Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Afianzamiento Competitivo y Seguridad Financiera de Cooperativas

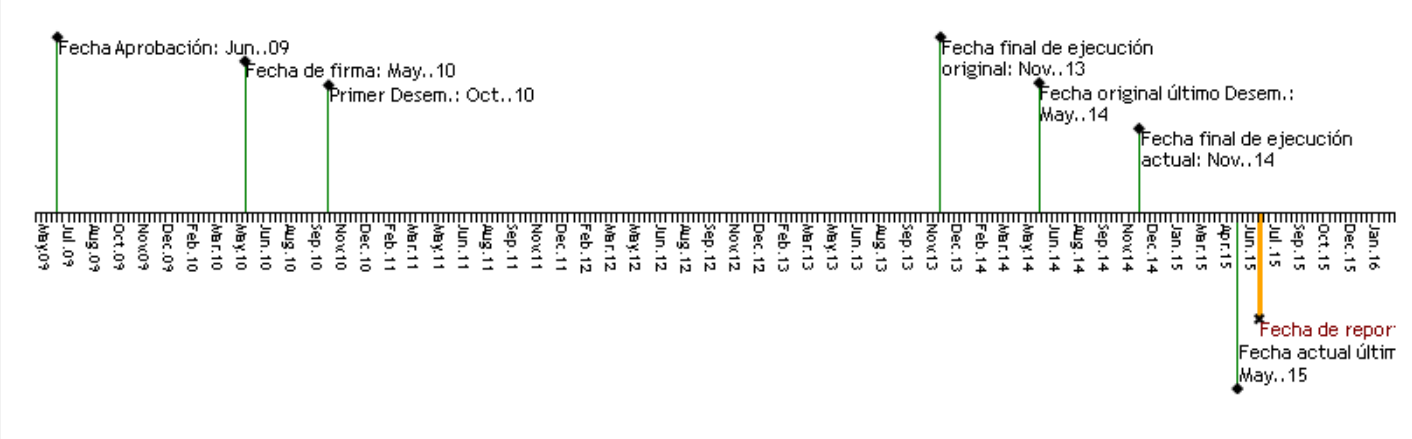
Nro. Proyecto: HO-M1032 - Proyecto No.: ATN/ME-11657-HO

Propósito: Apoyar al fortalecimiento normativo de regulación y supervisión del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito acorde a las mejores p rácticas, la adopción de estándares de buen gobierno corporativo, la implementación de un piloto de Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos como mecanismos de protección financiera, y la puesta en marcha de planes de negocios y estratégicos enmarcados en una visión integral de sector.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

Agencia Ejecutora:	FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE HONDURAS	**Líder equipo de diseño:**	ROSA MATILDE GUERRERO
		Líder equipo de supervisión:	GLADYS GÓMEZ

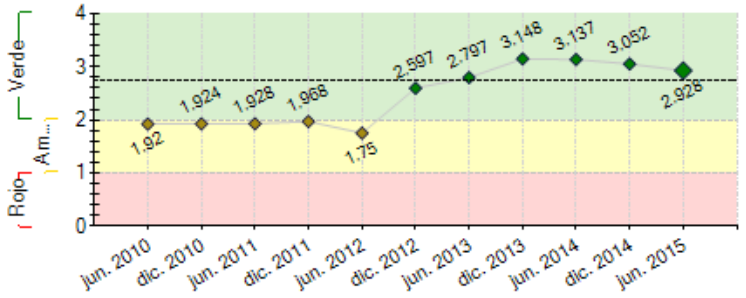
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$2,149,400.00	$10,747.00	$2,138,653.00
Contra partida	$1,626,400.00	$0.00	$1,099,133.07

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El objetivo del programa es Apoyar a FACACH y las CACS en la adopción de mejores prácticas que se enmarquen en proceso de innovación y competitividad, con lo cual se apoyó al sub-sector cooperativo de ahorro y crédito, a través de un piloto de 23 CACS, las cuales han sido guiadas a un proceso de supervisión y control por parte de CNBS, para ello se les fortaleció en gobierno corporativo, competitividad y gestión operativa, a través de la implementación de distintos instrumentos, con los cuales se ha dotado tanto a la CNBS como a las CACS; asimismo se logró un nuevo marco legal que permite que el esfuerzo realizado tenga constancia en el tiempo al contemplar la ley de cooperativas reformada, incluir como una obligatoriedad la supervisión de las CACS, creando una institución denominada CONSUCOOP, para realizar esta labor, una vez transferido el conocimiento y los mecanismos de supervisión por parte de la CNBS a dicha institución; de igual forma en este nuevo marco legal se establece la estructuración de un fondo de estabilización cooperativa como un prestamista de última instancia y el fondo de liquidez con el cual se garantiza los ahorros de los afiliados, temas contemplados en el marco lógico del programa. Para el logro del objetivo se desarrollaron actividades tendientes al diseño de los instrumentos para el fortalecimiento de cada área como ser: normativas para la supervisión, las cuales han sido consensuadas con los distintos actores (CNBS, CONSUCOOP Y CACS), manuales de gobernabilidad y ética, planes estratégicos y de negocios y la adquisición e implementación de un sistema transaccional, estandarizando con ello las operaciones en las CACS. Entre los obstáculos más relevantes podemos mencionar la resistencia por parte de las CACS a la implementación de las herramientas para la supervisión y mejora, y la renuencia del instituto rector del sector, en aquel momento IHDECOOP a la implementación no solo del proceso de supervisión por parte de otra institución, sino a la estructuración del fondo de liquidez y seguro de depósitos; éstos se han superado a través de la aprobación del nuevo marco legal, el cual exige a las cooperativas el cumplimiento de un marco normativo regulatorio y la creación del CONSUCOOP. La sostenibilidad del programa se garantiza con la alianza estratégica de la CNBS quien supervisará el trabajo del CONSUCOOP; las federaciones de CACS, entes aglutinadores de las CACS y CONSUCOOP designado para realizar la labor de supervisión.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Componente I: Se realizó la identificación, socialización y concertación del marco normativo de regulación y supervisión del Sector Cooperativo acorde a las mejores prácticas; (ii) desarrollo de esquemas de supervisión adecuados a la naturaleza de las CAC, que consideren una visión integral de los procesos de inspección in-situ y de supervisión extra-situ, con un enfoque, preventivo y en base a riesgos; (iii) diseño y/o actualización de herramientas informáticas de apoyo a la supervisión a la medida de las necesidades de supervisión de las CAC; y (iv) capacitación teórica y práctica para la implementación eficiente de los esquemas de supervisión y de las herramientas informáticas.

El proceso de supervisión liderado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) diseñó, socializó y llega a consenso entre los distintos actores en lo relativo a los *Lineamientos mínimos que deben cumplir las cooperativas que voluntariamente se sometan a la supervisión por parte de la CNBS,* procediendo a la capacitación y aplicación en la supervisión y regulación de las 25 cooperativas piloto del programa.

Se lograron realizar reformas a la Ley de Cooperativas en donde se establece como obligatoria la supervisión del 100% de las cooperativas de Honduras y se crea el Consejo Supervisor Cooperativo como ente responsable de la supervisión y regulación; con estas reformas, no solo las cooperativas beneficiarias del programa están siendo reguladas, sino todo el sector, debiendo la CNBS y CONSUCOOP, definir y aprobar además de los lineamientos mínimos con los cuales se ha trabajado originalmente, las normas complementarias bajo las cuales se realizará la supervisión y regulación, logrando de esta manera el cumplimiento del 100% del objetivo de este componente.

Componente II: Diseñados las políticas y manuales de gobernabilidad e implementados en 23 cooperativas y FACACH de las cuales el xx% ha implementado el plan de acción y se enmarcan en el código de ética. Adicionalmente, se estructuraron los instrumentos de protección denominados “Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos”, con los cual las cooperativas cuentan con las Políticas y reglamentos y la figura bajo la cual debe operar estos fondos que abarcan las 25 cooperativas del programa. Con el nuevo marco legal aprobado por el Congreso, se fija la creación de herramientas de protección denominadas “Fondo de Estabilización Cooperativo” y “Seguro de Depósitos”, las cuales son obligatoriedad para todo el sector cooperativo de Honduras.

Componente III: Se apoyaron los procesos de gobernabilidad de las cooperativas al revisar y ajustar las reformas a los estatutos de 20 cooperativas e implementar las políticas, código de ética sobre gobernanza. Sin embargo, este continua siendo un reto en las cooperativas. Se diseñaron en 23 cooperativas de ahorro y crédito planes estratégicos y plan de negocios para 5 y 3 años respectivamente, definiendo como nuevo producto o producto estrella el “Microcrédito”, el cual ya es operado por algunas cooperativas y otras que han incursionado en el mismo a través del programa, mediante el cual se desarrolló un plan de capacitación sobre el tema al personal técnico de FACACH con quien se desarrolló un piloto para la creación del área de microcrédito de 5 cooperativas. Asimismo la firma IMPACTO a quien se le encargo este tema dotó de las herramientas de seguimiento y control de planes estratégicos, denominadas SPLAN, MICONTROL, T-ORGANIZA y C-PRESUPESTARIO, realizando asimismo la transferencia del conocimiento y la tecnología, al área de Desarrollo Cooperativo de FACACH, con lo cual se dará continuidad y seguimiento de los planes. En la actualidad al menos el 50% de las CACs lograron diversificar su portafolio de productos financieros.

A través de REDES se adquirió y se implementa un core financiero (Sistema Transaccional) con la finalidad de mejorar y estandarizar las operaciones de las cooperativas, en este campo apenas el 25% de la CACs operan el sistema SISALY, es decir, que FACACH continua con la actividad de masificar la implementación del sistema una vez implementado el piloto por el proyecto.

Evaluación final

- El plazo para que las cooperativas se logren adecuar a los procesos de aplicación de normativas de supervisión, de acuerdo a la Ley es de 5 años, por lo que se deberá diseñar y aprobar todas las normativas definidas como necesarias para realizar la supervisión y poder visualizar el escenario de cada cooperativas, así como el diseño de su plan de adecuación a cada normativa, debiendo definir en conjunto todo el sector la necesidad de solicitar una ampliación de dicho plazo.
- Realizar la Supervisión extra situ y el seguimiento a los planes de acción de todas las CAC’s del proyecto y las demás que ya fueron visitadas.
- Promover el establecimiento del Fondo de Estabilización Cooperativa y el Seguro de Depósitos, monitorear que cada CAC cumpla la normativa.
- Para dar inicio a la captura de información, es menester trabajar en la finalización de los desarrollos del sistema así como de su implementación, a fin de dar las facilidades a las cooperativas para brindar la información solicitada por el ente supervisor.
- Capacitar y acompañar al personal de CONSUCOOP. No desprenderse del proceso si el personal no es certificado en las competencias de un Supervisor.
- Como un elemento para el fortalecimiento a la gobernabilidad, promover como un cambio en la Ley de Cooperativas que se cambie el Representante Legal de la Presidencia a la Gerencia General de la CAC para evitar cuellos de botella e interferencias en la administración de la entidad. Cabe indicar que en la Ley ni en el reglamento se norma las funciones del Presidente.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La Especialista Sectorial comparte las recomendaciones efectuadas por el Consultor y se acompaño al Ejecutor en la elaboración de una plan de trabajo en donde se conjuntará la visión de la CNBS y el CONSUCOOP para garantizar un proceso ordenado y efectivo para la continuidad de la regulación y supervision a las CACs.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39969606

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito: Apoyar al fortalecimiento normativo de regulación y supervisión del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito acorde a las mejores p rácticas, la adopción de estándares de buen gobierno corporativo, la implementación de un piloto de Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos como mecanismos de protección financiera, y la puesta en marcha de planes de negocios y estratégicos enmarcados en una visión integral de sector.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Fortalecidos los Procesos de Regulación y supervisión de las CACs.	15	100	100	0 %
R.2	Mejorado el desempeño financiero de al menos 25 CAC como resultado de la supervisión bancaria de la CNBS, principalmente en gestión de riesgos y en gestión de liquidez, y otros indicadores del PERLAS.	0	25	100	0 %
R.3	Fortalecido FACACH y Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos para las CAC implementados, los cuales permitirán a las CAC: tener acceso a líneas para liquidez de hasta 60 días, líneas para cámara de compensación entre cooperativas de un día, líneas para comercio exterior de un día.	0	1	100	0 %
R.4	Mejorar en el acceso a servicios financieros en las zonas de intervención de las CAC, habiendo incrementado el número de cooperativistas y operaciones activas y pasivas entre población de bajos ingresos y microempresarial, y en zonas rurales, aumentando la satisfacción entre los afiliados, reduciéndose los costos operativos y aumentando la cartera de crédito.	0	1	100	0 %

Componente 1: Fortalecimiento de la Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Marco normativo de regulación y supervisión de las CAC acorde a las mejores prácticas internacionales e implementado en 20 CAC en calidad de piloto.	0	20	100	0 %
C1.I2	Herramientas informáticas de apoyo a la supervisión a la medida de las necesidades de supervisión de las 20 CACs implementadas y funcionarios capacitacdos.	0	100	100	0 %
C1.I3	Aprobado y concertado con FACACH y Beneficiarias del proyecto. Marco normativo de regulación y supervisión del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito acorde a las mejores prácticas diseñado	0	1	1	0 %
C1.I4	Implementadas al interior de CNBS y de las CAC herramientas informáticas de apoyo a la supervisión a la medida de las necesidades de supervisión de las CAC de Honduras.	0	1	45	0 %
C1.I5	Implementadas al interior de CNBS y de las CAC esquemas de supervisión adecuados a la naturaleza de las CAC, con un enfoque, preventivo y con base en riesgos.	0	1	100	0 %
C1.I6	Al menos 5 CAC capacitadas en la implementación eficiente de los esquemas de supervisión y de las herramientas informáticas implementadas en al menos 5 CAC.	0	5	100	0 %

Componente 2: Fortalecimiento FACACH y asistencia técnica para el Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos.

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Código de buen gobierno corporativo diseñado, aprobado e implementado en las CACs y FACACH.	0	1	100	0 %
C2.I2	Desarrollo de las normas técnicas, manuales e implementación de un Fondo de Liquidez para CAC (Patrimonio autónomo) y de un Fondo de Garantía de Depósitos.	0	2	100	0 %
C2.I3	• FACACH fortalecida en su sistema de Gobierno Corporativo, en varias de las siguientes áreas: capacidad y desempeño de la Junta Directiva mejorada, cumplimiento del código de buen gobierno adoptado, conformación de organismos de dirección de la federación, acordes a las mejores prácticas, Fondo de Garantía de Depósitos implementado.	0	1	100	0 %
C2.I4	• Implementado el sistema informático y transaccional de FACACH.	0	1	100	0 %
C2.I5	Fondo de Liquidez del Sector Cooperativo implementado.	0	1	100	0 %

Componente 3: Mejora en la Competitividad de las CAC.

Peso: 40%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Estatutos adecuados a las mejores prácticas para el funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo de al menos 25 CAC y apoyo en su implementación.	0	25	100	0 %
C3.I2	Estudio de mercado, planes estratégicos y de negocios al menos para 25 CAC implementados.	0	25	22	0 %
C3.I3	Al menos CAC comparten un sistema informático con una plataforma tecnológica que permita la operatividad en línea.	0	1	75	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Se solventan las luchas de poder entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP), y se facilita la supervisión y regulación del Sector.
Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Con fecha 24 de Enero de 2012, se firmó convenio entre la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y el Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP), con la finalidad de fortalecer el IHDECOOP como entre regulador del sector cooperativo de Honduras.

2. La capitalización del fondo de liquidez podría representar un desafío a pesar de estar contenido en el marco legal del sector cooperativo.
Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Se logró consenso entre las CAC´S participantes aprobando el diseño de los Fondos de Liquidez y Seguro de Depósitos para el sector Cooperativo de Ahroro y Crédito.

3. El proceso de transición de la CNBS al CONSUCOOP en tema de regulación y supervisión, garantizar la calidad de éste nuevo ente y disponer de los recursos del Gobierno para la cración de los instrumentos financieros representa un riesgo en este proeycto.
Nivel: Media **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La Comisión Nacional de Bancos y Seguros ha firmado con cada CAC, convenio para la la supervisión voluntaria, además ha diseñado los Lineamientos Mínimos que deberán cumplir las cooperativas que voluntariamente se sometan a la supervisión por parte de la CNBS" esto, además de los Reglamentos de supervisión en base a Riesgos, así

4. La situación política del país se mantienen estable a fin de que ésta no afecte el desarrollo del proyecto.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La CNBS y FACACH ha realizado una labor de campo con el fin de concientizar a las CAC´S participantes, sobre los propósitos del proyecto, los beneficios para el sector, de esta forma se ha logrado consenso entre las mismas, un mayor involucarmiento y compromiso con el proyecto.

5. El plazo que establece la nueva Ley de Cooperativas para establecer el SF y SL es demasiado lo cual no podrá controlar este proyecto.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La CNBS ha diseñado la normativa especial que define la estructuración del Fondo de Estabilización Cooperativa y su forma de inversión, con lo cual si bien es cierto el riesgo continúa vigente, las CACS tienen un marco para crearlo.

6. La implementación de soluciones tecnológicas requiere de la activa y oportuna participación de Red Tecnológica S.A. (REDES), brazo tecnológico de las cooperativas. Se observa falta de liderazgo y acuerdo entre autoridades inter-institucionales (REDES, FACACH, CACs).
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: FACACH firmó convenio con REDES para la implementación del core financiero, a la fecha se implementado en 2 CACS y se realiza trabajo de implementación en 3 cooperativas más. REDES cuenta con un equipo técnico contratado para tal fin.

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

• Con la ejecución del programa se ha logrado el establecimiento de un sistema de supervisión establecido por ley para el 100% de las Cooperativas del país, –y no solo a las de ahorro y crédito apoyadas por el proyecto.- El marco legal vigente establece la estructura de la Supervisión que se espera tenga éxito en favor de los casí 1.0 millon de afiliados que registra el Sistema Cooperativo de Honduras acoge.• La adopción de las normativas de supervisión, es un cambio cultural, el cual es un proceso que deberá mantener en constante apoyo de capacitación hasta lograr la disciplina en todas las cooperativas.• Se reconoce que el proceso para mejorar la gobernabilidad presentó mucha dificultad, sin embargo, con la aplicación de las medidas coercitivas que deberá aplicar el ente supervisor se logrará una mejora sustantiva.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Dada la actividad de transición de parte de la CNBS de la labor de supervisión al CONSUCOOP, se ha realizado alianzas entre CNBS-CONSUCOOP-FEHCACREL Y FACACH, para apoyar las actividades de supervisión a las cooperativas, comprometiéndose las federaciones a apoyar a sus cooperativas y CONSUCOOP para el cumplimiento de las distintas normativas de supervisión, brindando la asesoría necesaria a través de sus equipos técnicos.

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La situación del proyecto al inicio fue muy difícil, ya que las cooperativas eran reacias a la supervisión y tendían a retirarse del proyecto, dada la idiosincrasia de los cooperativistas en Honduras (Sin cultura disciplinarian por mas de 50 años), la labor de convencimiento desplegada por la unidad ejecutora fue ardua y persistente para mantener a las CAC en el programa y sobre todo un seguimiento por parte del Banco al acompañar los procesos de sensibilización al tema de la disciplina financiera.	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. • La complejidad institucional del ente que rectoraba las cooperativas (IHDECOOP), no permitía que la labor de la CNBS con las cooperativas del programa, logrará la aceptación necesaria; luego de las reformas a la Ley, en la cual se realiza el cambio de estructura de IHDECOOP a CONSUCOOP, estableciendo sus roles y responsabilidades, facilitó la interacción con la CNBS para que ambas instituciones realicen un trabajo en equipo, facilitando la trasferencia de conocimiento de la CNBS al CONSUCOOP	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
3. Las actividades realizadas en el programa, algunas se realizaron de forma simultánea, lo que no permitió a las CACS el involucramiento total en los distintos temas, ya que no cuentan con las estructuras que le permitan asignar personal en los distintos temas, el atraso en algunas de ellas permitió que se captara con mayor claridad, el propósito de la actividad, , es ideal mantener un margen de tiempo ente una y otra actividad con la finalidad de lograr que todos los beneficiarios obtengan el beneficio de la transferencia de conocimientos por parte de los consultores.	Design	Rodriguez, Martha Isabel
4. En la ejecución del programa hemos encontrado dificultad en la implementación de los distintos instrumentos, dada la falta de perfiles en los órganos de dirección e inclusive en los cuadros internos de las CACS, se requiere de una capacitación constante por lo que se deberá incluir en las operaciones un renglón para la capacitación constante en los distintos temas.	Implementation	Rodriguez, Martha Isabel
5. Durante todo el proceso de ejecución se debió luchar con la resistencia que presentan ante la implementación de los distintos instrumentos, hemos recurrido a alianzas estratégicas entre los entes rectores, y las federaciones que las aglutinan para contar con una mayor disposición. Para futuras operaciones es necesario involucrar a todos los actores de los sectores desde el inicio a fin de lograr el consenso.	Sustainability	Rodriguez, Martha Isabel

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

Lineamientos de política y reglamentación para la supervision y regulación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CORO Financiero, con código fuentes en el Banco.
23 Planes Estratégicos y planes de negocios de las CACs

Productos principales del proyecto

[Abr. 2012] Informe Final FL y SD (Other)

Autor: Fit & Proper

[Abr. 2012] Informe Final FL y SD (Other)

Autor: Fit & Proper

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
05/MAY./2009 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1979847]
05/JUN./2009 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2019789]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=HO-M1032&lg=SP