Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 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

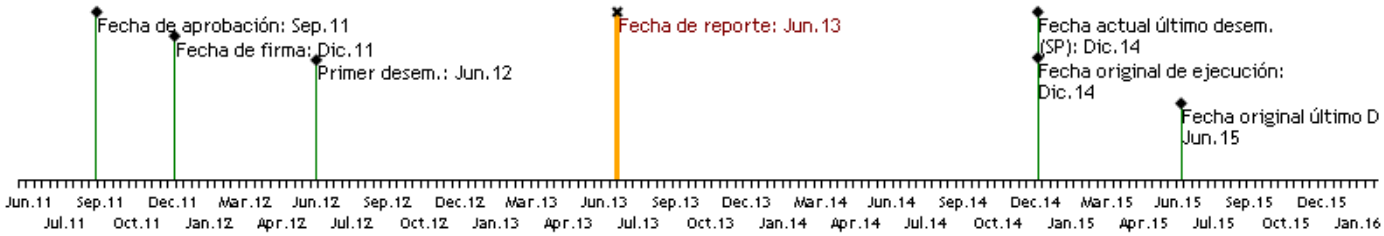
Resultado: El propósito del proyecto es ampliar la oferta de servicios microfinancieros sólidos para nuevos clientes en el área rural de Panamá a través de la mejora de las capacidades de financiamiento y prestación de servicios de PROCAJA

País Administrador	País Beneficiario
PANAMÁ	PANAMÁ

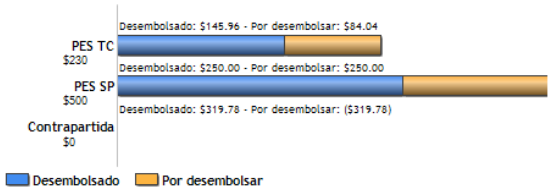
Agencia Ejecutora:

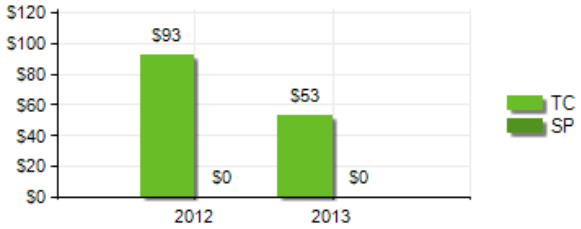
Líder equipo de diseño: Torrez, Gabriela
Líder equipo de supervisión: Cambra, Gina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

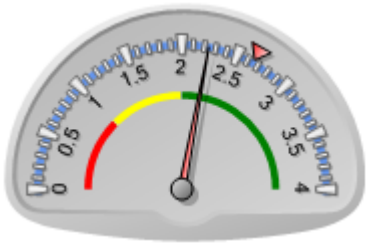


RECURSOS (EN MILES DE USD)

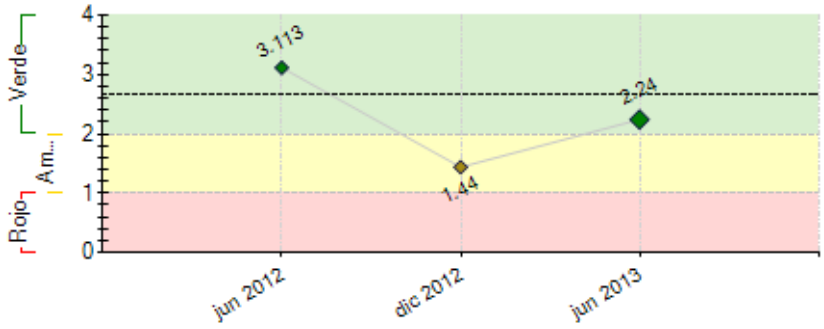




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.24
Promedio PES: 2.655

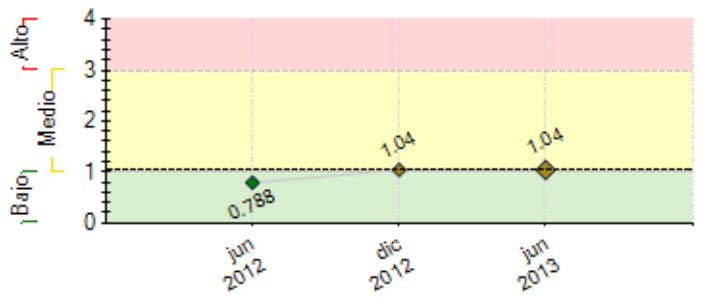


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 1.047

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

PROCAJA avanza hacia el alcanzar los objetivos propuestos; su crecimiento de cartera ya superó lo propuesto para finales de año, la morosidad a más de 30 días es menor de 5% y casi todas las Cajas han alcanzado su sostenibilidad, lo que eleva el nivel de rentabilidad a valores nunca logrados en PROCAJA.

El ROA se duplicó pasando de 1.5% en el 2012 a 3.7% en el 2013; el ROE se triplicó pasando de 4% a 12% para el periodo en estudio; la sostenibilidad operativa se consolidó revelando un aumento del 36% de un periodo a otro y la rentabilidad financiera también se mejoró notablemente. El único indicador que bajó levemente es el rendimiento nominal de la cartera que pasó de 20.5% a 19.22% de 2012 a 2013.
Las áreas de retraso son puntos difíciles de alcanzar; El número de asociados propuesto implica que las cajas de Tonosí y Coclé deben tener a la fecha 425 asociados cada una, lo que es casi imposible, Ocú, una de las cajas de mayor edad y con el mayor número de asociados tiene 491 asociados y el número de asociados promedios por caja es de 206.

Referente a la actividad productiva de las mujeres, en Panamá es en una relación de 3:1 en relación a los hombres, sin embargo nosotros estamos en una relación de 1.4:1, lo que significa un 41% de participación de mujeres en la cartera de préstamos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto presenta un desempeño satisfactoriocon un 57% de los indicadores cumplidos a la fecha. Existe un atraso en el número de clientes por caja. Es necesario revisar la meta para este indicador durante la evaluación intermedia del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados más importantes del semestre han sido el incremento del número de asociados en Coclé y Tonosí, así como la reducción de la morosidad a cifras menores que los indicadores establecidos.

La nueva estrategia de incentivos a los oficiales de crédito está incrementado la entrada de nuevos asociados y a la vez el cuidado de la calidad de cartera.

Para el próximo semestre la Unidad Ejecutora estará comprometida con la finalización del hito "Consultoría para diseño, desarrollo e implementación y aplicación del sistema de cartera y contabilidad"; la finalización del hito "Consultoría para el diagnóstico y mejora de la Gestión del Riesgo institucional y el inicio del hito "Consultoría para la Capacitación continua de la Junta directiva y Plan de sucesión de la Gerencia". Adicionalmente la Unidad se involucra en el seguimiento del Plan Estratégico de Crecimiento ya que de su correcta implementación se podrán alcanzar algunas de las metas atrasadas, tales como la inclusión de nuevos asociados y asociadas, y la participación de los asociados en la gestión de la Asociación.

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
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	**P.I1**	Número de nuevos clientes beneficiados con el proyecto	0	550	950		1220	367	
			Dic 2011	Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 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	3.2	
			Dic 2011	Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2013	
	P.I4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0				50	50	
							Dic 2014	Jun 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	367	Atrasado
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 2013	
	C1.I2	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	1			2	2	
				Dic 2012			Dic 2013	Ene 2013	
	C1.I3	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto del total de cliente	0	43	46		49	44	
				Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Ene 2013	

	C1.I4 Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	168000	329000		434000	343748.14	
			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	4.1	
			Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 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	
						Dic 2013	Jun 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		
						Dic 2013	Jun 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.						No	
						Dic 2013	Jun 2013	
	C3.I7 Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0				12	6	
						Dic 2014	Jun 2013	
	C3.I8 Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	4	8		12	5	
			Dic 2012	Dic 2013		Dic 2014	Jun 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	Jun 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	Jun 2013	
	C4.I3 Calificación de riesgo finalizada	0				1		
						Dic 2014	Jun 2013	

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	0	Jun 2013	
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	Jun 2013	
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	Jun 2013	
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	Jun 2013	

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 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	Bajo	Para mitigar de alguna manera estos riesgos, se ha acordado con	Project Coordinator

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.	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.

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:

Las políticas de mercadeo y de incentivos han ayudado al mantenimiento de la sostenibilidad de PROCAJA. Al momento PROCAJA ha alcanzado la sostenibilidad financiera general y solo dos cajas están en proceso de alcanzarla

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La incorporación de la política de incentivos económicos, en función de alcance de metas de crecimiento y calidad de cartera, al igual que de crecimiento de asociados; y de incentivos no económicos, tales como capacitación y pasantías, ha dado magníficos resultados en PROCAJA, subiendo sus metas de sostenibilidad.	Implementation	Bermúdez, Roberto
2. La incorporación de los asociados en el proceso de promoción del crédito es una valiosa herramienta. Durante este período se ha creado un grupo de asociados lideres que promueven en su área a PROCAJA y sus actividades, sirviendo además de filtro de los nuevos asociados en relación a su conducta ética en las comunidades. Esta promoción directa y personalizada de asociado a asociado ha permitido el incremento de nuevos asociados de una manera más dinámica. Sistema de incentivos a oficiales de créditos. Durante este período se creó un sistema de incentivos a los oficiales de crédito en las diferentes cajas, lo que motivó a la colocación de crédito en mayor volumen y con igual calidad. Este sistema se paso de global a individual por Caja, premiando el esfuerzo adicional.	Implementation	Bermúdez, Roberto