Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Modernización y Fortalecimiento Institucional de Comisión Valores Mobiliarios

Nro. Proyecto: TC0106034 - Nro. Operación: ATN/MT-7887-BR

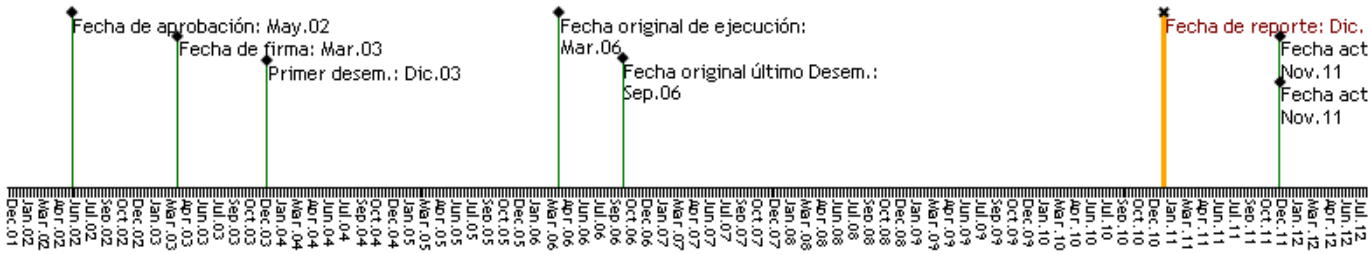
Resultado: Mejorar el contexto para el financiamiento de empresas mediante la profundizacion del mercado de capitales reduciendo el costo del capital y promoviendo la eficiente assignacion de los recursos entre la inversion o mediante el fortalecimiento integral y de modernizacion de la CVM (complementando la cooperacion técnica del Banco Mundial).

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	FCD - Sector financiero y mercado de capitales	RGRF - Regulación y supervisión financiera

Agencia Ejecutora: COMISSAO DE VALORES MOBILIARIOS

Líder equipo de diseño:
Líder equipo de supervisión: Schweizer, Luciano

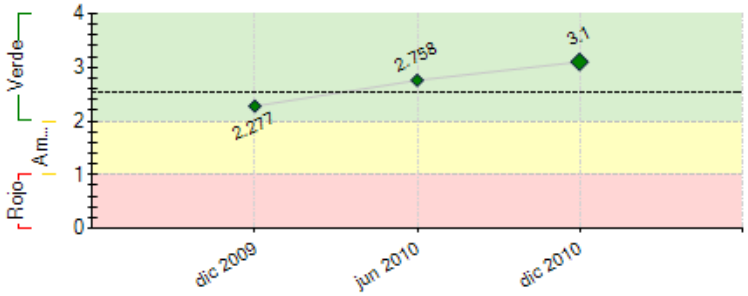
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,000,000.00	$1,078,059.16	$921,940.84
Contrapartida	$0.00	$2,000,000.00	$1,098,059.90

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

De acordo com a CBR nº 3335/2010, o BID aprovou a prorrogação do prazo final de execução do convênio para até 15/02/2011. Os principais projetos do programa encontram-se em andamento, e diante disso, não há como demonstrar os resultados alcançados e seus indicadores de desempenho. Abaixo segue o status atual das atividades:

Sistema de Supervisão de mercado

Foram revisadas as especificações funcionais, especificada a infraestrutura e licitados equipamentos. A BOVESPA e a CETIP estão ajustando suas rotinas para o fornecimento de nova estrutura de dados. Plano do projeto encerrado.

Educação à Distancia

Entregues as versões dos três cursos sobre educação financeira. A infraestrutura está concluída e o sistema gestor dos cursos encontra-se instalado. Os primeiros treinamentos se iniciam em fevereiro.

GED

Em maio de 2010, a contratada encerrou suas atividades. A CVM iniciou negociações com seu controlador , não sendo, porém, satisfatórios os resultados obtidos. Com isso, a CVM comunicou-os que negociação estava encerrada e solicitou ao PNUD a adoção de providências necessárias para o encerramento do contrato.

Avaliação Final

O consultor foi contratado. Encerram-se o levantamento inicial e as entrevistas com a equipe de projetos da CVM, estando em curso as entrevistas com diversos *stakeholders.*

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

I- Contextualização

O contexto em que se deu o desenho do Projeto Programa fundamentava-se em assegurar o acesso a funding de longo prazo e permitir a paulatina redução do custo de capital, o que vinha ao encontro de uma necessidade já manifestada pelos agentes privados e pelo Governo, impondo a necessidade de fortalecer o ente Regulador do Mercado de Capitais no Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários -CVM.

Neste sentido, o convênio celebrado entre o FUMIN/BID e a CVM somou-se a esse processo apoiando a modernização e o fortalecimento institucional da CVM. Três pilares foram inicialmente identificados como prioritários: (1) Regulação do Mercado de Derivativos, (2) Consolidação da Regulamentaçào da CVM, e (3) Análise da Legislação dos países membros do MERCOSUL visando uma integração futura (posteriormente este pilar foi revisto, tendo seu escopo ampliado). O processo de modernização da CVM previa que após os investimentos realizados haveria um aumento do enforcement do órgão, permitido pelo aumento de sua eficiência, através do esforço de capacitação do seu quadro funcional e investimentos em treinamento, equipamentos e softwares, e sistemas de gestão.

Entendendo-se que a cooperação técnica estava trabalhando com uma aliança estratégica, assim como as alterações que estas poderiam proporcionar no ecossistema do mercado de capitais no Brasil, foram procedidos a dois ajustes no Marco Lógico ao longo do Programa, para permitir o ajuste na sua execução vis a vis as fortes alterações no contexto operacional do Projeto e os sucessivos ajustes na cronologias do projeto por elas demandado.

As realizações obtidas foram relevantes, ainda que com o cumprimento apenas parcial do escopo de alguns dos componentes, o esforço despendido e o consequente aprendizado dos atores envolvidos traduziram-se em curva de aprendizado importante no processo de evolução da instituição.

Como este projeto tinha um caráter estruturante e pressupunha um grande envolvimento de boa parte da estrutura da CVM, ainda que não tenha sido completada a plena execução de todos os componentes já foi possível detectar ganhos em termos de estrutura e modus operandi da CVM, principalmente no que concerne ao aumento de enforcement, maior agilidade na resposta ao Mercado, e maior aproximação com a atuação de reguladores em mercados mais maduros (EUA e Europa) que podem ser considerados como benchmarks.

Os componentes entregues nos permitem atestar a sustentabilidade do Programa. No entanto, o estabelecimento da certificação para os profissionais atuantes no Mercado de Capitais, a regulação do Forex (Foreign Exchange), a regulamentação dos FIFs (Fundos de Investimento Financeiros), são exemplos claros de avanços concretos realizados pela CVM.

As ações implementadas pelo Programa são de extrema relevância, pois permitem a disseminação de uma cultura eletrônica, o que é importante para uma instituição do porte da CVM, e facilitará tanto seu gerenciamento interno quando a interface com seus diversos stakeholders. Por sua vez, a integração de processos a ser viabilizada pela implantação do software de fluxo de trabalho (workflow) imprimirá agilidade na gestão da instituição. Estas ações terão como benefícios o deslocamento de parte do efetivo da CVM, da realização de tarefas mais mecânicas tais como registro e arquivamento de documentos para tarefas mais nobres como análises e estudos que visem continuar o aperfeiçoamento da CVM.

II- Desenho e Execução do Programa

O grande trunfo deste projeto foi não apenas apontar medidas importantes do ponto de vista estratégico, conforme descrito nos componentes do Programa, mas também, através da sua própria execução, permitir que aflorassem deficiências internas da instituição, algumas até que já foram encaminhadas, tal como o excesso de compartimentalização e baixa visão sistêmica, e a pouca estrutura anterior de planejamento, agora já reforçada por uma estrutura um pouco maior através da criação da Superintendência de Planejamento, mas que poderá e deverá ganhar mais musculatura em curto prazo de forma a capacitar a instituição a aumentar sua eficiência e capacidade de monitoramento e regulação do mercado.

O seu desenho, se por um lado deu o marco dos principais eixos de modernização da CVM, por outro foi obrigado a um processo de encaixe como o Programa financiado pelo Banco Mundial, ao qual esta cooperação pretendia complementar.

Desta forma foram subestimados ou não identificados riscos importantes, sendo os principais) (i) o não cumprimento das atividades previsto no projeto do Banco mundial, (ii) limitação da quantidade de fornecedores de soluções de informática tão específicas; (iii) a dinâmica do mercado de provedores de informática, e (iv) o riscos de que estes fornecedores não performassem.

Por outro lado, o desenho do projeto não previu a necessidade de integração interdepartamental da CVM, processo que apesar de ter se dado, não era um hábito institucional no momento de seu desenho.

Com relação à execução do projeto, este se viu fortemente afetada pelo contexto operacional em que estava inserido. Primeiro, pelo tipo de aquisições a serem realizadas com recursos do Programa, licitações internacionais complexas de softwares e hardwares. Segundo, o marco legal, com o surgimento de uma lei requerendo que o serviço público utilizasse software público. Terceiro, o desempenho insuficiente dos fornecedores. Quarto, o cancelamento do empréstimo do Banco Mundial ao qual este programa possuía vínculos de resultados e metas. E, quinto, pela própria mudança no contexto e nas prioridades no contexto institucional e operacional.

Dessa forma, pode-se dizer que a execução do Projeto se viu permanentemente afetada por riscos e situações externas, e na formulação e reformulação de meios e estratégias para contorna-las. Sempre que o processo de implementação entrava em ritmo era atingido por uma contingência.

Esta situação fez com que o projeto com prazo de execução inicial de 36 meses, recebesse 3 prorrogações de prazo totalizando 5 anos e dois meses, sendo a última dessas para permitir o fechamento e pagamentos finais do Projeto.

III- Marcos Intermediários

Há época em que a operação foi aprovado o FUMIN ainda não operava dentro do Marco de Desembolsos por Resultado, de forma que o Programa não continha marcos intermediários.

IV- Avaliações

Foram realizadas as avaliações intermediárias e final, concluindo positivamente para a contribuição do projeto no processo de modernização de aspectos fundamentais da CVM no seu papel de ente regulador e de supervisão do mercado de capitais brasileiro.

V- Sustentabilidade do Programa

A conclusão sobre a sustentabilidade do Programa ao final da sua execução ficou em suspenso, na medida em que os dois componentes importantes que permitiriam garantir efeitos mais perenes, o componente 3 (com o sistema de fluxo de trabalho e gerenciamento eletrônico de documentos) e o componente 4 (Sistema de Supervisão do Mercado de Capitais Brasileiro não foram concluídos até a data do encerramento do Projeto, porém hoje (mar.2013, praticamente 2 anos de terminada a execução do Projeto) os sistemas seguem em processo de implantação. Por outro lado, o programa deixa como aporte o sistema de E-learning, com sua infraestrutura instalada e pessoal capacitado.

VI- Aspectos Financeiros

A execução financeira do Programa cumpre o formato mais frequente no Fumin de uma parábola crescente, no entanto, neste caso interrompida por situações de contingência. Desta forma, nos primeiros anos de execução a utilização de recursos do Fumin é reduzida, acelerando-se nos anos subsequentes do Programa. O comportamento inverso é observado no aporte da contrapartida local à sua execução.

O projeto começou com um atraso financeiro inicial de 9 meses, devido à dificuldade que a entidade encontrou em abrir a conta do Fundo Rotativo no exterior.

O total dos recurso que o Fumin/BID aportou para o Programa foi de US$ 856 mil, equivalentes a 43% do montante total previsto em seu orçamento inicial, enquanto o aporte de contrapartida do Programa foi de US$ 1,04 milhões, ou 52% da contrapartida incialmente prevista. Desta forma o pari passu estipulado na formulação do orçamento inicial de 50/50, foi cumprido pela Agência Executora, sendo este efetivamente ao final do Programa de 45/56.

As contas do Programa foram submetidas a um processo de auditorias financeiras anuais e final, havendo recebido parecer de auditoria sem ressalvas, havendo recebido apenas recomendações para aprimoramento de seus mecanismos de controle.

Evaluación final

O pano de fundo que deu origem ao Programa estava calcado na tônica de assegurar o acesso a funding de longo prazo e permitir a paulatina redução do custo de capital veio ao encontro de uma necessidade já delineada pelos agentes privados e pelo Governo, o que impunha a necessidade de fortalecer o ente Regulador do Mercado de Capitais, a CVM.
Neste sentido foi muito oportuno e profícuo o convênio celebrado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento e a Comissão de Valores Mobiliários que visava à modernização e o Fortalecimento e institucional da CVM.
Três pilares foram inicialmente identificados como prioritários:
A. Regulação do Mercado de Derivativos,
B. Consolidação da Regulamentação da CVM,
C. Análise da Legislação dos países membros do MERCOSUL visando uma integração futura (posteriormente foi revisto, tendo seu escopo ampliado).
Esta modernização da CVM previa que após os investimentos realizados haveria um aumento do enforcement do órgão, permitido pelo aumento de sua eficiência, através do esforço de capacitação do seu quadro funcional e investimentos em treinamento, equipamentos e softwares e sistemas de gestão.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36387067

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

Mejorar el contexto para el financiamiento de empresas mediante la profundizacion del mercado de capitales reduciendo el costo del capital y promoviendo la eficiente assignacion de los recursos entre la inversion o mediante el fortalecimiento integral y de modernizacion de la CVM (complementando la cooperacion técnica del Banco Mundial).

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Números de convênios de integração firmados entre instituições do Mercado de Capital.	0	2	8	400 %
P.I2	Número de Processos de Certificação seguidos por entidades representativas do mercado.	0	2	2	100 %

Componente 1: Atualização do marco regulamentário desenhado e informação para posibilitar futuros processos de integração obtidos.

Peso: 11%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Minuta de regulamentação visando a admissão de novos participantes latino americanos no mercado brasileiro.	0	1	0	0 %
C1.I2	Número de levantamentos de informações para processos de integração de países latino-americanos.	0	1	0	0 %

Componente 2: Diretrizes para um mercado de valores competitivo.

Peso: 6%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Número de estudos relacionado a e-securities e e-commerce (internet) realizados.	0	1	0	0 %
C2.I2	Número de estudos relacionados com os integrantes do mercado realizado.	0	1	0	0 %
C2.I3	Aumento do nível de conhecimento dos investidores sobre o mercado de capitais brasileiro.			No	0 %

Componente 3: Modernização do sistema de registro da CVM efetuado.

Peso: 35%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Percentual de automatização de atividades relacionadas com registro de emissões de valores mobiliários.	0	85	0	0 %
C3.I2	Percentual das tarefas relacionadas ao envio e recepção de documentos a participantes do mercado digitalizadas e controladas.	0	85	0	0 %
C3.I3	Percentual implantado do control eletrônico del fluxo de trabalho.	0	100	0	0 %
C3.I4	Número de pessoas capacitadas nos novos recursos oferecidos pelo sistema.	0	200	0	0 %

Componente 4: Supervisão do mercado de derivados (sob responsabilidad total da CVM)

Peso: 26%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Percentual do sistema implementado e testado.	0	100	0	0 %
C4.I2	Percentual do conjunto de novos procedimentos de coleta e tratamento de dados implementados.	0	100	0	0 %
C4.I3	Início das atividades de análise e elaboração dos primeiros relatórios.	0	1	0	0 %
C4.I4	Número de pessoas capacitadas nos novos recursos oferecidos pelo sistema.	0	50	0	0 %

Componente 5: Implantação do Programa de Certificação da Qualidade Profissional no Mercado de Valores

Peso: 22%

Clasificación: Satisfactorio

C5.I1	Número de sistemas certificações implantados para profissionais do mercado de capital.	0	2	0	0 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Sep 2003	1	Oct 2003	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Otros, cuáles?: Vinculo com projeto de outra multilateral

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Conclusion de las contrataciones de los sistemas en el plazo estipulados
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: A coordenação do programa vem envidando esforços de implementar medidas a fim de mitigar os riscos relativos aos prazos

2. Coordinacion efetiva entre las diferentes unidades de la CVM.
Nivel: Bajo **Responsable:** --- **Estado:** Vigente
Comentarios: A atuação das diversas áreas da CVM de forma isolada pode comprometer os prazos de execução dos projetos

3. Propuestas de los regulamientos financiados por el Banco Mundial estas siendo finalizadas y completadas dentro del cronograma previsto.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Os cronogramas estabelecidos nos projetos estão sofrendo atrasos.

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: MP - Muy Probable
Os aportes do Projeto, mesmo os inconclusos seguem seu processo de implementação com recursos próprios da instituição, pois seus resultados e impactos são parte do planejamento estratégico e de desenvolvimento organizacional da CVM.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

O único projeto sobre o qual, neste momento, não podemos atestar a sustentabilidade é precisamente GED & Workflow, pois interrompido no primeiro semestre de 2010 e, não havendo sido concluídas as negociações com o Sword Group, não se pode afirmar quanto à sua sustentabilidade.
O sistema de Supervisão do Mercado de Capitais se sustentará porque representa grande conquista para a CVM, para o mercado e, portanto, não há possibilidade de que, implementado, não seja utilizado, estendido e considerado fundamento para a atividade de supervisão na autarquia.
O E-learning está inserido em um programa de educação financeira, o ENEF, por isso, conta com adequado apoio. Além disso, a opção por ferramentas de código livre, assegura a não-vinculação com um fornecedor específico, dando maior flexibilidade para sua evolução.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37505753

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. O engajamento e comprometimento da equipe foram importantes na busca da solução de problemas, mas o desejável teria sido que o corpo técnico pudesse participar de forma frequente e consistente de treinamentos adequados no assunto gestão de projetos desde o início do Programa	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
2. Foi um desafio conciliar as normas licitatórias do PNUD com as normas adotadas pelo BID, estas diferenças e procedimentos do PNUD contribuíram para que o ritmo das licitações não fosse tão célere quanto o desejado por parte da CVM.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
3. O grande esforço realizado pela CVM no âmbito regulatório, neste processo de modernização e fortalecimento institucional, criou condições que permitiram um grande desenvolvimento do mercado de capitais que também foi favorecido pela posição de destaque que o Brasil alcançou nos últimos anos, o que pode ser comprovado pelo patamar que a BMF&BOVESPA atingiu nos últimos anos, alcançando a posição de maior bolsa de ações e derivativos da América Latina.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
4. O gerenciamento de projetos, e o aumento da função de planejamento e a introdução do conceito de visão sistêmica, e do gerenciamento do conhecimento, permitidos pela criação da Superintendência de Planejamento são as principais lições aprendidas.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
5. Deveria ter havido um detalhamento maior do Marco Lógico de forma que o time envolvido na execução do Programa pudesse ter mais compreensão das tarefas a serem desenvolvidas o que poderia contribuir para evitar erros e aumentar o comprometimento com o Programa.	Design	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
6. A ausência de planejamento conjugada com a pouca familiaridade dos funcionários na gestão de projetos foi um entrave que prejudicou o ritmo e o avanço do Programa, em especial nos primeiros anos do convênio.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
7. A Superintendência de Planejamento deve ser reforçada com a adição de três camadas: 1) a primeira que contemple uma visão mais estratégica voltada para fora, como um radar que detecte tendências e antecipe problemas e aponte assuntos estratégicos a serem priorizados, e sirva de elo com seus pares, isto é, entes reguladores de outros países; 2) a segunda camada voltada a pensar o ambiente interno e que sirva para analisar a eficiência das ações rotineiras e faça a interface entre as áreas, resolvendo demandas (mas a partir de uma visão estratégica) e 3) a terceira camada voltada exclusivamente à gestão de conhecimento, que elegeria a pauta de treinamento a ser ministrada às diversas camadas operacionais da CVM, orientaria a organização do conhecimento prático, isto é, o conhecimento advindo da experiência cotidiano do desempenho das funções.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
8. O estabelecimento de canais formais de comunicação, que permitam e estimulem que os colaboradores troquem experiências e que se perpetue conhecimento adquirido pelos mais experientes, desta forma haverá um aumento de eficiência e os efeitos nocivos da compartimentalização à comunicação serão reduzidos. Não existe engajamento efetivo sem entendimento claro das atribuições a serem realizadas, e sem uma forma de comunicação clara e eficiente não haverá entendimento.	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
9. A interação com o PNUD não propiciou o resultado desejado, segundo informou a equipe técnica da CVM: "a participação do PNUD não agregou qualquer tipo de conhecimento acerca de processos de licitação ou qualquer outro aspecto relacionado ao gerenciamento de projetos. Pelo contrário, a interação com o PNUD somente resultou em significativos atrasos e ineficiência na gestão e execução dos projetos", que explicita ainda que "nos futuros acordos ou convênio a serem firmados, a execução dos projetos será realizada de forma direta com o ente financiador".	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
10. Sistematizar o conhecimento adquirido ao longo do processo deveria ser uma prática cotidiana da CVM, porém isto não foi feito de forma adequada pelos componentes da equipe ao longo do projeto, e o prejuízo pela não realização recaiu na própria equipe, na forma de retrabalho e aprendizado a custa de experimentação (ensaio e erro).	Implementation	Schweizer, Luciano *[FOMIN]*
11. Os projetos foram concebidos de forma bastante ampla. De forma a minimizar os riscos, seria recomendável a criação de sub-produtos para os projetos com intuito de facilitar o seu gerenciamento e sua implementação.	Implementation	MAIA, MARCIO

12. 2. Modularização de soluções - NO GED, concluímos o sistema de Ordens Judiciais, mas porque estava vinculado a um sistema maior que não foi inaugurado, não foi possível inaugurá-lo. Assim, é preciso estudar algum mecanismo para garantir que o pagamento da parte, assegure o seu funcionamento, mesmo quando esta dependa de uma entrega maior.	Sustainability	MAIA, MARCIO
13. 1. Intermediação dos processos de aquisição - Quando verificamos quanto prazo foi consumido com o trâmite no PNUD, fica claro que o fato de não termos conduzido o processo de aquisição diretamente, implicou em significativo desperdício de tempo. Em futuros convênios, posto que o Banco alterou suas diretrizes, optaremos por conduzir os processos licitatórios diretamente.	Implementation	MAIA, MARCIO

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

(1) Cenario Profissional do Mercado de Valores Mobiliarios (IDBDOCS #9075318)

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

18/NOV/2004	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=430234]
23/SEP/2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=35364609]
06/SEP/2011	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36387067]
22/FEB/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37505753]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=TC0106034&lg=SP