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

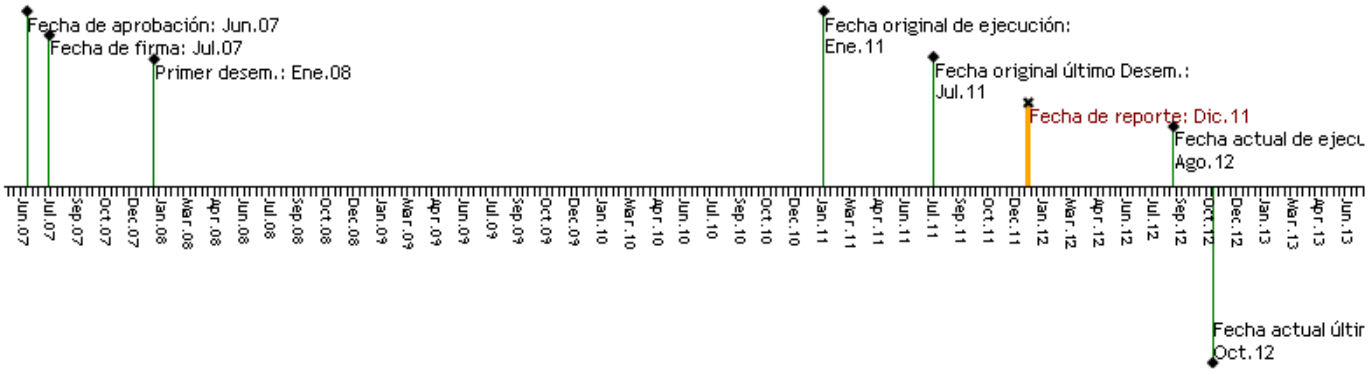
Nro. Proyecto: UR-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-10427-UR

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

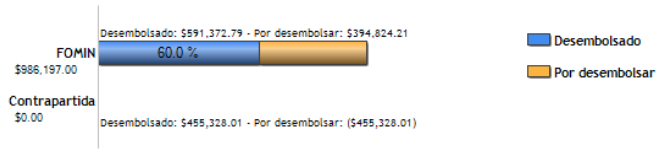
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

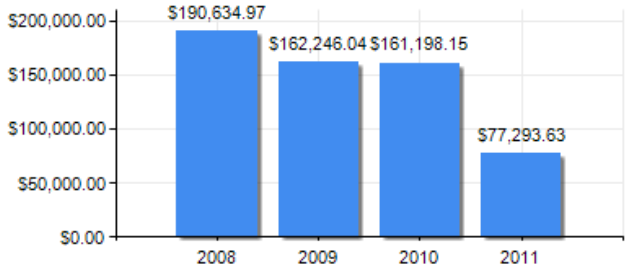
Agencia Ejecutora:	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas	**Líder equipo de diseño:**	Soler, Santiago
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

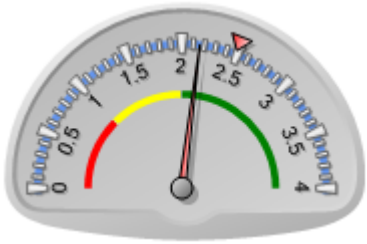


RECURSOS

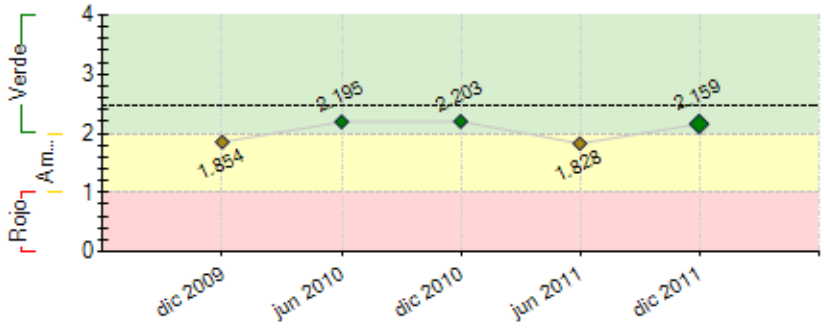




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.159
Promedio FOMIN: 2.485

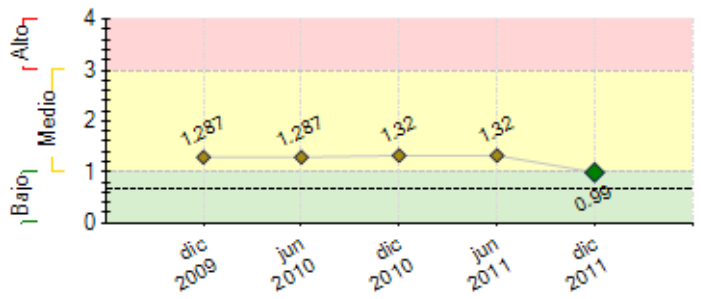


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.681

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros del proyecto desde el inicio:
- Diseño de 7 herramientas de gestión
- Intervención satisfactoria en 6 cooperativas piloto y 9 en etapa avanzada
- Equipo de 13 consultores profesionales evaluados positivamente.

En el debe:
- Empoderamiento de cudecoop.
- Debilidades de Cudecoop como ejecutor del proyecto.
- Esquema de sostenibilidad de los servicios.
- Déficits en los esquemas de medición de resultados.

En los últimos dos meses se registraron algunos cambios de cara a la prorroga que merecen mención:
- Empoderamiento de los directivos de CUDECOOP.
- Convencimiento por parte del Ejecutivo de que los SDC no son incompatibles con el rol gremial de CUDECOOP.
- Se propone y logra la prórroga del plazo de ejecución del proyecto con un planteo que implica un desafío de cambio relevante para la institución, sus servicios, sus mecanismos y ámbitos de acción.
- El Ejecutivo ha seleccionado a dos profesionales -con perfiles y experiencias complementarias y distintas a las del equipo anterior- para trabajar en la reprogramación del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Tal como se señala a nivel de logro de indicadores de propósito, no existen evidencias aún de que se haya alcanzado el indicador *"15 cooperativas con sistema integral de gestión implementado y funcionando de forma sostenible en donde existe una oferta y demanda continua de servicios innovadores".*

Además de lo citado por el Ejecutor, la falta de relevancia y representatividad de las cooperativas piloto seleccionadas constituye una debilidad del proyecto.

Las consultorías que han elaborado el Plan de Sostenibilidad y auditado las herramientas de gestión coinciden en que el Proyecto sigue siendo pertinente y que existen oportunidades en el sector cooperativo para desarrollar e implementar las herramientas y adaptarlas a su realidad.

Las principales desafíos que enfrenta la Unidad Ejecutora son los siguientes: (i) superar carencias de gestión del Proyecto y la ausencia de medición de resultados; (ii) fortalecer la capacidad de convocatoria de entidades relevantes dentro del movimiento cooperativo; (iii) documentar los logros y resultados alcanzados en las intervenciones en las cooperativas asi como las lecciones aprendidas del proceso de desarrollo de servicios cooperativos; y (iv) consolidar la Unidad de Desarrollo Cooperativo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En este período se jerarquizó la elaboración de los Manuales de Procedimientos y de Consultoría, los cuales fueron presentados a las autoridades de Cudecoop y del Banco el pasado 17 de octubre.

A partir del proceso de revisión realizado con el equipo de consultores del Proyecto se culmina con la elaboración y presentación de las herramientas de gestión. Este proceso ha permitido una mayor apropiación de dichas herramientas a nivel institucional de Cudecoop, en la Unidad Ejecutora y en todo el equipo consultor.

Se entiende que las herramientas elaboradas reconocen e integran la experiencia desarrollada con las cooperativas que participaron del Proyecto, el aporte conceptual del consultor internacional, los aportes de las consultorías realizadas al propio proyecto (auditoría y sostenibilidad), así como los aprendizajes individuales y colectivos del equipo de consultores.

Las herramientas adaptadas, revisadas y generadas en el marco del Proyecto son las siguientes:

- Diagnóstico Organizacional
- Planificación Estratégica
- Marketing y Comunicación
- Cuadro de Mando Integral
- Diseño de Procesos y Cadena de Valor Cooperativo
- Tratamiento del Error
- Gestión Humana en las Cooperativas

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Hubo cambios en el equipo de gestión del proyecto.

El ejecutor se focalizará en el control cercano de la implantación de las herramientas de gestión en las cooperativas así como en la documentación de los resultados alcanzados y aprendizajes del proyecto.

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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	60 Dic 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 Oct 2012	3 Dic 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 Oct 2012	40 Dic 2011	En curso
	C1.I4	Aumento (en porcentaje) de la presencia de CUDECOOP en los medios (últimos 6 meses de ejecución vs primer semestre de 2008).	0 Jul 2007				30 Oct 2012	60 Dic 2011	En curso
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:** Insatisfactorio	**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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	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 Oct 2012	0 Jun 2011	En curso
	C4.I2	Número de Cooperativas donde se ha diseminado el sistema	0 Jul 2007				42 Oct 2012	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 Oct 2012	1 Jun 2011	Finalizado
	C4.I4	Calidad del proceso de implementación de las herramientas de gestión evaluada	0 Jul 2007				1 Oct 2012	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	1	Ago 2011	Logrado tarde
H6	Plan Operativo ajustado por el nuevo equipo técnico	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H7	Al menos dos contratos firmados con distintas cooperativas para la aplicación concreta de las Herramientas ajustadas	2	Dic 2011			
H8	Al menos 5 contratos firmados con distintas cooperativas para la aplicación concreta de las Herramientas ajustadas	5	Mar 2012			
H9	Plan operativo de la UDC para el año siguiente al vencimiento de la prórroga	1	Ago 2012			
H10	Informe con resultados obtenidos en las cooperativas y lecciones aprendidas del proceso de desarrollo de servicios cooperativos	1	Sep 2012			

[*] 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
4. Las cooperativas seleccionadas en el piloto no reflejan la diversidad del movimiento cooperativo.	Bajo	El riesgo es bajo. La Agencia Ejecutora continuará monitoreándolo con el poyo del Banco. En caso que suba se tomarán medidas para su mitigación.	Unidad Coordinadora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **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:

Se llevó a cabo una consultoría a cargo de Susana Ramella donde se analizó la sostenibilidad del proyecto y de las actividades de SDC en Cudecoop.

Dicho análisis resumió las fortalezas y debilidades para la sostenibilidad desde el punto de vista institucional, financiero y técnico.

Se postulan tres escenarios posibles para el futuro de los servicios del proyecto: 1.- rol actual, 2.- rol de prestador especializado estratégico, 4.- rol de articulación estraégica y prestador especializado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor

1. Existen un conjunto de condiciones necesarias para la generación y consolidación de una unidad de desarrollo cooperativo las cuales pueden agruparse en: - premisas metodológicas que favorezcan la existencia y desarrollo de un equipo técnico pertinente e idóneo. - condiciones políticas de relacionamiento y gestión institucional - aliados estratégicos	Implementation	Gutierrez, Pablo