Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expansión del Microcrédito Rural en las Provincias Centrales de Panamá

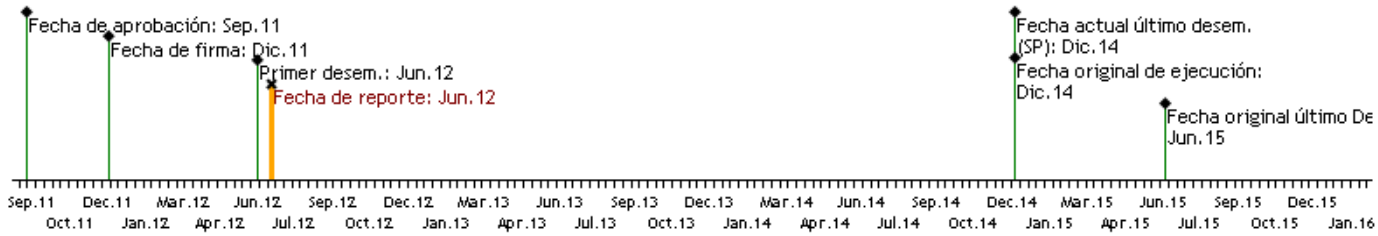
Nro. Proyecto: PN-S1002 - Nro. Operación: ATN/ES-12896-PN, SP/ES-11-03-PN

Propósito: El propósito del proyecto es ampliar la oferta de servicios microfinancieros sólidos para nuevos clientes en el área rural de Panamá a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de PROCAJA

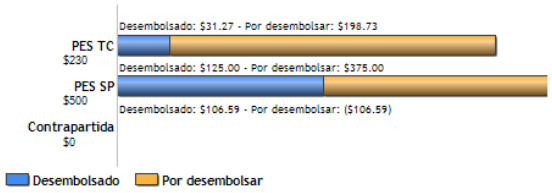
País Administrador	País Beneficiario
PANAMÁ	PANAMÁ

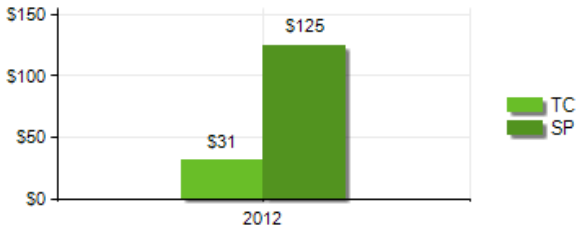
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS CAJAS RURALES	**Líder equipo de diseño:**	Torrez, Gabriela
		Líder equipo de supervisión:	Arosemena, Rosario

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

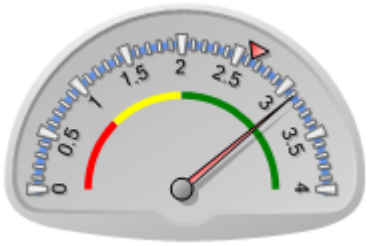


RECURSOS (EN MILES DE USD)

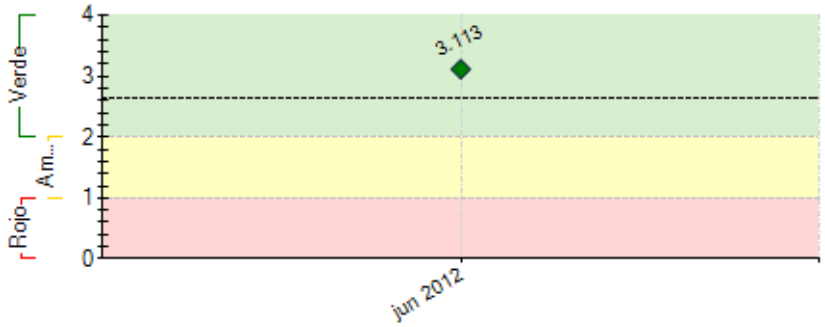




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.113
Promedio PES: 2.635

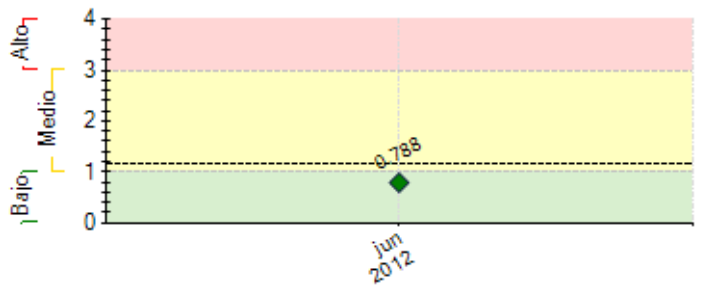


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo PES: 1.169

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El proyecto desde sus inicios es altamente satisfactorio, a pesar del atrazo en el inicio de su ejecución.

Hasta ahora se han completado todos los hitos requeridos, a saber: Hito 1. Condiciones Previas; Hito 2. Estudio de Línea Base y Sistema de Monitoreo; Hito 3. Estudio de viabilidad y ubicación de la Agencia de Coclé; Hito 4. Auditoría del sistema actual. PROCAJA esta cumpliendo con los indicadores establecidos, así, su nivel de morosidad ha bajado a 3.27%, su índice de patrimonial expuesto es de 0%, su retorno sobre activos es de 1.5% y la razón deuda BID/Patrimonio es de 0.42, menor que el 0.70 establecido.

El nivel de riesgo se considera bajo; una de las dificultades actuales es encontrar personal con el perfil requerido para la apertura de la agencia de Coclé, pero se continua el proceso de preselección hasta encontrar los más idóneos.

Las perspectivas del proyecto, en cuanto al logro de los objetivos, son altamente optimistas; en las fases siguientes de la ejecución, la Unidad de Coordinación pondrá especial énfasis en la contratación de las consultorias "Diseño, desarrollo e implementación de la aplicación del software de cartera y contabilidad"; "La Revisión y rediseño de la estrategia de mercadeo y promoción" y las capacitaciones, dada la dificultad manifiesta de conseguir los consultores locales idóneos para realizarlas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito del proyecto es ampliar la oferta de servicios microfinancieros sólidos para nuevos clientes en el área rural de Panamá a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de PROCAJA	**P.I1**	Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto	0	550	950		1220	124	
			Dic 2011	Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
	P.I2	PROCAJA ha mantenido su calificación de riesgo con respecto a Marzo 2011 (B+ pa)						No	
							Nov 2015		
	P.I3	Porcentaje máximo de cartera en riesgo de la institución mayor a 30 días (PAR 30)	5.8	5	5		5	3.27	
			Dic 2011	Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
	P.I4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0				50	50	
							Dic 2014	Jun 2012	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de clientes vigentes del proyecto al final del período	0	540	850		1000	124	En curso
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
	C1.I2	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	1			2	1	Finalizado
				Dic 2012			Dic 2013	Sep 2011	
	C1.I3	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto del total de cliente	0	43	46		49	58	En curso
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
	C1.I4	Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	168000	329000		434000	150013.05	En curso
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
	C1.I5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30)	5	5	5		5	1.81	En curso
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2012	
Componente 2: Apoyo a la expansión y comunicación con los clientes **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Estudio de vialibilidad y ubicación de agencia en Coclé concluido						Si	Finalizado
							Jun 2012	May 2012	
	C2.I2	Estrategia promocional y de mercadeo revisada, rediseñada y aprobada por PROCAJA							
							Dic 2012		
	C2.I3	Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional	0				11		
							Dic 2014		
Componente 3: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Auditoria del sistema actual de PROCAJA concluida						Si	Finalizado
							Jul 2012	May 2012	
	C3.I2	Número de sucursales y oficina central con equipo informático renovado	0				12		
							Jun 2013		
	C3.I3	Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable	0				12		
							Dic 2013		
	C3.I4	Porcentaje de personal operativo y de mandos gerenciales capacitado en el nuevo sistema de cartera y contable	0				100		
							Dic 2013		
	C3.I5	Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA							
							Dic 2013		
	C3.I6	Junta Directiva sensibilizada en gobierno corporativo y ha							

	aprobado una política salarial de PROCAJA destinada a retener al personal con alto desempeño.					Dic 2013		
C3.I7	Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0				12		
						Dic 2014		
C3.I8	Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	4	8		12		
			Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014		
C3.I9	Numero de personal operativo capacitado	0				30		
						Dic 2014		
C3.I10	Proceso de sucesión de la Gerencia General llevado con éxito por la Junta Directiva							
						Dic 2014		
Componente 4: Apoyo a la ejecución, sistematizacion y divulgación del proyecto **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1** Línea de base y sistema de monitoreo del proyecto establecidos						Si	Finalizado
						Jun 2012	Jun 2012	
	C4.I2 Video del proyecto producido							
						Dic 2014		
	C4.I3 Calificación de riesgo finalizada							
						Dic 2014		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Jun 2012	5	Feb 2012	Logrado
H0	Línea de base del proyecto y sistema de monitoreo completado	1	Jun 2012	1	Jun 2012	Logrado tarde
H0	Estudio de viabilidad y ubicación de agencia para Coclé completado.	1	Jun 2012	1	May 2012	Logrado
H0	Auditoría de sistemas realizada y elaborados términos de referencia para la nueva aplicación de software de cartera y contabilidad.	1	Jun 2012	1	May 2012	Logrado
H0	Estrategia de mercadeo y promoción rediseñada y materiales promocionales diseñados.	1	Dic 2012			
H0	Nueva aplicación de software de cartera y contabilidad diseñada e implementada en la oficina central.	1	Dic 2012			
H0	Propuesta de marco operativo y normativo para la gestión de riesgos en PROCAJA.	1	Sep 2013			
H0	Aplicación de software de cartera y contabilidad implementada en la totalidad de las Cajas Rurales y 100% del personal capacitado en su uso	1	Dic 2013			
H0	Informe sobre proceso de avance en selección del nuevo Gerente General y asistencia a las Juntas Directiva, de Vigilancia y personal de mandos medios.	1	Dic 2013			
H0	Informe final sobre la sucesión de la Gerencia General y las capacidades de las Juntas Directivas, de Vigilancia y administración	1	Dic 2014			

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. Riesgo de mercado: Las dos nuevas Cajas Rurales a ser abiertas con el proyecto se ubicarán en áreas donde PROCAJA no ha trabajado antes y existe el riesgo de que los clientes no respondan a los productos que la entidad ofrece o que sus prácticas e idiosincrasia sean diferentes a las de otras áreas rurales donde la entidad tiene presencia.	Medio	PROCAJA ha llevado a cabo varios sondeos de mercado en las zonas donde se expandirá. Para la Caja de Tonosí ya cuenta con un estudio de mercado y para el caso de Coclé con los recursos de la CT realizará un estudio para conocer mejor el potencial de mercado de la zona y el mejor lugar donde establecer la Caja Rural. Otro factor importante para mitigar este riesgo será el rediseño de su estrategia promocional que será sufragado con la CT y que aportará con elementos comunicacionales para que la entidad haga conocer sus productos y en su caso los adecúe a la nueva demanda potencial encontrada.	PROCAJA
2. Riesgo climático: Desastres o fenómenos naturales en los valles centrales de Panamá podrían afectar la capacidad de generación de ingresos y de pago de los clientes.	Medio	Si bien es difícil mitigar este riesgo, la expansión geográfica propuesta con el presente proyecto, contribuirá a que PROCAJA diversifique su cartera en diferentes zonas geográficas de tres provincias (Veraguas, Herrera y Los Santos), lo cual ayuda a minimizar el impacto de este riesgo en sus operaciones. Por otro lado, se ha recomendado a PROCAJA que se postule y busque calificar al mecanismo de Liquidez de Emergencia ("ELF"), financiado por FOMIN.	Coordinador del Proyecto
3. Riesgos operativos: Dos riesgos operacionales importantes identificados durante el análisis del proyecto se refieren a la baja cobertura de riesgo crediticio y a los riesgos tecnológicos de implementación de un nuevo sistema.	Bajo	Para mitigar de alguna manera estos riesgos, se ha acordado con PROCAJA que deberá mantener un índice de exposición patrimonial menor a 0% para acceder a los recursos del préstamo. Asimismo, para mitigar el riesgo tecnológico, PROCAJA contará con asistencia técnica, con recursos de la CT, para diseñar los términos de referencia de la solución tecnológica que incluyan los requerimientos de compatibilidad necesaria con otros sistemas que opere la entidad.	Coordinador del Proyecto
4. Riesgo de gobierno corporativo y persona clave: Los integrantes de la Junta Directiva y de Vigilancia de la entidad, si bien tienen conocimiento y experiencia del medio rural, no son expertos en microfinanzas lo que merma su capacidad de orientar y controlar a la administración. La administración presenta alta dependencia de la Gerente General quien ha manifestado que está próxima a jubilarse en 2013-2014.	Bajo	En previsión de esta eventual ausencia, la Gerencia ha comenzado a sensibilizar a la Junta Directiva así como al personal de mandos medios para afrontar la sucesión con un proceso controlado y oportuno. Con el fin de apoyar aún más a mitigar este riesgo, con recursos de la CT se ha incluido una asesoría en gobernabilidad que promueva el proceso de selección para la sucesión de la Gerencia en 2013-2014 de modo tal que evite un impacto negativo en la institución.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

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:

La sostenibilidad de la organización descansa en cuatro pilares: la atención y comprensión de la clientela, la eficiencia en la operación y gestión financiera, el mantenimiento de la calidad de la cartera y una rentabilidad aceptable.

PROCAJA capacita y estimula a sus colaboradores para aumentar su eficiencia operativa y mejorar su nivel de atención al cliente (asociado), a la vez que mantiene una armónica relación con los cuerpos directivos.

Se da un constante seguimiento y monitoreo a las operaciones de las sucursales a fin de lograr una alta calidad de la cartera. en estos momentos la morosidad se ha reducido de 5.8% (dic. 2011) a 3.27% (junio 2012)

SE finalizó la consultoría "Auditoría del Sistema Actual de PROCAJA" donde se realizó un diagnóstico situacional del sistema y se sentaron las bases para el diseño, desarrollo e implementación de la nueva aplicación de software de cartera y contabilidad, que servirá como fundamneto para modernizar la tecnología de sistemas de la organización

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Banco de consultores. En el país no existe mucha experiencia en el manejo del microcrédito rural, lo que dificulta conseguir consultores en este ámbito. Será prudente crear un banco de consultores internacionales proporcionado por las entidades multinacionales que trabajan en este campo, previo a el inicio del proceso de contratación de consultorías.	Implementación	Bermúdez, Roberto