Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

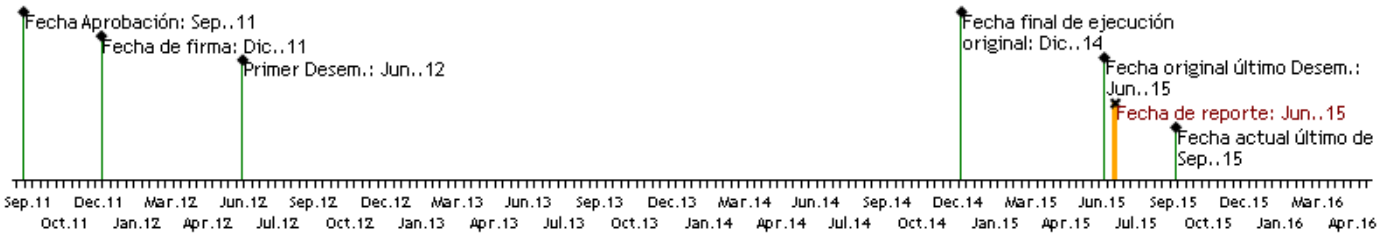
Nro. Proyecto: PN-S1002 - Proyecto No.: ATN/ES-12896-PN

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:**	GABRIELA TORREZ
		Líder equipo de supervisión:	GINA CAMBRA

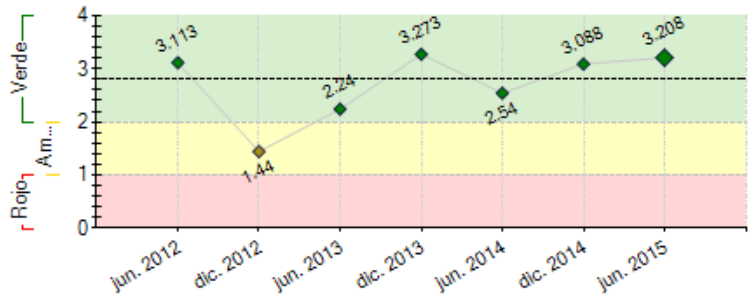
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$230,000.00	$0.00	$230,000.00
Contra partida	$140,000.00	$0.00	$1,016,750.28

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Durante los tres (3) años de ejecución del Proyecto, PROCAJA, con el financiamiento del BID y aporte propio, logró un saldo de cartera vigente a diciembre de 2015 en Tonosí y Coclé de B/.671,981.64, superando la meta propuesta (B/.434.000.00) en un 55%. El crédito promedio de Coclé fue de B/.1,189.00 y el de Tonosí de B/.2,369.00 ambos superiores al crédito promedio de PROCAJA (B/.911.00. y se logró captar 818 nuevos asociados (sobre la meta de 775).

El porcentaje de morosidad disminuyó al 9% en las dos cajas, la que aún se mantiene alta debido al arrastre de la cartera en riesgo, pero la tendencia es a bajar con los préstamos nuevos.

Se ha fortalecido la capacidad institucional con la modernización del software de cartera y contable; con la implementación del proceso de gestión del riesgo y el nombramiento un Gerente de Riesgo; dentro del proceso de gobernabilidad se ha establecido el mecanismo de sucesión de la gerente y demás mandos de la organización; se ha desarrollado un proceso intenso de capacitación del 100% del personal operativo y gerencial, al igual que a los directivos; se han sistematizado una serie de procesos operativos, que junto con la línea base, permite darle seguimiento y evaluar sus resultados obtenidos; se ha adecuado la estructura organizacional para hacerla coherente con los nuevos planteamientos de PROCAJA.

La cartera institucional creció en un 113%; la calidad de la cartera institucional se mantiene sana (menor que 5%); un 46% de los asociados son mujeres, la rentabilidad creció y el 82% de las sucursales han logrado la sostenibilidad financiera.

El principal riesgo que asumió PROCAJA fue el sostener el crecimiento en las Cajas del Proyecto, la morosidad alcanzó niveles del 14%, pero obligó a ajustar los mecanismos de crédito tanto en la colocación como en la recuperación establecer y sistematizar nuevos procesos y avanzar en la curva de aprendizaje. Al momento de presentar este informe la tasa de morosidad bajó a 9%, con tendencia a la baja; se ha aprendido la lección.

Para mantener la sostenibilidad operativa, institucional y financiera se ha diseñado un Plan de Sostenibilidad, fundamentado en la adecuación de la Estructura Organizacional, la creación de Alianzas Estratégicas, la creación de un nuevo modelo de negocio que mejore la competitividad, continuidad del Programa de Capacitaciones, la ejecución de un Plan de Monitoreo e incrementar la productividad y el reposicionamiento de PROCAJA

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto alcanzó los objetivos establecidos y superó la mayoría de los indicadores de resultados establecidos en el diseño del proyecto. A grandes rasgos, se logró la apertura de dos (2) cajas rurales nuevas en Coclé y Tonosí, superando la meta del saldo de cartera vigente en un 55% y la meta de número de clientes en un 6%. Un aspecto importante a destacar es que se logró que el 46% de los clientes en las 2 cajas nuevas sean mujeres. Este es un resultado muy positivo tomando en consideración la realidad socio-económica de las mujeres en el sector rural de Panamá y que los emprendimientos femeninos son escasos e informales. Se logró un fortalecimiento institucional exitoso de PROCAJA en tres áreas: sistemas de información, gestión de riesgos y gobernanza. Se desarrolló e implementó un nuevo sistema de gestión de cartera y contabilidad en línea con los siguientes resultados: (i) disminuir de 10 días a 1 día el tiempo para verificar la morosidad; (ii) contar con centros de costos para cada sucursal para la toma de decisiones gerenciales; (iii) automatizar los procesos de autorización de desembolsos a los clientes. También se implementó el sistema de gestión de riesgos y se aprobó el plan de gobernabilidad de PROCAJA.

Estas métricas reflejan un claro éxito del proyecto y demuestran la capacidad de PROCAJA de continuar ampliando su oferta de servicios microfinancieros en el sector rural de Panamá. Por otro lado, indicadores financieros como calidad de la cartera y rentabilidad han mejorado durante la gestión del proyecto, dando mejor solidez financiera a la institución. Además, se logró mejorar la calidad de los servicios y los tiempos de respuesta a los clientes de PROCAJA. El abordaje de desarrollar estrategias de fortalecimiento institucional permitió la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de PROCAJA.

Evaluación final

Se dio en general un fortalecimiento institucional de PROCAJA y se amplió su operación. Específicamente, cumplió con la apertura de dos nuevas sucursales en Coclé y Tonosí, la meta ajustada de participación femenina, se incluyó en el reglamento de crédito un componente ambiental, se establecieron nuevas estrategias de comunicación con los clientes y se fortaleció el área de tecnología de la información con un nuevo sistema general (core). Por otra parte, también se cumplió con el fortalecimiento del área de riesgo, la creación de la estructura de auditoría, robustecimiento de la gobernabilidad y el fortalecimiento del área de negocios. Existen procesos en camino que envigorizarán estas áreas. A nivel de los nuevos clientes en las sucursales de Coclé y Tonosí, prácticamente se alcanzó la meta ajustada. Todo esto se logró, además, con una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) superior al 30 por ciento y una cartera en riesgo a más de 30 días (PAR30), inferior al 4 por ciento a nivel global, aunque con cuatro sucursales con portafolio en riesgo más elevado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40013157

SECCIÓN 3: INDICADORES

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

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto	0	775	818	0 %
R.2	PROCAJA ha mantenido su calificación de riesgo con respecto a Marzo 2011 (B+ pa)			No	0 %
R.3	Porcentaje máximo de cartera en riesgo de la institución mayor a 30 días (PAR 30)	5.8	5	3.3	0 %
R.4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0	40	40	0 %

Componente 1: Financiamiento Reembolsable

Peso: 60%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Número de clientes vigentes del proyecto al final del período	0	775	818	0 %
C1.I2	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	2	2	0 %
C1.I3	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto del total de cliente	0	40	46	0 %
C1.I4	Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	434000	671981.64	0 %
C1.I5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30)	5	5	9	0 %

Componente 2: Apoyo a la expansión y comunicación con los clientes

C2.I1	Estudio de vialibilidad y ubicación de agencia en Coclé concluido			Si	0 %
C2.I2	Estrategia promocional y de mercadeo revisada, rediseñada y aprobada por PROCAJA			Si	0 %

Peso: 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I3**	Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional	0	11	11	0 %
Componente 3: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Auditoria del sistema actual de PROCAJA concluida			Si	0 %
	C3.I2	Número de sucursales y oficina central con equipo informático renovado	0	12	12	0 %
	C3.I3	Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable	0	12	12	0 %
	C3.I4	Porcentaje de personal operativo y de mandos gerenciales capacitado en el nuevo sistema de cartera y contable	0	100	100	0 %
	C3.I5	Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA	0	1	1	0 %
	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	0 %
	C3.I7	Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0	12	12	0 %
	C3.I8	Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	12	12	0 %
	C3.I9	Numero de personal operativo capacitado	0	30	45	0 %
	C3.I10	Plan de Desarrollo de la Gobernabilidad formulado y aprobado por la Junta Directiva			Si	0 %
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	0 %
	C4.I2	Video del proyecto producido	0	1	1	0 %
	C4.I3	Calificación de riesgo finalizada	0	1	1	0 %
	C4.I4	Número de instituciones financieras que acceden a los resultados del proyecto	0	5	7	0 %
	C4.I5	Número de instituciones del sector público que conocen los resultados del proyecto	0	3	13	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: La idiosincrasia de la población de Tonosí y Penonomé difiere de la del resto de las Cajas, por tener una condición económica diferente que demanda más recursos de crédito y una diferente voluntad de pago. PROCAJA debe re definir el negocio en esta Cajas y re enfocarse en un nuevo segmento del mercado.

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.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: El fenómeno del niño ha cambiado el ciclo agrícola del sector; se atrasó cerca de tres meses el inicio de la siembra y existe una enorme incertidumbre sobre la continuidad de las lluvias, lo que ha mermado la actividad agropecuaria en el país y ya se habla de pérdidas en el sector y mermado además la demanda de crédito.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
La Junta Directiva y la Gerencia de PROCAJA han aprobado todos los cambios organizacionales desarrollados con el proyecto y se mantiene el compromiso de ampliar la oferta de servicios microfinancieros de PROCAJA en el sector rural de Panamá. El equipo de PROCAJA está altamente comprometido con los cambios organizacionales implementados y con asegurar la calidad de los servicios que ofrecen. Dada estas condiciones, existe una alta probabilidad para la sostenibilidad del proyecto.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se ha fortalecido la capacidad institucional con la modernización del software de cartera y contable; luego de una consultoría se ha implementado un proceso de gestión del riesgo creando el Comité de Riesgo y nombrando un Gerente de Riesgo; está en desarrollo un proceso de gobernabilidad que clarifica los roles y mecanismos de participación para la toma de decisión dentro de PROCAJA de los directivos y el personal gerencial, además de desarrollar un proceso de sucesión de la gerente y demás mandos de la organización; se ha desarrollado un ´proceso intenso de capacitación del 100% del personal operativo y gerencial, al igual que a los directivos; se ha mejorado el equipo tecnológico hardware de la institución; se han sistematizado una serie de procesos operativos, que junto con la línea base, permite darle seguimiento y evaluar sus resultados obtenidos; se ha adecuado la estructura organizacional para hacerla coherente con los nuevos planteamientos de PROCAJA.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. 1. La gestión del crédito micro financiero en el área rural es un proceso que requiere de una metodología donde el involucramiento directo con los asociados es necesario, dado su conocimiento del micro entorno y su población lo que les convierte en un referenciador valiosos. 2. El crecimiento acelerado de organizaciones microfinancieras, requiere de procesos de planificación, seguimiento y control estrictos que eviten el caos que implica el crecimiento; la búsqueda de recursos monetarios para evitar la iliquidez, la capacitación y el incentivo constante del personal del personal es una herramienta necesaria. 3. Se requiere un Plan de monitoreo y seguimiento bien estructurado y de constante supervisión que utilice las instancias creadas (comité de riesgos, comité de gestión, UTEM y como foros de discusión y toma de decisiones permanentes; además de analizar la situación del entorno donde opera el proyecto para plantear mecanismos de aprovechamiento de las oportunidades y mitigación de l	Sustainability	Bermúdez, Roberto
2. 4. Incorporación de los asociados a la gestión del crédito. Como conocedores de la población y potenciales asociados sus referencias son valiosas.	Sustainability	Bermúdez, Roberto
3. 3. Fidelización de Clientes. el crecimiento no solo implica el ingreso de nuevos clientes sino,además mantenerlos. Se requiere un proceso de agregación de valor para el cliente que lo mantenga satisfecho en la Organización. estos valores pueden ser complementos a las necesidades de los asociados y no solamente el crédito.-	Implementation	Bermúdez, Roberto
4. 2. Planeamiento de la liquidez contable. Se requiere establecer un flujo recurrente de caja que prevea las brechas de necesidades de financiamiento que se plantearán en el futuro.	Sustainability	Bermúdez, Roberto
5. 1.Riesgos de crecimiento. Las cajas de Tonosí y Penonomé entraron en un nivel rápido de crecimiento económico sin control, que desmejoró la calidad de cartera. Es necesario diseñar un Plan de monitoreo y seguimiento previo a iniciar todo nuevo proyecto que controle el crecimiento mientras se avanza en la curva de aprendizaje.	Sustainability	Bermúdez, Roberto

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

Se hizo un video con los resultados del proyecto que ya se encuentra publicado en la página web del FOMIN.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

08/ENE./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38351113]
09/DIC./2015	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40013157]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PN-S1002&lg=SP