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: Servicios Trabajadores Discapacitados mediante Modelos Negocios Alternativos

Nro. Proyecto: BR-M1043 - Nro. Operación: ATN/ME-10448-BR

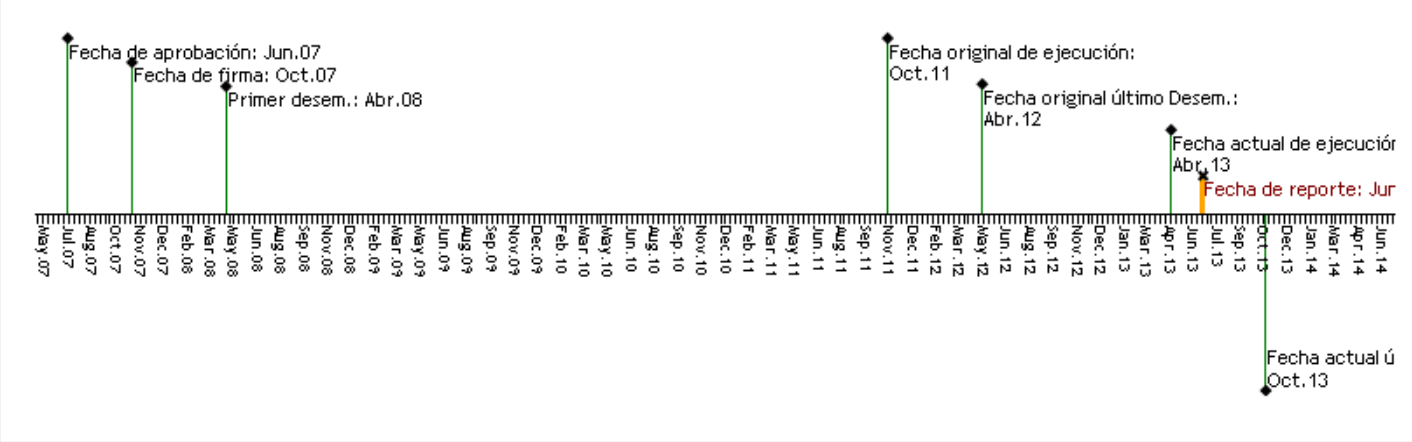
Resultado: Apoiar a expansão de serviços de reabilitação, capacitação e colocação profissional para pessoas com deficiência. por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas privadas e publicas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

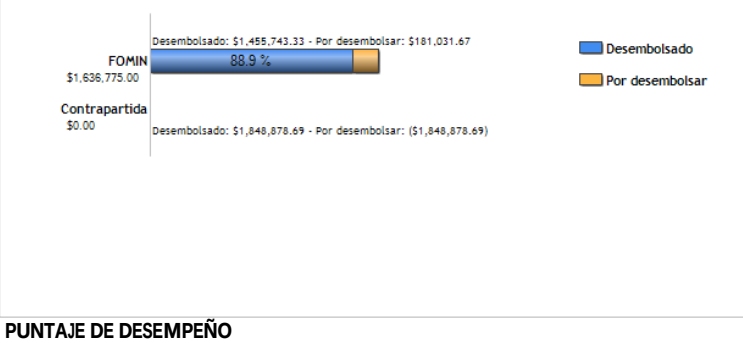
Agencia Ejecutora:

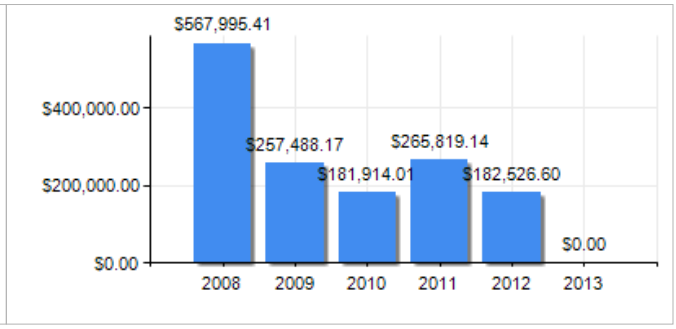
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Brito, Luciana Botafogo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

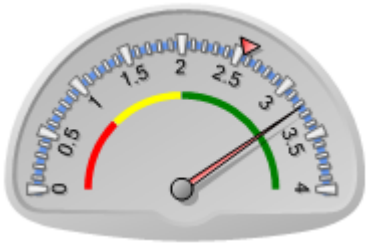


RECURSOS

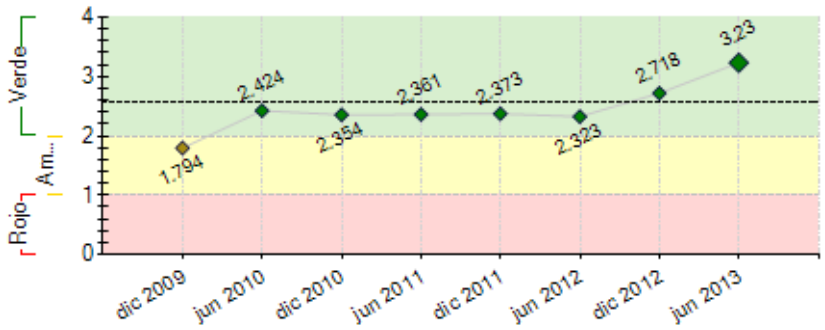




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.23
Promedio FOMIN: 2.555

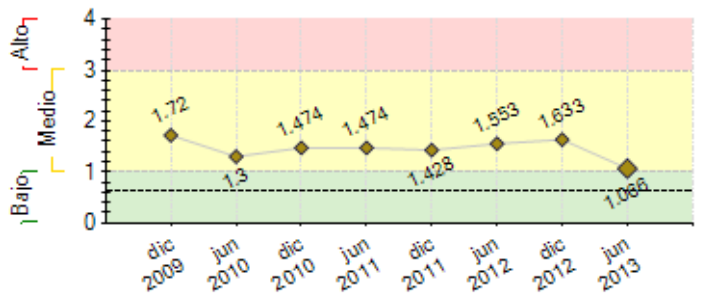


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.63

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Comp. I
A supervisão de campo deu prosseguimento a sua programação, priorizando a modalidade de supervisão a distância. Iniciamos o espaçamento das supervisões presenciais, visando preparar as licenciadas a darem prosseguimento aos programas com maior independência e autonomia a partir do término do projeto.
A supervisão a distância tem foco específico em orientar as licenciadas em aspectos pontuais, além de aviventar a retomada constante dos processos.
Percebemos que algumas licenciadas conduzem de maneira autônoma e pró ativa os programas porém , algumas equipes ainda apresentam dificuldade na aplicação do processo, subutilizando o software parametrizado, devido à dificuldade no entendimento do qto o mesmo pode facilitar a operação e gestão dos programas. A subutilização da ferramenta resulta em informações que não traduzem os resultados das licenciadas na execução dos programas, de forma fiel.
Foram apresentadas oportunidades de parcerias com vistas a impactar na sustentabilidade das organizações licenciadas conforme segue:
Continuidade da divulgação na rede licenciada do Programa Aprendiz.Neste semestre foi realizado encontro com empresários e sistema S,na licenciada em Belém-CEROM, como uma alternativa na contribuição da sustentabilidade das organização.Continua em marcha a negociação da parceria com as licenciadas que demonstraram interesse.
Realização de parcerias corporativas com empresas privadas p/ execução da capacitação e inclusão profissional de PCDs pela Rede por intermédio da empresa Atlas Schindler e SERT p/ capacitação de PCD. A licenciada de Curitiba – UNILEHU participou com a Atlas Schindler e as licenciadas de Piracicaba e Zona Sul de São Paulo com a Secretaria.
Plano de Comunicação p/ o Projeto Rede AVAPE/BID. Este plano tem por objetivo fortalecer a ação das licenciadas em suas localidades, incentivando o aumento da demanda de PCDs p/ os programas licenciados e mobilização empresas, governo e outros atores locais p/ o estabelecimento de futuras parcerias com a licenciada, contribuindo p/ a sustentabilidade dos programas.Uma das atividades do plano contempla a realização de eventos na cidade de cada licenciada no meses de agosto e setembro de 2013. A organização de cada evento está sendo realizada em parceria com as licenciadas. Cada evento contemplará tbém o cadastro de PCDs.A parceria da AVAPE com a Trust for the Americas irá propiciar a instalação de Centros POETA nas licenciadas de Brasília e João Pessoa.
Comp. II – A principal desempenho da AVAPENET no último trimestre foi a reestruturação do Teletrabalho, sendo desenvolvido um novo modelo de atuação p/ a reativação da atividade. A AVAPENET conseguiu implantar 10 posições de tele-atendimento neste novo modelo, sendo 50% de pessoas com deficiência, em mobilidade reduzida. O atendimento telefônico é destinado à emergência de empresa de energia elétrica.
Apesar da meta ainda não ter sido plenamente atingida, a AVAPE buscou uma alternativa de sustentabilidade da atividade. Esta retomada do tele-trabalho possibilita a ampliação dos números apresentados através do novo modelo desenvolvido.A verba de doação deste componente foi plenamente utilizada e as devidas contrapartidas demonstradas.

Comp. III – O plano de sustentabilidade do Programa está em fase final de elaboração, sendo desenvolvido por uma consultoria especializada com o objetivo de indicar soluções para perenidade da Rede e da AVAPENET após o encerramento do projeto com o BID. Outra atividade desenvolvida foi a contratação de uma consultoria especializada para a elaboração do Case do Programa. A consultoria contratou jornalistas, um focado na Rede AVAPE e outro na AVAPENET, que estão colhendo informações através de entrevistas, analise documental, etc, para o desenvolvimento da publicação. A publicação será no modelo de 2 livros (Rede e AVAPENET) que irá compor um box do Programa. A AVAPE está buscando parceiros para conseguir um grande número de impressões do produto.

Comp. IV – Desligamento do Coordenador Geral do Programa, com a função assumida pelo Gestor da Rede. Tal alteração não compromete o desempenho e continuidade das atividades do Programa, pois a principal equipe que participou desde a elaboração do projeto permanece em plena atuação. Além disso, o atual coordenador do Programa conhece profundamente o projeto e participou da elaboração, implantação e execução da maioria das atividades.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
O projeto cumpriu com todas as expectativas e superou muitas das metas previstas inicialmente. Com relação a rede AVAPE é relevante mencionar que existem hoje 16 ONGs licenciadas e operantes em todas as regiões do Brasil. As metas de colocação no mercado de trabalho só não foi superior pois houve uma expectativa equivocada de que as ONGs teriam o mesmo grau de eficiência da AVAPE já no início de sua filiação. A curva de aprendizagem mostra que no início da operação das ONGs tiveram dificuldade de capacitar e colocar no mercado de trabalho as pessoas com deficiência. Porém, depois de 1 ano de operação, todas as ONGs conseguem cumprir suas metas, sendo que no futuro certamente colocarão um número significativo de pessoas com deficiência no mercado. Já a AVAPENET (comp. II) pode ser considerado um empreendimento altamente satisfatório tendo como receita anual um valor de R$ 43.5Milhões, sendo que a meta original seria uma receita de 19 Milhões. O fato de termos abandonado a meta de tele-trabalho não interfere negativamente no projeto visto que o número de pessoas com deficiência empregadas na AVAPENET supera a meta original. Na verdade, o teletrabalho não é eficiente nem lucrativo o suficiente para ser mantido, e por isto foi abandonada a meta.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Ações do projeto para alcance da metas pendentes em andamento. Continuo crescimento da resultados.

A instituição passou por um momento uma dificuldade financeira que culminou com restruturação organizacional e mudança na direção e gestão da AVAPE e na coordenação do projeto.
Um plano para cumprimento dos resultados e liquidação das pendência foi apresentado ao BID, com compromisso de encerramento em Outubro de 2013.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
O conforme mencionado na sessão de sustentabilidade, os executores passaram neste último semestre por problemas financeiros o que afetou a execução do projeto, não resultando, porém, em descumprimento geral das metas. Gradativamente espera-se que a organização reestabelça seu equilíbrio financeiro para garantir a sustentabilidade do projeto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Apoiar a expansão de serviços de reabilitação, capacitação e colocação profissional para pessoas com deficiência. por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas privadas e publicas.	**P.I1**	Numero de rede licenciada operando com ao menos 12 entidades parceiras locais/ONGs nas cinco regiões do país, implementando o modelo da AVAPE.	0 Oct 2007				12 Oct 2011	16 Jun 2013	
	P.I2	Numero de Pesonas con deficiência capacitadas por las ONGs licienciadas	0 Oct 2007	1000 Oct 2009			9000 Oct 2011	6111 Jun 2013	
	P.I3	Numero de Pessoas com deficiência preparadas no programa de reabilitação profissional.	0 Oct 2007				1000 Oct 2011	1561 Jun 2013	
	P.I4	Numero de pessoas (4.000) com deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profissional.	0 Oct 2007				4000 Oct 2011	5736 Jun 2013	
	P.I5	Numero de Pessoas com deficiência advindas dos processos de reabilitação e capacitação colocadas no mercado de trabalho.	0 Oct 2007				1200 Oct 2011	905 Jun 2013	
	P.I6	Numero de pessoas com deficiência preparadas para o mundo do trabalho (advindas dos processos de reabilitação e capacitação), aguardando oportunidade de colocação profissional.	0 Oct 2007				4000 Oct 2011	5736 Jun 2013	
	P.I7	Numero da receita anual de R$19 milhões AVAPE.NET gerando.	0 Oct 2007				19 Oct 2011	43.5 Jun 2013	
	P.I8	Numero de AVAPE.NET colocando no mercado de trabalho através do Contact Center e Teletrabalho, sendo ao menos 30% delas pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				600 Oct 2011	1124 Jun 2013	
Componente 1: Desenvolvimento de uma Rede de licenciamento **Peso:** 44% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Numero de ONGs que responden a las convocatórias.	0 Oct 2007	25 Oct 2008			50 Abr 2009	422 Jun 2013	
	C1.I2	Numero de ONGs Pré-selecionadas.	0 Oct 2007	12 Oct 2008			36 Abr 2009	235 Jun 2013	
	C1.I3	Numero de ONGs selecionadas.	0 Oct 2007	6 Abr 2009			20 Oct 2009	132 Jun 2013	
	C1.I4	Numero de ONGs iniciando a implementacion de las actividades.	0 Oct 2007	3 Abr 2009	10 Oct 2009		12 Abr 2010	16 Jun 2013	
	C1.I5	Numero de Pesonas con discapacidades atendidas por las ONGs. De dichas personas al menos 40% son mujeres.	0 Oct 2007	300 Oct 2010			10000 Oct 2011	14223 Jun 2013	
	C1.I6	Numero de empresas das ONG da rede deverá ter ao menos duas empresas parceiras - total de 24 empresas para as 12 ONGs	0 Oct 2007				24 Oct 2011	159 Jun 2013	
Componente 2: Establecimiento de una nueva línea de servicios **Peso:** 32% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Numero das posições AVAPE.NET implementada e em funcionamento sendo 30% deles pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				290 Oct 2011	358 Jun 2013	Atrasado
	C2.I2	Numero de Posições de atendimento (PAs) em tele -trabalho sendo 100% delas ocupadas por pessoas com deficiência	0 Oct 2007	8 Oct 2008	27 Oct 2009	55 Oct 2010	100 Oct 2011	10 Jun 2013	Atrasado
	C2.I3	Numero de ONG licenciatarias atendidas por los servicios de la AVAPE.NET para la difusión y captación de recursos (servicios del centro de contacto para la difusión del trabajo de las ONG licenciatarias y captación de fondos).	0 Oct 2007				6 Oct 2011	0 Jun 2013	Atrasado
	C2.I4	Numero da Receita acumulada da AVAPE.NET em Milhões de Reais	0				19 Oct 2011	43.5 Jun 2013	
Componente 3: Monitoramento da rede e divulgação dos resultados **Peso:** 24% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Numero de Sistemas de monitoramento funcionando.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	2 Jun 2013	
	C3.I2	Numero de Web da AVAPE com link do programa sendo acessado pelos interessados.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	3 Jun 2013	
	C3.I3	Numero de Evento de lançamento com pelo menos 300 participantes do setor privado, público e sociedade civil realizado no âmbito do Congresso Internacional AVAPE.	0 Oct 2007	1 Oct 2008			1 Oct 2011	3 Jun 2013	
	C3.I4	Numero de ONGs acompanhadas em sua gestão e trocando informações por meio de sistema informatizado	0 Oct 2007	6 Oct 2009			12 Oct 2011	16 Jun 2013	
	C3.I5	Numero de Participação em conferências externas sobre temas correlatos à atuação da AVAPE para divulgação dos resultados do programa.	0 Oct 2007				5 Oct 2011	13 Jun 2013	
	C3.I6	Numero de Entidades de diferentes países interessadas em implementar um programa similar.	0 Oct 2007				2 Oct 2011	3 Jun 2013	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	5	Abr 2008	5	Nov 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. As ONGs licenciadas não conseguirem mobilizar os recursos necessários para sustentabilidade dos programas implementados e da organização, e consequentemente da Rede.	Medio	Subsidiar a Rede com licenciadas que apresentem condições de contribuição. Desenvolver um plano de Comunicação, MKT e Vendas para atrair parceiros e financiadores em apoio aos programas implantados, bem como incrementar o banco de dados nacional e aumentar o público de beneficiários atendidos.	Coordinador del proyecto
2. Diretrizes e orientações institucionais possam intervir e comprometer os prazos previstos de execução das atividades do programa.	Medio	Alinhar plano e cronograma em consonância com o departamento financeiro Avape - responsável pela administração financeira do programa.	Coordinador del proyecto
3. Disponibilidade de pessoas com deficiência para os programas não ser compatível com a tendência apresentada na estatística de 2006 (Base para estabelecimento de metas do projeto).	Medio	Emboras as estatísticas demonstrem a existência de população com deficiência nas regiões onde estão localizadas as licenciadas de acordo com estudo de geomarketing, esta sendo identificada a dificuldade de recrutar pessoas com deficiência para os programas. Para minimizar o risco, estão sendo realizadas diversas divulgações locais, através de ações em parceria com escolas, organizações congêneres e banco de dados de órgãos governamentais. Adicionalmente, propõe-se uma consultoria de comunicação para criação de um cadastro nacional de PCDs que atende a Rede como um todo.	Coordinador del proyecto
4. Baixa demanda de atendimentos e público com deficiência nos programas de reabilitação, capacitação e inclusão da Rede AVAPE.	Medio	Desenvolvimento de um Plano de Comunicação e Divulgação para atrair e cadastrar público com deficiência - cadastro nacional de PCDs.	Coordinador del proyecto
5. A nova legislação referente às alterações das disposições sobre as organizações de Assistencia Social no Brasil podem afetar o cumprimento de metas do Programa.	Bajo	De acordo com a nova legislação, as entidades terão que comprovar que todas suas atividades são 100% gratuitas. No regime anterior, as ONGs tinham que demonstrar 20% de gratuidade. Estas modificações legais estão causando uma preocupação no setor, pois muitas entidades cobravam pequenas taxas ou um valor de custo pela assistência prestada para manter os custos fixos e a execução dos programas multiplicados. Com a mudança, as ONGs não estão ampliando seus atendimento, por não possuírem, no momento, outras fontes de receitas para cobertura das despesas. Para que as organizações licenciadas e beneficentes de assistência social se mantenham, será necessário realizar cada vez mais convênios e parcerias com órgãos públicos e empresas privadas, visando a geração de receitas para as atividades assistenciais, inerentes aos programas de reabilitação e inclusão profissional.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	A AVAPE teve sérios problemas financeiros e vem paulatinamente re-organizando seu fluxo de caixa. O Banco vem acompanhando cuidadosamente estes problemas financeiros mas entende que a organização tem condições de recuperar-se e voltar a ter um equilíbrio financeiro. Por outro lado, a alta rentabilidade do empreendimento AVAPENET, empreendimento criado no âmbito deste projeto, tem sido fundamental para equilibrar novamente as finanças da organização.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A AVAPE vem passando por uma instabilidade financeira que impactou no acompanhamento das licenciadas enquanto sistemática e periodicidade. A supervisão de campo foi realizada em outros padrões, podendo afetar a qualidade do suporte às licenciadas um dos fatores fundamentais para a sustentabilidade de um sistema de licenciamento.
A AVAPE está em fase de reestruturação organizacional, houve a mudança do Conselho de Administração, que está estabelecendo novas diretrizes visando alternativas de sustentabilidade para a Rede. Adicionalmente, continua em marcha a prospecção de novos parceiros para identificar e ampliar as parcerias com interesse na atuação em rede, dentre eles, Goodwill, INDRA, DGUV – Deudesche Gesetzliche Unfallversicherung, bem como a ampliação das parcerias já estabelecidas com Trust for The Americas , Goodwill, Microsoft, etc.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor

1. Comp. IV – Uma equipe consolidada, treinada e comprometida atuando no projeto desde o início gerou a continuidade das ações conforme previsto, mesmo após o desligamento do Coordenador Geral do Projeto.	Sustainability	Lorca, Mariana
2. Comp. II – Uma diretriz interna da organização, devido a questões financeiras e déficits da atividade, culminaram no encerramento do Teletrabalho. No entanto, o modelo da atividade foi revisto e redesenhado e atualmente o teletrabalho conta com 10 posições de atendimento. A realização de um estudo e redefinição da atividade se fez necessária para viabilizar a re-implantação do Tele-trabalho.	Risk	Lorca, Mariana
3. O tempo médio para indicar o empoderamento dos processos pelas ONGs e a independência progressiva para a realização de parcerias é de aproximadamente 18 meses. Embora todos os gestores tenham perfil empreendedor cada um apresenta um estilo de administração que impacta diretamente na execução dos programas. Há um descompasso evidente entre gestão focada em processos e resultados demandada pelo projeto e a forma de gestão adotada nas atividades de origem das organizações. A rotatividade de pessoal impacta fortemente no processo de aprendizagem dos programas atrasando os avanços da organização no cumprimento das metas do projeto.O o critério de seleção das novas licenciadas foi mais rigoroso, e o resultado evidenciado é de que são organizações com perfil e ação empreendedora demonstrando agilidade na composição da equipe, implementação dos programas e forte visão de sustentabilidade com estabelecimento de parcerias nos primeiros meses do licenciamento.	Sustainability	Lorca, Mariana
4. Comp. I – A rede está implantada em todas as regiões do Brasil, com suas características culturais, e valores que permeiam os modelos de relações intersetoriais e norteiam o posicionamento de cada organização na comunidade local. Na maioria das localidades as organizações sociais ainda são vistas como apenas de benemerência e não como organizações que podem apresentar soluções que viabilizem de forma profissional o atendimento às pessoas com deficiência. Esta diversidade cultural e o perfil de gestão impactam na viabilização dos programas demandando da supervisão constantes retomadas e direcionamento para as metas do projeto, bem como, a identificação de alternativas para acelerar o ritmo das equipes na apropriação, e desenvolvimento de disciplina em trabalho por processos e com foco em resultados, além do desafio de empoderar os gestores para o perfil de empreendedores sociais.	Sustainability	Lorca, Mariana