Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** STRENGTHENING RURAL MICROFINANCE IN PERU

Nro. Proyecto: PE-M1080 - Nro. Operación: ATN/ME-12715-PE

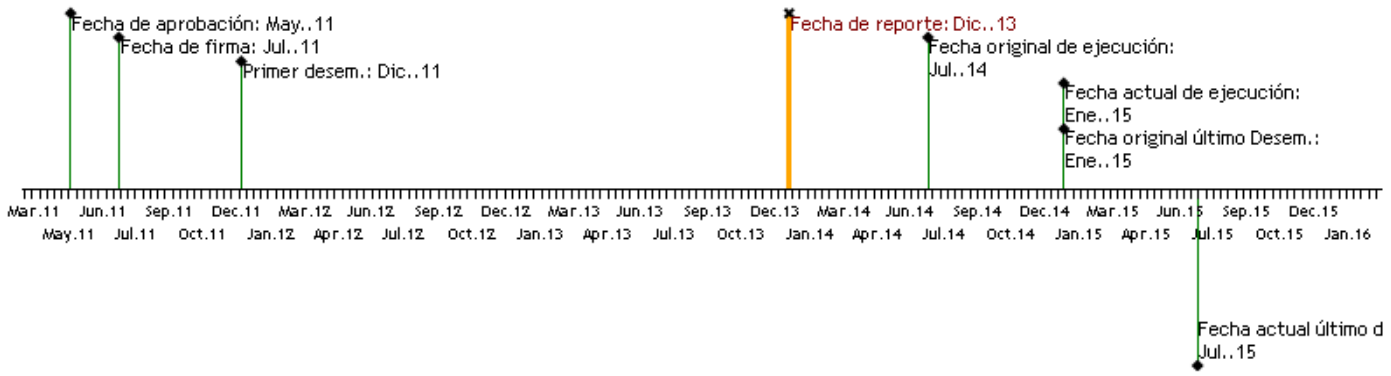
**Resultado:** PROMOVER LA EFICIENTE OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS AL AMBITO RURAL BRINDADA POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) SOCIAS DE CIDERURAL

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| PERÚ | PERÚ | MIC - Desarrollo de la microempresa | MFIS - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras |

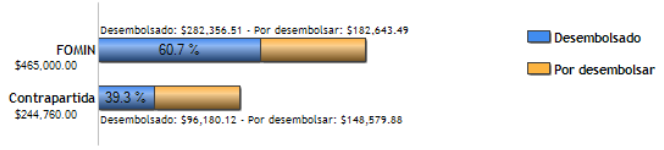
**Agencia Ejecutora:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO RURAL

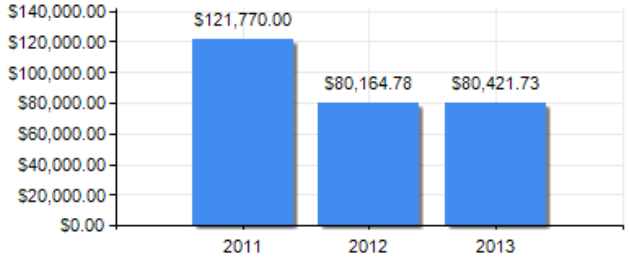
**Líder equipo de diseño:** Wittkowski, Dieter
**Líder equipo de supervisión:** Minaya, Elizabeth

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

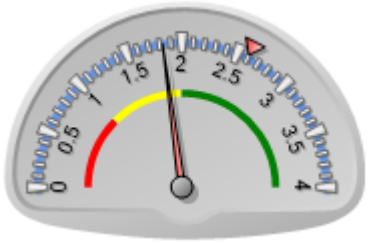



### RECURSOS

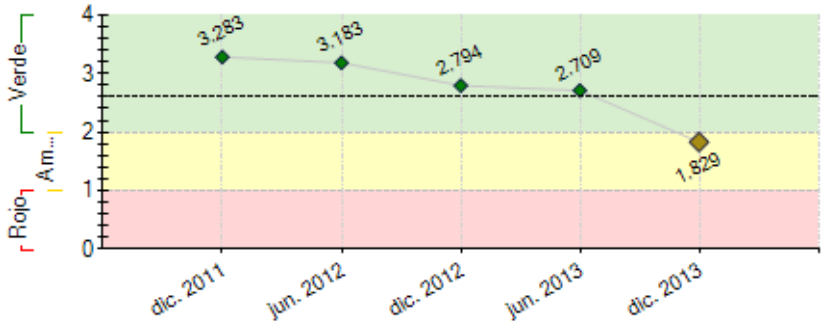



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Insatisfactorio: 1.829
**Promedio FOMIN:** 2.599

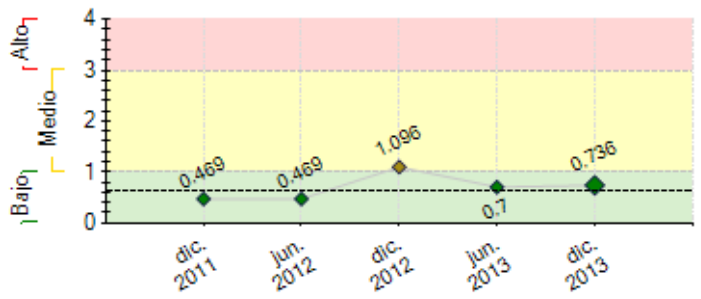



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Bajo |
| **Adquisiciones:** | Bajo |
| **Capacidad Técnica:** | Bajo |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.62

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

1. El proyecto se encuentra encaminado favorablemente con 08 cooperativas, incluyendo dos nuevas CREDIPANGOA y EMPRENDER con los resultados logrados acumulados de 19,962 socios rurales, de los cuales: 6,535 son nuevos socios y 13,427 son socios actuales que acceden a la oferta de productos. (ii) 94 nuevos productos diseñados o rediseñados en créditos y ahorros con sus respectivas fichas técnicas. (iii) $17,337,659.83 créditos con un saldo de $9,856,621.82; y en ahorros $11,431,406.17 (iv) 08 estudios de mercado potencial de las zonas de Abancay, Andahuaylas, Jaén, Cajamarca, Chanchamayo, Leoncio Prado, Melgar, y San Román. (v) 05 estudios de factibilidad de apertura de agencia con agencias aperturadas con su licencia por la FENACREP en a) Celedín de la Coopac Rondesa; b) Juliaca de la Coopac San Salvador; c) Moyobamba de la Coopac Norandino; y con los estudios de factibilidad terminados en d) Huamachuco de la Coopac Rondesa y e) Sicuani de la Coopac Tikariy. (vi) Son más de 1,700 beneficiarios entre socios, gerentes, directivos y demás trabajadores que participan en capacitaciones, convenciones, consultorías de diversos temas en microfinanzas rurales con un Diplomado en Finanzas Rurales realizado en IPAE; con una pasantía sobre "Las Finanzas Rurales y los pequeños productores" realizado en la paz, Bolivia; y con una VI Convención "Cooperativismo y cadenas de valor instrumentos de desarrollo del poblador rural" en Puno 12 y 13 de diciembre 2013

2. Entre los retrasos esta: (i) el incumplimiento del consultor a una fecha programada para la implementación del Kit Básico, en la Cooperativa Tikariy de Puno; ocasionó malestar por tiempos improductivos, por los directivos y socios, para esto, se contrató otro consultor, a fin de concluir los documentos del Kit Básico.

3. Entre los riesgos esta: (i) el riesgo de gobernabilidad latente en todas las cooperativas (ii) El clima de las ciudades que nos modifica siempre la programación de fechas de trabajo entre los consultores y cooperativas, retrasando las fechas programadas del proyecto BID. Entre las acciones tomadas (i) Empleo de programación más temprana en el POA 2014. (ii) la baja del precio del café internacional aunándose a la plaga de la royal que acontece fuertemente en los cultivos y esto implica la baja del ahorro y su continuidad por los socios. Entre las acciones tomadas (ii) Incrementamos las líneas de financiamiento para nuestros socios con fuertes campañas de asistencia técnica por nuestras cooperativas para el tratamiento de estas plagas a fin de minorizar su consecuencia económica en los socios lo que repercute en los ahorros.

4. Las perspectivas futuras del proyecto son altamente optimistas debido a que los cooperativas socias coparticipan y reconocen que los hitos y actividades logrados en el Proyecto es su esfuerzo y coordinación de trabajo conjunto con CIDERURAL, reflejándose los resultados en su propia cooperativa y comunidad.

5. Las acciones son (i) reuniones periódicas de trabajo conjunto con las gerencias. (ii) Renovación de compromiso permanente con los representantes de las cooperativas a fin de involucrar metas y resultados conjuntos.(iii) Evaluación permanente de los trabajos de los consultores por parte de las cooperativas.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Existe dos aspectos preocupantes y está referidos al corazón del proyecto; el inadecuado nivel de gobernabilidad tanto de CIDERURAL como de sus socias, las intermitencias en los niveles de gestión internos de CIDERURAL, la percepción en cuanto servicios brindados por las cooperativas socias. Ambos constituyen un nivel de riesgo importante para el desarrollo de las actividades del proyecto.

Existe insatisfacción de las Cooperativas socias más desarrolladas por el mayor apoyo brindado por CIDERURAL a las CAC´s más pequeñas en detrimento de las más grandes y eso motivó en mayor medida el retiro de CAC Los Andes y CREDIFLORIDA del proyecto.

1
1

2

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

1. Los resultados logrados con ocho cooperativas son: (i) Dos estudios de factibilidad para la apertura de agencias con tramite de la licencia por la FENACREP, una en la ciudad de Sicuani en el Cuzco de la Coopac Tikariy y en otra en la ciudad de Huamachuco de la Coopac Rondesa. (ii) Seguimos en 94 productos nuevos o rediseñados en ahorros y créditos, (iv) Se benefician 19,962 socios siendo 6,535 nuevos socios y 13,427 socios actuales en las cooperativas con los productos en ahorros y créditos, (v) Logramos colocaciones de USD$17,337,659.31 con un saldo de $9,856,621.82 y en ahorros USD$ 11,431,406.17 (vi) Se realizaron los siguientes talleres: (a) 08 talleres en políticas, metodología e instrumentos para la fijación de tasas de interés y control costos; (b) 08 talleres en técnicas de ventas

y cobranzas (c) 01 taller en equidad de género grupal (d) 08 talleres sobre lavado de activos ( e) 01 taller en finanzas rurales grupal (f) 08 talleres sobre desempeño social y (g) 06 evaluaciones sobre desempeño social en las cooperativas; (vii) 05 cooperativas con acta de conformidad y con documentos del kit básico sobre planeamiento estratégico, Plan operativo, y MOF.
2. Retrasos significativos, (i) el clima, aplaza las actividades prefijadas de las consultorías y la participación de los socios en los talleres (ii) la baja del precio del café y la plaga del royal en las plantaciones de café, influye notoriamente en el ahorro porque evita su continuidad por los socios; y (iii) las continuas modificaciones a los trabajos y falta de ética profesional de las consultores retrasa la entrega de los documentos al proyecto y también a las mismas cooperativas. Acciones: (i) Coordinación más austera con los gerentes de las cooperativas para la nueva programación de eventos (ii) la difusión, promoción y marketing permanente de los productos nuevos y/o rediseñados en ahorros y créditos realizados por las cooperativas en forma continua para sus socios, y (iii) la participación de los gerentes con los consultores para las evaluaciones de los trabajos.
3. Se realizará: (i) consultoría sobre políticas de identificación y mitigación del **riesgo** en finanzas rurales. (ii) Asesoría, capacitación, implementación, y seguimiento permanente a los productos nuevos diseñados y/o rediseñados en créditos y ahorros a fin de incrementar el uso por los socios subatendidos (iii) Realización de talleres pendientes más un refuerzo en los temas tratados en las capacitaciones del año anterior para los socios. (iv) Elaboración del 2do. diplomado en finanzas rurales, y (v) Se llevará a cabo el componente de aprendizaje, comunicación y catalización de resultados con una sistematización del proyecto, un audiovisual más un evento nacional e internacional para intercambio de conocimientos y experiencias. (vi) Se concretará el fortalecimiento del equipo profesional de CIDERURAL a través de una pasantía a Ecuador y capacitaciones pendientes.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Parcialmente de acuerdo con los avances reportados, aspectos de primera importancia es la estabilización de la gestión gerencial de CIDERURAL , garantizar la calidad del servicio ante sus socias y fortalecer su liderazgo.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resultado:** PROMOVER LA EFICIENTE OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS AL AMBITO RURAL BRINDADA POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC) SOCIAS DE CIDERURAL | **R.1** | •Número de CAC que se benefician del proyecto | 0 | | | | 8 | 0 | |
| | | | | | | | Ene. 2015 | | |
| | **R.2** | •El indicador de eficiencia operativa (índice de gastos de operación) promedio de las CAC participantes igual o menor a | 11.8 | 11.5 | 11.1 | | 10.8 | 10.4 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Dic. 2012 | |
| | **R.3** | •Apertura de nuevas agencias ó puntos de atención de las cooperativas socias de CIDERURAL en el año | 29 | 1 | 2 | | 5 | 5 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Abr. 2013 | |
| | **R.4** | • % de las CAC del proyecto que mantienen un índice de cartera en riesgo (PAR 30) menor o igual al promedio del índice de mora del sector cooperativo durante el período del proyecto | 75 | 100 | 100 | | 100 | 5.7 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Jun. 2012 | |
| | **R.5** | •No. de nuevos socios rurales que acceden a los nuevos productos financieros ofrecidos por las cooperativas socias de CIDERURAL (crédito y/o ahorro): | 32866 | 400 | 3500 | 7100 | 11000 | 6535 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | Jul. 2014 | Ene. 2015 | Nov. 2013 | |
| | **R.6** | •% de las CAC socias de CIDERURAL que mantienen un ROE y crecimiento positivo durante el proyecto. | 87 | 100 | 100 | | 100 | 100 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Jun. 2012 | |
| **Componente 1:** Productos y servicios financieros adecuados para el sector rural<br>**Peso:** 52%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Productos crediticios rurales nuevos o rediseñados implementados: | 0 | 4 | 8 | 10 | 10 | 10 | |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2012 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | Jul. 2012 | Mar. 2013 | |
| | **C1.I2** | Productos de ahorros rurales nuevos o rediseñados implementados | 0 | 4 | 8 | 10 | 10 | 14 | |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2012 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | Jul. 2012 | Mar. 2013 | |
| | **C1.I3** | Monto acumulativo desembolsado de microcréditos en los nuevos productos | 0 | 1000000 | 10000000 | | 20000000 | 3005487.81 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Mar. 2013 | |
| | **C1.I4** | Saldo de cartera en los nuevos productos crediticios en las CAC socias | 0 | 550000 | 5000000 | | 10000000 | 2774982.16 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Mar. 2013 | |
| | **C1.I5** | Monto acumulativo de cuentas de ahorros de los nuevos productos | 0 | 660000 | 6600000 | 13200000 | 13200000 | 3490202.96 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | Ene. 2015 | Ene. 2015 | Mar. 2013 | |
| | **C1.I6** | % de los socios de las CAC participantes satisfechos con los servicios ofrecidos por las CAC | 0 | 70 | | | 80 | 61 | |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | | | Ene. 2015 | Oct. 2012 | |
| **Componente 2:** Fortalecimiento organizacional de las cooperativas socias de CIDERURAL<br>**Peso:** 12%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C2.I1** | No. CAC (acumulativo) que cuentan e implementan el kit básico de herramientas de gestión empresarial completo: (Plan estratégico, sistema de información gerencial, Manual de procedimientos de créditos y ahorros, MOF y Plan Operativo). | 0 | 1 | 4 | | 8 | 5 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Nov. 2013 | |
| | **C2.I2** | No. de directivos y socios (acumulativo) que participan en talleres de Cooperativismo y Gestión de Cooperativas y las ponen en practica en sus organizaciones | 0 | 10 | 30 | | 50 | 391 | Finalizado |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2013 | Ene. 2014 | | Ene. 2015 | Ene. 2013 | |
| | **C2.I3** | No. CAC que incorporan aspectos sociales y de medio ambiente en sus políticas operativas | 0 | 4 | | | 8 | 6 | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2014 | | | Ene. 2015 | May. 2013 | |
| | **C2.I4** | % de reducción en el Indice de de rotación de personal en las CAC socias de CIDERURAL al final de cada año | 0 | 5 | | | 10 | | Atrasado |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | | | Ene. 2015 | | |
| **Componente 3:** Fortalecimiento institucional de CIDERURAL<br>**Peso:** 21%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C3.I1** | % de las CAC socias de CIDERURAL que presentan un grado de satisfacción con los servicios brindados por CIDERURAL | 0 | 75 | | | 85 | | Atrasado |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | | | Ene. 2015 | | |
| | **C3.I2** | No. de sistemas de monitoreo y seguimiento con que cuenta CIDERURAL para sus actividades de proyectos | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Jul. 2011 | | | | Jul. 2013 | Oct. 2012 | |
| **Componente 4:** Aprendizaje, comunicación y catalización de resultados<br>**Peso:** 15%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C4.I1** | - No. de veces que CIDERURAL o representantes de las CAC socias presentan resultados y principales aprendizajes del proyecto en conferencias/talleres organizados por terceros | 0 | 1 | 2 | | 3 | | |
| | | | Jul. 2011 | Ene. 2014 | Jul. 2014 | | Ene. 2015 | | |
| | **C4.I2** | No. de cooperativas de ahorro y crédito no socias de CIDERURAL que expresan interés para recibir transferencia de conocimientos y/o pasantías técnicas | 0 | 1 | 2 | | 3 | 3 | Finalizado |
| | | | Jul. 2011 | Jul. 2013 | Jul. 2014 | | Ene. 2015 | Jul. 2013 | |

| | Hitos | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 7 | Ene. 2012 | 7 | Dic. 2011 | Logrado |
| **H1** | Estudio de mercado potencial en el ámbito de influencia de CIDERURAL | 1 | Ago. 2012 | 1 | Ago. 2012 | Logrado |
| **H2** | [*] Productos de ahorros nuevos y/o rediseñados | 3 | Nov. 2012 | 3 | Nov. 2012 | Logrado |
| **H3** | [*] Productos crediticios nuevos y/o rediseñados | 3 | Nov. 2012 | 3 | Nov. 2012 | Logrado |
| **H4** | [*] Nro. de Nuevos Socios de las Cooperativas de CIDERURAL que acceden a los nuevos productos y servicios financieros rurales | 300 | Mar. 2013 | 567 | Mar. 2013 | Logrado |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H5** | [*] Productos de ahorros nuevos y/o rediseñados implementados | 3 | Mar. 2013 | 14 | Mar. 2013 | Logrado |
| **H6** | [*] Productos crediticios nuevos y/o rediseñados implementados | 2 | Mar. 2013 | 10 | Mar. 2013 | Logrado |
| **H7** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 2 | Ago. 2013 | 2 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H8** | [*] Monto acumulativo en US$ mmillones, desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 3 | Ago. 2013 | 3 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H9** | Número de nuevos socios de las cooperativas de CIDERURAL que acceden a productos y servicios financieros rurales | 1950 | Ago. 2013 | 1950 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H10** | [*] No. de nuevas agencias o puntos de atención de las CAC socias de Ciderural Implementadas | 2 | Sep. 2013 | 2 | Ago. 2013 | No aceptado |
| **H11** | Monto acumulativo (en US$ millones) desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 10 | Dic. 2013 | 10 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H12** | Monto acumulativo en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 6 | Dic. 2013 | 6 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H13** | Nro. de Nuevos Socios de las Cooperativas de CIDERURAL que acceden a productos y servicios financieros rurales | 5000 | Dic. 2013 | 5000 | Dic. 2013 | Logrado |
| **H14** | Nro. de Cooperativas Socias de Ciderural que implementan los instrumentos de gestión empresarial. | 7 | Dic. 2013 | 5 | Dic. 2013 | No Logrado |
| **H15** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) desembolsado en los nuevos productos de crédito rural | 5 | Dic. 2013 | 5 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H16** | [*] Monto acumulativo (en US$ millones) en las cuentas de los nuevos productos de ahorro. | 4 | Dic. 2013 | 4 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H17** | [*] Nro. de cooperativas Socias de Ciderural que implementan los instrumentos de gestión de riesgo | 5 | Jun. 2014 | | | |
| **H18** | No. de cooperativas que implementan el Kit básico | 5 | Sep. 2014 | | | |

*[*] Indica que el hito ha sido reformulado*

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Desempeño inadecuado de consultores

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. La mayoría de los socios son agricultores de cafe principalmente, y la baja de los precios internacionales repercute notablemente la venta de su productos en la región, | Medio | CIDERURAL deberá tener reuniones de trabajo con sus cooperativas socias a fin de propiciar mecanismo de trabajo que apoyen a los socios sobre esos temas | Coordinador del proyecto |
| 2. La plaga del Royal en las hectáreas de café repercute en la continuidad de los ahorros de los socios en las cooperativas. | Medio | CIDERURAL brindará nuevas lineas de financiamiento para las cooperativas a fin de solucionar con nuevos créditos estos problemas frecuentes. . | Coordinador del proyecto |
| 3. Baja calidad y demora en la entrega de los trabajos por los consultores ocasiona retrasos al proyecto y a la programación de las actividades con las cooperativas. | Bajo | Evaluación permanente del consultor por las cooperativas y proyecto BID-CIDERURAL. | Coordinador del proyecto |
| 4. Demora por el servicio de contabilidad y por el procesamiento de información contable ocasionando un RETRASO en la entrega auditada de los balances y estados financieros del 2012 de cada cooperativa socia del Proyeto BID. siendo entregados en el mes de marzo del siguiente año 2013. | Bajo | EL servicio de contabilidad de cada cooperativa socia que forma parte del Proyecto BID; mantienen un servicio contable a través de un contador externo, que demora plazos de entrega lo que ocasiona observaciones por auditoria y sobre todo que nos atrasa los hitos establecidos en el proyecto BID. Cabe mencionar que siempre la contabilidad en las cooperativas es atrasada por este factor. | Coordinador del proyecto |
| 5. No existe continuidad suficiente de los Directivos y personal de las CAC para asegurar una implementación adecuada de las herramientas | Bajo | CIDERURAL aprovechará la asistencia técnica y capacitaciones brindadas a las CAC socias para incidir en una mayor continuidad de los directivos y personal de las CAC | Project Guest |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

## 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 capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución | Intermitencia gerencial de CIDERURAL, debilidad organizativa, no genera liderazgo frente a sus socias y afecta el desempeño del proyecto |

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Acciones realizadas:
Reunión 08 de julio 2013 donde se firmaron compromisos de participación conjunta entre los representantes de cada cooperativa (gerentes) a fin de compenetrarse en el logro de resultados, siendo participes del proyecto y cumpliendo también los hitos.
Acciones para realizar 2014
Reunión de trabajo con los directivos (presidente del consejo de administración, presidente del comité de educación y gerente) representantes de cada cooperativa co-participe del Proyecto, las acciones y actividades a seguir en forma conjunta del Plan de trabajo Proyecto BID 2014 con el compromiso de cumplir hitos y sostenibilidad del proyecto BID
Plan de contingencia para adecuar acciones de cumplimiento de componentes y lograr la identidad y compromiso cooperativo con las ocho cooperativas y

CIDERURAL para ser co-participes del proyecto con sus hitos y resultados al 2016.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Las cooperativas co-participes deben estar debidamente compenetradas en los avances y resultados asi como de los logros | Implementation | Mendizabal Palacios, Carmen Marivel |
| 2. El compromiso de los actores sociales se logra con su presencia desde el inicio en la elaboración del proyecto. | Design | Mendizabal Palacios, Carmen Marivel |