Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** STRENGTHENING RURAL MICROFINANCE IN PERU

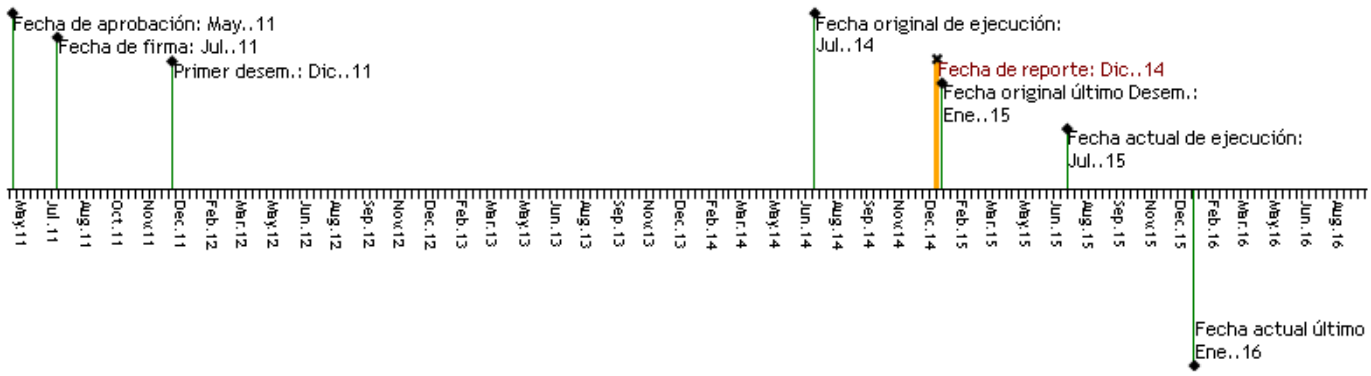
Número de proyecto: PE-M1080 - Nro. Operación: ATN/ME-12715-PE

**Resultado:** PROMOVER LA EFICIENTE OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS AL AMBITO RURAL BRINDADA POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) SOCIAS DE CIDERURAL

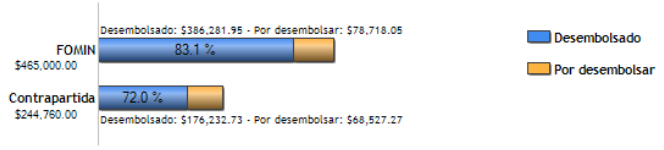
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| PERÚ | PERÚ | MIC - Desarrollo de la microempresa | MFIS - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras |

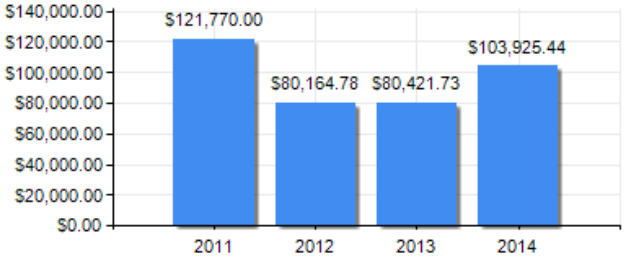
| | | | |
|---|---|---|---|
| **Agencia ejecutora:** | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO RURAL | **Líder equipo de diseño:** | Wittkowski, Dieter |
| | | **Líder equipo de supervisión:** | Minaya, Elizabeth |

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

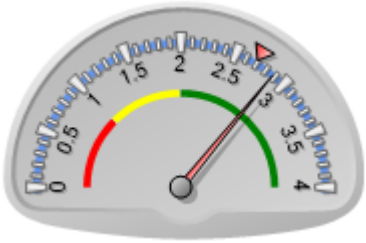



### RECURSOS

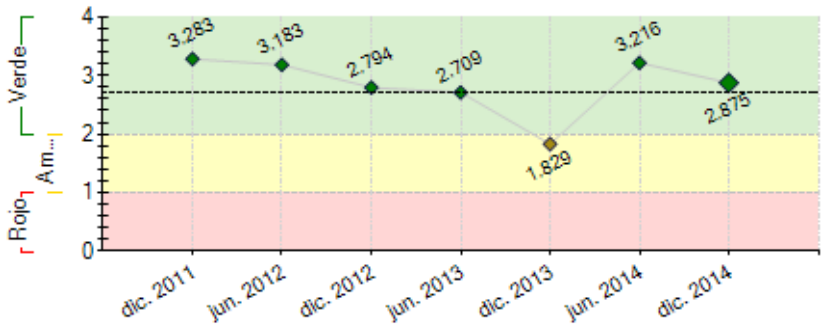



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.875
**Promedio FOMIN:** 2.695

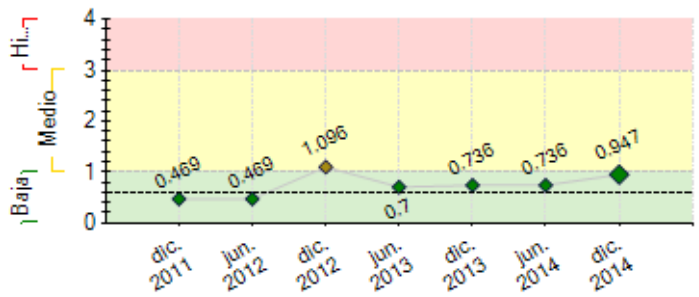



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Baja |
| **Adquisiciones:** | Baja |
| **Capacidad Técnica:** | Baja |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.599

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Se ha logrado la participación activa de 10 cooperativas socias, comprometiéndose a mejorar sus resultados para poder cumplir los objetivos planteados en el proyecto. Hasta el momento se ha logrado un monto acumulativo de créditos desembolsados en nuevos productos de $ 22,657,707.16 superándose en un % 41.60 de lo planificado, en saldo de cartera en nuevo productos crediticios $ 10,077,868.76 un 44.00 % más de lo planificado, monto acumulativo de ahorro en nuevos productos $ 17,504,649.33 un 119.00 % más de lo planificado, así como también se ha logrado capacitar a 102 analistas de crédito en tecnología de créditos rurales, que permitirá mejorar la calidad de nuevas colocaciones, incrementar la productividad y eficiencia en las colocaciones y aumentar la recuperación de la cartera de crédito vencida, y para mejorar las competencias de los directivos se ha capacitado a 481 dirigentes, esto permitirá que mejoren las eficiencias y eficacias en la dirección de las cooperativas así como de CIDERURAL, se ha capacitado a 26 Gerentes Generales y gerentes de mando medios de las cooperativas, así como también de viene implementando servicios corporativos en, Contabilidad, Gestión Integral de Riesgos, Riesgo de lavado de activos, los cuales vienen siendo trabajados en constante planificación con los socios participantes, en esta etapa se cuenta con un clima de buen gobierno cooperativo en CIDERURAL.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Consideramos importante que para el próximo PSR la institución pueda seguir el formato sugerido por el PSR, completando las dificultades que tuvo el proyecto, los principales riesgos y acciones para mitigarlos, etc.
Estamos de acuerdo con el desempeño acumulativo precisado por la Unidad Ejecutora.
Al respecto, podemos mencionar que los riesgos en la ejecución de este proyecto, ha estado reflejada en los cambios en la gestión y conducción del proyecto y de la gerencia de CIDERURAL. Esta debilidad organizativa ha sido superada en el último año con creces, los cambios en la conducción de CIDERURAL (Gerente) y en la gestión del proyecto (Coordinador)ha generado avances importantes en el logro y superación de las metas consignadas en el Marco Lógico.
Las cooperativas socias se han comprometido mucho más para con el proyecto, CIDERURAL ha logrado fidelizar a sus socias a partir de la calidad de los servicios brindados hacia ellas, entre otras acciones.
Un aspecto que significa un reto aún para el proyecto, es la sostenibilidad de la operación, aspecto que requiere trabajar con un plan concertado.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

En el segundo semestre 2014 se ha tenido logros importantes como, la mejora del buen gobierno corporativo en CIDERURAL, tal es así que los socios confían y apoyan las nuevas estrategias de CIDERURAL, aprobadas en su nuevo Plan Estratégico 2015-2018 en donde incorporó estrategias en común con sus socios, también se ha implementado y puesto en marcha del Kit de herramientas en 06 cooperativas y en el 2015 se continuará trabajando en este tema, se dio inicio a la implementación del sistema contable corporativo, en cuanto al Instituto de Formación Cooperativa IFC, se ha logrado la validación del componente técnico metodológico idóneo, que permitirá en adelante consolidar los procesos de capacitación como IFC; una malla Curricular de los 03 Diplomados, diseñados y validados con los socios y los contenidos están a la medida y las necesidades de las cooperativas socias para que sea útil y contundente, se cuenta un staff de Facilitadores con los perfiles profesionales y ocupacionales idóneos según los lineamientos de CIDERURAL para afianzar corporativamente los objetivos propuestos.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Tenemos la misma recomendación que se hizo en la sección anterior, el ejecutor debe seguir el modelo de reporte que se sugiere, aspecto que vamos a trabajar a profundidad en un taller de trabajo.
estamos de acuerdo con lo expresado en esta sección de desempeño semestral. Por las razones que han sido expuestas en el desempeño acumulativo, los servicios que ha otorgado CIDERURAL a sus socias, dada la calidad y pertinencia de los mismos ha generado confianza y pertenencia.
Un aspecto que ha sido una dificultad permanente es el hecho de que las cooperativas socias no son similares en tamaño (Nro. de socios), productos y servicios financieros, capacidad de gestión, etc. El producir servicios de asesoría, capacitación a la medida de las necesidades ha representado un verdadero desafío, el cual se viene superando, dada la diligencia del equipo ejecutor; la comunicación efectiva, la retroalimentación de la calidad de los servicios, la atención oportuna con productos y servicios a la medida de las necesidades, etc, representan en parte el éxito en la consecución de las metas alcanzadas.

De otro lado, un aspecto que representa una necesidad recurrente del sistema cooperativo, es la alta rotación de los trabajadores. Aspecto que es necesario abordar como parte de un proceso de más largo plazo. Sin embargo, consideramos que el proyecto puede marcar pautas importantes para que las cooperativas socias cuenten con herramientas para motivar y retener al personal.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Resultado:** PROMOVER LA EFICIENTE OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS AL AMBITO RURAL BRINDADA POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) SOCIAS DE CIDERURAL

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **R.1** | •Número de CAC que se benefician del proyecto | 0 | | | | 10 | 10 | |
| | | | | | | Jul. 2015 | Sep. 2014 | |
| **R.2** | •El indicador de eficiencia operativa (índice de gastos de operación) promedio de las CAC participantes igual o menor a | 11.8 | 11.5 | 11.1 | | 10.8 | 10.1 | |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Jul. 2015 | Sep. 2014 | |
| **R.3** | •Apertura de nuevas agencias ó puntos de atención de las cooperativas socias de CIDERURAL en el año | 29 | 1 | 2 | | 2 | 7 | |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Jul. 2015 | Jul. 2014 | |
| **R.4** | • % de las CAC del proyecto que mantienen un índice de cartera en riesgo (PAR 30) menor o igual al promedio del índice de mora del sector cooperativo durante el período del proyecto | 75 | 100 | 100 | | 100 | 9.8 | |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Jul. 2015 | Sep. 2014 | |
| **R.5** | •No. de nuevos socios rurales que acceden a los nuevos productos financieros ofrecidos por las cooperativas socias de CIDERURAL (crédito y/o ahorro): | 32866 | 400 | 3500 | 7100 | 11000 | 12868 | |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | Jul. 2014 | Jul. 2015 | Sep. 2014 | |
| **R.6** | •% de las CAC socias de CIDERURAL que mantienen un ROE y crecimiento positivo durante el proyecto. | 87 | 100 | 100 | | 100 | 80 | |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Jul. 2015 | Sep. 2014 | |

**Componente 1:** Productos y servicios financieros adecuados para el sector rural

**Peso:** 52%

**Clasificación:** Muy Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C1.I1** | Productos crediticios rurales nuevos o rediseñados implementados: | 0 | 4 | 8 | 10 | 10 | 37 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Jul. 2012 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | Jul. 2012 | Nov. 2013 | |
| **C1.I2** | Productos de ahorros rurales nuevos o rediseñados implementados | 0 | 4 | 8 | 10 | 10 | 57 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Jul. 2012 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | Jul. 2012 | Nov. 2013 | |
| **C1.I3** | Monto acumulativo desembolsado de microcréditos en los nuevos productos | 0 | 1000000 | 10000000 | | 16000000 | 22657707.16 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Sep. 2014 | |
| **C1.I4** | Saldo de cartera en los nuevos productos crediticios en las CAC socias | 0 | 550000 | 5000000 | | 7000000 | 10077868.73 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Sep. 2014 | |
| **C1.I5** | Monto acumulativo de cuentas de ahorros de los nuevos productos | 0 | 660000 | 6600000 | | 8000000 | 17504649.33 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Sep. 2014 | |
| **C1.I6** | Analista de crédito, coordinadores y/o jefes de crédito aprobados en el Diplomado en Tecnología de Crédito Rural, con nota mayor o igual a 14 | 0 | | | | 30 | 102 | En curso |
| | | | | | | May. 2015 | Nov. 2014 | |

**Componente 2:** Fortalecimiento organizacional de las cooperativas socias de CIDERURAL

**Peso:** 12%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C2.I1** | No. CAC (acumulativo) que cuentan e implementan el kit básico de herramientas de gestión empresarial completo: (Plan estratégico, sistema de información gerencial, Manual de procedimientos de créditos y ahorros, MOF y Plan Operativo). | 0 | 1 | 4 | | 7 | 5 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Nov. 2013 | |
| **C2.I2** | No. de directivos y socios capacitados en Dirección y Buen Gobierno Corporativo de Cooperativas | 0 | 10 | 30 | | 30 | 481 | Finalizado |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Nov. 2014 | |
| **C2.I3** | % de reducción en el Indice de de rotación de personal en las CAC socias de CIDERURAL al final de cada año | 0 | 5 | | | 10 | 30.5 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | | | Ene. 2015 | Sep. 2014 | |
| **C2.I4** | Gerentes de las CAC que aprueban la capacitación en Dirección y Gestión de Cooperativas | 0 | | | | 10 | 26 | En curso |
| | | | | | | Jul. 2015 | Dic. 2014 | |
| **C2.I5** | Cooperativas utilizan el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativo | 0 | | | | 10 | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |
| **C2.I6** | Analistas de Crédito que aprueban la capacitación como formadores de nuevos analistas de crédito | 0 | | | | 10 | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |
| **C2.I7** | Cooperativas utilizan el Sistema de Contabilidad Corporativo | 0 | | | | 10 | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |

**Componente 3:** Fortalecimiento institucional de CIDERURAL

**Peso:** 21%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C3.I1** | •Las CAC socias de CIDERURAL presentan un grado de satisfacción con los servicios corporativos brindados por CIDERURAL | 0 | | | | 70 | | |
| | | Jul. 2011 | | | | Jul. 2015 | | |
| **C3.I2** | No. de sistemas de monitoreo y seguimiento con que cuenta CIDERURAL para sus actividades de proyectos | | | | | | Si | En curso |
| | | Jul. 2011 | | | | Jul. 2014 | Oct. 2012 | |
| **C3.I3** | El Instituto de Formación y Desarrollo Cooperativo está funcionando | | | | | | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |
| **C3.I4** | El servicio de Fondeo y Asesoría Financiera está funcionando | | | | | | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |
| **C3.I5** | El servicio corporativo de Gestión de Riesgos está funcionando | | | | | | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |
| **C3.I6** | El servicio corporativo de Contabilidad está funcionando. | | | | | | | |
| | | | | | | Jul. 2015 | | |

**Componente 4:** Aprendizaje, comunicación y catalización de resultados

**Peso:** 15%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C4.I1** | - No. de veces que CIDERURAL o representantes de las CAC socias presentan resultados y principales aprendizajes del proyecto en conferencias/talleres organizados por terceros | 0 | 1 | 2 | | 3 | 1 | Atrasado |
| | | Jul. 2011 | Ene. 2014 | Jul. 2014 | | Jul. 2015 | Dic. 2014 | |
| **C4.I2** | No. de cooperativas de ahorro y crédito no socias de CIDERURAL que expresan interés para recibir transferencia de conocimientos y/o pasantías técnicas | 0 | 1 | 2 | | 3 | 5 | En curso |
| | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | | Jul. 2015 | Dic. 2014 | |

| | Hitos | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 1 | Ene. 2012 | 7 | Dic. 2011 | Logrado |
| **H1** | Estudio de mercado potencial en el ámbito de influencia de CIDERURAL | 1 | Ago. 2012 | 1 | Ago. 2012 | Logrado |
| **H2** | [*] Productos de ahorros nuevos y/o rediseñados | 3 | Nov. 2012 | 3 | Nov. 2012 | Logrado |
| **H3** | [*] Productos crediticios nuevos y/o rediseñados | 3 | Nov. 2012 | 3 | Nov. 2012 | Logrado |
| **H4** | [*] Nro. de Nuevos Socios de las Cooperativas de CIDERURAL que acceden a los nuevos productos y servicios financieros rurales | 300 | Mar. 2013 | 567 | Mar. 2013 | Logrado |
| **H5** | [*] Productos de ahorros nuevos y/o rediseñados implementados | 3 | Mar. 2013 | 14 | Mar. 2013 | Logrado |
| **H6** | [*] Productos crediticios nuevos y/o rediseñados implementados | 2 | Mar. 2013 | 10 | Mar. 2013 | Logrado |
| **H7** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 2 | Ago. 2013 | 2 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H8** | [*] Monto acumulativo en US$ mmillones, desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 3 | Ago. 2013 | 3 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H9** | Número de nuevos socios de las cooperativas de CIDERURAL que acceden a productos y servicios financieros rurales | 1950 | Ago. 2013 | 1950 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H10** | Monto acumulativo (en US$ millones) desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 10 | Dic. 2013 | 10 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H11** | Monto acumulativo en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 6 | Dic. 2013 | 6 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H12** | Nro. de Nuevos Socios de las Cooperativas de CIDERURAL que acceden a productos y servicios financieros rurales | 5000 | Dic. 2013 | 5000 | Dic. 2013 | Logrado |
| **H13** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 5 | Dic. 2013 | 5 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H14** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 4 | Dic. 2013 | 4 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H15** | [*] No. de nuevas agencias o puntos de atención de las CAC socias de Ciderural Implementadas | 2 | Jun. 2014 | 2 | Dic. 2013 | Logrado |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H17** | [*] No. de cooperativas que implementan el Kit básico | 4 | Sep. 2014 | 5 | Sep. 2014 | Logrado |
| **H18** | Cooperativas socias de CIDERURAL que implementan los instrumentos de gestión empresarial | 4 | Sep. 2014 | 5 | Sep. 2014 | Logrado |
| **H19** | Gerentes capacitados de las cooperativas socias de CIDERURAL que aprueban la capacitación en Diplomado en Dirección y Gestión de Cooperativas | 8 | Oct. 2014 | 26 | Dic. 2014 | Logrado tarde |
| **H20** | Analistas de crédito de las cooperativas socias de CIDERURAL que aprueban la capacitación en Diplomado en Tecnología de Crédito Rural | 30 | Dic. 2014 | 102 | Nov. 2014 | Logrado |
| **H16** | [*] Nro. de cooperativas Socias de Ciderural que implementan los instrumentos de gestión de riesgo | 5 | Mar. 2015 | | | |

*[*] 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. La mayoría de los socios son agricultores de cafe principalmente, y la baja de los precios internacionales repercute notablemente la venta de su productos en la región, | Medio | CIDERURAL deberá tener reuniones de trabajo con sus cooperativas socias a fin de propiciar mecanismo de trabajo que apoyen a los socios sobre esos temas | Coordinador del proyecto |
| 2. La plaga del Royal en las hectáreas de café repercute en la continuidad de los ahorros de los socios en las cooperativas. | Medio | CIDERURAL brindará nuevas lineas de financiamiento para las cooperativas a fin de solucionar con nuevos créditos estos problemas frecuentes. . | Coordinador del proyecto |
| 3. Baja calidad y demora en la entrega de los trabajos por los consultores ocasiona retrasos al proyecto y a la programación de las actividades con las cooperativas. | Baja | Evaluación permanente del consultor por las cooperativas y proyecto BID-CIDERURAL. | Coordinador del proyecto |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 9

## 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:**

Para brindar la sostenibilidad fue necesario fortalecer la gobernabilidad, la dirección y la capacidad estratégica, técnica y financiera de las Cooperativas socias y de CIDERURAL, por los que los socios y CIDERURAL están invirtiendo más en capacitación, formación y fidelización (retención) del capital humano y desarrollando servicios corporativos que permitan alcanzar mayores estándares técnicos y desarrollar economías de escala, que impacten directamente en mayores niveles de competitividad en calidad de cartera (morosidad), crecimiento, costos, eficiencia operativa, información y gestión de riesgos. y de un sistema Informático y contable adecuado.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. El cambio de estrategia de brindar servicios individuales a servicios corporativos generan mayor aceptación, satisfacción e impacto en el desarrollo de los socios. | Sustainability | ALVA, MAURO |
| 2. La integración, el compromiso y trabajo en equipo de los integrantes de CIDERURAL y las cooperativas socias generan mejores resultados para lograr los objetivos del proyecto y los actores involucrados. | Sustainability | ALVA, MAURO |