Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

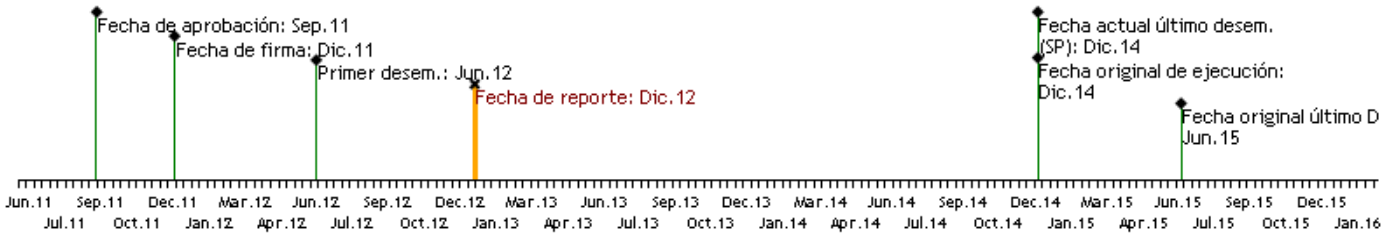
Nro. Proyecto: PN-S1002 - Nro. Operación: ATN/ES-12896-PN, SP/ES-11-03-PN

**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

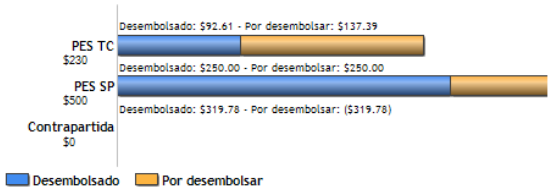
| País Administrador | País Beneficiario |
|---|---|
| PANAMÁ | PANAMÁ |

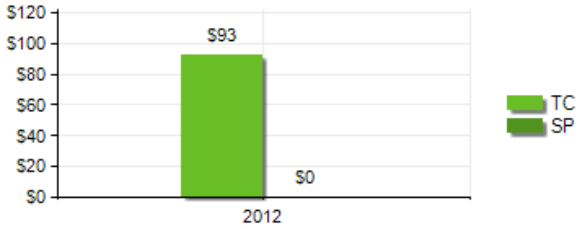
| | | | |
|---|---|---|---|
| **Agencia Ejecutora:** | ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS CAJAS RURALES | **Líder equipo de diseño:** | Torrez, Gabriela |
| | | **Líder equipo de supervisión:** | Arosemena, Rosario |

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

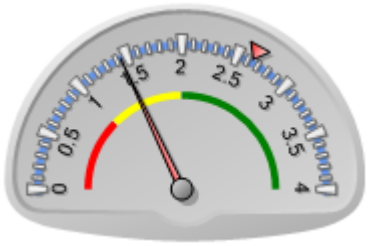



### RECURSOS (EN MILES DE USD)

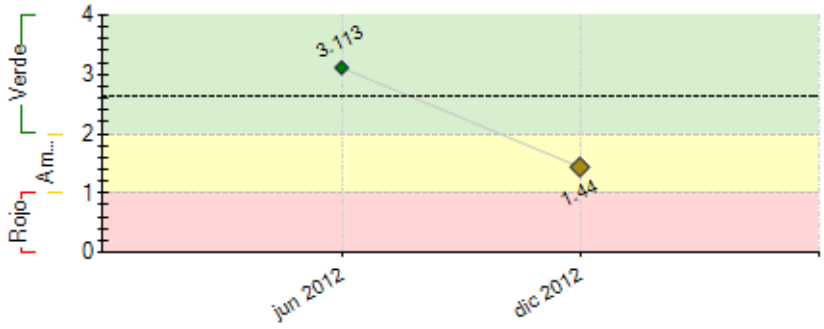



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Insatisfactorio: 1.44
**Promedio PES:** 2.643

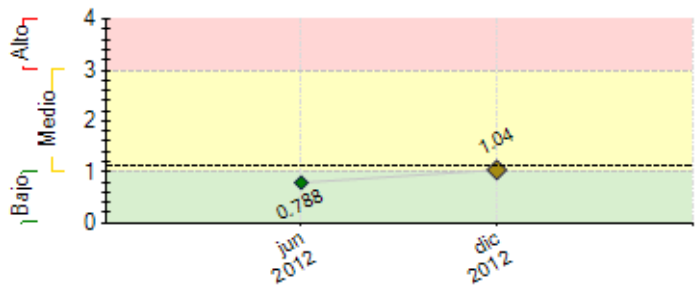



----- Promedio desempeño PES

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Bajo |
| **Adquisiciones:** | Medio |
| **Capacidad Técnica:** | Medio |




**----** Promedio de riesgo PES: 1.111

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Durante el presente año se cumplió con los hitos establecidos, exceptuando "la Revisión y rediseño de la estrategia de mercadeo y promoción", consultoría a la cual se le otorgó una prórroga para el 30 de enero de 2013.

La cartera neta creció en un 83% y el excedente del periodo creció un 290% durante el 2012 con respecto al 2011 lo que nos indica un mejoramiento financiero considerable, el cual se incrementará en el 2013 con las nuevas estrategias de incentivos a la productividad, reintegro de asociados inactivos y politicas de promoción y mercadeo.

La sistematización de procesos contables y financieros se convertirá en una herramienta valiosa para la disminución de los riesgos operacionales, y la permanencia de la Gerente por dos años, ya que asumió la presidencia de REDCAMIF, disminuye los riesgos de gobernabilidad hasta el 2015.

Se ve con optimismo el crecimiento de PROCAJA, ya que las asistencias técnicas recibidas han creado unas nuevas espectativas y mejorado la forma de hacer el negocio microfinanciero.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Durante el presente semestrese cumplió con los hitos establecidos, consultoría para el Diseño, desarrollo e implementación de la nueva aplicación del software de cartera y contabilidad; al otro hito programado "la Revisión y rediseño de la estrategia de mercadeo y promoción", se le otorgó una prórroga para el 30 de enero de 2013, luego que se solocitó al consultor realizar unos ajustes al documento final entregado.

El crecimiento de asociados en las sucursales de Tonosí y Coclé ha sido lento

**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 | 65 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Ene 2013 | |
| | **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 | 4 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **P.I4** | Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA | 0 | | | | 50 | 50 | |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| **Componente 1:** Financiamiento Reembolsable<br>**Peso:** 60%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Número de clientes vigentes del proyecto al final del período | 0 | 540 | 850 | | 1000 | 140 | Atrasado |
| | | | | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **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 | 44 | En curso |
| | | | | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C1.I4** | Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto | 0 | 168000 | 329000 | | 434000 | 196522 | En curso |
| | | | | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C1.I5** | Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30) | 5 | 5 | 5 | | 5 | 6.7 | Atrasado |
| | | | | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| **Componente 2:** Apoyo a la expansión y comunicación con los clientes | **C2.I1** | Estudio de vialibilidad y ubicación de agencia en Coclé concluido | | | | | | Si | Finalizado |
| | | | | | | | Jun 2012 | May 2012 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Peso:** 15%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I2** | Estrategia promocional y de mercadeo revisada, rediseñada y aprobada por PROCAJA | | | | | | No | Finalizado |
| | | | | | | | Dic 2012 | Dic 2012 | |
| | **C2.I3** | Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional | 0 | | | | 11 | 2 | Finalizado |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| **Componente 3:** Fortalecimiento institucional en aspectos clave<br>**Peso:** 15%<br>**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 | 3 | En curso |
| | | | | | | | Jun 2013 | Dic 2012 | |
| | **C3.I3** | Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable | 0 | | | | 12 | | |
| | | | | | | | Dic 2013 | Dic 2012 | |
| | **C3.I4** | Porcentaje de personal operativo y de mandos gerenciales capacitado en el nuevo sistema de cartera y contable | 0 | | | | 100 | | |
| | | | | | | | Dic 2013 | Dic 2012 | |
| | **C3.I5** | Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA | | | | | | No | |
| | | | | | | | Dic 2013 | Dic 2012 | |
| | **C3.I6** | Junta Directiva sensibilizada en gobierno corporativo y ha aprobado una política salarial de PROCAJA destinada a retener al personal con alto desempeño. | | | | | | No | |
| | | | | | | | Dic 2013 | Dic 2012 | |
| | **C3.I7** | Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos | 0 | | | | 12 | 2 | En curso |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C3.I8** | Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado) | 0 | 4 | 8 | | 12 | 4 | En curso |
| | | | | Dic 2012 | Dic 2013 | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C3.I9** | Numero de personal operativo capacitado | 0 | | | | 30 | 40 | En curso |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C3.I10** | Proceso de sucesión de la Gerencia General llevado con éxito por la Junta Directiva | | | | | | No | |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| **Componente 4:** Apoyo a la ejecución, sistematizacion y divulgación del proyecto<br>**Peso:** 10%<br>**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 | | | | | | No | |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |
| | **C4.I3** | Calificación de riesgo finalizada | | | | | | No | |
| | | | | | | | Dic 2014 | Dic 2012 | |

| | 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 | 0 | Dic 2012 | No Logrado |
| **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 | 0 | Dic 2012 | |
| **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 | Dic 2013 | 0 | Dic 2012 | |
| **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 | Dic 2013 | 0 | Dic 2012 | |
| **H10** | Informe final sobre la sucesión de la Gerencia General y las capacidades de las Juntas Directivas, de Vigilancia y administración | 1 | Dic 2014 | 0 | Dic 2012 | |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. 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 |
| 2. 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 |
| 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. | Project Coordinator |

**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**

| Factor | Comentarios |
|---|---|
| [X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo | Pendiente por presentgar al Banco. |

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

PROCAJA ha continuado con la capacitación de los mandos medios y personal operativo para mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores en el manejo financiero y servicio a los asociados.

Se han desarrollado consultorías cuyos resultados plantean nuevas estrategias para la captación y retención de asociados que junto con otras actividades garanticen el crecimieento programado.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. El seguimiento a los asociados se convierte en una herramienta importante ya que le permite a la organización reincorporar a socios inactivos que por razones de poca importancia han salido de la organización. PROCAJA ha tenido más de 13,000 asociados y solo mantiene 3000 como socios activos por lo que existe un gran potencial de socios inactivos con potencial de reincorporarse a PROCAJA. | Implementación | Bermúdez, Roberto |