



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:** Servicios Microfinancieros para mujeres rurales en República Dominicana

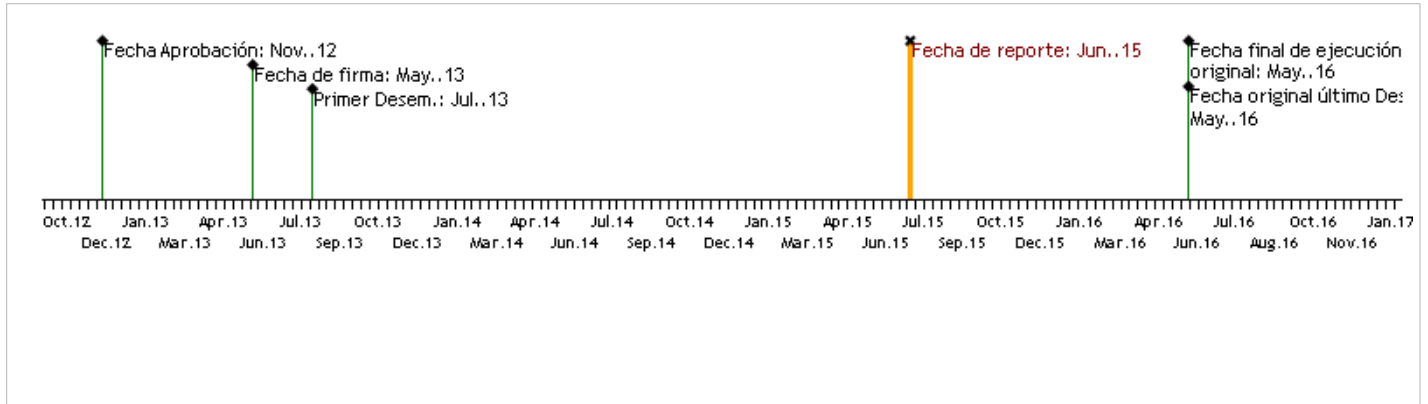
Nro. Proyecto: DR-M1037 - Proyecto No.: ATN/ME-13531-DR

**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.

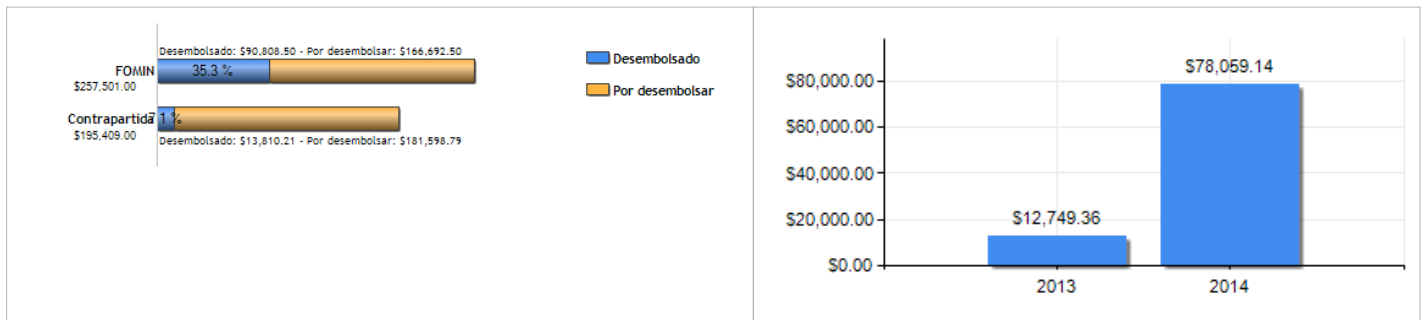
**País Administrador:** REPÚBLICA DOMINICANA  
**País Beneficiario:** REPÚBLICA DOMINICANA

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

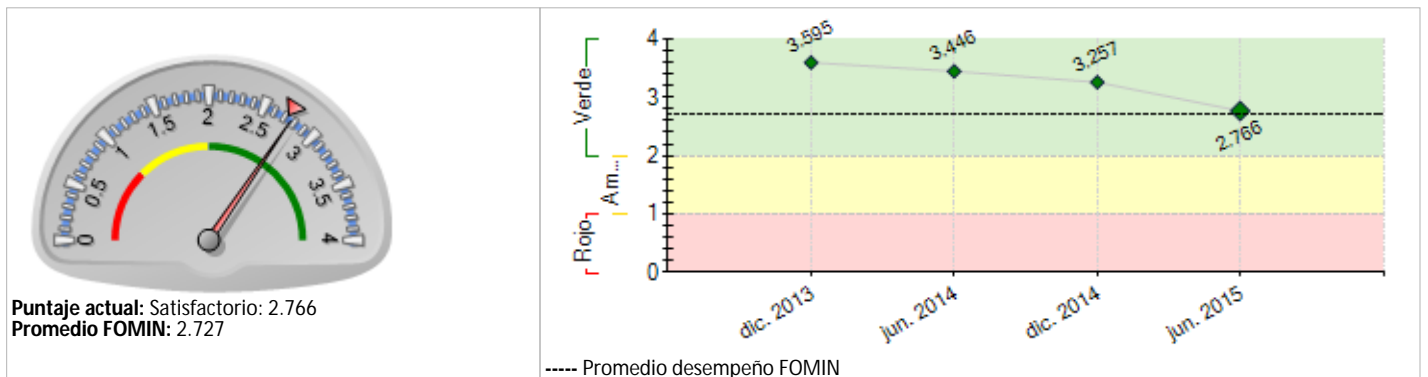
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



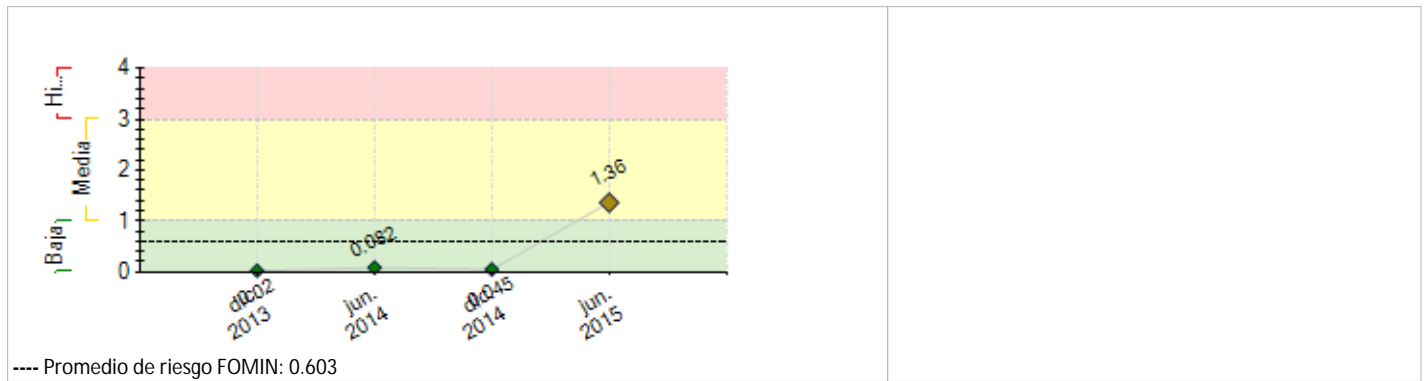
### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**  
**Administración Financiera:** Media  
**Adquisiciones:** Baja  
**Capacidad Técnica:** Media



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resultados alcanzados son: 1- Revisión experiencias exitosas de CNB; 2- Contratación Consultores; 3- Elaboración Levantamiento Línea de Base; 4- Elaboración Modelo de Negocio CNB y Plan Implementación Prueba Piloto; 5- Elaboración Aplicación Tecnológica la Prueba. (5) Puesta en marcha de la Prueba Piloto; 6- Capacitación operatoria de los CNBs; 7- Informe sobre Investigación Canales Alternativos. Retraso en el Componente III "Implementación Plataforma Web para Emprendimientos". El principal obstáculo fue: Búsqueda de experiencias y consultores con conocimiento en el tema CNB. Los riesgos identificados: (i) Dispersión de clientes; (ii) uso de tecnología propia; (iv) Poca atracción en la oferta de productos y servicios. Para mitigar los riesgos: (i) continuar 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) apoyar en la implementación estratégica de crecimiento y expansión de cartera; (ii) acelerar el proceso de instalación de CNBs en las 4 provincias definidas en el Proyecto. (iii) Coordinar y dar seguimiento a procesos de negociación para tercerización de los CNB y Evaluación Intermedia del proyecto.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente 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) Hemos realizado intercambios con el Banco de Reservas con miras a tercerizar la red de CNB y operar bajo la plataforma de CNB multientidad, (2) La contratación por parte de BID de una Consultora para realizar una Evaluación Intermedia al proyecto con el objetivo de reorientar el componente III "Implementación de una Plataforma Web para financiamiento de emprendimientos" (peer to peer), (3) Capacitado todo el personal de Crédito en la operatoria de la prueba piloto. Hubo retrasos y dificultades: En el desarrollo del Componente III "Implementación de una Plataforma Web para financiamiento de emprendimientos" y en la continuidad de la instalación de los CNB. Las razones de los retrasos: estamos a la espera de los resultados de la Evaluación Intermedia y la firma de convenio con el Banco de Reservas para la ejecución de la tercerización de los CNB. Para solucionar estos obstáculos consideramos extender fechas de cumplimiento, contratación del consultor para la Evaluación Intermedia y acelerar el proceso de negociación para la tercerización. El próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) Tener los resultados y recomendaciones de la evaluación intermedia, (ii) Tener definida la reorientación del componente III para su coordinación y seguimiento. (iii) Iniciar la instalación gradual de la red CNB en las 4 provincias definidas en el proyecto.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño de la agencia ejecutora en el pasado semestre, se considera medianamente satisfactorio. A pesar de haber transcurrido el 70% del tiempo de ejecución, no se evidencia un avance significativo en la implementación de los corresponsales no bancarios. A la fecha solo 3 de 30 corresponsales han sido implementados. Lo anterior representa un desafío para cumplir la meta en los próximos 12 meses restantes de ejecución del programa. En consecuencia el próximo semestre la entidad ejecutora deberá acelerar el proceso de la firma del convenio con el Banco de Reservas, para la tercerización de los CNB y poder así poner en marcha las 30 facilidades en el interior del país.

En cuanto al componente 3: Diseño de una red Peer-to-Peer, junto a la directiva de MUDE y la coordinación del programa por parte del FOMIN, se decidió reorientar los recursos (US\$30,000) hacia actividades que puedan fortalecer la sostenibilidad de la entidad. El establecimiento de una red Peer-Peer para la provisión de recursos financieros a emprendedores, podría implementarse en el mediano-largo plazo, luego que MUDE logre una mayor fortaleza financiera e institucional. A tal fin se espera tener los resultados de la evaluación intermedia.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base		Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
	0	10						
<b>Propósito:</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	R.1	Número de AAR atendiendo a 200 clientes en zonas rurales.	0	10		30	0	
			May. 2013	Oct. 2015		Oct. 2016		
R.2	Número de clientes acceden a servicios financieros a través de AAR de Mude.		0	2000		6000	0	
			May. 2013	Oct. 2015		Oct. 2016		
R.3	Número de alianzas estratégicas con organizaciones que	0				1	0	

Ingresos de la República Dominicana.		desarrollen una propuesta de formación para empleo y/o emprendimiento de mujeres.							Oct. 2016		
	R.4	Número de provincias atendidas a través del modelo de AAR.	0						4	1	
	R.5	Número de productos adaptados al modelo de AAR (pago de micro seguros, consultas de saldo, y pago de servicios).	0	1					Oct. 2016	Dic. 2014	
					Oct. 2015				3	0	
	R.6	Número de visitas mensuales recibidas en la Plataforma Web.	0	100	200				Oct. 2016	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 Peer to Peer (incluyendo nuevos emprendimientos de mujeres jóvenes, proyectos comunitarios y empresas sociales).	0	14					Oct. 2016	40	0
					Oct. 2015				Oct. 2016		
R.8	Número de proyectos disponibles en la plataforma Peer to Peer.	0						Oct. 2014	10	0	

<b>Componente 1:</b> Diseño del modelo de negocio de Agentes de Atención Rural <b>Peso:</b> 51% <b>Clasificación:</b>	C1.11	Número de provincias atendidas a través del modelo AAR.	0						1	1	En curso
									May. 2015	Ago. 2014	
	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>	C2.11	Infraestructura tecnológica (Hardware y Software) de la Red de Agentes de Atención Rural (AAR) de MUDE Finalizada.	0						1		Atrasado
									Abr. 2015		
	C2.12	Número de comercios adheridos a la red AAR, equipados y con personal capacitado.	0						30	3	En curso
									May. 2015	Ago. 2014	

<b>Componente 3:</b> Implementación de una plataforma de financiamiento de emprendimientos <b>Peso:</b> 22% <b>Clasificación:</b>	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	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	7	Nov. 2013	7	Jul. 2013	Logrado
H1	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H2	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H3	1	Ago. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H4	1	Ene. 2015	1	Dic. 2014	Logrado
H5	1	Feb. 2015	1	Feb. 2015	Logrado
H5	1	Feb. 2015	1	Feb. 2015	Logrado
H11	1	May. 2015	1	Ene. 2015	Logrado
H6	1	Ene. 2016			
H7	1	Ene. 2016			
H8	1	Ene. 2016			
H9	1	Ene. 2016			
H10	1	Ene. 2016			
H12	1	Ene. 2016			

[\*] 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. Implementación Proceso de Tercerización puede afectar la ejecución del proyecto en términos de tiempo.	High	Definición y seguimiento Plan detallado de implementación por etapas del modelo de negocio de subagentes.	Coordinador del proyecto
2. Fraude por parte de un empleado del comercio que funcione como ARR.	Media	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
3. 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
4. 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	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

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

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco Probable

### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

#### Factor

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

#### Comentarios

La entidad aún no ha tomado una decisión respecto de como llevará a escala el piloto desarrollado con 3 CNB. Esto pone en riesgo la sostenibilidad de la operación, dado el tiempo restante hasta marzo 2016 cuando concluye la operación. El próximo semestre la entidad ejecutora deberá acelerar el proceso de la firma del convenio con el Banco de Reservas para la tercerización de los CNB y poder así poner en marcha las 30 facilidades en el interior del país.

#### 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

	Relativo a	Autor
1. Diseño Componente 3: Red Peer-2-Peer. La imposibilidad de implementación de este componente, pone en evidencia oportunidades sustanciales en la fase de diseño. El nivel de madurez de la AE, impedía desde un principio, desarrollar actividades para el establecimiento de una red P2P. Mude presenta desafíos de sostenibilidad institucional y financiera que deben ser superados en el corto plazo y los mismos estaban presentes durante la fase de diseño. Por lo anterior se recomienda evaluar estos aspectos en la fase de diseño para evitar dilaciones considerables en la ejecución del proyecto.	Design	Ramirez, Smeldy [FOMIN]
2. Es importante en la formulación o diseño del proyecto la incorporación de componentes que puedan realizarse tomando en consideración la cultura, el nivel de madurez y estándares de crecimiento de la población objetivo.	Design	Santos, Genarina
3. Es necesario que el fortalecimiento de la unidad ejecutora y el apoyo recibidos en el ultimo semestre a través de talleres prácticos por parte del FOMIN sean parte del arranque del proyecto. Fue muy útil recibir un taller desde la perspectiva de una Coordinadora de Proyectos.	Implementation	Santos, Genarina
4. Considerar que los Procesos que involucran a terceros afectan la ejecución del proyecto. (Tercerización y Reorientación de componentes).	Implementation	Santos, Genarina