Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

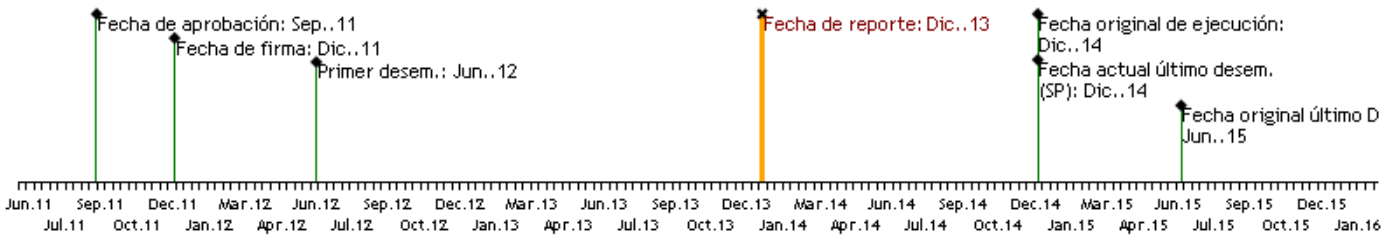
Nro. Proyecto: PN-S1002 - Nro. Operación: ATN/ES-12896-PN, SP/ES-11-03-PN

Resultado: 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

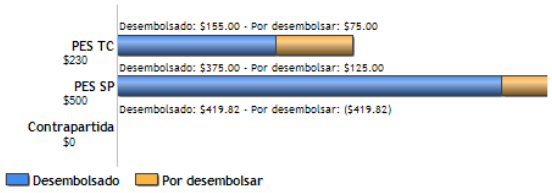
País Administrador	País Beneficiario
PANAMÁ	PANAMÁ

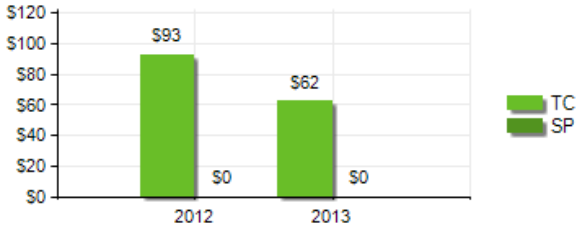
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS CAJAS RURALES	**Líder equipo de diseño:**	Torrez, Gabriela
		Líder equipo de supervisión:	Cambra, Gina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

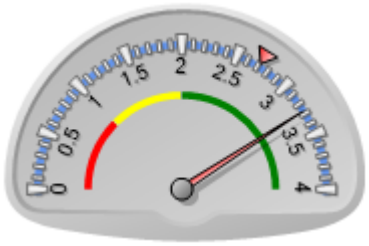


RECURSOS (EN MILES DE USD)

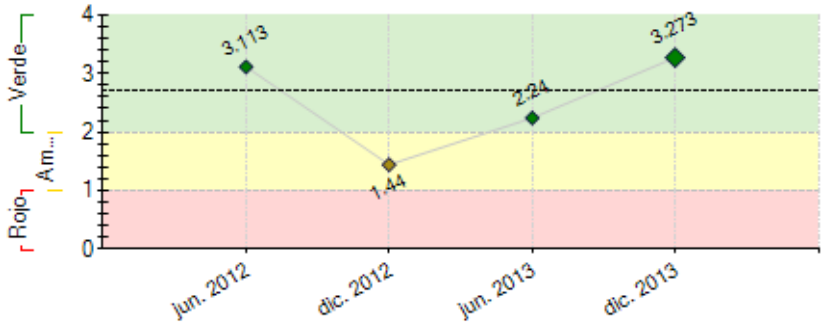




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.273
Promedio PES: 2.716

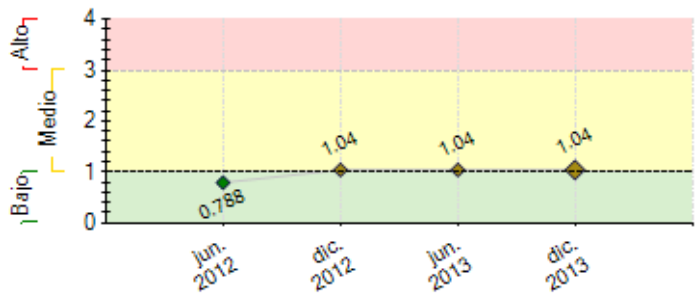


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.997

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

PROCAJA ha tenido un desarrollo sorprendente durante la Gestión del Proyecto. En relación a la gestión del Proyecto de expansión del microcrédito rural , el saldo de Cartera establecido como meta, a la fecha, fue superado en un 54%; la cartera en riesgo superior a 30 Días se ha mantenido Menor al 5%;
Sin embargo dos factores han imposibilitado el total alcance de los objetivos planteados: el Ingreso de Nuevos Clientes y La Participación de las Mujeres. El esfuerzo por alcanzar estos indicadores ha sido grande , pero la conducta social, de la población es una gran limitante, ya que en el sector rural son los hombres los que acceden por naturaleza al Crédito y por otra parte la meta de nuevos Asociados sí estableció muy por encima de la realidad en el corto Plazo.
Institucionalmente PROCAJA se ha manejado con una morosidad baja de 2,82%, demostrando su calidad de Cartera; el ROA de la Institución Alcanzó 7,61%, superando en 6,1 Puntos porcentuales lo alcanzado un diciembre del 2012 (1.5%).
Se ha implementado la Estrategia promocional y la Política salarial y está por terminar la implementación del software de cartera y contabilidad.
Durante el año 2014 se redoblarán esfuerzos por incrementar el número de clientes y la participación de mujeres, la implementación del software de cartera y contabilidad y la ejecución de la consultoría en gobernabilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
PROCAJA ha cumplido con el 43% (9/21) de indicadores del proyecto. De los 10 indicadores por cumplir, solamente 2 presentan una baja probabilidad de cumplirse: número de nuevos clientes y porcentaje de mujeres que acceden a crédito. PROCAJA deberá presentar al FOMIN un análisis de las causas de la desviación en el cumplimiento de estos indicadores y una propuesta de modificación que incluya un plan de acción para el año 2014. La ruta crítica del proyecto es terminar la implementación del nuevo software de cartera y contabilidad en todas las sucursales de PROCAJA y ejecutar la consultoría de gobernabilidad durante el primer semestre de 2014.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el presente semestre el crecimiento de asociados fue superior al del semestre anterior en un 9.3%, lo que denota un esfuerzo superior por agregar nuevos clientes, aunque no se alcance la meta establecida; la cartera creció un 47% y la morosidad se mantuvo inferior a 5% (indicador establecido). Se aprobó el marco operativo y normativo de la gestión de riesgo y se sensibilizó a los directivos sobre la importancia de su uso y se escogió al Comité de Riesgo.
El diseño e implementación del software de cartera presentó dificultades dado que la data del sistema anterior confrontaba incongruencias y hubo que hacer las correcciones necesarias para poder hacer la migración de datos; esta consultoría se pospuso hasta el 15 de marzo del 2014, a fin de garantizar su correcta implementación en toda las sucursales.
Para el próximo semestre se espera poner en ejecución la consultoría en gobernabilidad con los cambios introducidos a fin de que se implemente tan pronto entre en ejercicio la nueva Directiva.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Durante el segundo semestre de 2013 se efectuó la Evaluación Intermedia de PROCAJA, con la cual se demostró la ejecución satisfactoria del proyecto y se efectuaron recomendaciones para mejorar la gestión del mismo. También se designaron 2 personas de carrera en PROCAJA como Gerentes para las áreas de Negocios (Operaciones) y Finanzas/Administración, con lo cual se demuestra que se están fortaleciendo los mandos medios de la institución.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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	**R.1**	Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto	0	550	950		1220	544	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
	R.2	PROCAJA ha mantenido su calificación de riesgo con respecto a Marzo 2011 (B+ pa)						No	
							Nov. 2015		
	R.3	Porcentaje máximo de cartera en riesgo de la institución mayor a 30 días (PAR 30)	5.8	5	5		5	2.82	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
	R.4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0				50	50	
							Dic. 2014	Dic. 2013	

Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de clientes vigentes del proyecto al final del período	0	540	850		1000	544	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
	C1.I2	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	1			2	2	Finalizado
				Dic. 2012			Dic. 2013	Oct. 2012	
	C1.I3	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto del total de cliente	0	43	46		49	30.51	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
	C1.I4	Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	168000	329000		434000	343748.14	Finalizado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2013	

	C1.I5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30)	5	5	5		5	4.64	
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
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						Si	
							Dic. 2012	Ene. 2013	
	C2.I3	Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional	0				11	11	Finalizado
							Dic. 2014	Jun. 2013	
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	12	
							Jun. 2013	Jun. 2013	
	C3.I3	Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable	0				12	1	
							Mar. 2014	Dic. 2013	
	C3.I4	Porcentaje de personal operativo y de mandos gerenciales capacitado en el nuevo sistema de cartera y contable	0				100	100	Finalizado
							Dic. 2013	Jun. 2013	
	C3.I5	Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2013	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.						Si	Finalizado
							Dic. 2013	Oct. 2013	
	C3.I7	Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0				12	7	
							Dic. 2014	Dic. 2013	
	C3.I8	Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	4	8		12	8	
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2013	
	C3.I9	Numero de personal operativo capacitado	0				30	40	Finalizado
							Dic. 2014	Dic. 2012	
	C3.I10	Proceso de sucesión de la Gerencia General llevado con éxito por la Junta Directiva						No	
							Dic. 2014	Dic. 2013	
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	
							Jun. 2012	Jun. 2012	
	C4.I2	Video del proyecto producido	0				1		
							Dic. 2014		
	C4.I3	Calificación de riesgo finalizada	0				1		
							Dic. 2014		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Jun. 2012	5	Feb. 2012	Logrado
H2	Línea de base del proyecto y sistema de monitoreo completado	1	Jun. 2012	1	Jun. 2012	Logrado tarde
H3	Estudio de viabilidad y ubicación de agencia para Coclé completado.	1	Jun. 2012	1	May. 2012	Logrado
H4	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
H5	Estrategia de mercadeo y promoción rediseñada y materiales promocionales diseñados.	1	Dic. 2012	1	Ene. 2013	Logrado tarde
H6	Nueva aplicación de software de cartera y contabilidad diseñada e implementada en la oficina central.	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H7	Propuesta de marco operativo y normativo para la gestión de riesgos en PROCAJA.	1	Sep. 2013	1	Sep. 2013	Logrado
H8	[*] Aplicación de software de cartera y contabilidad implementada en la totalidad de las Cajas Rurales y 100% del personal capacitado en su uso	1	Mar. 2014			
H9	[*] 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	Mar. 2014			
H10	Informe final sobre la sucesión de la Gerencia General y las capacidades de las Juntas Directivas, de Vigilancia y administración	1	Dic. 2014			

[*] 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. 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.	Project Guest
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.	Project Coordinator
3. Riesgos operativos: Dos riesgos operacionales importantes identificados	Bajo	Para mitigar de alguna manera estos riesgos, se ha acordado con PROCAJA que deberá mantener un índice de exposición patrimonial	Project Coordinator

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.	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.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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:

PROCAJA está desarrollando dos procesos de vital importancia en la facilitación del control de cartera y contables y de los riesgos a que se enfrenta la organización en su cotidiana operación; se trata de la implementación del software de cartera y contabilidad y del marco operativo y normativo de la gestión de riesgos. estos dos procesos permitirán alimentar el sistema de información gerencial de PROCAJA facilitando el control de las operaciones y la toma de decisiones con mayor celeridad y menor riego.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El desarrollo de consultorías para el fortalecimiento institucional de las organizaciones microfinancieras es de vital importancia para las mismas, pero se debe procurar su programación de manera tal que al momento de su implementación no se conviertan en una acumulación de tareas que el poco personal y pocos recursos de la organización no le permitan ejecutar de manera oportuna y eficiente.	Implementation	Bermúdez, Roberto
2.	Implementation	Bermúdez, Roberto