Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejora de la Gestión Estratégica y Operativa de las Cooperativas en Uruguay

Nro. Proyecto: UR-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-10427-UR

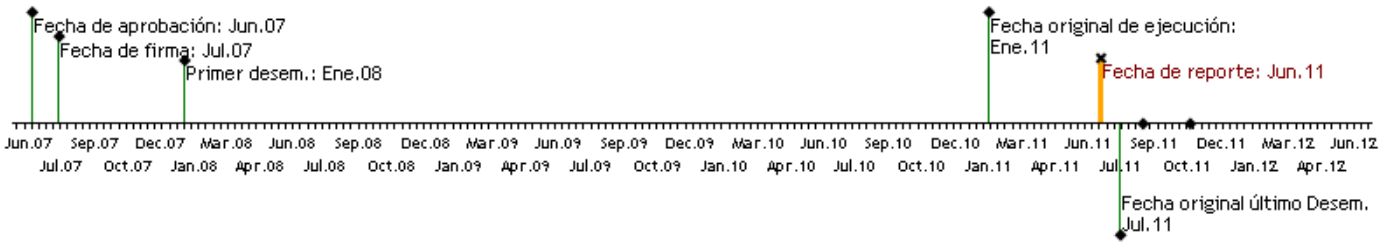
Propósito: Mejorar la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay.

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

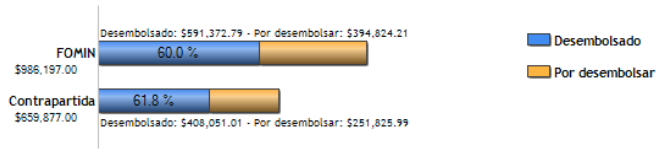
Agencia Ejecutora: Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

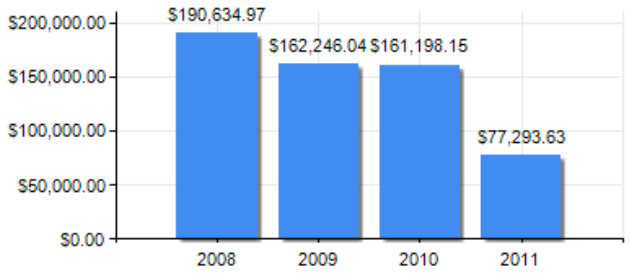
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

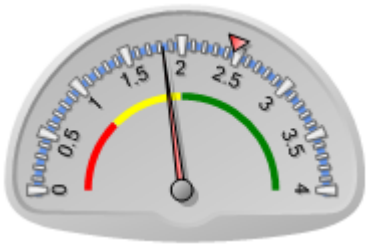


RECURSOS

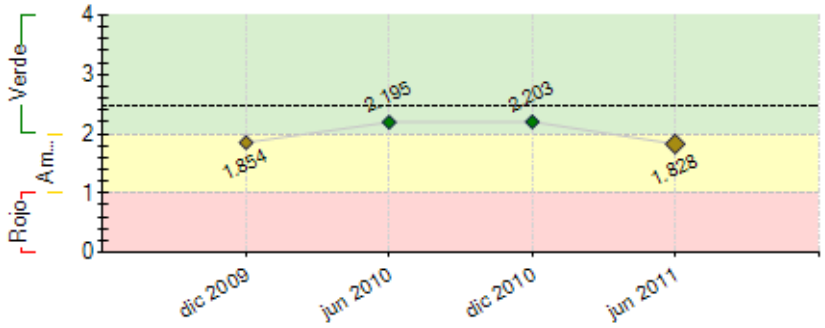




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

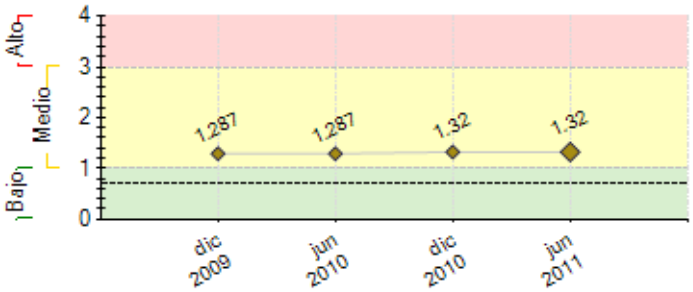


Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.828
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.702

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se mantiene la valoración general del Proyecto como medianamente satisfactoria. Destacamos como logros: la conformación del equipo de consultores; la selección de una batería apropiada de herramientas de gestión; la respuesta a la convocatoria de cooperativas y las consultorías realizadas que fueron evaluadas positivamente (a excepción de una) y el avance en términos de adaptación de las herramientas atendiendo la singularidad de las cooperativas. Como dificultades señalamos: la resistencia inicial por parte de la Institución para asumir el proyecto ya aprobado; el perfil de las demandas recibidas que no alentaban intervenciones globales; dificultad para lograr procesos de intervención con equilibrios apropiados entre diagnóstico, implementación y seguimiento; la adaptacion y apropiación de las herramientas por parte del equipo se realizó con retraso al igual que los procesos de seguimiento a cargo de la UE. Las acciones críticas que se desarrollarán para el período vigente de cierre del proyecto son: sistematización de la experiencia desarrollada; documentación de las herramientas y guías; difusión de los resultados; profundizar procesos de consultoría e implementación inicial del Plan de Sostenibilidad. En el plazo acordado se entiende que se logrará una aproximación importante a los objetivos del proyecto. Para alcanzar plenamente los mismos, la UE entiende necesario una prórroga de plazo que permita aplicar los recursos remanentes alineados con el Plan de Sostenibilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Todo indicaría que en el plazos de ejecución restante no se lograrán alcanzar los objetivos definidos a nivel del Propósito del Proyecto. No existen evidencias de que se hayan alcanzado 15 cooperativas "con sistema integral de gestión implementado y funcionando de forma sostenible en donde existe una oferta y demanda continua de servicios innovadores".

Según las consultoras que han elaborado el Plan de Sostenibilidad y auditado las herramientas, el Proyecto sigue siendo pertinente. Existe oportunidad en el sector cooperativo para desarrollar e implementar herramientas de gestión, adaptadas a su realidad.

No obstante, la hipótesis central no se ha podido probar. Las principales dificultades han estado dadas por las debilidades de la propia Agencia Ejecutora, a pesar de haber previsto dentro del Proyecto un Componente de fortalecimiento, y a las carencias de gestión del Proyecto. Entre ellas, la débil convocatoria a entidades relevantes dentro del movimiento cooperativo, y a la ausencia de medición y documentación de los avances del Proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El logro más visible en el último semestre lo consituye el proceso que se ha venido realizando con el equipo de consultores tendiente a revisar cada una de las herramientas elaboradas en el proyecto. En este período se ha contado con el aporte de una consultoría externa que ha venido acompañando y aportando en este proceso que entendemos ha sido muy fructífero. El debate, la reflexión y el intercambio entre los consultores, la UE y la participación de directivos de Cudecoop, integrando recomendaciones derivadas del propio equipo Fomin y de la evaluacion intermedia realizada el pasado año, concluye con herramientas más enfocadas a la singularidad de la gestión cooperativa, con la integración de dimensiones de gestión que no estaban previamente desarrolladas y con un equipo de la UE y de consultores que logra apropiarse de las mismas y compartir su experiencia. No se integraron en el semestre nuevos procesos de consultoría a cooperativas si bien se encuentran a consideración 2 propuestas "de profundización" con cooperativas que ya han participado y la respuesta para integrar otras dos nuevas cooperativas. En los próximos meses se realizará una encuesta a todas las cooperativas participantes que permitirá conocer y medir los efectos de los procesos de consultoría a nivel concreto de la gestión de cada una y analizar la satisfacción de "los clientes". Problemas de agenda con el referente de Mondragón llevan a cancelar el seminario y la misión planificada.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se ha acordado que la Agencia Ejecutorá concentrará sus esfuerzos en la producción de los siguientes manuales y documentos: (i) versiones finales de las Herramientas; (ii) Manual de consultoría; y (iii) Un documento que recoja los resultados obtenidos en cada una de las cooperativas. Estos deberán tener la documentación de respaldo suficiente.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Mejorar la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay.	**P.I1**	Número de cooperativas con sistema integral de gestión implementado y funcionando de forma sostenible en donde existe una oferta y demanda continua de servicios innovadores.	0 Jul 2007				15 Jul 2011	15 Jun 2011	
	P.I2	Procentaje de reducción de los costos medios unitarios de bienes/servicios comercializados por las cooperativas participantes respecto de la línea de base.	0 Dic 2008				15 Jul 2011	0 Jun 2011	
	P.I3	Porcentaje de reducción de la diferencia de los precios de los productos/servicios ofrecidos por las cooperativas participantes respecto del sector privado no cooperativo.	0 Dic 2008	0 Jul 2007			10 Jul 2011	0 Jun 2011	
	P.I4	Aumento (en porcentaje) del número de socios que utilizan servicios respecto de la línea de base en las cooperativas participantes	0 Dic 2008				20 Jul 2011	0 Jun 2011	
	P.I5	Aumento de la participación en el mercado de las cooperativas participantes según rama de actividad, determinados en el momento de iniciar acciones con cada cooperativa.	0 Jul 2007	0 Jul 2007			1 Jul 2011	1 Jun 2011	
	P.I6	Aumento (en porcentaje) de satisfacción de los socios con los servicios recibidos en relación a la línea de base	0 Dic 2008	0 Jul 2007			20 Jul 2011	0 Dic 2010	
	P.I7	Porcentaje de mejora de la percepción de la actividad de las cooperativas participantes por parte de sus consumidores no socios.	0 Dic 2008				10 Jul 2011	0 Jun 2011	
Componente 1: Adaptación institucional para la promoción del cambio cultural. **Peso:** 15% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Porcentaje de Directivos de entidades socias de CUDECOOP entrevistados que conoce y comparte los lineamientos principales del Plan estratégico de CUDECOOP	0 Jul 2007				70 Jul 2011	60 Jun 2011	En curso
	C1.I2	Número de alianzas establecidas entre miembros de CUDECOOP y con socios estratégicos (otras organizaciones cooperativas, fuentes de mejores prácticas, agencias de desarrollo, clientes), las que son calificadas de "estratégicas" por especialistas.	0 Jul 2007				5 Jul 2011	3 Jun 2011	En curso
	C1.I3	Número de expresiones de interés recibidas para participar del proyecto por parte de las cooperativas.	0 Jul 2007	10 Jul 2008			40 Jul 2010	40 Jun 2011	En curso
	C1.I4	Aumento (en porcentaje) de la presencia de CUDECOOP en	0				30	60	En curso

		los medios (últimos 6 meses de ejecución vs primer semestre de 2008).	Jul 2007				Jul 2011	Jun 2011	
Componente 2: Definición de cartera de herramientas e implementación etapa piloto. **Peso:** 53% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de consultores de primer nivel convocados en el llamado internacional.	0 Jul 2007				3 Ene 2008	10 Mar 2010	Finalizado
	C2.I2	Número de cooperativas que manifiestan su intención de avanzar en la implementación de herramientas de gestión en la fase piloto	0 Jul 2007				4 May 2008	5 Mar 2010	Finalizado
	C2.I3	Número de Especialistas locales capacitados para supervisar la implantación de las herramientas de gestión adaptadas de acuerdo a la opinión del consultor internacional.	0 Jul 2007				15 Jul 2008	15 Mar 2010	Finalizado
	C2.I4	Número de Cooperativas piloto con herramientas de gestión implementadas.	0 Jul 2007				6 Jul 2009	5 Mar 2010	Finalizado
	C2.I5	Guías elaboradas para implementar la etapa ampliada en al menos 4 herramientas de gestión	0 Jul 2007				1 Jul 2009	1 Mar 2010	Finalizado
Componente 3: Implementación de las herramientas para la gestión profesional de las cooperativas **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de cooperativas interesadas en implementar las herramientas validadas. Estas cooperativas pertenecen al perfil y sectores definidos ex-ante por CUDECOOP	0 Jul 2007				20 Jul 2009	20 Dic 2010	En curso
	C3.I2	Encargados de administración y/o finanzas y/o gestión de las 23 cooperativas son capaces de identificar y mostrar resultados favorables de al menos 2 herramientas de gestión incorporadas como resultado del proyecto (muestra del 20% de las cooperativas).	0 Jul 2007				1 Jul 2011	0 Jun 2011	En curso
	C3.I3	Sistema de gerenciamiento especializado en articular demanda y oferta de servicios de desarrollo cooperativo (para la mejora de la gestión).	0 Jul 2007				1 Jul 2011	0 Dic 2010	En curso
Componente 4: Evaluación y difusión de lecciones aprendidas **Peso:** 8% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Documentación del sistema integral de gestión	0 Jul 2007				1 Jul 2011	0 Jun 2011	En curso
	C4.I2	Número de Cooperativas donde se ha diseminado el sistema	0 Jul 2007				42 Jul 2011	17 Jun 2011	En curso
	C4.I3	Documento técnico para propuesta de política pública sometido al Gobierno a través de la Comisión Honoraria de cooperativisimo	0 Jul 2007				1 Jul 2011	1 Jun 2011	Finalizado
	C4.I4	Calidad del proceso de implementación de las herramientas de gestión evaluada	0 Jul 2007				1 Jul 2011	1 Jun 2011	En curso

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Ene 2008	5	Ene 2008	Logrado
H1	Plan de Venta de cooperativas proyecto etapa ampliada	1	Jun 2009	1	Jun 2009	Logrado
H2	Número de cooperativas en etapa ampliada con procesos culminados	8	Ago 2009	9	Dic 2009	Logrado tarde
H3	Número de cooperativas piloto con herramientas de gestión implementadas	4	Nov 2009	4	Mar 2010	Logrado
H4	[*] Plan estratégico y operativo de Cudecoop e implementación	1	Oct 2010	1	Jun 2011	Logrado
H5	[*] Consultoría para revisar los procesos - Auditoría de procesos	1	Jul 2011	0	Jun 2011	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. A lo largo del Programa no se construye en CUDECOOP la capacidad para asumirse como articulador entre la oferta y la demanda de servicios a futuro. No se logra, por parte de CUDECOOP, identificar cada combinación particular de demanda (por parte de las cooperativas) y oferta pertinente (herramientas y/o alcance de la adaptación)	Medio	Implementar instancias de involucramiento y participación entre el Comité Ejecutivo y la Unidad Ejecutora. Realización del Plan de sostenibilidad	Coordinador del Proyecto
2. A lo largo del Programa no se genera un adecuado relacionamiento y articulación de roles entre las instituciones de 1º, 2º y 3º grado del movimiento cooperativo	Medio	Lograr la confianza institucional y mejora del posicionamiento de CUDECOOP a través de acciones de comunicación que acompañen permanentemente el proceso., Se continúa trabajando en acciones de posicionamiento institucional	Coordinador del Proyecto
3. La creación del Instituto Nacional Cooperativo (INACOOP) afectan la relevancia de CUDECOOP en el movimiento cooperativo.	Medio	La articulación de proyectos dirigidos al movimiento Cooperativo canalizados a través de CUDECOOP y la participación en la planificación de actividades del INACOOP para el 2011 a través de sus representantes. La dirección y técnicos de CUDECOOP revisan la Ley, y toman medidas de relacionamiento positivo con sus delegados en el INACOOP	Coordinador del Proyecto /Comité Ejecutivo

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Existe todavía posiciones contratarias a nivel de la Directiva de CUDECOOP sobre la pertinencia de que este preste servicios.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	según sugerencia del informe de avance la consultorían en sostenibilidad, deberían producirse cambios profundos dentro de CUDECOOP que garanticen la continuidad de los servicios.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Aún se encuentra en proceso de análisis.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se contrató a un consultor especialista en el tema para el diseño del plan de sostenibilidad de las acciones técnicas del proyecto en CUDECOOP. El mismo estará finalizado en el último trimestre de ejecución del proyecto. El trabajo que se viene realizando ha implicado el análisis transversal entre las acciones de consultoría y la intervención enlas cooperativas, con los registros y datos de seguimiento de la ejecución presupuestal. La consultora ha participado también del proceso de evaluación y ajuste de las herramientas de consultoría con el fin de incorporar esta dimensión al plan de sostenibilidad de las acciones del proyecto. Se aplicó una encuensta a la mayoría de los integrantes del equipo técnico del proyecto y de la UTF. Se entiende que está siendo un proceso de mucha demanda de información y análisis de la misma, que seguramente aportarán valor significativo. Las autoridades de CUDECOOP tienen cifradas muchas expectativas con este trabajo, ya que le implica tomar decisiones en el marco del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En las reuniones con la Agencia Ejecutora está manifiesta haber obtenido otros resultados no previstos en el diseño original del Proyecto. No obstante, estos resultados no están documentados. En Proyecto de Mejora de la Gestión es importante, registrar, y extraer lecciones, aún cuando los resultados no sean los previstos en el diseño del proyecto. El sistema de seguimiento y evaluación se debe gestionar de forma flexible y proactiva, para ser util a los objetivos.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Los tiempos requeridos para la implementación de los procesos de consultorías han sido largos debido a la particularidad de las cooperativas en relación a las decisiones y consideraciones del nivel político y gerencial y a cierta pasividad en los consultores para revertir esta situación. Se requiere de una supervisión técnica más exigente que acompañe estos procesos enfatizando en el cumplimiento de los resultados con la calidad y los tiempos comprometidos.	Implementation	Minchilli, Alfredo Daniel
3. No se jerarquizó la sistematización de los aprendizajes en la medida que se iba desarrollando la ejecución del proyecto. El intercambio realizado tanto en las instancias del equipo de consultores como en espacios más colectivos con dirigentes cooperativos son insumos valiosos para conceptualizar y difundir a nivel del sector, así como para traducirlo en los procesos de consultoría realizados, tanto en las herramientas como en la metodología de intervención.	Implementation	Minchilli, Alfredo Daniel