Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

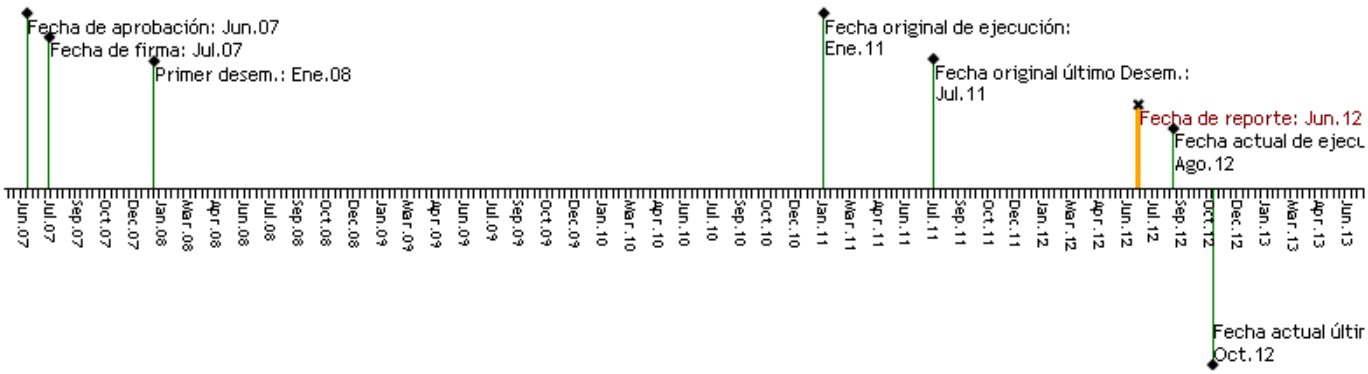
Propósito: Mejorar la gestión estratégica y operativa de las cooperativas en Uruguay.

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

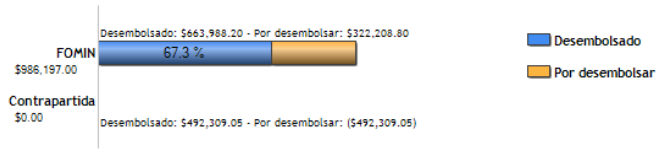
Agencia Ejecutora: Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

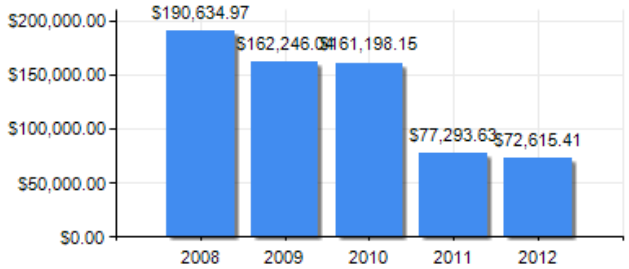
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

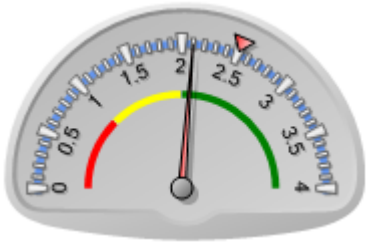


RECURSOS

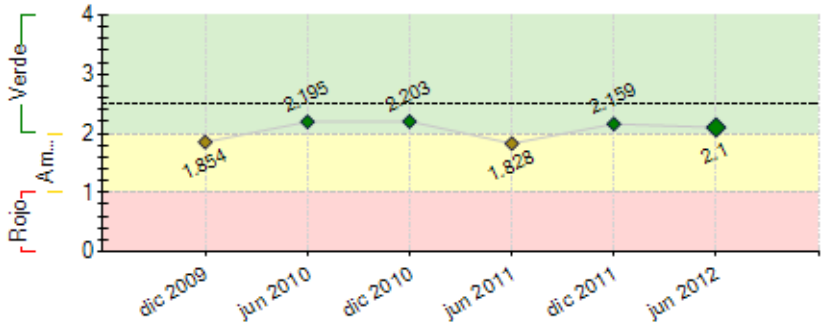




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.1
Promedio FOMIN: 2.507

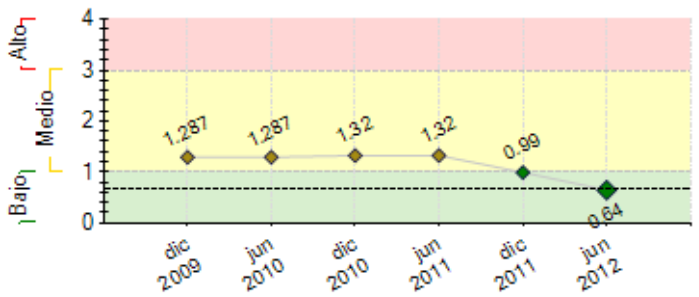


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales logros del proyecto:
- Diseño de 7 herramientas de gestión
- Intervención en 6 cooperativas en la etapa piloto y 9 en la etapa avanzada
- Equipo de 13 consultores evaluados positivamente

- Se elaboró y está llevando a cabo un plan operativo anual para el período de prórroga que abordara los principales desafíos que se detectaron en la evaluación del proyecto al cierre del plazo regular:

a.- Superar carencias de gestión del Proyecto a través de un nuevo equipo coordinador y del involucramiento de la dirección de cudecoop en la toma de decisiones de mismo

b.- Medición de resultados a través de la adaptación y aplicación del sistema de seguimiento y monitoreo de resultados diseñado por el proyecto

c.- Capacidad de convocatoria de entidades relevantes dentro del movimiento cooperativo a través, entre otras medidas, de la selección de un conjunto de cooperativas y federaciones a apoyar que representan las principales ramas de actividad del movimiento y que constituyen factores impulsores del mismo

d.- Documentar los logros y resultados alcanzados y lecciones aprendidas en las intervenciones, a través, entre otras cosas, de la sistematización de 4 casos considerados de éxito o demostrativos de mejores prácticas (dos de la etapa del plazo regular y dos del plazo de prórroga)

e.- Consolidar la Unidad de Desarrollo Cooperativo, a partir de la integración de la unidad de coordinación con los técnicos de la unidad técnica de formación y con los consultores.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Todo indicaría que en el plazo de ejecución restante no se lograrán alcanzar los objetivos definidos a nivel de propósito del proyecto. No existen evidencias de que se hayan alcanzado 15 cooperativas con ¨sistema integral de gestión implementado y funcionando de manera sostenible, en donde existe una oferta y demanda contínua de servicios innovadores¨. Si bien las herramientas de gestión generadas son de calidad, así lo avalan varias consultorías, las cooperativas que respondieron a las primeras convocatorias estaban en estadíos de desarrollo organizativos que les impidieron aprovecharlas plenamente.

Además de los desafíos enumerados por la Coordinación General del Proyecto, durante el tiempo restante de ejecución, CUDECOOP debe avanzar en el asesoramiento de cooperativas relevantes y monitorear de cerca la implementación de las herramientas asi como realizar un adecuado seguimiento y evaluación de los productos y efectos de la intervención, de forma tal de poder capitalizar la experiencia del trabajo de asesoría con las cooperativas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Principales logros del período:

- Se conformó el equipo de trabajo de la unidad de coordinación de acuerdo a lo dispuesto en el plan operativo anual.

- Se avanzó en el estudio de la evaluabilidad del proyecto en su conjunto a partir de una consultoría de seguimiento y monitoreo

- Se brindó apoyo a Cudecoop en las instancias de comunicación por el año internacional del cooperativismo donde se dió difusión a las actividades de desarrollo cooperativo de cudecoop en el marco del proyecto.

- Se firmaron 8 convenios de asistencia técnica con cooperativas

- Se iniciaron en el período 6 de las consultorías contenidas en dichos convenios y en su mayoría han cumplido ya con los primeros entregables dispuestos en aplicación de las herramientas de gestión diseñadas en el período de plazo regular y con la metodología alli elaborada en materia de manuales de consultoría.

- Se avanzó en la firma de un convenio con la Facultad de CCEE de la Udelar para el diseño y dictado del curso de especialización en gestión cooperativa (diplomado)

- Se diseñó el plan curricular y de docentes del referido diploma

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el semestre se realizó una visita de seguimiento por parte de la consultora que realizó la "Auditoría de las herramientas de gestión y procesos de consultoría de CUDECOOP". Según la consultora, si bien el proyecto sigue siendo pertinente, la Unidad Ejecutora deberá profundizar sus esfuerzos en la implementación y seguimiento de los planes de trabajo con las cooperativas asi como en la medición de los resultados de las consultorías en las cooperativas que puedan reflejar su valor agregado.

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:** Satisfactorio	**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:** Muy 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 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	2	Feb 2012	Logrado tarde
H8	Al menos 5 contratos firmados con distintas cooperativas para la aplicación concreta de las Herramientas ajustadas	5	Mar 2012	5	May 2012	Logrado tarde
H9	[*] Plan operativo de la UDC para el año siguiente al vencimiento de la prórroga	1	Sep 2012			
H10	[*] Informe con resultados obtenidos en las cooperativas y lecciones aprendidas del proceso de desarrollo de servicios cooperativos	1	Oct 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Plazo: en todos los casos se establecen cuatro meses para la ejecución y, cuando se cuenta con un cronograma de trabajo éste se extiende hasta fines de setiembre, fecha próxima al fin de la ejecución del proyecto.	Bajo	Los plazos se están siguiendo por parte del coordinador y el asistente técnico, los contratos han incorporado adecuados incentivos para la obtención de resultados en plazos.	Unidad Coordinadora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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:

Las acciones realizadas para la sostenibilidad son: - Participación de las principales federaciones integrantes de la confederación. - Utilización de las principales herramientas diseñadas por el proyecto - Articulación de las actividades del proyecto con las relativas al Año Internacional de Cooperativismo. - Involucramiento de la Dirección de Cudecoop con el Proyecto y con las principales decisiones a través de su participación en reuniones de equipo e implementación y seguimiento de acciones. - Incorporación del equipo de la UTF a las actividades del proyecto (administración del futuro diploma entre otras). - Incorporación de recursos capacitados y jóvenes a la asistencia técnica del proyecto que podrían integrarse a los cuadros de Cudecoop a la finalización del proyecto. Actividades a implementar: - Sistematización de 4 casos de éxitos de Asistencia Técnica para difusión de las acciones del proyecto y formación - Alianza con la Facultad de CCEE de la UdelaR para el diseño y dictado de Diploma - Plan de Negocios de la Unidad de Desarrollo Cooperativo - Apoyo a la implementación del plan estratégico de Cudecoop

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Implementación de herramientas de mejora de la gestión en cooperativas. El rol de la Unidad Ejecutora en el seguimiento, monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos, plazos y productos de los procesos de consultoría en las cooperativas es clave para asegurar la calidad de los productos presentados, su pertinencia y aplicabilidad. Asimismo, la inclusión de una fase de acompañamiento a la implementación de las propuestas es de suma importancia para el logro de los objetivos en las cooperativas beneficiarias.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. La buena articulación del proyecto con los servicios de cudecoop y con la dirección, han mejorado la capacidad de ejecución de actividades y las expectativas de sustentabilidad.	Sustainability	Gutierrez, Pablo
3. En casos como el de la prorroga de este proyecto es conveniente diseñar y acordar previamente entre el equipo del proyecto, las autoridades de la unidad ejecutora y el equipo FOMIN los detalles de las consultorias a llevar a cabo para no comprometer los plazos de ejecución.	Implementation	Gutierrez, Pablo