



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:** Servicios Microfinancieros para mujeres rurales en República Dominicana

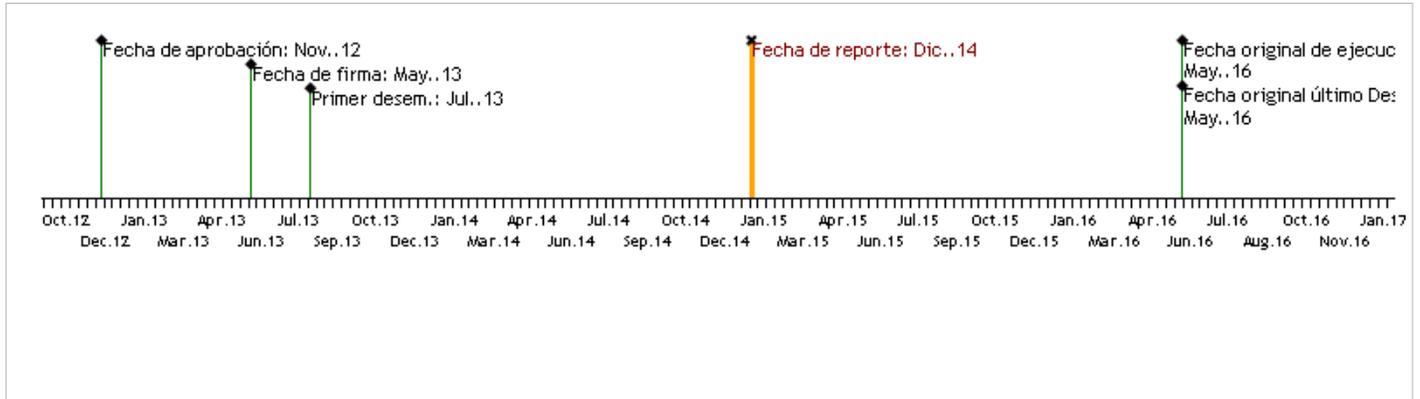
Número de proyecto: DR-M1037 - Nro. Operación: ATN/ME-13531-DR

**Resultado:** 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:** Vivanco, Fermín  
**Líder equipo de supervisión:** Wettstein, Mariana

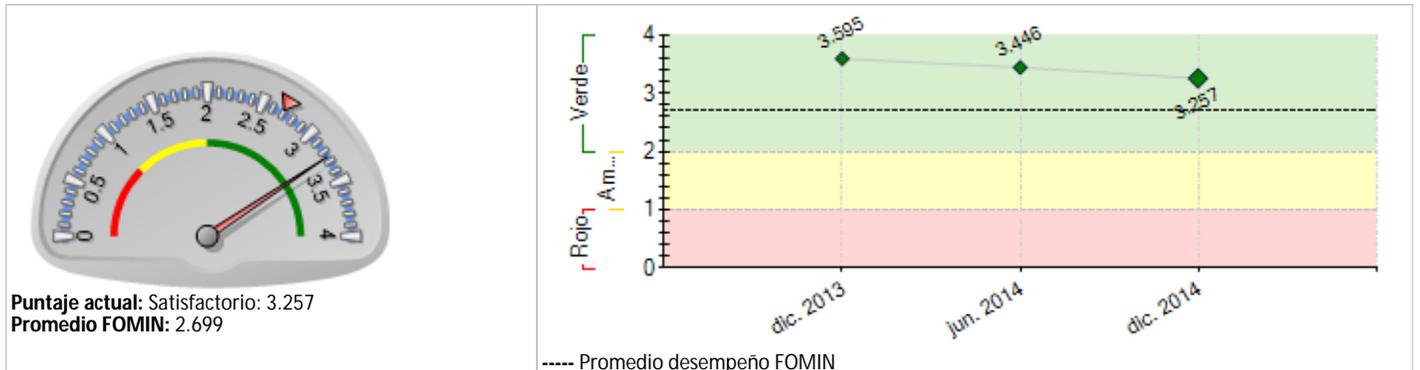
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

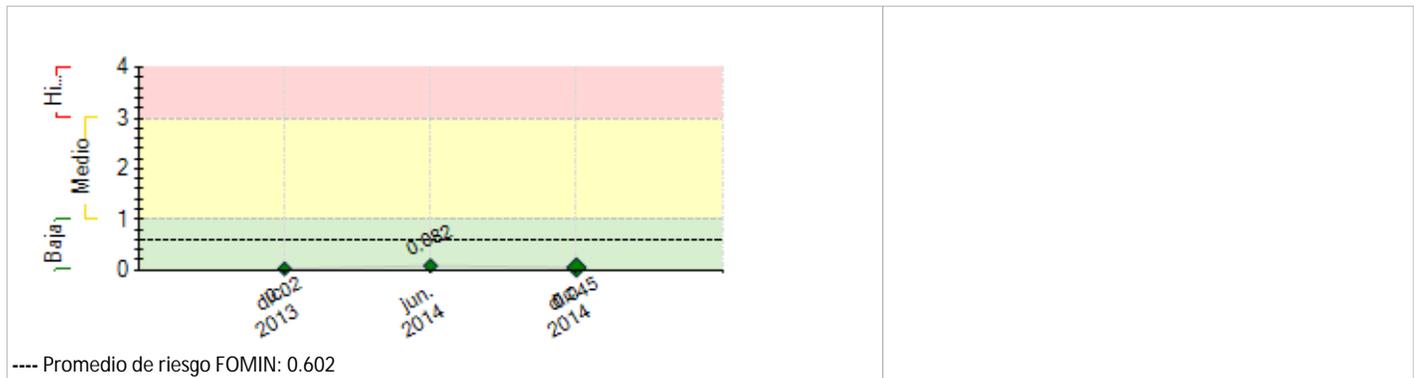
#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Medio

**Adquisiciones:** Baja

**Capacidad Técnica:** Medio



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados alcanzados son: 1- Revisión de experiencias exitosas de CNB en un país de Latinoamérica; 2- Contratación de Consultores; 3- Elaboración del Levantamiento de la Línea de Base; 4- Elaboración del Modelo de Negocio CNB y Plan de Implementación de la Prueba Piloto; 5- Elaboración de la Aplicación Tecnológica para la Prueba Piloto. (5) Puesta en marcha de la Prueba Piloto con 3 CNBs; 6- Capacitación en la operatoria de los CNBs; 7- Informe sobre Investigación de Canales Alternativos. Hubo retraso en el Componente III "Implementación de una Plataforma Web para Emprendimientos". El principal obstáculo fue: Búsqueda de experiencias y consultores con conocimiento en el tema por la falta de capacidad instalada en el sector. Los riesgos identificados: (i) Dispersión de la cartera de clientes; (iii) uso de tecnología propia; (iv) Poca atracción en la oferta de productos y servicios. Para mitigar los riesgos: (i) continuar con la campaña de sensibilización y capacitación sobre canales; (ii) análisis de los factores influyentes a la tecnología; (iii) ampliar la oferta de productos y servicios. Las perspectivas futuras del proyecto son aceptables por el gran interés y compromiso de los actores involucrados en el proyecto. La unidad coordinadora del proyecto pondrá especial énfasis en: (i) implementar una estrategia agresiva para el crecimiento de la cartera de clientes, expansión a nuevas zonas; (ii) acelerar el proceso de expansión de nuevos CNBs en las 4 provincias definidas en el proyecto.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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

En los últimos seis meses los logros alcanzados durante el semestre fueron: (1) Elaboración del Modelo de Negocio CNB y Plan de Implementación de la Prueba Piloto. (2) Elaboración de la Aplicación Tecnológica para la Prueba Piloto. (3) Puesta en marcha de la Prueba Piloto con 3 CNB en la provincia San Juan de la Maguana; (4) Personal, Beneficiarios y Comercios capacitados en la operatoria de los CNB. (5) Informe sobre Investigación de Canales Tecnológicos Alternativos orientados a MUDE. Hubo retrasos y dificultades: En el desarrollo del Componente III "Implementación de una Plataforma Web para financiamiento de emprendimientos. El principal obstáculo fue: (i) Dificultad en la búsqueda de experiencias y consultores con conocimiento en el tema. Las razones de los retrasos: falta de capacidad o experiencia instalada en el sector. Para solucionar estos obstáculos consideramos extender la fecha de cumplimiento, consensuar con el BID y evaluar todas las alternativas posibles que nos ayudara a realizar dicho componente. El próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) Informe de evaluación y ajustes de la Prueba Piloto; (ii) Evaluación y ajustes propuestos al modelo de negocio CNB; (iii) Comunicación y difusión vía Nota de Prensa de la puesta en marcha del piloto; (iv) Inicio de expansión gradual de la red CNB en las 4 provincias a ser atendidas por el proyecto (al menos 15 CNB).

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con la entidad ejecutora, adicionalmente a las actividades incluidas por la AE, la agencia deberá: (i) deberán definir el modelo mixto para la implementación de los subagentes no bancarios, y (ii) evaluar las ventajas y desventajas del modelo a implementar para continuar con el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto. Para el próximo semestre, se estará contratando la evaluación intermedia del proyecto con la finalidad de reestructurar el componente 3 (Desarrollo de una plataforma Peer-to-Peer) y realizar ajustes en las metas del proyecto, ya que dada la poca experiencia, el marco regulatorio y el nivel institucional de la entidad, es oportuno evaluar otras alternativas para reorientar los recursos y fortalecer la entidad en su proceso de convertirse a una cooperativa que le permita ampliar su oferta de productos y aumentar sustancialmente su cartera actual de clientes, de cara a la sostenibilidad del proyecto.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Resultado:</b> 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.	<b>R.1</b> Número de AAR atendiendo a 200 clientes en zonas rurales.	0	10		30	0	
		May. 2013	Oct. 2015		Oct. 2016		
	<b>R.2</b> Número de clientes acceden a servicios financieros a través de AAR de Mude.	0	2000		6000	0	
		May. 2013	Oct. 2015		Oct. 2016		
	<b>R.3</b> Número de alianzas estratégicas con organizaciones que desarrollen una propuesta de formación para empleo y/o emprendimiento de mujeres.	0			1	0	
					Oct. 2016		
<b>R.4</b> Número de provincias atendidas a través del modelo de AAR.	0			4	1		
				Oct. 2016	Dic. 2014		
<b>R.5</b> Número de productos adaptados al modelo de AAR (pago de micro seguros, consultas de saldo, y pago de servicios).	0	1		3	0		
		Oct. 2015		Oct. 2016			
<b>R.6</b> Número de visitas mensuales recibidas en la Plataforma Web.	0	100	200	500	0		
		Oct. 2014	Oct. 2015	Oct. 2016			

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	14			40	0	
			Oct. 2015			Oct. 2016		
R.8	Número de proyectos disponibles en la plataforma Peer to Peer.	0				10	0	
						Oct. 2014		

<b>Componente 1:</b> Diseño del modelo de negocio de Agentes de Atención Rural <b>Peso:</b> 51% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11	Número de provincias atendidas a través del modelo AAR.	0			1		
						May. 2015		
	C1.12	Número de clientes que acceden a servicios financieros a través de las AAR.	0			150	500	En curso
						Oct. 2015	Dic. 2014	
	C1.13	Número de comercios adheridos a la red de AAR equipados y con personal capacitado	0			3	3	En curso
						Abr. 2015	Dic. 2014	

<b>Componente 2:</b> Implementación del modelo de Agentes de Atención Rural <b>Peso:</b> 27% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11	Infraestructura tecnológica (Hardware y Software) de la Red de Agentes de Atención Rural (AAR) de MUDE Finalizada.	0			1		
						Abr. 2015		
	C2.12	Número de comercios adheridos a la red AAR, equipados y con personal capacitado.	0			30		
						May. 2015		

<b>Componente 3:</b> Implementación de una plataforma de financiamiento de emprendimientos <b>Peso:</b> 22% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11	Número de emprendimientos financiados a través de la plataforma Web	0			40		
						Oct. 2016		
	C3.12	Número de emprendimientos difundidos a través de la Plataforma Web.	0			100		
						Oct. 2016		
	C3.13	Número de donantes identificados para la plataforma web.	0			20		
						Oct. 2016		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Nov. 2013	7	Jul. 2013	Logrado
H1	Plan Operativo de CNB diseñado.	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H2	Plan Financiero de CNB diseñado.	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H3	Material de capacitación de CNB diseñado.	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H4	[*] Prueba piloto de CNB evaluada.	1	Ene. 2015	1	Dic. 2014	Logrado
H5	Evaluación y propuestos los ajustes al modelo de negocio de CNB finalizados.	1	Feb. 2015			
H6	[*] Plataforma Web en funcionamiento.	1	May. 2015			
H7	[*] 40 emprendimientos identificados.	1	May. 2015			
H8	[*] Acuerdos con al menos 30 comercios para adoptar el modelo de CNB firmados.	1	May. 2015			
H9	[*] Personal de MUDE, beneficiarios/as y los comercios participantes en la operatoria de los CNB y Plataforma Web capacitados.	1	May. 2015			
H10	[*] Plan de Comunicación sobre el uso y beneficio de los CNB diseñado y difundido.	1	May. 2015			
H11	[*] Modelo de CNB implementado.	1	May. 2015			
H12	[*] Plan Mercadológico de la Plataforma Web ejecutado.	1	May. 2015			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Diseño del proyecto/Componentes

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Fraude por parte de un empleado del comercio que funcione como ARR.	Baja	Para evitar este riesgo se establecerán límites en los montos de transacciones y reglas específicas, en función de la capacidad de los AAR, los riesgos potenciales y otros factores críticos en la operación. Para la elección de los comercios que se afiliarán se realizará un profundo análisis, similar al de una evaluación de crédito, a través de la cual se demuestre la solvencia económica y moral del aspirante.	Coordinador del proyecto
2. Interrupción de la conexión entre de MUDE y proveedor de transacciones electrónicas.	Baja	Para mitigar este riesgo se diseñará y elaborarán procesos electrónicos de aviso al personal y al donante sobre los problemas técnicos de la plataforma, así como establecimiento de procedimientos y tiempo de solución de los problemas. Adicionalmente, se establecerán procedimientos claros en caso de que el equipo no funcione por energía eléctrica, como la creación de recibos manuales de MUDE.	Coordinador del proyecto
3. Aumento de los retrasos y/o incumplimientos de pagos. Este proyecto representa una innovación, al incorporar pagos electrónicos y separados a las reuniones de bancos comunales o centros con metodología de crédito Grameen. Esto podría generar el riesgo de que las clientas sientan menor "peer pressure" y se retrasen en sus pagos, o eventualmente caigan en mora	Baja	En la implementación piloto se dará seguimiento cercano a las variaciones en comportamiento de pago, cuando se utilizan los AAR a fin de implementar medidas correctivas, un ejemplo de ese tipo de medidas podría ser dar un mayor grado de visibilidad a la entrega de los recibos de pago en la reunión.	Coordinador del proyecto
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Baja <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 4 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 3 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 1			

## 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:

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad: (i) enfatizar en los criterios de fortaleza y desarrollo institucional, (ii) reenfocar las zonas y concentrar la cartera de clientes, (iii) desarrollar mecanismos para extender la cartera en las zonas de incidencia del proyecto, (iv) preparar la estructura para la ampliación y diversificación del portafolio de servicios y productos a ser ofrecidos por los canales, (v) por último, orientarnos hacia el proceso de incorporación de la cooperativa MUDE, con el fin de poder brindar nuevos productos financieros.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
<p>1. Componentes fuera objetivo del proyecto. Durante el diseño de la operación debe de considerarse, la incorporación de componentes que puedan realizarse tomando en consideración la cultura de la población objetivo. En el caso de MUDE el 3er componente relativo a la creación de una red peer-to-peer, no podrá realizarse ya que el nivel de madurez de la población aunado a la ausencia de regulación, hacen que el desarrollo del mismo, no tenga un efecto en el objetivo del programa. Por esta razón se está contemplando la posibilidad de re-adequar dicho componente, para apoyar la transformación de MUDE a una cooperativa.</p>	Design	Ramirez, Smeldy [FOMIN]
<p>2. 1- Es necesario que para facilitar el seguimiento, monitoreo y ajustes de los pilotos deben ser implementados en zonas localizadas a 45 minutos o menos de una sucursal. 2- Es importante implementar un sistema de asistencia técnica permanente para los CNB. 3-Al momento de invertir en Tecnología Propia es preciso analizar cuidadosamente factores tales como: costos operativos, equipos tecnológicos, base de clientes (baja o alta), acceso a red de internet en las localidades remotas, diversidad de productos y servicios, geografía y dispersión de clientes 4-Es necesario desarrollar un plan de expansión en número de clientes alineado con la localización de los CNBs actuales a fin de saturar las zonas y maximizar la inversión en el canal. 4-Para instalar la red de corresponsales es preciso considerar elementos externos influyentes del canal como son: clientes potenciales, red sucursales, comercios, IMFs en la comunidad, banca formal, etc.</p>	Implementation	Santos, Genarina