Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo al Establecimiento de Pro Mujer en Salta y Jujuy

Nro. Proyecto: AR-S1003 - Nro. Operación: ATN/ID-9854-AR, SP/ID-06-04-AR

Propósito: Mejorar, de forma eficiente y sostenible, el acceso de mujeres de bajos ingresos a servicios financieros y de desarrollo humano.

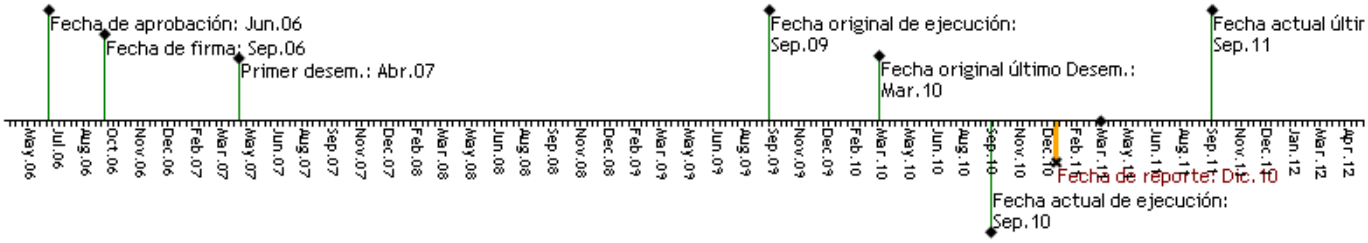
País Administrador
ARGENTINA

País Beneficiario
ARGENTINA

Agencia Ejecutora: Fundación Pro Mujer Argentina

Líder equipo de diseño:
Líder equipo de supervisión: Sabra, Mariel

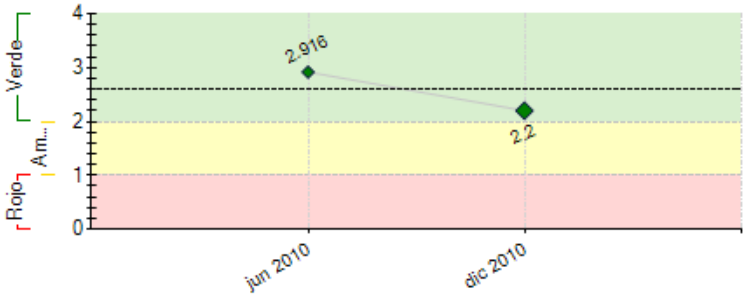
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$250,000.00	$0.00	$233,762.99
Contrapartida	$0.00	$535,000.00	$550,550.72

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

PMA ha concretado cada uno de los indicadores del proposito del proyecto superandolos incluso. Los clientes proyectados eran 8.000, habiendose llegado a 11.011, la Cartera proyectada era de 1,5 mill y al 31-12-10 es de 2,43 mill y el porcentaje de morosidad es de 1,6 mientras que su proyaccion era de 3.
Las acciones mas importantes llevadas a cabo durante el proyecto fueron la creacion del area de control interno; la generacion de politicas de credito adecuadas a los productos; efectivizacion de un plan de capacitacion permanente del personal en cada una de las areas; la contratacion de un formador de asesores; la creacion de politicas de recursos humanos e incentivos. Se capacitan a Promotoras de Bienestar de salud para llegar a mayor cantidad de socias en la concientizacion de atencion primaria y prevencion; se presta directamente el servicio de atencioin primaria de salud.
Los productos obtenidos fueron:Manuales de: Organizacion y Funciones; Auditoria Interna y Control Interno; Administracion de Personal; Recursos Humanos; Politicas y Organizacion Administrativa de la Gerencia Financiera y de Procedimientos Administrativos. Se adquirio equipamiento Informatico, Telefonia IP y un Sistema Informatico especifico. Se desarrollaron nuevos productos como consecuencia de lo aportado en la consultoria contratada especificamente, como por ejemplo "Credito Mi Casa".
Los obstaculos que he tenido PMA fueron la inexperiencia en ejecuciones de proyectos, la falta de personal, la dificultad en conseguir consultores idoneos en microfinanzas para las contrataciones de las consultorias.
Ante la inexperiencia en la ejecucion del proyecto y el haber tenido coordinadores del mismo que no mantuvieron el ritmo de su ejecucion y dado que el proyecto se encontraba atrasado en su ejecucion, se contrato una persona para que se encargue del seguimiento del mismo y que se concreten cada uno de los propositos.
Durante la ejecucion del proyecto PMA ha obtenido financiamiento de otras fuentes para que de esa manera se pueda llegar a abarcar mayor cantidad de problacion meta y a su vez permitir que la Institucion penetre en el mercado.
Tambien se han desarrollado nuevos productos que se aplicarán para mejorar la oferta de PMA y obtener resultados que apunten a la sostenibilidad.
Para asegurar la sostenibilidad, y mediante la evaluacion de desempeño ha estan implementando acciones tendientes a la optimizacion de los procesos, reduccion de costos y mejora de la operatividad

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño del proyecto ha sido muy bueno, habiéndose superado todas las metas establecidas a nivel propósito. El cumplimiento de los indicadores a nivel componente también fue bueno, con algunos atrasos en materia de eficiencia operativa y sostenibilidad (1). Entendemos que el atraso en los indicadores de eficiencia operativa está relacionado a algunos problemas de fraude ocurridos en la regional Jujuy, así como a la apertura de nuevos centros focales, los cuales naturalmente no tienen el mismo nivel de productividad que los centros más antiguos. Al mismo tiempo, el rezago de los indicadores de sostenibilidad también estaría vinculado a una política institucional que prioriza la ampliación del alcance geográfico por sobre la sostenibilidad financiera.

Las consultorías contratadas con fondos de la CT fueron estratégicas y desarrollaron productos que agregaron valor al funcionamiento operativo de PMA. Otra inversión estratégica financiada con fondos de la CT fue el sistema informático Fin+.
(1) Aclaración: el desempeño del componente N° 2 se considera satisfactorio en tanto: i) el porcentaje de socias que recibe capacitación en salud es mayor al reportado siendo que la mayoría de las socias son alcanzadas por las campañas de salud realizadas por PMA, pero la institución no tiene un registro individualizado de los participantes en estas campañas, por lo que no las incluyó en la medición de este indicador; y, ii) la decisión estratégica de PMA fue no desarrollar una campaña de marketing, según previsto en el diseño de la operación, optando por otros métodos de difusión y captación más efectivos para sus fines.

Evaluación final

La experiencia de PMA ha sido muy positiva desde el punto de vista de fortalecimiento institucional. Temas a tener en cuenta para futuros proyectos.

- Fue notable el mayor impulso que tuvo el proyecto a partir de la contratación de un Asistente de Coordinación a tiempo completo. Se recomienda por lo tanto, que se contrate personal dedicado exclusivamente a coordinar e impulsar los diferentes componentes de futuras ayuda técnica.
- Se supo reconocer a tiempo el uso innecesario de ciertas partidas que se reasignaron en componentes con mayor impacto.
- Se invirtió en un software que cumple los requisitos transaccionales y contables del negocio. El software es la piedra angular de una institución ya que las automatizaciones crean cultura, además de lograr eficiencia. Si se analiza la relación costo-beneficio de dicho componente es seguramente el de mayor impacto en el presente proyecto.

Se quiere destacar que mucho del éxito del presente proyecto, es también producto de cambios de personal que realizó PMA a partir de fines del año 2009. La incorporación de un nuevo gerente general con un alto compromiso y la creación de un equipo de mandos medios sólidos, contribuyó a que la inversión en los diferentes componente, tengan la prioridad e impacto adecuado.
Por lo tanto, se recomienda que el FOMIN considere para futuros proyectos hacer una evaluación más exhaustiva de las gerencias a cargo de las instituciones beneficiarias, trayectoria, estabilidad, y nivel de compromiso con la institución. También se sugiere que se evalúe si es el momento oportuno para que una institución reciba una asistencia técnica, considerando factores como madurez, estabilidad y solidez de la gerencia en funciones.
A PMA se le recomienda continuar con el actual plan de expansión regional, pero ir incorporando paulatinamente nuevos productos, especialmente el crédito individual para las socias que cuenten con un buen historial crediticio con el producto AC. Considerando que el cuello de botella de PMA no es financiero sino de RRHH, se sugiere no exceder el crecimiento geográfico con la posibilidad interna de capacitar al mismo ritmo a buenos asesores de crédito.
Finalmente, si bien existen algunas buenas señales con los resultados operativos del último trimestre del año 2010, se quiere remarcar el potencial riesgo de depender excesivamente de donaciones que puedan inducir a políticas laxas o ineficiencias que socaven en el mediano y largo plazo la capacidad de lograr autosostenibilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36179557

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Mejorar, de forma eficiente y sostenible, el acceso de mujeres de bajos ingresos a servicios financieros y de desarrollo humano. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Cartera de crédito (en U$S millones).	0	1.5	2.43	162 %
	P.I2	Número de clientes con créditos activos.	0	8000	11011	138 %
	P.I3	Porcentaje máximo de morosidad (PAR 30).	4	3	1.16	284 %
Componente 1: Financiamiento Reembolsable. **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Sostenibilidad operativa (ingresos totales/gastos totales) (%)	0	140	95.83	0 %
	C1.I2	Sostenibilidad financiera: Ingresos/(gastos totales+ ajustes por subsidios e inflación) (%)	0	138	88.59	64 %
	C1.I3	Apalancamiento (deuda total a patrimonio total)	0	2.9	4.72	0 %
Componente 2: Asistencia Técnica para Adecuación de la Metodología. **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Porcentaje de socias activas que reciben capacitación en salud.	0	80	48.62	61 %
	C2.I2	Porcentaje de socias nuevas que reciben capacitación en manejo de negocios.	0	100	100	100 %
	C2.I3	Porcentaje de clientes que conocieron el programa por campaña de Marketing.	80	30	0	-267 %
Componente 3: Capacitación de los Recursos Humanos. **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de oficiales de crédito capacitados.	0	20	32	160 %
	C3.I2	Clientes activos por oficial de crédito.	0	400	380	95 %
Componente 4: Fortalecimiento de la Capacidad Institucional. **Peso:** 43% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Porcentaje máximo de desviación de cumplimiento de ejecuciones presupuestarias.	0	20	7.81	100 %
	C4.I2	Porcentaje de fondeo disponible con respecto a las proyecciones.	0	100	100	100 %
	C4.I3	Porcentaje mínimo de retención de personal.	0	90	97	108 %
	C4.I4	Porcentaje de eficiencia operativa.	120	70	55.41	129 %
	C4.I5	Clientes activos por empleado.	0	260	149	57 %
	C4.I6	Cantidad máxima de días necesarios para el cierre mensual de contabilidad.	20	5	10	67 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
PMA se encuentra muy cerca del punto de equilibrio. No obstante, la institución tiene planes de expandirse a Santiago del Estero, lo que probablemente vuelva a alejarlos de este punto. Entendemos que en este momento la institución prioriza ampliar su alcance y profundidad por sobre el equilibrio financiero, lo cual pueden hacer siendo una ONG sin fines de lucro. No han tenido a la fecha dificultad para conseguir fondos para financiar sus operaciones. Asimismo, conforme amplíen su alcance podrán ir consiguiendo economías de escala que los ayuden a depender en menor medida de donaciones.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se han efectuado ajustes en cada uno de los nieveles Institucionales para mejorar al eficiencia, optimizar los procesos, genera una apertura del area de influencia institucional, desarrollar nuevos productos, desarrollar de manera sistematica planificaciones estrategicas anuales con ajustes trimestrales.
Mejorar la calidad en la prestacion del servicio microfinanciero y en los servicios no financieros como las capacitaciones a las socias en manejo de negocios y salud, como asi tambien a traves de la prestacion de atencion primaria de salud y de las campañas preventivas fidelizar a la poblacion meta.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. La poblacion que se trata de llegar para cumplir con la mision es extensa y con carencias bien marcadas, por tal motivo deberia existir un Programa del BID que permita la continuidad de este tipo de proyecto, considerando el desempeño la Unidad Ejecutora, de tal manera que el apoyo que brinda el Banco no solamente sea para el puntapie inicial, sino que tambien acompañe a la Institucion en el desafio de lograr el cumplimiento de las metas sociales y del mayor compromiso social asumido con la poblacion para poder expandir el area geografica de accion.	Diseño	Cabezas, Andrea Anita
2. A la fecha de finalizacion del proyecto se ha podido comprobar que las metas que la Institucion ha proyectado para generar la sostenibilidad se pueden lograr trabajando con tezon, enseñando a la poblacion meta los objetivos del proyecto, tanto de mejorar la calidad de vida de la mujer de escasos recursos como la posibilidad de acceder a una capacitacion permanente en salud con prestaciones primarias y capacitarse tambien en el manejo de negocios. A su vez ha permitido conocer el mercado y de esa manera a traves de las consultoria especificas realizadas se ha estudiado el mejorameinto del producto final como asi mismo variantes del mismos y desarrollar nuevos productos para implementarlos.	Sostenibilidad	Cabezas, Andrea Anita
3. La poblacion meta es un sector muy amplio, con carencia de conductas de solidaridad y comunidad, por lo que para lograr la fidelizacion, es necesario aplicar un programa de capacitacion permanente, dicho programa debe considerar los aspectos de manejo de negocios y de salud.	Diseño	Cabezas, Andrea Anita
4. A partir del momento en que Institucionalmente se destino especificamente una persona para que asista a la ejecucion del Proyecto, se logro una comunicacion fluida entre los responsables del Equipo de Supervision (BID) y la Agencia Ejecutora (PMA), el proyecto pudo cumplirse en los aspectos de financiamiento y se esta finalizando las ultimas consultorias para completar todos los aspectos diseñados en la cooperacion tecnica	Implementación	Cabezas, Andrea Anita

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

Al tratarse de una institución microfinanciera, los productos que aquí se presentan no debieran compartirse con otras entidades debido a que contienen información sensible para el negocio de la entidad.

Productos principales del proyecto

[Mar 2009] Implementación del Nuevo Plan de Cuentas (Manuales/guías de procedimiento)
Autor: Susana Paula Lejcis Kigel

[Dic 2009] Desarrollo de un sistema de desempeño social para Pro Mujer Argentina (Otros)
Autor: Jack Burga

[Jul 2010] Evaluación del programa de salud y sus herramientas de gestión asociada (Otros)
Autor: Olga Nirenberg

[Dic 2010] Auditoría Social (Otros)
Autor: Ever Luis Egúsquiza Canta

[Mar 2011] Adecuación de los procesos administrativos (Manuales/guías de procedimiento)
Autor: Adán Waldo Salinas Argote

[Abr 2011] Adaptación de la Metodología de Servicios Microfinancieros y Nuevos Productos (Otros)
Autor: Gabrie Krell

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
02/MAR/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35769120]
16/MAY/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36179557]
	Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-S1003&lg=SP