Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

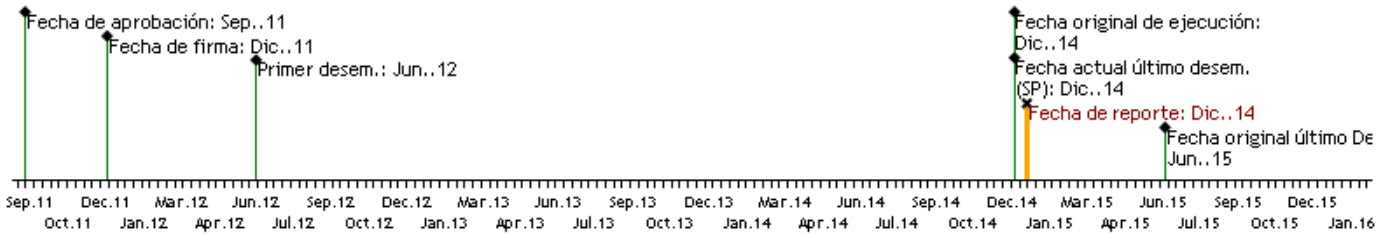
Número de proyecto: PN-S1002 - Nro. Operación: ATN/ES-12896-PN, SP/ES-11-03-PN

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

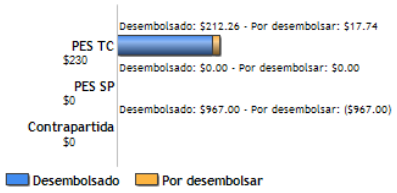
País Administrador	País Beneficiario
PANAMÁ	PANAMÁ

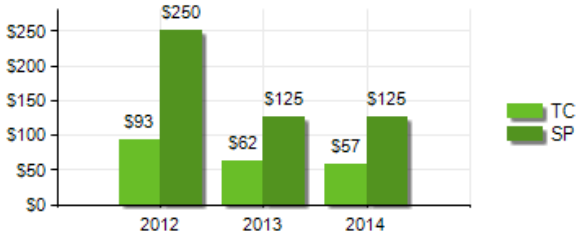
Agencia ejecutora:	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS CAJAS RURALES	**Líder equipo de diseño:**	Torrez, Gabriela
		Líder equipo de supervisión:	Cambra, Gina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

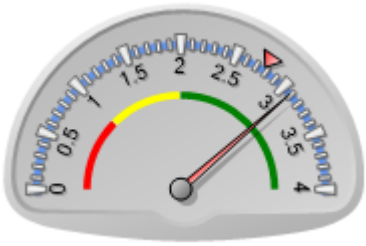


RECURSOS (EN MILES DE USD)

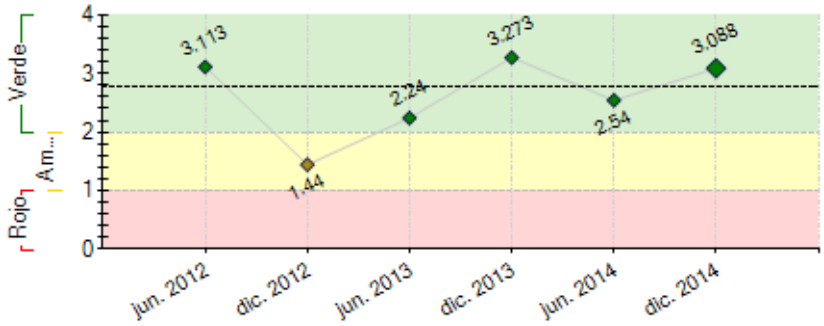




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.088
Promedio PES: 2.771

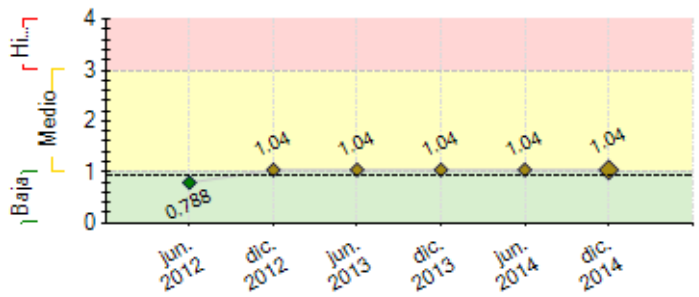


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.918

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El principal logro obtenido por el Proyecto es el rápido crecimiento sostenible alcanzado en los tres últimos años. De una cartera bruta de préstamos de B/. 1,980, 510 (en diciembre de 2012), la cartera se incrementó un 90% (B/.3, 759,124 en diciembre de 2014). PROCAJA alcanzó la sostenibilidad financiera y su calidad de cartera se mantuvo menor que 5%. Hasta el momento se han logrado todos los hitos programados; PROCAJA implementó el Programa de Gestión de Riesgos y conformó el Comité de Riesgos, nombró al Gerente de Riegos, además de trabajar en la implementación de la cultura de riesgos institucional y la creación de los instrumentos para medir el riesgo; PROCAJA realizó consultoría para la determinación de nuevos productos definiendo el apoyo a mujeres emprendedoras denominado "Pro Mujer", con facilidades de ingreso a la mujer. La situación de iliquidez es uno de los problemas que tiene la institución, pero se gestiona préstamos por el orden de B/.900,000 en el corto plazo. El crecimiento acelerado de PROCAJA sigue siendo su mayor riesgo, sin embargo la implementación del Programa de Gestión de Riesgo se ha convertido en la principal acción de mitigación. En lo que resta la Unidad Ejecutora hará énfasis en la implementación del Plan de Gobernabilidad, el reforzamiento del Programa de Gestión del Riesgo, la finalización de los ajustes del Sistema de Informática y la ejecución de la auditoria y la evaluación final para el logro 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 81% (17/21) de los indicadores del proyecto yde los 4 indicadores por cumplir, 3 indicadores presentan una alta probabilidadde ser logrados al cierre del proyecto. El indicador de porcentaje de mujeresque acceden a crédito tiene una baja probabilidad de cumplimiento dada larealidad socioeconómica de las mujeres en las áreas de intervención delproyecto. PROCAJA implementará el programa Pro Mujer para atender este segmento del mercado. PROCAJA logró implementar el nuevo software de cartera ePROC, el cualha sido instalado en la Sede de PROCAJA y en sus 11 sucursales. El software es utilizadopor 53 usuarios y con la implementación de este software se ha logrado mejorarla eficiencia operativa de PROCAJA, contar con información en línea y disminuirlos tiempos de atención al cliente. La calificación de riesgo se encuentra ensu fase final y no se anticipan riesgos que afecten el cierre del proyectoprogramado para junio/2015.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el presente semestre se alcanzó el último de los hitos (hito 10 correspondiente al Plan de Gobernabilidad); se implementa el Sistema de Gestión de Riesgos, formalizando el Comité de Riesgos y nombrando al Gerente de Riesgos. La dificultad de inclusión de mujeres en las cajas del proyecto (Tonosí y Coclé) persiste y solo se incrementó un 1% con respecto al semestre anterior; se implementará el producto "Pro Mujer" que crea facilidades de ingreso a la mujer emprendedora, garantías a su crédito y asesoría a sus proyectos para incrementar su participación. La sostenibilidad operativa paso de 107% en el período anterior a 120% en este período y se logró superar el 100% de la rentabilidad financiera y el mantenimiento de la calidad cartera a nivel institucional (a pesar del acelerado crecimiento, la morosidad se mantiene menor que 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 y Gobernabilidad, y se ejecutará la auditoria y evaluación final y se espera el informe final de la calificación de riesgo de PROCAJA en enero y se acelera un programa de recuperación del crédito en el área de Tonosí, el cual restringe los créditos mayores de B/.3,000.00, incrementa el tiempo de recuperación a los oficiales de crédito. Se espera para enero el informe final de la calificación de riesgo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se acordó que la ruta crítica del proyecto para el año 2015 es lasiguiente: (i) ***Video*** del Proyecto producido;(ii) ***Evaluaciónfinal*** del proyecto concluida; (iii) ***Taller de Cierre*** delproyecto ejecutado; y (iv) ***Auditoría final*** del proyecto. Elproyecto ha concluido sus principales actividades de forma satisfactoria y nose anticipa ningún riesgo para el cierre del proyecto a junio/2015.

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	717	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	
	R.2	PROCAJA ha mantenido su calificación de riesgo con respecto a Marzo 2011 (B+ pa)						No	
							Nov. 2015	Dic. 2014	
	R.3	Porcentaje máximo de cartera en riesgo de la institución mayor a 30 días (PAR 30)	5.8	5	5		5	3.61	
			Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	
	R.4	Porcentaje mínimo de mujeres que integra la Junta Directiva de PROCAJA	0				40	40	
							Dic. 2014	Dic. 2014	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable	**C1.I1**	Número de clientes vigentes del proyecto al final del período	0	210	544		775	717	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	

Peso: 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I2**	Número de Cajas rurales nuevas operando con el proyecto	0	1			2	2	Finalizado
				Dic. 2012			Dic. 2013	Dic. 2014	
	C1.I3	Porcentaje de mujeres que acceden a crédito con recursos del proyecto del total de cliente	0	43	46		40	31	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	
	C1.I4	Valor en US$ del saldo de cartera del proyecto	0	168000	329000		434000	643997.68	Finalizado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	
	C1.I5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo del proyecto mayor a 30 días (PAR 30)	5	5	5		5	10	Atrasado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Dic. 2014	
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	Finalizado
							Dic. 2012	Ene. 2013	
	C2.I3	Número de sucursales en las que se implementa la estrategia promocional	0				11	11	Finalizado
							Dic. 2014	Jun. 2014	
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	Finalizado
							Jun. 2013	Dic. 2013	
	C3.I3	Número de sucursales y oficina central en los que se ha implementado el sistema de cartera y contable	0				12	12	Finalizado
							Mar. 2014	Jun. 2014	
	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. 2014	
	C3.I5	Sistema de gestión de riesgos operando en PROCAJA	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2013	Dic. 2014	
	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	Jun. 2014	
	C3.I7	Número de pasantías a las que ha asistido el personal de mandos gerenciales y directivos	0				12	12	Finalizado
							Dic. 2014	Jun. 2014	
	C3.I8	Numero de eventos de capacitación para el personal operativo (acumulado)	0	4	8		12	12	Finalizado
				Dic. 2012	Dic. 2013		Dic. 2014	Jun. 2014	
	C3.I9	Numero de personal operativo capacitado	0				30	45	Finalizado
							Dic. 2014	Jun. 2014	
	C3.I10	Plan de Desarrollo de la Gobernabilidad formulado y aprobado por la Junta Directiva						Si	Finalizado
							Dic. 2014	Nov. 2014	
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	Finalizado
							Jun. 2012	Jun. 2012	
	C4.I2	Video del proyecto producido	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2014	Dic. 2014	
	C4.I3	Calificación de riesgo finalizada	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2014	Dic. 2014	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	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	1	Nov. 2014	Logrado

[*] 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	Project Coordinator

		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.	
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.	Baja	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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

PROCAJA ha reforzado su estructura organizacional creando las gerencias de administración y finanzas, de negocios y de riesgos además del auditor interno, lo que facilitarán la operación de la institución y permitirán la libertad de la gerencia general de asumir otros roles como la gestión de recursos para solventar la liquidez que demanda el crecimiento. Se trabajará en la gestión del riesgo estableciendo los instrumentos de medición del riesgo y la implementación de una cultura de riesgo en toda la institución que mitigará riesgos financieros y otros. La implementación del programa de gobernabilidad permitirá que los roles de los directivos sean internalizados por ellos mismos y mejoren sus capacidades de planificación, control y toma de decisiones que se constituirán en un apoyo a la operación efectiva de PROCAJA

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. a) La gestión del crédito microfinanciero en el área rural es un proceso que requiere de una metodología donde el involucramiento directo con los clientes es necesario y se convierte en la garantía del pago. b) 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. c) Se requiere un monitoreo constante de la situación del entorno donde opera el proyecto para plantear mecanismos de aprovechamiento de las oportunidades y mitigación de los riesgos. d) El crecimiento de la participación en el mercado debe considerar el reintegro y fidelización de los asociados. e) El mercadeo rural, por efectos de dispersión y pocos medios de comunicación, requiere de una comunicación masiva por medio de la radio para luego en	Implementation	Bermúdez, Roberto