Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

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

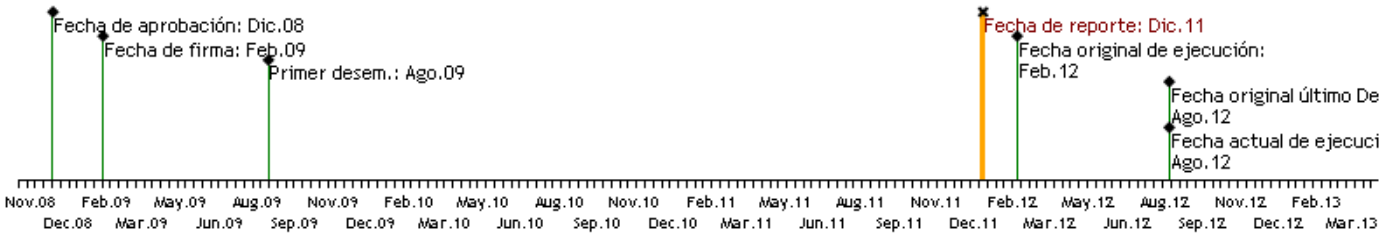
Propósito: Fortalecer la capacidad de ASCOOB Central y de sus cooperativas afiliadas para desarrollar y gestionar con eficiencia sus programas de micro crédito en el interior del Estado de Bahía.

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

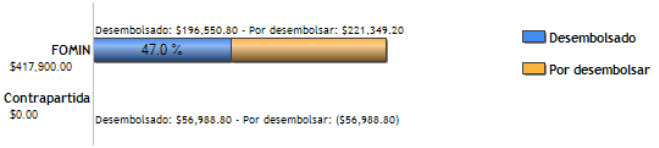
Agencia Ejecutora: Cooperativa Central de Crédito da Agricultura Familiar e Economía Solidaria

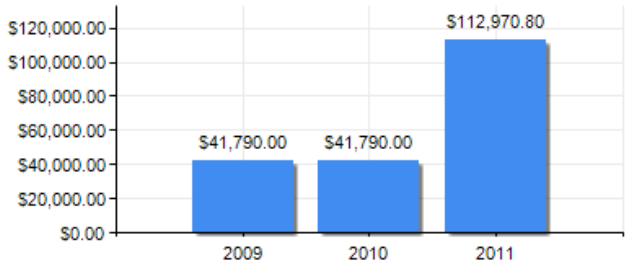
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Gilio, Ismael Gilio

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

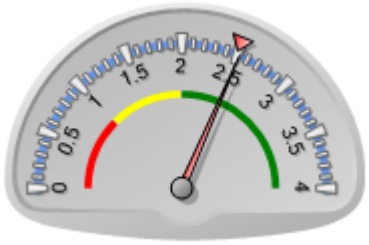


RECURSOS

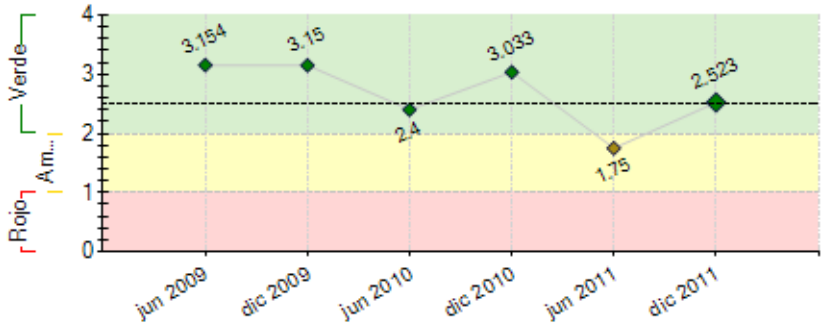




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.523
Promedio FOMIN: 2.494

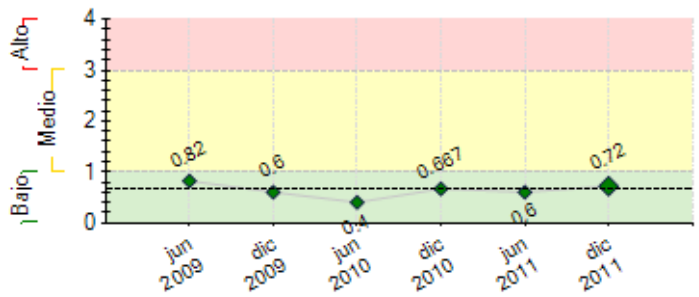


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.675

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Ao longo da execução do projeto o sistema ASCOOB evoluiu de um modelo embrionário para um sistema cooperativo consistente e reconhecidamente importante para o desenvolvimento do setor no Nordeste brasileiro. No período muitas mudanças ocorreram e influenciaram os rumos do projeto como a criação de tecnologia própria pelas cooperativas da Confesol (do qual a ASCOOB participa), os impactos da crise financeira mundial no setor e a consolidação de tendências do segmento como a expansão por PACs e não pela criação de novas cooperativas. Neste sentido as consultorias foram fundamentais para a orientação das cooperativas a refletirem sobre estes novos cenários, profissionalizou-se a gestão da carteira e expandiu-se o microcrédito de maneira a tornar-se o produto mais importante do sistema. Participaram das capacitações do projeto cooperativas de Alagoas, Sergipe e do Sistema Ecosol, levando os benefícios do projeto para além da ASCOOB. Merece destaque também a profissionalização do departamento de supervisão, a expansão das opções de funding (a ASCOOB tornou-se o principal parceiro do Desenbahia) e o processo de forte expansão através de Pontos de Atendimento Cooperativo. O projeto agora avança em sua principal etapa e seguramente atingirá seus objetivos, sendo que os principais desafios no curto prazo são a implantação do sistema Colméia, a filiação e criação de novas cooperativas e a parceria com outros projetos apoiados pelo FOMIN no nordeste brasileiro.

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

No segundo semestre de 2011 importantes ações foram implementadas no âmbito do projeto e que geraram benefícios gerais para o sistema. Merecem destaque o processo de manualização do sistema, onde foram feitos os manuais de Recursos Humanos e de Supervisão de microfinanças com recursos do Fomin e foram desenvolvidos outros 9 manuais pela ASCOOB no intuito de padronizar os processos do sistema; Desenvolvimento do produto de microseguros em parceria com o IFC; e Capacitações em temas ligados a microfinanças. Apesar da grande expectativa e do investimento do projeto, o principal objetivo deste semestre não foi alcançado que era a implantação do sistema Colméia nas cooperativas, este atraso se deve a mudanças no cronograma de desenvolvimento do software e, conseqüentemente, de instalação. Desta maneira, permanece esse desafio para o próximo semestre. Outro objetivo importante para o próximo período é o redirecionamento de recursos excedentes no projeto (seja pela inviabilidade de execução de algumas ações, seja por economias feitas nas contratações), o que deverá ser feito com absoluto critério de aplicação, em áreas prioritárias, com repercussão de longo prazo de maneira que leve ao alcance dos objetivos do projeto e preferentemente corrobore com outras ações FOMIN no estado de Alagoas.

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: 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.	**P.I1**	Cartera vigente de microcrédito de las CCR afiliadas a ASCOOB (equivalente en millones de dólares)	1 Dic 2008	6.9 Feb 2011			10.5 Feb 2012	11.4 Jun 2011	
	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 Dic 2008	2300 Feb 2010	4600 Feb 2011		7000 Feb 2012	6000 Jun 2011	
	P.I3	Porcentaje de cartera de MC contaminada > 30 días, menor que:	2.6 Dic 2008	10 Feb 2010	7 Feb 2011		5 Feb 2012	8 Jun 2011	

Componente 1: Planificación de negocios para el desarrollo de las microfinanzas **Peso:** 20% **Clasificación:** 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 Feb 2010	1 Mar 2010	Finalizado
	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 Feb 2010	1 Jun 2010	Finalizado
	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 Feb 2010	1 Mar 2010	Finalizado
	C1.I4	Plan estratégico de Ascoob Central aprobado por su Asamblea General o Consejo Administrativo.	0				1 Feb 2010	1 Mar 2010	Finalizado
	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	0				5		

		Administración. Planes de negocio se revisan anualmente según las necesidades.					Feb 2012		
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	3 Feb 2011			5 Feb 2012	3 Ene 2011	En curso
	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	1 Feb 2010	3 Feb 2011		5 Feb 2012	3 Dic 2010	En curso
	C2.I3	Número de CCR con producto de microseguros implementados	0				5 Feb 2012		
	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	185 Feb 2010	185 Feb 2011		230 Feb 2012	191 Dic 2010	En curso
Componente 3: Fortalecimiento de la capacidad gerencial de las CCR singulares para expandir servicios de microcrédito **Peso:** 35% **Clasificación:** 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 Sep 2011	1 Nov 2011	Finalizado
	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 Dic 2011	5 Dic 2011	Finalizado
	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 Feb 2010	1 Ene 2010	Finalizado
	C3.I4	Herramientas de planificación financiera y de negocios definidas.	0				1 Feb 2010	1 Mar 2010	Finalizado
	C3.I5	Especificaciones técnicas del sistema informático de gestión de micro finanzas definido y en proceso de adquisición/adecuación.	0				1 Feb 2010	1 Jun 2010	Finalizado
	C3.I6	Unidad de Auditoría Interna estructurada y su personal capacitado en supervisión de operaciones de microfinanzas.	0				1 Sep 2011	1 Nov 2011	Finalizado
	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 Feb 2011	2 Nov 2011	Finalizado
	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 Dic 2011	1 Dic 2011	Finalizado
	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 Feb 2012		
	C3.I10	Se desarrolla evento de difusión de las experiencias en MF en el interior de Bahía con otras redes formales.	0				1 Feb 2012		
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 Feb 2010	1 Jun 2010	Finalizado
	C4.I2	Proceso de compra de licencias para supervisión de las CCR iniciado	0				1 Feb 2010	1 Jun 2010	Finalizado
	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 Feb 2012		
	C4.I4	Numero de CCR con sistemas de informacion en funcionamiento, evaluados y con ajustes realizados	0				5 Feb 2012		

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	Condiciones previas	6	Ago 2009	6	Ago 2009	Logrado
H1	[*] C.1: Diagnóstico institucional de las CAC y Ascoob concluido y aprobado.	1	Dic 2009	1	Jun 2010	Logrado
H2	[*] C.3: Especificaciones técnicas y plan de acción para la implementación del sistema informático de gestión de microfinanzas concluidas y aprobadas.	1	Dic 2009	1	Jun 2010	Logrado tarde
H3	[*] C.1: Estudio de mercado concluido y aprobado por Consejo de Administración de Ascoob Central.	1	Dic 2009	1	Jun 2010	Logrado
H4	[*] C.1: Planes de Negocio de MF para Ascoob y para 5 CAC aprobado por el Consejo de Administración de Ascoob y de las 5 CAC, respectivamente	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H5	[*] C.2: Diseñado un nuevo producto de microfinanzas (con sus respectivos manuales) y su implementación piloto iniciada en al menos 2 CAC.	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H6	[*] C.4: Desarrollo del Sistema de indicadores de desempeño y financieros, y mecanismo que Ascoob Central empleará para el seguimiento financiero a las CAC. Desarrollo de especificaciones de información gerencial que deben generar los sistemas informáticos.	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H7	[*] C.2: Estrategia comercial y plan de mercadeo de los productos aprobados por Directoria Ejecutiva de Ascoob Central y Directores de Crédito de 5 CAC.	1	Feb 2011	1	Dic 2010	Logrado
H8	[*] C.3: Auditor y agentes de control de las 5 CAC han sido capacitados en supervisión y control de procedimientos de microfinanzas.	5	Jun 2011	5	Dic 2011	Logrado tarde
H9	[*] C.2: Al menos un segundo y tercer nuevos productos de microfinanzas (con sus respectivos manuales) han sido implementados con al menos 300 clientes cada uno. Al menos 3 CAC han implementado 2 nuevos productos cada una.	1	Jun 2011	1	Ene 2011	Logrado
H10	[*] C.3: Manual de control interno adaptado a las microfinanzas es aprobado por las 5 CAC.	1	Dic 2011	1	Oct 2011	Logrado
H11	Sistema Operacional Colmeia instalado e em operação na Ascoob Central e nas Cooperativas Singulares Afiliadas.	1	Feb 2012			
H12	[*] CAC que tienen al menos 6.000 clientes activos con crédito a la microempresa; y CAC que tienen 5 productos de microcrédito y microfinanzas.	5	Mar 2012			
H13	[*] C.3: Política de Recursos Humanos para el personal de microcrédito, con remuneración variable de agentes de crédito, aprobada por 5 CAC.	1	Jun 2012			
H14	[*] Módulos informáticos de microfinanzas instalados en CAC beneficiarias generan reportes gerenciales previstos por Especificaciones Técnicas de manera oportuna y precisa.	1	Jun 2012			
H15	[*] Ajustes al sistema SIG para la supervisión de las CAC se ha implementado y emite los informes previstos oportunamente. Sus usuarios han recibido entrenamiento	1	Jun 2012			

H16	[*] C.2: CAC que tienen al menos 2.600 clientes con créditos activos a la micro empresa.	5	Jun 2012			

[*] 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. Programa de microcrédito do governo aumenta a concorrência com as cooperativas.	Medio	Redução de custos operacionais e do risco para proporcionar a redução de taxas de juros, desenvolvimento de produtos e serviços adequados e aplicados no momento ideal para os cooperados.	Director de Crédito
2. Dificuldades na abertura de novos mercados (Estados de Alagoas e Sergipe)	Bajo	Parceria com instituições locais, filiação de cooperativas já existentes, participação em eventos territoriais.	Director de Crédito
3. Aumento da concorrência diminui a participação das cooperativas de crédito no mercado microfinanceiro.	Bajo	Desenvolver produtos e serviços mais competitivos, qualificar o quadro de pessoal e valorizar as relações de proximidade.	n/a

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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:

Entre as principais atividades realizadas no período que se referem a sustentabilidade do projeto e à perenização dos seus resultados estão:
- 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;
- Apresentação de projeto à Rabobank Foundation à fim financiar a expansão do sistema ASCOOB no nordeste brasileiro;
- Apresentação de Projeto (e aprovação pelo Banco Central do Brasil) para expansão para os estados de Alagoas e Sergipe;
- 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 microfinanceiras.
- Captação de funding para alavancar as carteiras de microcrédito.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Parcerias: a construção de parcerias sólidas é indispensável para otimizar os recursos e os resultados. Encontramos em parceiros como o SEBRAE, o IFC, Desenvolve e outras organizações que atuam no desenvolvimento microempresarial o apoio necessário para conquistar melhores resultados. Acreditamos que isso deve ser pensado desde a concepção do projeto.	Design	Mascarenhas, Alécio
2. Consultorias Internacionais X Consultorias Nacionais: nem sempre uma empresa consultora internacional é a mais adequada para prestar determinados serviços no âmbito do projeto, é possível o mercado local tenha empresas qualificadas para fazê-lo e com menor custo, o que torna um erro a obrigatoriedade de empresas "internacionais" em alguns pre-requisitos.	Implementation	Mascarenhas, Alécio
3. Importância da Flexibilidade: é importante que o financiador seja flexível e esteja disposto a rever premissas dos projetos durante a sua implementação, haja vista que o mercado é muito dinámico tornando desnecessárias ou inadequadas algumas ações e requerendo novos pontos que por venturam não foram incluídos no projeto original, com vistas a otimização dos recursos para o alcance eficiente dos objetivos.	Implementation	Mascarenhas, Alécio