Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

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

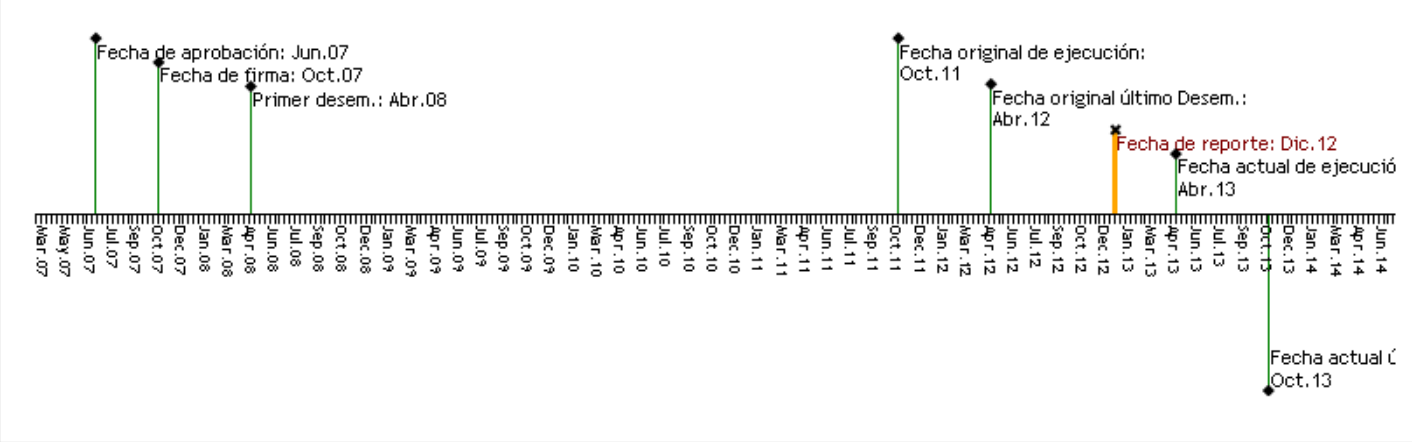
Propósito: Apoiar a expansão de serviços de reabilitação, capacitação e colocação profissional para pessoas com deficiência. por meio de modelos alternativos em parcerias com empresas privadas e publicas.

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

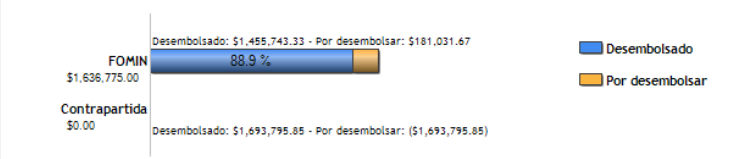
Agencia Ejecutora: ASSOCIACAO PARA VALORIZACAO E PROMOCAO DE EXCEPCIONAIS

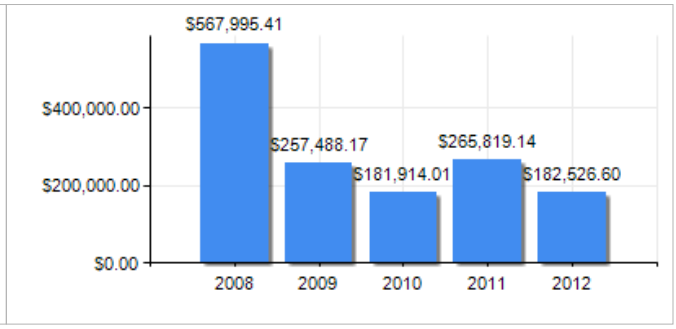
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Brito, Luciana Botafogo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

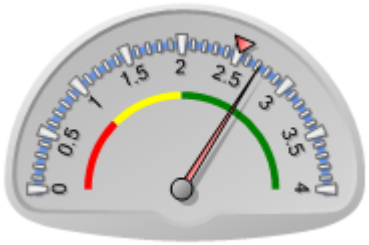


RECURSOS

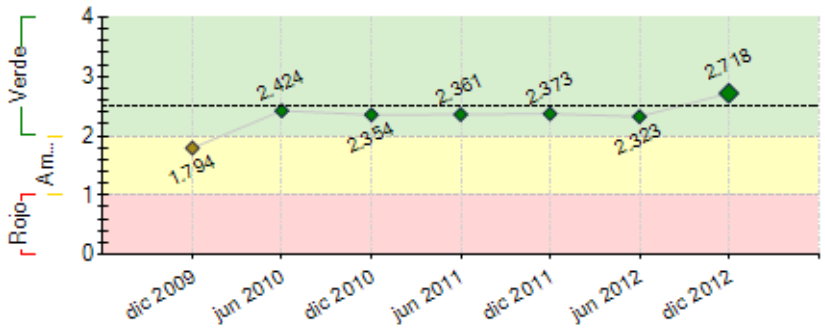




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.718
Promedio FOMIN: 2.511

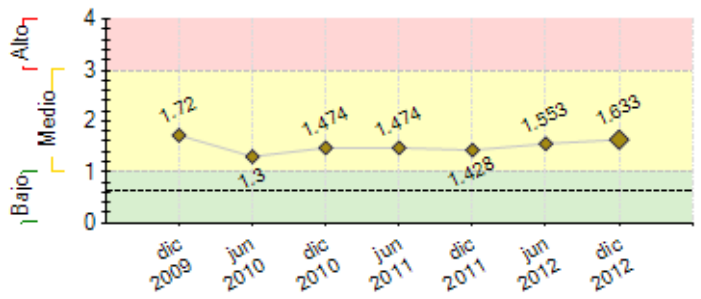


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.643

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Comp I - Rede I) Rede consolidada c/ 16 ONGs licenciadas, utilizando metodologia e marca AVAPE. II) Consultorias realizadas – geomkt; diagnóstico e linha de base; MKT e divulgação III)Treinamentos e supervisões contínuos - Gestão e Operação IV) Desenvolvimento de Plano de Negócios p/ as ONGs licenciadas; V)Aproximações e parcerias c/ organizações - prospecção de stakeholders; VI) Oportunidades e Negócios p/ a sustentabilidade da Rede VII)Projeto internacional patrocinado e executado pela Rede VIII) Prospect nova licenciada

Comp II - AVAPENET I)Empreendimento Estabelecido e Sustentável, c/ Metas Atingidas; II) Acompanhamento contínuo; III) Prospecção contínua; IV) Treinamento cont. supervisores/ agentes; V) Relatórios/ resultados p/ acompanhamento d qualidade/ produtividade; VI) Intensificação de divulgação; VII) Plano Atualização Tecn. VIII) Plano Contigência IX)Programa RH IX) Encerramento TeleTrabalho.

Comp III - Monitoramento e Divulgação I) Implantação e manutenção de softwares de gestão; II) Participações/representações em eventos correlatos ao tema do Programa; III) Congressos Internacionais AVAPE realizados; IV) Seminários de Sustentabilidade e Oficinas para as ONGs Licenciadas concluidos; VI) Divulgações e publicações do Programa - ações de marketing, VII) Promoção de parcerias e apoio ao Programa, resultado de um amplo trabalho de relacionamento nacional e internacional.

Comp.IV Adm do Programa I) Avaliação intermediária realizada; II) 1a. Auditoria Finalizada.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A AVAPENET tem se mostrado altamente satisfatória, gerendo não apenas recursos para sua manutenção e gerando empregos para pessoas com deficiência, mas também gerando recursos para apoiar na manutenção da rede, que ainda não é totalmente sustentável. Por outro lado, a rede atingiu seus objetivos iniciais e superou o número de licenciadas replicando a metodologia AVAPE. O problema é que estas licenciadas ainda não conseguiram o nível de eficiência da própria AVAPE, dificultando sua sustentabilidade. Para aumentar a eficiência das licenciadas, a AVAPE tem mantido consultores de campo permanentes e apoiando as ONGs na elaboração e implementação de seus planos de negócios. As metas do projeto serão cumpridas, mas será necessária uma estratégia por parte da AVAPE para apoiar cada ONG na geração de recursos para sua manutenção. Assim, a AVAPE está trabalhando com um consultor para realizar o plano de sustentabilidade da rede.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

2°sem/12

Comp. I Rede AVAPE
I)A programação da supervisão mantém - se intensificada, e aprofundou o entendimento de processos, relações e propostas p/ as ONGs, c/ visitas freqüentes, conforme cronograma. Essa iniciativa favoreceu o acompanhamento de forma próxima, identificando reais necessidades, c/ ações conjuntas p/ representação institucional. II)Continuidade da atuação, c/ foco específico na utilização do Solutto. III)Compilação de cases das licenciadas. IV) Realização de reuniões virtuais. V) Apresentação de novas oportunidades e patrocínio de projeto em execução pela Rede . VI) Continuidade do Boletim Rede. VII) Atividades de Divulgação da Rede e Licenciadas. VIII)Nova licenciada em fase de negociação de contrato

Comp. II AVAPENET
I) Metas de implantação, inclusão e financeira atingidas. II) Continuidade da capacitação de agentes c/ foco na qualidade de atendimento; III)Campanhas motivacionais p/ retenção da equipe; IV) Procedimentos internos com foco em melhorias. V)Continuidade da atuação do SAI e SESMT VI)Consultoria Plano de Atualização Tecnológica VII) Implementação de Plano de Contingência para o Call Center VII) Certificação da Equipe de Agentes SAMU/SP junto à International Academies of Emergency Dispatch VIII) Renovação Certificação PROBARE IX) Implantação "Programa de RH Satisfação

Comp. III Monitoramento Divulgação
I) Divulgação Programa Evento Internacional II) Seminário+Sustentável III) Plano Sust.

Comp. IV - Adm. Redução funcionários UEP.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Considerando que o Brasil teve uma má conjuntura econômina no ano de 2012 e que a indústria teve um crescimento inexpressivo, houve algum impacto negativo no projeto, sendo que alguns contratos foram cancelados. Entretanto, isto não foi suficiente para afetar os ingressos da AVAPENET. Por outro lado, a rede foi mais afetada financeiramente por esta conjuntura, especialmente porque a própria AVAPE teve muitos contratos suspensos. Infelizmente este fator está fora do alcance das ações do projeto e não há plano de mitigação possível no âmbito de nossas ações.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: 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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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 Dic 2012	
P.I2	Numero de Pesonas con deficiência capacitadas por las ONGs licienciadas	0 Oct 2007	1000 Oct 2009			9000 Oct 2011	5386 Dic 2012	
P.I3	Numero de Pessoas com deficiência preparadas no programa de reabilitação profissional.	0 Oct 2007				1000 Oct 2011	1530 Dic 2012	
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	5154 Dic 2012	
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	847 Dic 2012	
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	5154 Dic 2012	
P.I7	Numero da receita anual de R$19 milhões AVAPE.NET gerando.	0 Oct 2007				19 Oct 2011	41 Dic 2012	
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	1167 Dic 2012	

Componente 1: Desenvolvimento de uma Rede de licenciamento

Peso: 44%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Numero de ONGs que responden a las convocatórias.	0 Oct 2007	25 Oct 2008			50 Abr 2009	418 Dic 2012	Finalizado
C1.I2	Numero de ONGs Pré-selecionadas.	0 Oct 2007	12 Oct 2008			36 Abr 2009	235 Dic 2012	Finalizado
C1.I3	Numero de ONGs selecionadas.	0 Oct 2007	6 Abr 2009			20 Oct 2009	132 Dic 2012	Finalizado
C1.I4	Numero de ONGs iniciando a implementacion de las actividades.	0 Oct 2007	3 Abr 2009	10 Oct 2009		12 Abr 2010	16 Dic 2012	Finalizado
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	12765 Dic 2012	Finalizado
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	143 Dic 2012	Finalizado

Componente 2: Establecimiento de una nueva línea de servicios

Peso: 32%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Numero das posições AVAPE.NET implementada e em funcionamento sendo 30% deles pessoas com deficiência.	0 Oct 2007				290 Oct 2011	205 Dic 2012	Finalizado
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	0 Dic 2011	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 Dic 2012	Atrasado
C2.I4	Numero da Receita acumulada da AVAPE.NET em Milhões de Reais	0				19 Oct 2011	41 Dic 2012	Finalizado

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 Dic 2012	Finalizado
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 Dic 2012	Finalizado
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 Dic 2012	Finalizado
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 Dic 2012	Finalizado
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 Dic 2012	Finalizado
C3.I6	Numero de Entidades de diferentes países interessadas em implementar um programa similar.	0 Oct 2007				2 Oct 2011	3 Dic 2012	Finalizado

	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] Otros, cuáles?: Corte de recursos da AVAPE por motivos de conjuntura econômica nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. As ONGs licenciadas não atingirem a independência e sustentabilidade através da aplicabilidade da metodologia e desenvolvimento de parcerias e serviços, compromotendo a perenidade da Rede AVAPE.	Alto	Desenvolver as ações propostas na Avaliação Intermediária e implementar uma forte ação de MKT local e treinamento em vendas, com o intuito de atrair maior número de beneficiários diretos nos programas da Rede, e também alavancar a prospecção e desenvolvimento de parcerias que promovam a capacitação e inclusão. Os recursos provindos dos serviços prestados retornam para	Project Coordinator

		as licenciadas promovendo a sustentabilidade e fortalecimento institucional.	
2. Não Implantação de 100 posições em teletrabalho, até outubro de 2011.	Medio	Teletrabalho já encerrado por diretriz institucional, em decorrência da inviabilidade sob o ponto de vista financeiro. Propor um novo plano para viabilizar futuramente a alternativa do Teletrabalho.	Project Coordinator
3. 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.	Project Coordinator
4. Dificuldade em atingir 100 vagas adicionais para pessoas com deficiência no Contact Center, em compensação ao encerramento do Teletrabalho.	Medio	Promover a prospecção e execução de novos contratos da AVAPENET que apresentem oportunidade de aumento de vagas e colocação profissional para pessoas com deficiência.	Project Coordinator
5. 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.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **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

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	Se a conjuntura econômica não melhorar pode haver algum impacto na organização

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Em relação ao Componente I do Programa - Rede AVAPE, a manutenção da qualidade da supervisão de campo, a padronização dos programas e serviços, e a disponibilidade dos supervisores/consultores de campo para atuação local têm sido fundamentais para a sustentabilidade de um sistema de licenciamento. Adicionalmente, o desenvolvimento de planos de negócios específicos p/ cada licenciada e sua aplicabilidade são ações importantes p/ prospecção de parcerias e captação de recursos c/ vistas à sustentabilidade. Um plano de Comunicação em fase final poderá intensificar e realimentar esta necessidade. Identificação e ampliação contínua de novos parceiros com interesse na atuação em rede, nacionais e internacionais - já com a implantação de um novo projeto patrocinado viabilizado para a Rede, "POETA".

Do ponto de vista do Componente II do Programa, AVAPE NET, vêm sendo mantidos e também estabelecidos novos contratos de prestação de serviços com empresas, atendendo a demanda do mercado pelo diferencial de qualidade e o foco na colocação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A captação de recursos e as ações de divulgação estão sendo intensificadas para auxiliar a sustentabilidade deste componente. Busca de certificação que fortaleçam e qualifiquem o negócio, tais como: IAED, etc, bem como campanhas que consolidem as ações de RH em prol da satisfação e aumento da produtividade.

Haver uma sistematização e software de gestão para a administração e acompanhamento de ambos os projetos, bem como ações de divulgação de resultados em eventos regulares também consolidam a imagem e a marca dos empreendimentos implantados, bem como o relacionamento (network), a aprendizagem e o intercâmbio de iniciativas.

Diretrizes e processos institucionais também devem estar integrados e alinhados aos empreendimentos Rede e Avapenet. A Sustentabilidade de ambos os negócios está diretamente ligada à sustentabilidade de ações organizacionais Avape.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Tele trabalho encerrado em virtude de dificuldades de ordem financeira e técnica para a subsistência da iniciativa. Apesar de incorporado dentro do Plano de Negócios da AVAPENET, detectou-se, com a prática, uma série de questões que inviabilizaram sua continuidade. Faz-se necessário um estudo conceitual específico para revisão da ação no que concerne a sua implantação, divulgação e venda. Esta iniciativa é nova, traz uma experiência de atuação ainda incipiente no mercado e precisa ser melhor estruturada conceitualmente para a sensibilização de empresas parceiras que possam apoiá-la. Evidências de déficit do tele trabalho geraram uma diretriz interna do departamento financeiro para reduzi-lo e encerrá-lo.	Implementación	Lorca, Mariana
2. Necessidade Contínua da capacitação dos supervisores e desenvolvimento de programas com a finalidade de reduzir os índices de rotatividade dos agentes da AVAPENET. Durante o decorrer do projeto, vem sendo observado que a rotatividade dos agentes da AVAPE NET vem sendo reduzida significativamente, em virtude de um melhor preparo, aproximação e intervenção dos supervisores junto aos funcionários do Contact Center, tais como: "Programa de RH Satisfação = Retenção + Comprometimento + Produção" visando melhorias dos índices de turnover, absenteísmo e produtividade dos Agentes de Atendimento - realização partir do 2º semestre de 2012, com as seguintes atividades regulares: oPesquisa de Clima de Satisfação; oPalestras e atividades motivacionais;	Sostenibilidad	Lorca, Mariana

oGinástica laboral; oTreinamento e reciclagens técnicas e funcionais nos negócios dos clientes; oAcompanhamento preventivo de medicina ocupacional.		
3. A rotatividade de pessoal foi uma realidade em todas as licenciadas ocasionando novos treinamentos não previstos, retomada constante da implementação adequada dos processos e explicação do projeto. Esta ação impacta fortemente e diretamente na produtividade das equipes e no alcance das metas. Os fatores que contribuem para a rotatividade são: Seleção não adequada do profissional; remuneração não competitiva e perfil do gestor.	Implementación	Lorca, Mariana
4. A diversidade cultural e o perfil de gestão impactam na viabilização dos programas demandando intensificação de supervisão constantes e direcionamento para as metas do projeto, bem como, a identificação de alternativas para acelerar o ritmo das equipes na apropriação, desenvolvimento de disciplina, trabalho por processos e com foco em resultados, além do desafio de empoderar os gestores para o perfil de empreendedores sociais.	Sostenibilidad	Lorca, Mariana
5. A supervisão de campo tem incentivado os representantes das organizações e equipes no desenvolvimento e manutenção de uma administração profissional, aliando a gestão sustentável dos programas em paralelo à dinamização e apropriação do conhecimento pela equipe técnica visando à regularidade dos processos no atendimento às pessoas com deficiência. O perfil empreendedor do gestor tem sido a mola propulsora para a efetiva implementação do projeto. - Frente ao perfil de algumas licenciadas a supervisão ampliou o seu escopo de ação com intuito de provocar nas equipes: •O pensamento estratégico e a Análise de riscos em cada nova oportunidade de parceria. •Fortalecimento do papel da liderança com visão sistêmica •Assessoria no planejamento para mobilização de recursos mobilização da comunidade local, regional e nacional.	Sostenibilidad	Lorca, Mariana
6. A prática demonstrou que o tempo de maturidade - a velocidade de incorporação dos programas de reabilitação, capacitação e inclusão, e a prontidão para avanços na operação e gestão variam de acordo com o perfil de cada organização licenciada. O período para o início da operação foi maior que o estimado na fase de desenho do projeto - treinamentos e supervisões foram intensificados e permaneceram por um período mais extenso. Mais recentemente, conforme orientação registrada no relatório de avaliação intermediária, 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 mais agilidade de ação.	Sostenibilidad	Lorca, Mariana