se realizó la consultoría en Gestión de riesgo, se implementó un manual de calificación y seguimiento. Se elaboró la consultoría de gobernabilidad para la ejecución del plan. Se capacitó a los miembros de Junta. Se adquirió el equipo para la JA. Se realizó análisis y diseño el sistema de transmisión electrónica de datos. Se implementó en 25 comités. Finalizó la consultoría GDS se obtuvo un manual y herramienta de GDS, se capacitó personal y JA. Concluyó consultoría en gestión de cobranza, se capacitó al personal y miembros de JD. Se elaboró video y materiales se dio a conocer el modelo en pasantía a Guatemala. Concluyó la consultoría de línea de base donde se sistematizó el modelo de crédito y se elaboró un estudio de caso de un CCC.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Fundecoca aprovechó los recursos de la cooperación técnica para fortalecer la gestión de la organización, tanto en la creación y formación de nuevos comités y miembros de la junta administrativa, como en la administración financiera y cobro adecuado de la cartera. Estos aportes les dan mayor Fortaleza para poder presentar proyectos de financiamiento rural a los bancos del sistema bancaria nacional, y a entidades internacionales.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Fundecoca aporta una contrapartida de 45 créditos, un equivalente a ¢51,140,126.00. Los 15 nuevos comités de crédito se encuentran en funcionamiento. Se trabajo en el sistema de conexión directa con oficina central en 25 comités de crédito transmitiendo en línea, los problemas de conexión a internet continúan y las alianzas con empresas inversoras del servicio se ha atrasado dado que su inclusión a las zonas ha sido lenta. Se utiliza un método alternativo. Finalizó la consultoría en gestión de cobranza lo que ayudó a reducir los indicadores de morosidad considerablemente, la CER se bajo a 6.82 por ciento, se realizó una serie de capacitaciones a miembros de JD sobre métodos de cobro. Se concluyó el vídeo institucional y se elaboró una serie de materiales de divulgación del modelo para lograr captar los recursos de nuevos fondeadores, el modelo se dio a conocer mediante una pasantía a Guatemala de los asesores de crédito y la coordinadora de capacitación. La consultoría de GDS dio como resultado una herramienta para la medición de índices de pobreza la cual se está incorporando al sistema de crédito de Fundecoca para iniciar el ingreso de los datos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los desembolsos del financiamiento fueron suspendidos hasta que Fundecoca lograra establecer procedimientos adecuados para el cobro efectivo de las deudas, reestableciendo desembolsos en agosto 2015 basado en su mejoría considerable.

Buscaron alternativas para la transmisión en línea de la información, con la expectativa de que los programas del gobierno para aumentar el acceso confinable al internet se instalen oportunamente en la Region Huetar Norte.

Fundecoca ha sabido aprovechar las consultorias claves y la implementación de gestion de riesgos, gobierno corporativo, gestión de desempeño social, técnicas de cobro para el bien de su organización.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: 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	R.1	-Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto en nuevos Comités	0	220	410		560	421	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jul. 2015	
	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	6.81	
			Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jul. 2015	
	R.4	-Porcentaje mínimo de mujeres que integran las Juntas Directivas de los CCC con respecto al total de miembros de	50	50	50		50	59	

FUNDECOCA.		los CCC que tiene la institución	Jul. 2012	Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015	Jul. 2015	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 75% **Clasificación:**	**C1.I1**	Número de clientes activos del proyecto al final del período	0	275	500		680	610	Finalizado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2015	
	C1.I2	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto, del total de clientes	0	42	44		46	42.94	Finalizado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2015	
	C1.I3	Saldo Cartera del proyecto US$	0	333000	666000		1000000	1013615.36	Finalizado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2015	
	C1.I4	Porcentaje máximo de riesgo cartera del proyecto	0	3	5		5	1.3	Atrasado
				Jul. 2013	Jul. 2014		Sep. 2015	Jun. 2015	
Componente 2: Financiamiento no reembolsable **Peso:** 5% **Clasificación:**	**C2.I1**	Número de Comités de Crédito Comunal (CCC) creados y en funcionamiento	0	11	13		15	15	Finalizado
			Jul. 2012	Ago. 2013	Jul. 2014		Mar. 2015	Abr. 2014	
	C2.I2	Número de nuevas comunidades atendidas desde los nuevos CCC (acumulativo)	0	20			30	33	Finalizado
			Jul. 2012	Jul. 2013			Ago. 2014	Jun. 2014	
Componente 3: Optimización metodología de crédito - Unidad de Capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:**	**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	Finalizado
							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	100	Finalizado
				Nov. 2013	Nov. 2014		Jun. 2015	Jun. 2015	
	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	1380	Finalizado
				May. 2014			Jul. 2015	Jun. 2015	
Componente 4: Apoyo Operativo y Logístico para la expansión **Peso:** 5% **Clasificación:**	**C4.I1**	Número de nuevos comités de crédito equipados	0	9			15	15	Finalizado
				May. 2013			Dic. 2013	Abr. 2014	
	C4.I2	Número de nuevas juntas directivas capacitadas	0	9			15	15	Finalizado
				Jul. 2013			Feb. 2014	Jun. 2014	
Componente 5: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 5% **Clasificación:**	**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	25	Finalizado
			Jul. 2012				Jul. 2014	Jun. 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	Ene. 2014	
	C5.I6	Herramienta de Gestion Desempeño Social implementada						Si	Finalizado
							Ene. 2015	Ene. 2015	
	C5.I7	Porcentaje de Junta Administrativa y personal de FUNDECOCA capacitado en Gestión de Desempeño Social	0				100	100	Finalizado
							Ene. 2015	Ene. 2015	
Componente 6: Sistematizacion y divulgación del modelo **Peso:** 5% **Clasificación:**	**C6.I1**	Manual y documento de sistematización del modelo	0				1	1	Finalizado
							Jul. 2013	Sep. 2014	
	C6.I2	Video Documental	0				1	1	Finalizado
							Jul. 2013	Oct. 2014	

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	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	1	Ene. 2015	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

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	Media	Riesgo difícil de mitigar aunque será monitoreado constantemente por FUNDECOCA, quien empleará los conocimientos del manejo de	Project Guest

favorables para las actividades rurales agrícolas, pecuarias y de comercio que son financiadas por FUNDECOCA		crisis que pasó en 2009-2010.	
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.	Baja	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, en casos justificados el reglamento permite que se les conceda arreglos de pago para efectos de ampliar el plazo de pago a los clientes.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **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: MP - Muy 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:

Mediante el proyecto, la organización tomo conciencia de la importancia de factores que influyen en la sostenibilidad y tomo acciones para reducir ese riesgo, entre ellos: la mejora de las capacidades y herramientas para fortalecer a la Junta Administrativa, se modificó la estructura del organigrama de la entidad, el desarrollo de un equipo gerencial para evitar la dependencia de persona clave y para la toma de decisiones, la creación de políticas y normas para el manejo del riesgo, la creación de políticas contables y la constitución de reservas acordes a la cartera en riesgo, el desarrollo de capacidades en el personal para el desarrollo de sus funciones y otras afines. Se logró el acceso a fondos crediticios para aumentar la colocación y se mejoró el patrimonio propio, lo que permite un mayor apalancamiento y crecimiento futuro.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Al tener dificultades con los indicadores de mora, se contrato consultoría de cobro y se introdujeron cambios significativos que mejoraron indicadores. A partir de diagnóstico, se hizo plan contingente de cobro, con acciones a corto y mediano plazo. Se motivo al personal para el cambio. Se creo unidad de cobro. Se creo concepto de cobro legal, se capacito a colaboradores sobre como cobrar bajo el concepto de los beneficios de pagar, se desarrollaron marathones de cobro, como proceso temporal donde todos se concentran en hacer cobranza intensiva. Se asigno cartera atrasada al personal responsabilizándosele de su recuperación. Se creo un protocolo de cobro para el cobro continuo y sistemático. Se incluyó la tecnología para el seguimiento del cobro vía teléfono, mensajes y otros medios. Se estableció plan para cobrar puerta a puerta. Se hizo plan simplicidad administrativa. Se planteo un plan motiva con incentivos por logros. Se capacito a asesores para liderar Comités y generar cambio	Implementación	Rojas Hidalgo, Carlos Manuel
2. Al tener dificultades con los indicadores de mora, se contrato consultoría de cobro y se introdujeron cambios significativos que mejoraron indicadores. A partir de diagnóstico, se hizo plan contingente de cobro, con acciones a corto y mediano plazo. Se motivo al personal para el cambio. Se creo unidad de cobro. Se creo concepto de cobro legal, se capacito a colaboradores sobre como cobrar bajo el concepto de los beneficios de pagar, se desarrollaron marathones de cobro, como proceso temporal donde todos se concentran en hacer cobranza intensiva. Se asigno cartera atrasada al personal responsabilizándosele de su recuperación. Se creo un protocolo de cobro para el cobro continuo y sistemático. Se incluyó la tecnología para el seguimiento del cobro vía teléfono, mensajes y otros medios. Se estableció plan para cobrar puerta a puerta. Se hizo plan simplicidad administrativa. Se planteo un plan motiva con incentivos por logros. Se capacito a asesores para liderar Comités y generar cambio	Implementación	Rojas Hidalgo, Carlos Manuel
3. Al definir los indicadores que definen el cumplimiento del proyecto, se deben conocer y exponer claramente los valores alcanzables dentro de las características de la entidad a financiar, en este caso el modelo de crédito comunal, a pesar del conocimiento standar de indicadores similares, para no afectar el desarrollo del proyecto.	Diseño	Rojas Hidalgo, Carlos Manuel