Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento servicio micro finanzas en cooperativas interior de Bahia

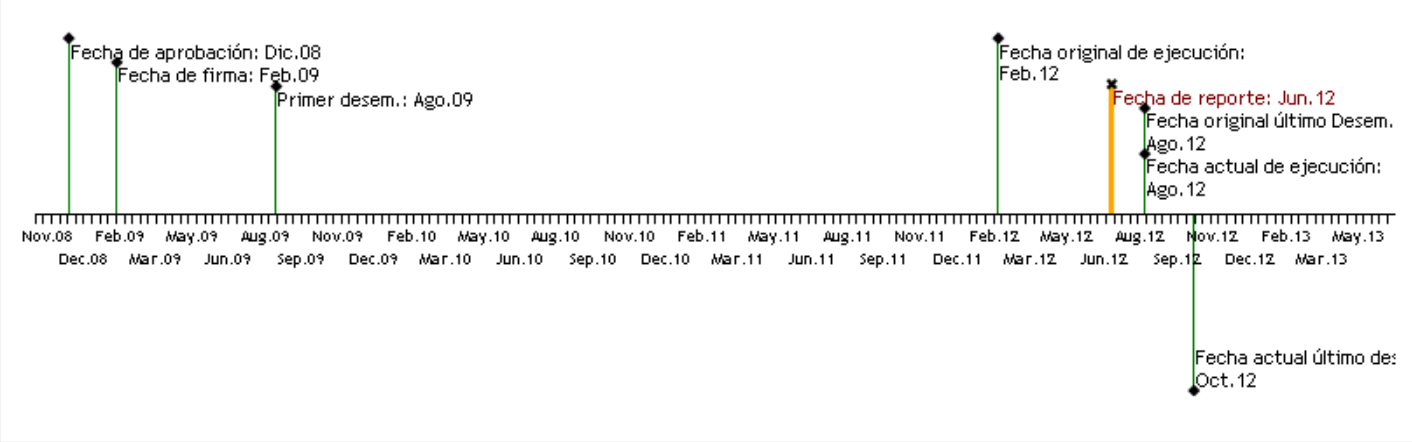
Nro. Proyecto: BR-M1069 - Nro. Operación: ATN/ME-11433-BR

Propósito: Fortalecer la capacidad de ASCOOB Central y de sus cooperativas afiliadas para desarrollar y gestionar con eficiencia sus programas de micro crédito en el interior del Estado de Bahía.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

Agencia Ejecutora:	Cooperativa Central de Crédito da Agricultura Familiar e Economía Solidaria	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Gilio, Ismael Gilio

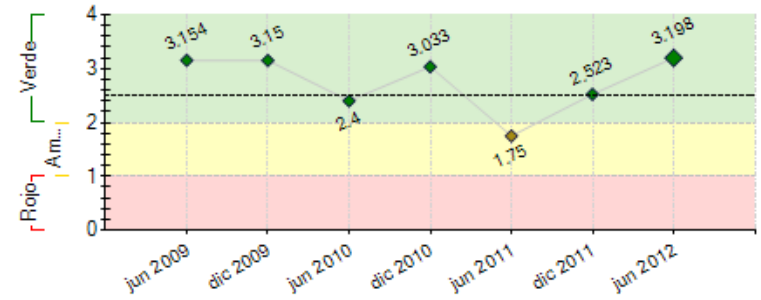
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$420,000.00	$7,100.00	$389,156.15
Contrapartida	$0.00	$180,000.00	$170,169.13

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

O sistema cooperativo de crédito no Brasil teve um importante desenvolvimento nos últimos anos, prova disso é o seu crescimento acima da média do sistema financeiro no período e o baixo impacto da crise financeira mundial. O Sistema ASCOOB acompanhou esta tendência e entre 2008 e 2012 cresceu em 75% o número de sócios, 107% o volume de crédito, 52% os depósitos, 60% o patrimônio líquido e 43% em número de agências. No entanto as regiões mais pobres do Brasil, o norte e o nordeste, mantém um baixo povoamento cooperativo. Isso traz a ASCOOB o desafio de contribuir para o aumento da rede de atendimento e para a promoção da inclusão financeira na região, começando pelos estados de Alagoas e Sergipe (com o apoio do Banco Central do Brasil). O projeto junto ao FUMIN foi fundamental para o fortalecimento do sistema e de suas singulares, pois promoveu a qualificação de quadros técnicos e diretivos, desenvolveu tecnologias na gestão de operações, padronizou procedimentos, potencializou o departamento de supervisão, criou produtos e serviços diferenciados e a soma das suas ações gerou a identidade de um sistema de Cooperativas de Microfinanças. A sustentabilidade destas ações se garante através da ampliação da sua rede de atendimento e inserção em outros estados, da ampliação de *funding* e da aplicação de recursos próprios, da gestão de conhecimento dentro da organização e da criação da identidade e prioridade nas microfinanças reconhecida por todos os seus membros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Objetivos: O Projeto alcançou plenamente seus objetivos. No âmbito das microfinanças no Brasil, que carece de maior expansão em relação principalmente ao microcrédito, o projeto demonstrou que o sistema de cooperativismo de crédito tem perfeitas condições de incorporar as tecnologias microfinanceiras para o fortalecimento e expansão das microfinanças rural e urbana. **Resultados**: O projeto logrou expandir o Sistema Ascoob da Bahia para mais dois outros Estados, Alagoas e Sergipe, aumentou o número de cooperativas afiliadas e cresceu o número de Pontos de Atendimento de 14 para 20. A partir do projeto foi possível também firmar parcerias com Porto Seguro, Mapfre, Sebrae, Fundação Rabobank, Desenvolve, Desenbahia e IFC, além de desenvolver novos produtos e serviços,

a exemplo do micro seguro, e de fortalecer o sistema de gestão. **Finalidade**: Os resultados alcançados confirmam os diagnósticos iniciais de que o cooperativismo de crédito, no Brasil, com mais de 1572 cooperativas, é a mais eficaz alternativa de fortalecimento e expansão do microcrédito, rural e urbano, em todo o território, superando significativamente os resultados que até então tem demonstrado as IMF não reguladas.

Evaluación final

Ascoob realizou ao longo do projeto um esforço muito importante na adoção das micro finanças como perfil institucional. Os diretores, com seu tempo de maturidade, vão melhorando e reforçando seu perfil profissional de trabalho com as microfinanças. Há uma camada de funcionários novos na Central e nas cooperativas que já cresceram compartilhando outras discussões e problemas; eles podem ser uma reserva muito útil para assegurar continuidade no projeto. O nome de Ascoob é reconhecido e muito elogiado no Brasil pelo seu trabalho no campo de micro finanças e por seu compromisso em apoiar iniciativas no interior da Bahia e nos estados vizinhos, Alagoas e Sergipe, dois dos estados mais pobres da região nordeste, em especial na área rural. Ascoob tem programa de assistência técnica e está buscando ainda mais alianças para fortalecer seu objetivo estratégico.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

O projeto logrou expandir o Sistema Ascoob da Bahia para mais dois outros Estados, Alagoas e Sergipe, aumentou o número de cooperativas afiliadas e cresceu o número de Pontos de Atendimento de 14 para 20. A partir do projeto foi possível também firmar parcerias com Porto Seguro, Mapfre, Sebrae, Fundação Rabobank, Desenvolve, Desenbahia e IFC, além de desenvolver novos produtos e serviços, a exemplo do micro seguro, e de fortalecer o sistema de gestão.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37112938

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Fortalecer la capacidad de ASCOOB Central y de sus cooperativas afiliadas para desarrollar y gestionar con eficiencia sus programas de micro crédito en el interior del Estado de Bahía. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Cartera vigente de microcrédito de las CCR afiliadas a ASCOOB (equivalente en millones de dólares)	1	10.5	11.4	109 %
	P.I2	Número de clientes activos de microcrédito (que no recibían crédito de las cooperativas al inicio del proyecto). El microcrédito promedio será del orden de US$ 2.000.	1012	7000	6323	89 %
	P.I3	Porcentaje de cartera de MC contaminada > 30 días, menor que:	2.6	5	8	225 %
Componente 1: Planificación de negocios para el desarrollo de las microfinanzas **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Completado diagnóstico institucional de las capacidades técnicas y operativas de Ascoob Central y de al menos 5 CCR para implementar los programas de crédito.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Ascoob cuenta con un estudio de mercado para el desarrollo de las micro finanzas en las áreas de actuación de las cinco CCR beneficiarias del proyecto.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Planes de Negocios para la implementación del programa de microfinanzas en la red Ascoob –incluyendo proyecciones financieras y metas cuantitativas de colocación— ha sido aprobado por el Consejo de Administración de Ascoob Central. Los capítulos individuales con planes de negocios específicos para cada una de las CCR participantes (al menos 5) han sido aprobados por sus respectivos Consejos de Administración.	0	5	1	20 %
	C1.I4	Plan estratégico de Ascoob Central aprobado por su Asamblea General o Consejo Administrativo.	0	1	1	100 %
	C1.I5	Planes de Negocios están siendo implementados por las CCR participantes (al menos 5). Su desempeño es evaluado al menos anualmente por los respectivos Consejos de Administración. Planes de negocio se revisan anualmente según las necesidades.	0	5	5	100 %
Componente 2: Diseño y ajuste de productos y metodologías de micro finanzas **Peso:** 30% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Número de nuevos productos de microfinanzas implementados	0	5	5	100 %
	C2.I2	Número de CCR con al menos 2 productos microcrédito implementados. Cada uno de los productos microfinancieros cuenta con sus respectivas políticas, procedimientos y formularios definidos en un manual, debidamente aprobado por el Consejo de Administración de las CCR beneficiarias.	0	5	6	120 %
	C2.I3	Número de CCR con producto de microseguros implementados	0	5	6	120 %
	C2.I4	Productividad promedio de los agentes de crédito de microcrédito con antigüedad mayor a 12 meses (número de clientes activos por agente de crédito).	182	230	280	204 %
Componente 3: Fortalecimiento de la capacidad gerencial de las CCR singulares para expandir servicios de microcrédito **Peso:** 35% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Política de RRHH para personal en microcrédito aprobada (por Comités de Administración de Ascoob Central y las CCR participantes) y en proceso de implementación en cada CCR.	0	1	1	100 %
	C3.I2	Número de CCR con Manuales de políticas y procedimientos (administración, tesorería, operaciones de crédito, operaciones de captación, auditoría) que contemplan las operaciones de microfinanzas .	0	5	5	100 %
	C3.I3	Departamento de apoyo a las microfinanzas de Ascoob Central ha sido estructurado, ha entrado en funcionamiento, y cuenta con personal técnico y un plan de sostenibilidad que incluye mecanismos de recuperación de costos.	0	1	1	100 %
	C3.I4	Herramientas de planificación financiera y de negocios definidas.	0	1	1	100 %
	C3.I5	Especificaciones técnicas del sistema informático de gestión de micro finanzas definido y en proceso de adquisición/adecuación.	0	1	1	100 %
	C3.I6	Unidad de Auditoría Interna estructurada y su personal capacitado en supervisión de operaciones de microfinanzas.	0	1	1	100 %
	C3.I7	Intercambios completados con entidades relevantes de micro finanzas de otros países, uno a nivel estratégico (Presidente, Asesoría y Director de CCR seleccionadas) y otro a nivel operacional (Asesor de Microfinanzas de ASCOOB y Supervisor/coordinador de MF de CCR). Participantes han transmitido experiencias a sus colegas en talleres.	0	2	2	100 %
	C3.I8	Contabilidad y control interno de las CCR y de la Central se han adecuado para dar seguimiento a las operaciones de microfinanzas. Ajustes en Manual de Contabilidad y Manualde Control Interno han sido aprobados	0	1	1	100 %
	C3.I9	Sistema informático de gestión de micro finanzas ha sido implementado y se encuentra funcionando adecuadamente en las CCR participantes. (Número de CCRs con sistema funcionando).	0	5	6	120 %
	C3.I10	Se desarrolla evento de difusión de las experiencias en MF en el interior de Bahía con otras redes formales.	0	1	1	100 %
Componente 4: Fortalecimiento de Ascoob Central para acompañar y supervisar a las CCR singulares **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Diagnostico y especificaciones técnicas concluidas, de un nuevo sistema de información para administrar las operaciones de micro finanzas de Ascoob Central y las cooperativas singulares	0	1	1	100 %
	C4.I2	Proceso de compra de licencias para supervisión de las CCR iniciado	0	1	1	100 %
	C4.I3	Ascoob Central cuenta con un sistema de información específico destinado a la supervisión de las CCR, integrado al sistema principal exigido por Bacen, con los procesos parametrizados, dado de alta y en funcionamiento.	0	1	1	100 %
	C4.I4	Numero de CCR con sistemas de informacion en funcionamiento, evaluados y con ajustes realizados	0	5	6	120 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Programa de microcrédito do governo aumenta a concorrência com as cooperativas.
Nivel: Medio **Responsable:** Director de Crédito **Estado:** Vigente
Comentarios:

2. A ASCOOB não tem agilidade administrativa para executar as atividades finais do projeto.
Nivel: Bajo **Responsable:** Diretor Administrativo **Estado:** Vigente
Comentarios:

3. Dificuldades na abertura de novos mercados (Estados de Alagoas e Sergipe)
Nivel: Bajo **Responsable:** Director de Crédito **Estado:** Vigente
Comentarios:

4. Aumento da concorrência diminui a participação das cooperativas de crédito no mercado microfinanceiro.
Nivel: Bajo **Responsable:** n/a **Estado:** Vigente
Comentarios: As cooperativas demostraram que ao longo do projeto ampliou sua participação no mercado. As ações de mercado das cooperativas mitigam este risco.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
Entre as principais atividades realizadas no período que se referem a sustentabilidade do projeto e à continuidade dos seus resultados estão: (i) Abertura de Pontos de Atendimento Cooperativo (PAC´s) das cooperativas de crédito na Bahia, gerando mais capilaridade aos programas de microcrédito e chegando a mais pessoas, (ii) Apresentação de projeto à Rabobank Foundation à fim financiar a expansão do sistema ASCOOB no nordeste brasileiro; (iii) Apresentação de Projeto (e aprovação pelo Banco Central do Brasil) para expansão para os estados de Alagoas e Sergipe; (iv) Realização do 1º Rating da ASCOOB Central, à fim de ter mais um mecanismo de monitoramento externo e independente, e ter um benchmark junto a outras instituições micro financeiras; (v) Captação de funding para alavancar as carteiras de microcrédito.Por outro lado, a análise da execução confirma a evidências de adoção de práticas de sustentabilidade: (i) conceitos e práticas gerais de microfinanças adotadas em todo o Sistema

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37112942

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Processo participativo: quanto mais participativo for o projeto maior suas chances de êxito e mais erros podem ser evitados. O projeto teve sua concepção nos parâmetros de um especialista internacional e não foi suficientemente discutido, se tivesse acontecido algumas questões poderiam ter sido melhoradas, é indispensável ter um processo de fato participativo com oficinas envolvendo o máximo de stakeholders.	Design	Mascarenhas, Alécio
2. Desenvolvimento de rede de parceiros: acumular uma rede de parceiros com interesses correlatos é fundamental, um bom exemplo disso foi a parceria com a agência de fomento do estado da Bahia. Dessa forma estende-se os efeitos do projeto.	Sustainability	Mascarenhas, Alécio
3. Exclusividade na função de gestão de projetos: é importante que a instituição tenha alguém responsável exclusivamente no gerenciamento e execução de projetos e suas práticas devem estar manualizadas para acumular conhecimento organizacional.	Implementation	Mascarenhas, Alécio
4. Autonomia no Gerenciamento do Projeto: a falta de autonomia da coordenação do projeto atrasou muitas atividades. É fundamental dar autonomia ao coordenador para que execute as ações planejadas nos prazos previstos.	Implementation	Mascarenhas, Alécio
5. Consultorias internacionais: a experiência com consultorias internacionais teve um aspecto muito positivo e outro negativo. O ponto positivo foi a troca de experiência e conhecer pontos de vista distintos, mas teve o aspecto negativo referente a burocracia e ao alto custo de contratação. Sem dúvidas o projeto não deveria exigir a contratação de consultoria internacional em aspectos que existe mão de obra qualificada no Brasil.	Design	Mascarenhas, Alécio
6. Capacitação em Gestão de Projetos de Desenvolvimento Social: a falta de uma capacitação específica em Gestão de projetos desta natureza diminuiu a eficiência e eficácia do projeto. Seguramente se no processo de concepção a equipe tivesse sido a execução do projeto o nível de satisfação teria sido bem maior.	Implementation	Mascarenhas, Alécio

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

http://www.ascoobcentral.com.br/projeto-bid-fumin.php

Productos principales del proyecto

[Mar 2010] Plano Estratégico de Microcrédito para Cooperativas (Other)
Autor: AYANI

[Dic 2010] Produtos de Microcrédito (Other)
Autor: Ascoob Central

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
01/MAR/2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36709493]
19/SEP/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37112938]
19/SEP/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37112942]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1069&lg=SP