Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

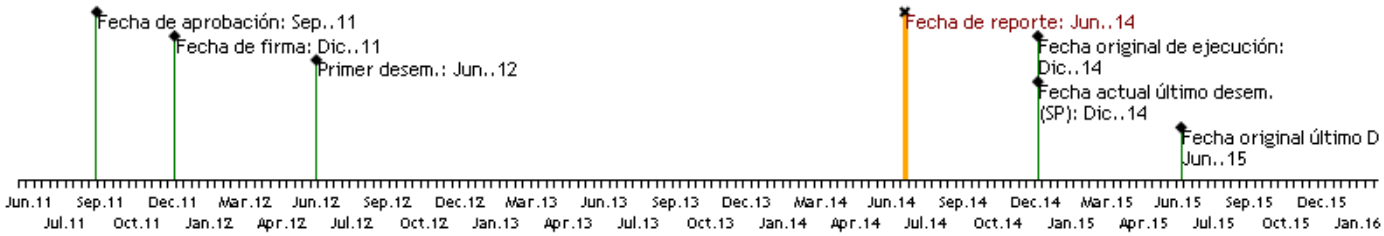
Nro. Proyecto: PN-S1002 - Nro. Operación: ATN/ES-12896-PN, SP/ES-11-03-PN

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

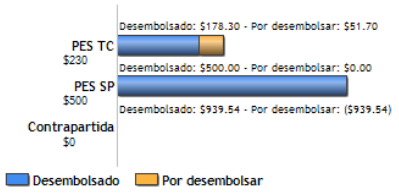
País Administrador	País Beneficiario
PANAMÁ	PANAMÁ

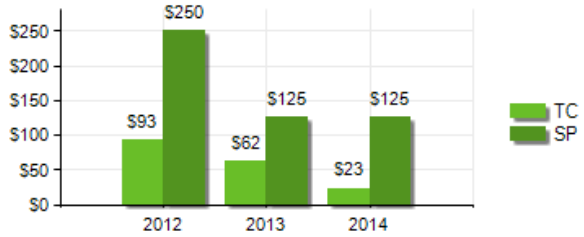
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS CAJAS RURALES	**Líder equipo de diseño:**	Torrez, Gabriela
		Líder equipo de supervisión:	Cambra, Gina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

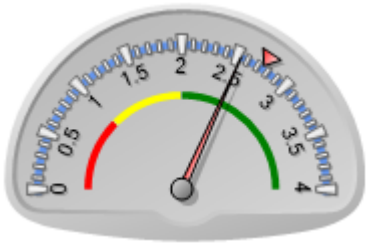


RECURSOS (EN MILES DE USD)

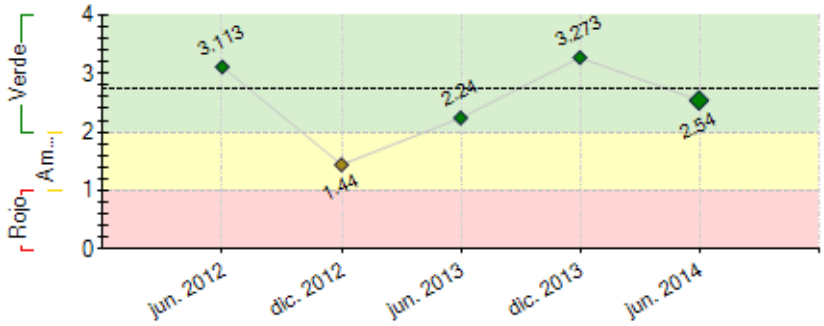




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.54
Promedio PES: 2.75

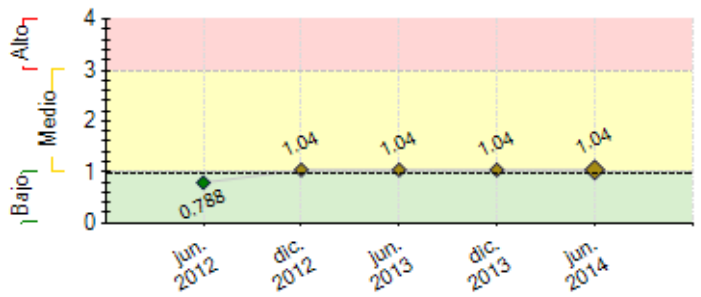


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.961

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El principal logro del Proyecto es el crecimiento sostenible alcanzado en los dos últimos años. De una cartera activa de B/.1,630,777.72 (junio de 2012), la cartera se incrementó un 123.9% (junio de 2014) alcanzando una cartera activa de B/.3,650,845.95; PROCAJA alcanzó la sostenibilidad financiera y su calidad de cartera se mantuvo menor que 5%. Solo falta alcanzar el hito referido a la gobernabilidad y se logrará en el mes de diciembre. PROCAJA implementa el Programa de Gestión de Riesgos que mitiga los riesgos inherentes al crecimiento que se están suscitando. La mayor dificultad corresponde al uso del sistema de informática dado los pequeños ajustes en el sistema que se han hecho lentos, ya que se hacen On Line, por la salida del consultor del país, por problemas familiares . El crecimiento acelerado de PROCAJA sigue siendo su mayor riesgo y se mitiga con la implementación del Programa de Gestión de Riesgo . El Proyecto está altamente optimista en el alcance de los objetivos propuestos, prueba de esto es que el último de los hitos propuestos ya está en ejecución y se entregará pronto. En lo que resta de la ejecución la Unidad Ejecutora hará énfasis en la implementación del Plan de Gobernabilidad, el reforzamiento del Programa de Gestión del Riesgo, y la finalización de los ajustes del Sistema de Informática para el logro final de los propósitos del Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
PROCAJA ha cumplido con el 76% (16/21) de los indicadores del proyecto. De los 5 indicadores por cumplir, solamente 1 presenta una baja probabilidad de cumplirse: porcentaje de mujeres que acceden a crédito. Debido a realidad socioecónomica de Tonosí y Coclé y a las barreras de acceso al crédito para las mujeres rurales, durante la evaluación final del programa se deberá analizar si en el diseño de la operación se sobredimensionó este indicador. Es importante destacar los logros de PROCAJA en cuanto a la mejora de su capacidad de financiamiento y de prestación de servicios. Se logró desarrollar e implementar un nuevo software de gestión de cartera, un programa de gestión de riesgos y un plan de gobernabilidad.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante este último semestre se alcanzaron los hitos 8 y 9 correspondientes a la Aplicación del software de cartera y contabilidad implementada en la totalidad de las Cajas Rurales y 100% del personal capacitado en su uso y el Informe sobre la Situación Actual del Proceso de Gobernabilidad en PROCAJA; se implementa además el Sistema de Gestión de Riesgos en PROCAJA. Dado el esfuerzo de promoción realizado para incluir mujeres, su participación se incrementó en un 2% alcanzando un 48% institucionalmente. En las cajas del proyecto(Tonosí y Coclé) se desaceleró el crecimiento a 30% debido a que en estas localidades el monto promedio de créditos, es de mas de B/. 3,000.00, monto al cual poco acceden las mujeres; se está creando un tipo de préstamos (préstamo del hogar) que sea más accesible a las mujeres y por ende nos permite elevar su participación en la organización. La autosuficiencia operativa se mantiene en 132.5% y la autosuficiencia financiera en 126.5%.La mayor dificultad se dio en el área de implementación del software de contabilidad y cartera, dado los ajustes que se le hacen al sistema. Para el próximo semestre se continuará con la implementación del Programa de Gestión del riesgo, se iniciará la implementación del Plan de Gobernabilidad y se realizará el video del Proyecto y la calificación de riesgo de PROCAJA.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha cumplido con la planificación acordada para el año 2014. Se acordó que la ruta crítica del proyecto para el segundo semestre de 2014 es la siguiente: (i) Plan de Desarrollo de la Gobernabilidad formulado y aprobado por la Junta Directiva; (ii) Calificación de Riesgo finalizada; y (iii) Video del Proyecto producido

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	210	544		775	642	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	
	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	3	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	
	R.4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0				40	40	
							Dic. 2014	Jun. 2014	

Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de clientes vigentes del proyecto al final del período	0	210	544		775	642	En curso
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	
	C1.I2	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	1			2	2	Finalizado
				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		40	30	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	
	C1.I4	Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	168000	329000		434000	648188.16	En curso
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	

	C1.I5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30)	5	5 Dic. 2012	5 Dic. 2013		5 Dic. 2014	4 Jun. 2014	En curso
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 May. 2012	Finalizado
	C2.I2	Estrategia promocional y de mercadeo revisada, rediseñada y aprobada por PROCAJA					Dic. 2012	Si Ene. 2013	Finalizado
	C2.I3	Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional	0				11 Dic. 2014	11 Jun. 2014	Finalizado
Componente 3: Fortalecimiento institucional en aspectos clave **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Auditoria del sistema actual de PROCAJA concluida					Jul. 2012	Si May. 2012	Finalizado
	C3.I2	Número de sucursales y oficina central con equipo informático renovado	0				12 Jun. 2013	12 Dic. 2013	Finalizado
	C3.I3	Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable	0				12 Mar. 2014	12 Jun. 2014	Finalizado
	C3.I4	Porcentaje de personal operativo y de mandos gerenciales capacitado en el nuevo sistema de cartera y contable	0				100 Dic. 2013	100 Jun. 2014	Finalizado
	C3.I5	Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA	0				1 Dic. 2013	1 Jun. 2014	En curso
	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	Si Jun. 2014	Finalizado
	C3.I7	Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0				12 Dic. 2014	12 Jun. 2014	Finalizado
	C3.I8	Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	4 Dic. 2012	8 Dic. 2013		12 Dic. 2014	12 Jun. 2014	Finalizado
	C3.I9	Numero de personal operativo capacitado	0				30 Dic. 2014	45 Jun. 2014	Finalizado
	C3.I10	Plan de Desarrollo de la Gobernabilidad formulado y aprobado por la Junta Directiva					Dic. 2014	No Dic. 2013	En curso
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					Jun. 2012	Si Jun. 2012	Finalizado
	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	1	Mar. 2014	Logrado tarde
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	1	May. 2014	Logrado tarde
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:

La sostenibilidad del proyecto será la principal acción a realizar, por lo que la calidad de la cartera, complementada con una cultura de riesgo que se estará logrando durante la implementación del Programa de gestión de riesgo y de la gobernabilidad en la mejora de la capacidad de los cuerpos directivos en la toma de decisiones, supervisión y control, al igual que el aprendizaje de la administración de situaciones difíciles y conflictos serán las principales herramientas a utilizar.Se ha adoptado una cultura de capacitación constante al personal de la Organización lo que mejora el desempeño de los colaboradores.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La implementación del proceso de gestión de riesgos ha permitido identificar factores de riesgos tanto en el entorno de cada una de las cajas como en los procesos de colocación del riesgo y el seguimiento que han contribuido a la disminución de la mora que se había incrementado con el acelerado crecimiento que experimento PROCAJA en los dos últimos años. Factores como la voluntad de pago y la conducta familiar y social de los asociados estaban afectando la morosidad.	Risk	Bermúdez, Roberto