



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Servicios Microfinancieros para mujeres rurales en República Dominicana

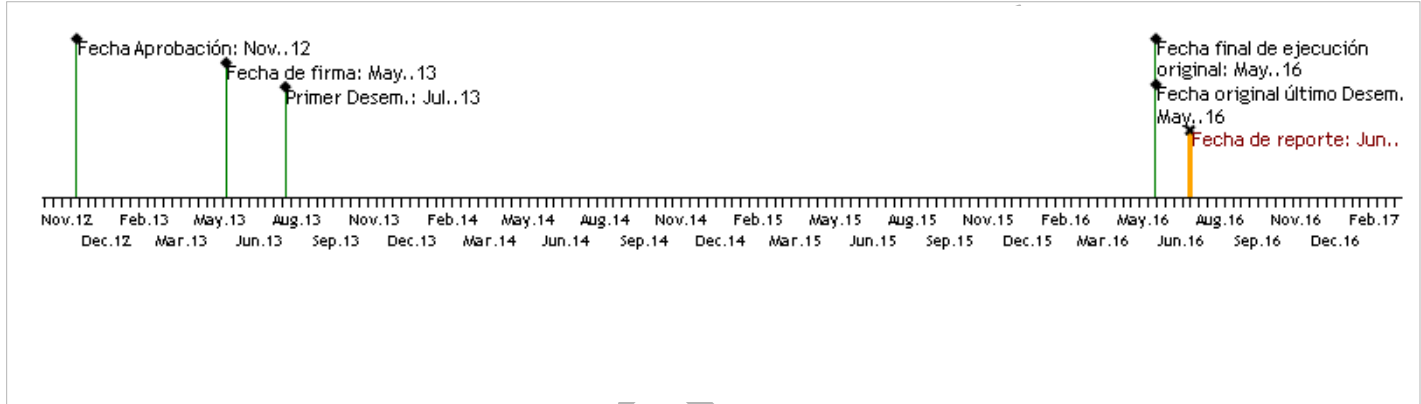
Nro. Proyecto: DR-M1037 - Proyecto No.: ATN/ME-13531-DR

Propósito: Poner a prueba el uso de agentes corresponsales y las tecnologías Peer to Peer para incrementar la inclusión financiera de las mujeres rurales de menores ingresos de la República Dominicana.

País Administrador: REPÚBLICA DOMINICANA
País Beneficiario: REPÚBLICA DOMINICANA

Agencia Ejecutora: MUJERES EN DESARROLLO DOMINICANAS, INC. **Líder equipo de diseño:** FERMIN VIVANCO
Líder equipo de supervisión: SMELDY RAMIREZ

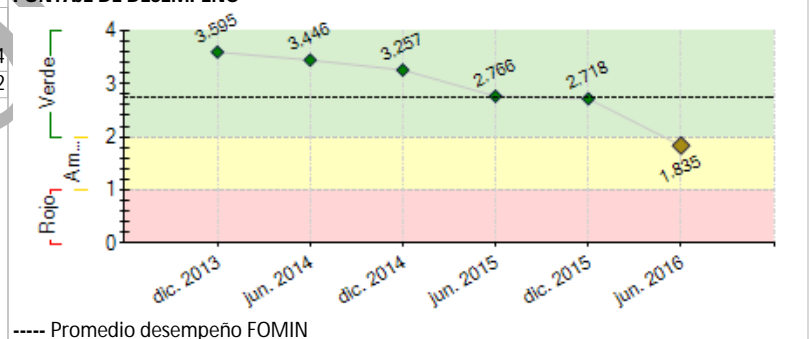
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$269,501.00	\$120,705.66	\$148,795.34
Contrapartida	\$195,409.00	\$0.00	\$149,804.42

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales logros: (1) Revisión de experiencias exitosas sobre CNB en Bancolombia, (2) Levantamiento de Línea Base, (3) Diseñado el Modelo de Negocios de CNB (Subagentes), (4) Se desarrolló una plataforma tecnológica "in house" para el uso de los SABs, (5) Puesta en marcha Prueba Piloto de 3 CNB/Subagentes con tecnología propia, (6) Hemos firmado acuerdo con el Fundación Reservas, Banco de Reservas y mi Red para poner en efecto la Red Subagentes Multientidad, MUDE con 7 Subagentes en las 4 provincias del proyecto. (7) Hemos instalado 8 Subagentes con tecnología propia, para un total de 15 Subagentes /CNB, (8) Capacitado todo el personal de Crédito, Comercios y Beneficiarios en la operatoria de los Subagentes. (9) Contratamos una consultoría para el Plan de Comunicación y Difusión del uso de los Subagentes, (10) Iniciado el desarrollo del Plan de comunicación y un estudio de mercado para el posicionamiento, difusión y expansión de los subagentes. Hubo retraso, dificultades y riesgos: (i) En el diseño del modelo de negocio, (ii) En la instalación de los Subagentes propuestos, (iv) En la puesta en marcha o corrida de la plataforma multientidad con el Banco de Reservas. (v) El componente III fue reorientado al plan de comunicación y mercadeo, (vi) Reducción de la meta inicial de instalación de 30 CNB/SABs. Las razones de los retrasos y dificultades: contar con firmas y consultores internacionales para la realización de actividades importantes, la aprobación definitiva de la reorientación del componente III y la reducción de metas, larga espera para la puesta en marcha del proceso tercerización con el Banreservas. Los obstáculos y riesgos fueron superados: Contratación consultores nacionales, luego de la evaluación intermedia tomar la decisión de reorientar el componente III y reducir la meta de la cantidad de Subagentes, preparar la plataforma tecnológica MUDE para la tercerización y el óptimo funcionamiento de los subagentes instalados con tecnología Propia. Para el próximo mes, fin de la ejecución del proyecto, esperamos realizar evento de lanzamiento, plan de comunicación difundido. Para lograr la sostenibilidad del proyecto se pretende: ampliar la red, diversificar el servicio y uso de los SABs con el fin generar ingresos, poner en marcha las estrategias de expansión y crecimiento de la cartera de préstamos y ofertar a instituciones microfinancieras y financieras pequeñas para intercambio de transacciones a través de la red de Subagentes MUDE.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Desde sus inicios fue un proyecto ambicioso para la capacidad de la entidad ejecutora, luego de la evaluación intermedia se realizó una reestructuración con

metas alcanzables que permitieran el logro de los objetivos del proyecto desde la entidad ejecutora. En un inicio se habían programado 30 corresponsales no bancarios (CNB's), un número ambicioso para la cartera de clientes que atiende la AE, lograron poner en marcha un total de 15 siendo un logro a destacar que 8 CNB's funcionan con tecnología propia. De los 5,400 clientes que se debieron beneficiar con algún crédito financiero, solo lo logro el 64%. Durante la ejecución se se reorientó el componente III del proyecto del desarrollo relativo al desarrollo de una plataforma tecnológica para captar recursos (Peer to Peer) hacia el financiamiento de actividades de fortalecimiento y sostenibilidad del proyecto. Entre otras cosas con estos recursos se apoyó el desarrollo de un plan de comunicación de los CNB's desarrollados. El desempeño de la AE fue medianamente satisfactorio.

Evaluación final

No se logró la meta de 5,400 transacciones como proyectó, el número alcanzado fue 3,451. Debido en gran medida a la tardanza en se iniciaron las actividades. Originalmente hubo inconvenientes con la contratación del proveedor de la asistencia técnica y también, hubo retraso en las negociaciones con los propietarios de los establecimientos donde operan los AAR. Muestra de eso es que aún hay uno de ellos en prueba,

La organización lleva varios años operando en la zona de la intervención y sus registros operacionales no muestran una tendencia lineal en el crecimiento el crecimiento de la cartera de crédito. Es evidente que las metas planteadas no se correspondían con el mercado objetivo.

f) Las actividades de capacitación y divulgación según las beneficiarias fueron insuficientes. A pesar de esa observación, ellas manifiestan estar satisfechas con el Modelo y los servicios ofrecidos por mude. Igual percepción tienen los propietarios de los establecimientos. Es de resaltar, que el servicio en los AAR es más barato que la competencia económico y aun así, algunas beneficiarias consideran el precio caro, prefiriendo esperar que el oficial de negocios pase por sus hogares a recoger las cuotas.

g) El volumen de transacciones será uno de los factores que limitará a MUDE alcanzar la sostenibilidad del modelo. Dado que el mismo tiene componentes de gastos fijos que la institución no está en capacidad de solventar y traspasarlos a las beneficiarias sería muy difícil.

Algo muy importante que en principio no se consideró fue la capacidad institucional y gestión de la organización para la magnitud de proyectos de esta naturaleza. La mayoría de las actividades claves hubo que contratarlas. Razón por las cuales en algunos casos retrasaron la operación.

Durante la ejecución fue necesario producir ajustes fuertes al diseño, como obviar el diseño de la plataforma Web, al determinarse que el nicho al que estaba dirigido no estaba en capacidad de hacer uso de esta, por sus pocos conocimientos tecnológicos y cultura financiera. Los recursos del componente fueron reasignados a otras actividades.

La organización sigue enfrentado problemas de sostenibilidad en sus operaciones. El programa de crédito no está creciendo con la calidad requerida y volúmenes necesarios. Esto es una gran amenaza a la continuación eficiente de los AAR. En ese sentido, MUDE tendrá que implementar nuevas estrategias de crecimiento y eficientizar más los procesos y controles operaci

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La entidad no alcanzó los objetivos generales del proyecto dada su capacidad y costos operativos, y sobre todo por lo ambicioso del diseño del mismo.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40855398>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje		
Propósito: Poner a prueba el uso de agentes corresponsales y las tecnologías Peer to Peer para incrementar la inclusión financiera de las mujeres rurales de menores ingresos de la República Dominicana. Clasificación: Satisfactorio	R.1	Número de AAR atendiendo a 200 clientes en zonas rurales.	0	30	15	0%
	R.2	Número de clientes acceden a servicios financieros a través de AAR de Mude.	0	6000	1900	0%
	R.3	Número de alianzas estratégicas con organizaciones que desarrollen una propuesta de formación para empleo y/o emprendimiento de mujeres.	0	1	0	0%
	R.4	Número de provincias atendidas a través del modelo de AAR.	0	4	4	0%
	R.5	Número de productos adaptados al modelo de AAR (pago de micro seguros, consultas de saldo, y pago de servicios).	0	3	3	0%
	R.6	Número de visitas mensuales recibidas en la Plataforma Web.	0	500	0	0%
	R.7	Número de ideas de proyecto promovidos por mujeres financiadas a través de la Plataforma Web Web Peer to Peer (incluyendo nuevos emprendimientos de mujeres jóvenes, proyectos comunitarios y empresas sociales).	0	40	0	0%
	R.8	Número de proyectos disponibles en la plataforma Peer to Peer.	0	10	0	0%
Componente 1: Diseño del modelo de negocio de Agentes de Atención Rural Peso: 51% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Número de provincias atendidas a través del modelo AAR.	0	1	4	0%
	C1.12	Número de clientes que acceden a servicios financieros a través de las AAR.	0	150	1900	0%
	C1.13	Número de comercios adheridos a la red de AAR equipados y con personal capacitado	0	3	15	0%
Componente 2: Implementación del modelo de Agentes de Atención Rural Peso: 27% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Infraestructura tecnológica (Hardware y Software) de la Red de Agentes de Atención Rural (AAR) de MUDE Finalizada.	0	1	15	0%
	C2.12	Número de comercios adheridos a la red AAR, equipados y con personal capacitado.	0	30	15	0%
Componente 3: Implementación de una plataforma de financiamiento de emprendimientos Peso: 22% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11	Número de emprendimientos financiados a través de la plataforma Web	0	40	0	0%
	C3.12	Número de emprendimientos difundidos a través de la Plataforma Web.	0	100	0	0%
	C3.13	Número de donantes identificados para la plataforma web.	0	20	0	0%

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO					
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora					
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas					
[X] Diseño del proyecto/Componentes					

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

La sostenibilidad de la operación está en cierta medida garantizada, ya que los corresponsales no bancarios le permiten llegar a poblaciones si mayores costos. Esto alinea el interés de la entidad ejecutora MUDE, y los objetivos fundamentales de la operación.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Incorporación de nuevas zonas y nuevos clientes, (ii) reenfoque de zonas y concentración de cartera clientes (iii) definición de estrategias para ofertar el uso de nuestra plataforma subagentes MUDE a entidades más pequeñas, (iv) incorporación del pago de servicios básicos (luz, agua, telf., recargas), (v) venta de diversos productos microfinancieros, (vi) cargar una parte del costo de la plataforma y el servicio al cliente dependiendo del status y del servicio o producto que reciba, (vii), continuar con el desarrollo de fortalecimiento institucional. Remesas locales, de bajo monto, para las actuales beneficiarias de MUDE (que puedan enviar y recibir pequeños montos de remesas de terceros o enviar para pagar suplidores o enviar/recibir pequeñas sumas de sus familiares. Cobranza de facturas de terceros: Para uso empresarial. Servir como red de soporte a los vendedores de la Región Sur, para que depositen el efectivo cobrado en el Subagente y eviten recorridos largos con efectivo encima. Recepción de pago de préstamos de otras entidades que colocan préstamos en la Región Sur, para recibir las cuotas a través de los sub-agentes MUDE. Sobre todo con aquellas que no tengan sucursales

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

- Para este tipo de proyectos debe revisarse las capacidades técnicas y los avances disponibles en temas como el crowdfunding, y definir si los esfuerzos requeridos y las regulaciones del país permiten a la entidad cumplir con los requerimientos y con las metas definidas en un proyecto de esta naturaleza.
3. Es necesario continuar con el desarrollo de planes y estrategias para el fortalecimiento institucional.
4. Plan de comunicación y estudio de mercado: eminentemente necesario el desarrollo de un estudio de mercado y plan de comunicación en la etapa inicial de la ejecución del proyecto que permita identificar la demanda, conocer la aceptación del público meta, los recursos, equipos para facilitar la expansión y definir estrategias para la sostenibilidad del proyecto. Los resultados en la etapa inicial del estudio han permitido mayor acceso, confiabilidad y aceptación y adaptación de los beneficiarios y comercios participantes al uso de la tecnología, así como identificar potenciales zonas para expansión de los servicios y productos adaptados a la comunidad.
4. 1. El reenfoque y restauración parcial en la ejecución del proyecto, afecta de forma negativa al cumplimiento pertinente de las metas, componentes y actividades, es recomendable evaluar estos aspectos en la etapa del diseño para evitar dilaciones considerables en la ejecución del proyecto y que dichos aspectos sean considerados y alineados en el "Todo" de proyecto, digase revisión y adecuación del marco lógico, indicadores, hitos, reportes PSR, entre otros.
2. Considerar que el involucramiento de terceros como parte del desarrollo afecta considerablemente la ejecución del proyecto en virtud de cumplimiento de metas. En cuanto a resultados, han sido muy satisfactorios.

Relativo a

Design

Autor

Ramirez, Smeldy [FOMIN]

Sustainability

Santos, Genarina

Implementation

Santos, Genarina

Implementation

Santos, Genarina

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

La presentación de los resultados del proyecto y la implementación de los corresponsales no bancarios, pueden encontrarla en los archivos electrónicos del banco y/o en el vínculo del último informe de seguimiento (PSR Final).

Productos principales del proyecto

[Ene. 2017] Presentación de Implementación CNB (Other)

Autor: Edita Melo

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

16/FEB./2017 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40850131>]

06/MAR./2017 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40855398>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1037&lg=SP>

Borrador