

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BARBADOS

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARBADOS**

(BA-M1001)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Bibiana Vázquez (FOMIN); Laurence Telson (COF/CBA); Robert Vogel (Consultor); Carla Bueso (FOMIN); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe de equipo del proyecto.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	6
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	10
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	14
VIII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	15

ANEXOS

Anexo I	Indicadores y Marco lógico
Anexo II	Resumen del presupuesto
Anexo III	Cuadro de proyectos similares y relacionados del FOMIN y el Banco

APÉNDICES

Proyecto de resolución

DOCUMENTOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS

- | | |
|-------------|---|
| Documento 1 | Cuadro de cooperativas agrupadas por tamaño y por los resultados resumidos de la encuesta |
| Documento 2 | Manual de operaciones y términos de referencia |
| Documento 3 | Comentarios respecto al estudio sobre el Proyecto de reforma del sector financiero, la Ley de Sociedades Cooperativas y las modificaciones propuestas a dicha ley |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BCCULL	Barbados Cooperative & Credit Unions League Ltd. (Liga de Cooperativas y Cooperativas de Crédito de Barbados)
PEARLS	Sistema de supervisión financiera de las cooperativas de crédito (sigla formada con las iniciales en inglés de protection [protección], effective financial structure [estructura financiera eficiente], asset quality [calidad de los activos], rates of return and costs [tasas de rendimiento y costos], y liquidity and signs of growth [liquidez y señales de crecimiento])
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARBADOS

(BA-M1001)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País Beneficiario:	Barbados								
Organismo ejecutor:	Liga de Cooperativas de Crédito de Barbados (Barbados Cooperative Credit Unions League Ltd., o BCCULL)								
Beneficiarios directos:	Los principales beneficiarios del proyecto son los aproximadamente 100.000 miembros de las cooperativas de crédito de Barbados, a quienes se les proporcionará un mejor acceso a servicios financieros mediante el fortalecimiento de sus cooperativas de crédito, lo cual se logrará ayudando a la BCCULL a suministrar capacitación y asistencia técnica a una mayoría sustancial de sus miembros afiliados. Al mismo tiempo, se pondrá a la Oficina de Registro de Cooperativas en mayores condiciones para reglamentar y supervisar las cooperativas de crédito mediante un programa de capacitación y asistencia técnica dirigido a mejorar la capacidad de esta oficina para poner en práctica la supervisión basada en riesgos.								
Costo y financiamiento del proyecto:	<table><tr><td>Modalidad:</td><td>No reembolsable</td></tr><tr><td>FOMIN (Facilidad IIIA):</td><td>US\$ 840.000 (65%)</td></tr><tr><td>Contrapartida:</td><td><u>US\$ 460.000</u> (35%)</td></tr><tr><td>Total:</td><td>US\$1.300.000</td></tr></table>	Modalidad:	No reembolsable	FOMIN (Facilidad IIIA):	US\$ 840.000 (65%)	Contrapartida:	<u>US\$ 460.000</u> (35%)	Total:	US\$1.300.000
Modalidad:	No reembolsable								
FOMIN (Facilidad IIIA):	US\$ 840.000 (65%)								
Contrapartida:	<u>US\$ 460.000</u> (35%)								
Total:	US\$1.300.000								
Objetivos y componentes:	La meta del proyecto es mejorar y fortalecer la capacidad de las cooperativas de crédito de Barbados en el sentido de ofrecer servicios financieros a familias de ingresos bajos y medios, mediante el fortalecimiento del sector de cooperativas de crédito del país. La finalidad del proyecto es fortalecer la capacidad y la sostenibilidad de por lo menos 20 cooperativas de crédito, así como la capacidad del organismo de reglamentación de las cooperativas de crédito para poner en práctica la supervisión basada en riesgos.								
Calendario de ejecución y desembolso:	<table><tr><td>Plazo de ejecución:</td><td>48 meses</td></tr><tr><td>Desembolso:</td><td>54 meses</td></tr></table>	Plazo de ejecución:	48 meses	Desembolso:	54 meses				
Plazo de ejecución:	48 meses								
Desembolso:	54 meses								

Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: Las condiciones previas para la ejecución del proyecto son que la BCCULL i) establezca a su departamento de capacitación y educación como unidad ejecutora del proyecto y lo dote de la plantilla adecuada; ii) contrate a un coordinador del proyecto; iii) se encargue de que los activos del mecanismo del fondo central se separen de sus propios fondos; y iv) firme un acuerdo con la Oficina de Registro para coordinar la ejecución del proyecto.
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.
Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:	El Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) patrocinó un estudio sobre el Proyecto de reforma del sector financiero, en el cual se evalúa la actual estructura de supervisión de las instituciones financieras no bancarias y se recomiendan mecanismos para mejorar su supervisión.
Revisión social y ambiental:	Entre los cursos ofrecidos por la BCCULL se encontrará el programa de capacitación ambiental estándar del BID. Se controlará el porcentaje de hombres y mujeres que participen y se beneficien de las actividades del proyecto.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 El sistema de cooperativas de crédito de Barbados se compone de a) poco menos de cuarenta cooperativas de crédito de tamaño muy variable; b) la Liga de Cooperativas y Cooperativas de Crédito de Barbados (BCCULL), registrada en 1957 y que representa prácticamente a todas las cooperativas de crédito de la isla; y c) la Oficina de Registro de Cooperativas del Ministerio de Comercio, Asuntos del Consumidor y Desarrollo de Negocios, responsable de la reglamentación y supervisión del sistema de cooperativas de crédito y de las cooperativas no financieras.
- 2.2 Durante los últimos veinticinco años, exceptuando un breve lapso a principios de la década de los noventa, las cooperativas de crédito de la isla han aumentado en número y especialmente en tamaño, pasando de un número de menos de treinta cooperativas de crédito con alrededor de 10.000 miembros y menos de

B\$10 millones¹ en activos totales, a totalizar casi cuarenta en 2005, con más de 100.000 miembros y casi B\$700 millones en activos totales². A principios de los años ochenta los activos totales de las cooperativas de crédito representaban mucho menos del 1% de los activos totales del sistema bancario de Barbados, pero actualmente representan algo menos del 10%. No obstante, este notable crecimiento no se ha repartido uniformemente, puesto que 17 cooperativas de crédito tienen todavía menos de B\$1 millón de activos totales y menos de 600 miembros, mientras que dos tienen mucho más de B\$100 millones de activos totales y 30.000 miembros.

- 2.3 ***Gestión financiera y de riesgos:*** Tradicionalmente, las cooperativas de crédito se han basado en afinidades (o vínculo estrecho), lo que significa que la mayoría de sus miembros trabajan para un mismo empleador o pertenecen a una sola institución, ya sea del sector público o privado. Esto es lo que sucede con la cooperativa de crédito de la ciudad de Bridgetown, que tiene más de 40.000 miembros y un activo de B\$137 millones, o con la Cooperativa de Telecomunicaciones (BARTEL), que tiene aproximadamente 1.000 miembros y B\$8 millones en activos. No obstante, en años recientes muchas de las cooperativas de crédito han empezado a ofrecer sus servicios a familiares, trabajadores independientes, microempresas o, en el caso de las organizadas con base en un solo empleador, a incluir miembros de otros empleadores con los que se han convenido disposiciones específicas. La ausencia de sistemas y procedimientos más adecuados para la gestión de los riesgos que se derivan de una cartera de créditos creciente y una mayor diversidad de los miembros de las cooperativas de crédito ha limitado la eficiencia en la prestación de estos servicios. Un problema aparentemente grave es la tasa relativamente alta de morosidad (mayor de treinta días) que exhiben muchas de las cooperativas de crédito. Aunque en el caso de las cooperativas de crédito organizadas con base en los empleadores a menudo esta situación se puede explicar por las demoras en los procesos de deducción de nóminas, muchas cooperativas de crédito de tamaño medio no cuentan con mecanismos o procedimientos estandarizados para evitar los crecientes índices de morosidad.
- 2.4 Otra deficiencia en cuanto a la gestión financiera es el hecho de que en muchas cooperativas de crédito, las acciones de los miembros se manejan como si fueran depósitos, con la clara posibilidad de su retiro inmediato y parcial. Es común entonces que los miembros decidan dividir su capital entre acciones y depósitos con base en los rendimientos que esperan obtener de las acciones en comparación con las tasas de interés de los depósitos. Esto complica la gestión de la liquidez de las

¹ El dólar de Barbados mantiene una paridad fija de 2 a 1 con respecto al dólar estadounidense, tal que B\$2 equivalen a US\$1.

² En 1996 se alcanzó el mayor número, con 50 cooperativas de crédito, y posteriormente ha habido cierta consolidación.

cooperativas de crédito y se requieren nuevas prácticas y métodos para mantener su solvencia en niveles adecuados.

- 2.5 ***Falta de oferta de productos nuevos:*** Muchas de las cooperativas de crédito grandes y medianas de Barbados empezaron a operar ofreciendo servicios tradicionales de cuentas de ahorro y una opción de acceso a un crédito por primera vez para un vehículo o vivienda. Actualmente, muchas cooperativas de crédito están intentando ofrecer una gama más amplia de servicios a sus miembros, con categorías claras de productos crediticios y servicios financieros más ágiles y oportunos, como transferencias, préstamos rápidos al consumidor y pago de servicios públicos y facturas. Los miembros están exigiendo mayor calidad en la prestación de los servicios, lo cual obliga a sus directivos a poseer nuevas aptitudes de comercialización y desarrollo de productos.
- 2.6 ***La BCCULL,*** al igual que las propias cooperativas de crédito, enfrenta varios desafíos específicos, entre los cuales se destaca el del manejo del crecimiento del sector y la diversidad de sus miembros. Este crecimiento también ha hecho que la Liga no pueda suministrar capacitación y asistencia técnica adecuadas en las áreas que se mencionaron arriba, es decir, la gestión financiera y de riesgos, la morosidad y el desarrollo de productos nuevos. La Liga enfrenta también problemas internos, como el uso de su fondo central y la compañía de seguros que pertenece a la misma y a varias de las cooperativas de crédito que son sus miembros. Durante la misión de análisis, el equipo del proyecto evaluó la pertinencia de estas dos entidades y formuló recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión de riesgos de ambas³.
- 2.7 ***La Oficina de Registro.*** La Oficina de Registro de Cooperativas, ubicada dentro de la esfera del Ministerio de Comercio, desempeña un papel importante como principal unidad gubernamental responsable de la supervisión de las cooperativas de crédito. Aunque la mayoría de los entrevistados expresaron opiniones favorables sobre la función de dicha oficina y sobre su desempeño, el Banco Central desea ver fortalecida la capacidad de la misma. Hasta ahora, la Oficina de Registro se ha concentrado principalmente en el cumplimiento del sistema PEARLS⁴, en lugar de adoptar un enfoque más activo de supervisión de las cooperativas de crédito sobre la base del riesgo.

³ El fondo es una cuenta de liquidez temporal centralizada en la que las cooperativas de crédito miembros pueden hacer depósitos y obtener ciertos intereses y que extiende créditos a otras cooperativas que requieran liquidez a corto plazo. Para la aplicación de buenas prácticas, el equipo del proyecto recomendó que el fondo se separe del balance general de la Liga, e incorporó la toma de esta medida como requisito previo para el desembolso. En lo que respecta a los fondos de seguros, se sugirió que, como parte del proyecto, se efectúe un análisis externo de la compañía de seguros y se formulen recomendaciones específicas para asegurar que la Liga no asuma riesgos indebidos.

⁴ Sistema de supervisión financiera de las cooperativas de crédito (para el significado y la etimología de la sigla “PEARLS”, véase la lista de siglas y abreviaturas al principio del documento).

- 2.8 **Problema.** Merced al crecimiento del sector de cooperativas de crédito, un número más grande de personas en Barbados, sobre todo las de los grupos de ingresos bajos a medios, tiene acceso a servicios financieros. Aunque en general esta tendencia es positiva, el crecimiento del sector ha planteado presiones y problemas cada vez mayores para la capacidad institucional de las cooperativas de crédito y el marco normativo bajo el cual operan. En particular, las cooperativas de crédito parecen estar enfrentando los siguientes problemas: i) capacidad limitada para la gestión de riesgos financieros (precios y liquidez); ii) comprensión limitada acerca del mayor riesgo crediticio; iii) capacidad limitada de los funcionarios de las cooperativas de crédito para manejar el crecimiento de las operaciones, lo que aumenta el riesgo operativo de un sector en transición; y iv) la respuesta inadecuada a la demanda de los clientes en cuanto al desarrollo de nuevos productos y a una mejor prestación de los servicios. Al mismo tiempo, la BCCULL enfrenta sus propios problemas, entre los cuales destacan i) una capacidad limitada para proporcionar servicios adecuados de capacitación y asistencia técnica a sus miembros en materia de gestión financiera y gestión de riesgos crediticios; ii) una capacidad limitada para responder a las necesidades de las cooperativas de crédito pequeñas y medianas en materia de información sectorial y sobre el mercado, y iii) la imposibilidad de ofrecer a sus miembros más servicios basados en la demanda, debido al crecimiento del sector y los cambios que se están presentando en las propias cooperativas de crédito⁵.
- 2.9 Asimismo, se reconoce que la Oficina de Registro de Cooperativas no está en capacidad de cumplir en forma integral sus responsabilidades de reglamentación y supervisión de las cooperativas de crédito. Actualmente, esto se pone de manifiesto por la necesidad de que el Banco Central preste su ayuda para la revisión de las cooperativas de crédito de mayor tamaño. Recientemente se llevó a cabo un estudio sobre la reglamentación y supervisión de instituciones financieras no bancarias⁶, y aunque dicho estudio se expresa en términos positivos sobre la labor realizada por la Oficina de Registro, se plantean asimismo deficiencias significativas en sus capacidades de análisis financiero y sus conocimientos tecnológicos, en especial en lo tocante a la supervisión basada en riesgos.
- 2.10 **Fundamentos del proyecto.** El FOMIN tiene una amplia experiencia en el financiamiento de proyectos orientados a fortalecer los sistemas de cooperativas de crédito⁷. Dada la semejanza con las condiciones del sector de cooperativas de

⁵ Las entrevistas a 10 cooperativas de crédito durante la misión de análisis —véase en el Documento 1 un resumen de los resultados de la encuesta— revelaron la existencia de una clara demanda de un nivel de capacitación y asistencia técnica más enfocado y estandarizado, así como de fuertes indicios de que la Liga debería ser la entidad encargada de canalizar estas actividades.

⁶ Véase Lawrie Savage & Associates Inc. “Financial Sector Reform Project”. Proyecto de Informe Presentado al Ministerio de Finanzas, enero de 2005.

⁷ MIF/AT-570, Fortalecimiento institucional de cooperativas de ahorro y crédito en Honduras (2003), MIF/AT-201 Fortalecimiento del sistema de cooperativas de crédito de las Bahamas (1998), (2001), y MIF/AT-32 Propuesta de cooperación técnica para la liga de cooperativas de crédito de Jamaica (1994).

crédito de Barbados, en este proyecto se introducirán actividades y componentes congruentes con las experiencias anteriores del Banco y en las que además se aplican buenas prácticas. Por ejemplo, las experiencias pasadas del FOMIN subrayan la importancia de la capacidad institucional de reglamentación y supervisión y el apoyo a la idea de un control más riguroso de las instituciones financieras no bancarias. La misión de análisis confirmó que esta capacidad, aunque con algunas deficiencias que se espera corregir como parte del proyecto, cuenta con el apoyo del Banco Central y está supervisando adecuadamente el sector de las cooperativas de crédito. Las experiencias pasadas también sirven para advertir sobre los conflictos de intereses que se plantean en las organizaciones tipo federación, que normalmente asumen la tarea doble de promoción y supervisión del sector de cooperativas de crédito. Aunque en Barbados no existe este conflicto de intereses, el proyecto tiene esto en cuenta al determinar que los aspectos de asistencia técnica y capacitación sean ejecutados por la BCCULL y el aspecto de reglamentación se encuentre directamente a cargo de la Oficina de Registro.

- 2.11 **Adicionalidad.** El FOMIN es la fuente más adecuada de financiamiento debido a la concentración del proyecto en el desarrollo del sector privado y el sector de cooperativas financieras, un área en la que el FOMIN cuenta con gran experiencia en la región. Hasta la fecha, el sector de cooperativas de Barbados ha recibido muy poco apoyo de los organismos donantes, principalmente por su propia capacidad y por el apoyo que recibe del gobierno. Sin embargo, conforme dicho sector crece y más de un tercio de la población participa en alguna cooperativa de crédito, se vuelve imperativa la necesidad de fortalecerlo. El proyecto también se pondrá en marcha en una época en que los funcionarios gubernamentales se muestran dispuestos a recibir orientación y a aplicar buenas prácticas en el manejo del sector financiero no bancario.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 3.1 La meta del proyecto es mejorar el acceso a los servicios financieros mediante el fortalecimiento del sector de cooperativas de crédito de Barbados. La finalidad del proyecto es fortalecer la capacidad y la sostenibilidad de las cooperativas de crédito, así como la capacidad del organismo de reglamentación de dichas cooperativas para poner en práctica la supervisión basada en riesgos. Esto se logrará mediante dos componentes:

Componente I: Fortalecimiento institucional de las cooperativas de crédito y la BCCULL (FOMIN: US\$526.200 y contrapartida: US\$459.200). Este componente constará de los cuatro subcomponentes descritos a continuación.

- 3.2 **I.1 Diseño y aplicación de herramientas de gestión de riesgos.** Con el fin de mejorar la capacidad de las cooperativas de crédito de manejar una gama de riesgos más diversificada y un número de miembros creciente, este subcomponente se

centrará en el diseño de herramientas adecuadas para la gestión de los riesgos financieros y de precios, así como los riesgos operativos y los crediticios. Se diseñarán y pondrán en práctica políticas y procedimientos para ayudar a las cooperativas a analizar y medir mejor sus déficit de liquidez, el precio de sus productos, el establecimiento de tasas de interés, las decisiones sobre inversiones y el uso de tecnología.

- 3.3 La primera tarea de gran envergadura dentro de este subcomponente sería la selección de por lo menos veinte cooperativas de crédito que deseen recibir capacitación y asistencia técnica en el marco del proyecto. Aunque los parámetros precisos para la selección de las cooperativas de crédito están contenidos en el Manual de Operaciones (Documento 2), el requisito básico para su participación será el de que estén dispuestas a pagar un porcentaje de los servicios y comprometer recursos al respecto⁸. Este mecanismo se aplicará a la participación en todos los subcomponentes del proyecto.
- 3.4 Específicamente, las siguientes actividades formarán parte de este subcomponente: i) concluir la definición del marco y la determinación de requisitos para la participación de las distintas cooperativas en el proyecto; ii) diagnóstico y evaluación de las necesidades de las cooperativas participantes a fin de evaluar sus actuales tecnologías e instrumentos de gestión de riesgos; iii) diseño, desarrollo y perfeccionamiento de las herramientas de control y gestión de riesgos; iv) asistencia técnica en las instalaciones de las distintas cooperativas para la aplicación de estas herramientas de control y gestión de riesgos; y v) organización y dictado de cursos de capacitación sobre control y gestión de riesgos.
- 3.5 Como resultado de este subcomponente, por lo menos 20 cooperativas de crédito recibirían capacitación y por lo menos 15 de ellas recibirían asistencia técnica directa en materia de gestión de riesgos, lo que les permitiría aplicar políticas y procedimientos que reducirían sus niveles de morosidad, fortalecerían su nivel de capacitación e incrementarían su rentabilidad. Concretamente, como resultado de este subcomponente, se espera que las cooperativas tengan informes de cartera más frecuentes y adecuados, mejores calendarios y políticas de pagos, controles más estrictos sobre morosidad, mejores controles de precios, políticas adecuadas de provisionamiento y cancelaciones, empleados capaces de llevar a cabo análisis de riesgos crediticios más rigurosos y mecanismos más prudentes de selección de clientes. Los indicadores que se presentan en el Anexo I (b) detallan los resultados esperados.

⁸ A fin de asegurar un interés real por parte de las cooperativas de todos los niveles, para el suministro de la asistencia técnica y la capacitación se exigirá el pago de un cargo establecido con base en el costo, pero que podrá verse más subsidiado para las cooperativas de crédito más pequeñas (considerando también que el nivel de esfuerzo requerido sin duda sería mucho mayor en relación con las cooperativas de crédito más grandes).

- 3.6 **I.2 Desarrollo y comercialización de nuevos productos.** Este subcomponente está diseñado para ayudar a las cooperativas en su proceso de desarrollo de productos financieros más acordes a las demandas de sus miembros. Muchos de estos últimos son clientes de bancos locales y otros prestadores de servicios financieros, y pretenden que sus cooperativas de crédito sean capaces de alcanzar los mismos niveles de servicio y calidad. Una de las más grandes cooperativas de crédito de Barbados ha instalado varios cajeros automáticos en algunas sucursales, y otras cooperativas de crédito están considerando hacer lo mismo de manera conjunta. También se están considerando servicios de remesas regionales y en el extranjero, así como préstamos para el trabajador independiente y la microempresa.
- 3.7 Concretamente, formarán parte de este subcomponente las siguientes actividades: i) un análisis de diagnóstico de los servicios financieros existentes que ofrecen las cooperativas, con recomendaciones específicas sobre la forma en que éstos pueden mejorarse; ii) un análisis de mercado de otros productos potenciales, como remesas, ahorros diferenciados, préstamos a la microempresa y la pequeña empresa, cajeros automáticos cooperativos, entre otros; iii) desarrollo y aplicación de por lo menos dos productos nuevos en las cooperativas, con sus correspondientes manuales, políticas y procedimientos, así como ajustes de programas informáticos y equipos de computación; iv) definición de una estrategia de comercialización para promover los productos y servicios de las cooperativas, en especial entre los miembros más pequeños de la Liga, y v) capacitación de los directivos y los empleados de las cooperativas para la administración y comercialización de los nuevos productos.
- 3.8 Los resultados previstos de la aplicación de este subcomponente son un sector de cooperativas más competitivo, con cooperativas de crédito que ofrezcan una gama más diversificada de productos. Se esperan, en particular, los siguientes resultados específicos: i) un mínimo de 10 cooperativas habrá incorporado por lo menos un producto diferenciado de ahorro; ii) por lo menos 10 cooperativas habrán introducido, como parte de su oferta de crédito, préstamos a la microempresa y la pequeña empresa, y iii) por lo menos un nuevo producto adicional se habrá desarrollado e introducido en 10 de las cooperativas de menor tamaño.
- 3.9 **I.3 Fortalecimiento de la BCCULL.** La BCCULL es el organismo central que representa los intereses del sector de cooperativas de crédito y le presta servicios; por esta razón, cualquier actividad dirigida a ofrecer capacitación y asistencia técnica eficientes y eficaces a las cooperativas de crédito debe incluir el fortalecimiento de las capacidades de la Liga.
- 3.10 Las principales actividades de este subcomponente serían i) el establecimiento formal del Departamento de Capacitación y Educación de la BCCULL como unidad ejecutora del proyecto; ii) la elaboración e implementación, de manera coordinada con la Oficina de Registro, de un plan estratégico para la ejecución del proyecto; iii) la organización de una conferencia formal de lanzamiento del proyecto, que incluya a todas las cooperativas de crédito que puedan estar

interesadas y a los participantes pertinentes del sector privado y el gobierno; iv) el completamiento de los términos de referencia para los servicios de asesoría del proyecto y las actividades de adquisición y contratación; v) la ejecución de una política y un procedimiento ambientales que sirvan a los miembros como orientación para reducir los riesgos ambientales de las inversiones y aseguren que las cooperativas de crédito apliquen procedimientos de gestión ambiental, y vi) el diseño y desarrollo de un plan para transferir a la Liga los conocimientos, metodologías, herramientas y procedimientos que se obtengan del proyecto.

- 3.11 Se espera obtener los siguientes resultados con este subcomponente: i) un Departamento de Capacitación y Educación sostenible como parte de la Liga; ii) la ejecución adecuada y oportuna de todas las actividades; iii) la supervisión correcta de los servicios de capacitación y asesoría ofrecidos por la empresa especializada, y iv) una política ambiental que la BCCULL incluirá como parte de sus programas oficiales de capacitación.

Componente II: Mejoras a la capacidad del organismo de reglamentación (FOMIN: US\$270.000 y contrapartida: US\$15.000)

- 3.12 La Oficina de Registro, actualmente ubicada en la esfera del Ministerio de Comercio, supervisa las cooperativas de crédito de Barbados⁹. A fin de asegurar la seguridad y solidez de las cooperativas de crédito de dicho país tras un período de rápido crecimiento y dentro del contexto de una diversificación creciente en el sector, así como de una competencia en aumento con los bancos comerciales en el caso de las de mayor tamaño, no sólo son necesarias la capacitación y la asistencia técnica para la Oficina de Registro, sino que también es probable que sus beneficios sean sostenibles y no sólo temporales.
- 3.13 Gracias a este componente del proyecto, se proporcionarán recursos para contratar capacitación y asistencia técnica especializadas para la Oficina de Registro. Se espera que tanto la Oficina de Registro como los miembros y directivos de las distintas cooperativas de crédito participen en la capacitación, de tal manera que ambas instancias comprendan y estén de acuerdo sobre los parámetros básicos para la supervisión basada en riesgos, así como sus implicaciones para el sector en su totalidad. El Banco será responsable de la selección de una empresa de consultoría internacional para poner en práctica este componente del proyecto con la Oficina de Registro.

⁹ Un estudio reciente de la reglamentación no bancaria en Barbados (Lawrie Savage & Associates Inc., *Financial Sector Reform Project* [Proyecto de reforma del sector financiero], informe preliminar presentado al Ministerio de Finanzas, enero de 2005), indica que la Oficina de Registro podría reubicarse dentro de otra dependencia del gobierno, como el Banco Central o el Ministerio de Finanzas. No obstante, sin importar su localización, la Oficina de Registro seguirá existiendo en gran medida con su plantilla actual, como sugiere el estudio. En reuniones con altos funcionarios gubernamentales del Ministerio de Finanzas, el Banco Central y el Ministerio de Comercio se ha apoyado este punto de vista.

- 3.14 Las principales actividades de este componente incluyen i) el manejo de la contratación de una empresa especializada de consultoría que suministre asistencia técnica a la Oficina de Registro; ii) la elaboración de un conjunto de herramientas y procedimientos que permitan a dicha oficina poner en práctica la supervisión basada en riesgos; iii) la capacitación y el suministro de asistencia técnica clave para el personal de la Oficina de Registro en las áreas de supervisión basada en riesgos; iv) el financiamiento de visitas de intercambio de funcionarios clave a otros organismos regionales que actualmente utilizan este enfoque para la supervisión del sector; y v) recomendaciones específicas sobre los cambios propuestos a la Ley de Cooperativas y para la ubicación de la Oficina de Registro dentro de la estructura normativa gubernamental.
- 3.15 Los resultados que se espera obtener con este componente comprenden los siguientes: i) que la Oficina de Registro se encuadre dentro del movimiento mundial del sector de servicios financieros hacia la supervisión basada en riesgos (las llamadas normas bancarias de Basilea)¹⁰; ii) políticas y procedimientos más rigurosos para las inspecciones de las cooperativas de crédito, lo que incluye la frecuencia adecuada y el número necesario de días para las inspecciones in situ; iii) capacidad interna para evaluar los aspectos tecnológicos relacionados con los riesgos crediticios y financieros; y iv) un proceso de inspección más riguroso de las inversiones y otras formas de manejo de efectivo líquido.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 Con base en el nivel de trabajo que requerirá la ejecución del proyecto, se calcula que su costo asciende a US\$1,3 millón, cifra de la cual aproximadamente US\$840.000 provendrán de recursos no reembolsables del FOMIN. La BCCULL y sus miembros aportarán US\$460.000, mitad en efectivo y mitad en especie. La contribución del FOMIN financiará i) honorarios y viajes de los consultores, ii) capacitación, iii) pasantías y iv) los costos administrativos del proyecto, como los correspondientes al coordinador del proyecto (en proporción cada vez menor), a auditorías y a evaluaciones. El presupuesto detallado del proyecto se incluye en el Anexo II, y a continuación se presenta un resumen.

¹⁰ La Oficina de Registro actualmente tiende a orientarse al cumplimiento de los coeficientes del sistema PEARLS tomados del método del WOCCU.

**Presupuesto
(en US\$)**

	BID/FOMIN	Total contrapartida	Total
Componente 1. Fortalecimiento institucional de las cooperativas de crédito y de la Liga	526.200	459.200	985.400
Capacidad de gestión financiera y de riesgos	216.500	71.000	287.500
Desarrollo de nuevos productos	202.500	80.000	282.500
Fortalecimiento de la BCCULL	46.000	19.000	65.000
Unidad ejecutora	61.200	289.200	350.400
Componente 2. Mejoras de la capacidad del organismo de reglamentación	270.000	0	270.000
Evaluación y auditoría	43.800	800	44.600
TOTAL	840.000	460.000	1.300.000
	65%	35%	100%

- 4.2 La sostenibilidad del proyecto se logrará en tres niveles. A nivel de las cooperativas individuales, las cooperativas participantes obtendrán de la capacitación y la asistencia técnica beneficios tangibles en forma de nuevos productos, mejores herramientas para la evaluación de riesgos y una mejor gestión financiera en general. A nivel de la BCCULL, la Liga tendrá una mayor capacidad de suministrar a sus miembros capacitación y otros servicios de alta calidad. Se encontrará también en mejores condiciones que en el pasado para atender a sus miembros y representar sus intereses. Por último, a nivel normativo, sin importar su futura ubicación, la Oficina de Registro estará mejor equipada para efectuar el seguimiento y la supervisión de las cooperativas de crédito de tal manera que el sector pueda fortalecerse financieramente.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Organismo ejecutor.** La Liga de Cooperativas y Cooperativas de Crédito de Barbados (BCCULL) será el organismo ejecutor para el componente I. La Liga es la institución que representa a las cooperativas de crédito en Barbados, fue establecida en 1957 y cuenta actualmente con 38 cooperativas de crédito como miembros. Ofrece diversos servicios, entre ellos cursos de capacitación a través de su Departamento de Capacitación y Educación, en los cuales han participado en los últimos cinco años alrededor de 1.000 integrantes de cooperativas de todos los niveles. La Liga tiene una plantilla profesional integrada por tres personas, a saber, el gerente general, el jefe de finanzas y el jefe de capacitación. Asimismo, tiene un directorio integrado por nueve miembros con derecho de voto, que representan a las cooperativas. También tiene un comité de supervisión y un comité de crédito. La representación estratégica, los procesos deliberativos y las políticas se tratan en las

reuniones trimestrales del directorio, durante las cuales éste y el gerente general colaboran estrechamente para el desarrollo de la organización.

- 5.2 La situación financiera de la Liga es saludable. La mayor parte de sus ingresos se derivan de los servicios que ofrece a sus miembros y de las cuotas que aportan éstos. Sus ingresos en 2004 ascendieron a más de US\$350.000, y tiene activos de US\$1,8 millón. Ambos indicadores han mostrado señales de crecimiento en los últimos tres años.
- 5.3 **Mecanismo de ejecución.** Los dos componentes del proyecto se ejecutarán de en forma muy coordinada. Para el componente que corresponde a las cooperativas de crédito, la unidad ejecutora será la BCCULL —concretamente su Departamento de Capacitación y Educación— y habrá de contratar, mediante licitación internacional, a una empresa de consultoría reconocida por su experiencia en finanzas y gestión financiera de cooperativas. El jefe de capacitación, responsable del Departamento de Educación de la Liga, servirá como coordinador del proyecto, y supervisará y coordinará, junto con el gerente general y la empresa seleccionada, la implementación de este componente.
- 5.4 Para el componente del proyecto orientado al fortalecimiento de la Oficina de Registro de Cooperativas, el BID/FOMIN, actuando en nombre de dicha oficina y en consulta con la misma, conseguirá los servicios de una empresa internacional de consultoría para las actividades de capacitación y asistencia técnica requeridas. Específicamente, la Representación del Banco en Barbados se encargará de la selección de una empresa internacional de consultoría con capacidad de aplicación de prácticas óptimas en materia de supervisión basada en riesgos, así como la supervisión ulterior del desempeño de esta empresa.
- 5.5 La recomendación de que el BID se encargue de la contratación para el componente II se basa en el hecho de que la Oficina de Registro necesita mantener su posición de independencia con respecto a las cooperativas y a la organización que las representa, ya que es su papel el de reglamentar a ésta última. La Oficina de Registro carece además de la experiencia necesaria para asegurar la selección de un prestador de capacitación y asistencia técnica adecuado.
- 5.6 Para asegurar la coordinación correcta entre ambos componentes del proyecto i) la BCCULL y la Oficina de Registro firmarán un convenio en el que se definirán las responsabilidades y obligaciones de cada uno, además de su compromisos de alcanzar los resultados del proyecto (la firma de dicho convenio es una condición previa establecida para el primer desembolso); ii) la Liga y el Banco coordinarán las actividades y el avance del proyecto a través de un comité de proyecto, integrado por un representante de cada una de las dos entidades, y cuyas responsabilidades se definen en el manual de operaciones, y iii) el coordinador del proyecto se asegurará de que las actividades de ambos componentes se ejecuten

según los planes e informará la respecto en los informes de seguimiento semestrales.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** Dentro de un plazo de 60 días a partir del término de cada semestre, la BCCULL entregará informes a la Representación del Banco en Barbados, que incluirán, como mínimo i) información del avance hacia el logro de los objetivos del proyecto; ii) una descripción de los diversos niveles de coordinación entre la Liga y la Oficina de Registro; iii) una descripción de la asistencia técnica y la capacitación recibidas, así como su calidad y resultados; iv) un resumen de la ejecución del presupuesto y las contribuciones de contrapartida; v) información estadística y financiera sobre desempeño en la que se indiquen la situación y las tendencias y se señale si se han cumplido los objetivos anuales establecidos para los indicadores que figuran en el Anexo I; y vi) información sobre la situación financiera de la BCCULL. A través del mecanismo de presentación de informes también se dará seguimiento a los avances en la aplicación de las políticas y los procedimientos ambientales a nivel de la Liga y de las cooperativas individuales, y se definirá el número de cooperativas que han integrado esas políticas en sus operaciones de crédito. Las políticas diseñadas por la asesoría ambiental se habrán entregado a más tardar con el segundo informe semestral de progreso.
- 6.2 La BCCULL también dará seguimiento a un conjunto de indicadores del sistema PEARLS que se están utilizando ya en la Oficina de Registro para vigilar la *seguridad y solidez* de las cooperativas de crédito. Como parte del proyecto se efectuará el seguimiento de los indicadores de capacidad institucional, índice de morosidad, rentabilidad y crecimiento. En el Anexo I se presenta una selección de los indicadores más pertinentes.
- 6.3 **Evaluaciones:** Se llevará a cabo una evaluación intermedia una vez desembolsado el 50% presupuesto del proyecto. Con fondos considerados dentro del presupuesto del proyecto, el BID, a través de su Representación en Barbados, seleccionará y contratará a un consultor externo especializado en cooperativas financieras para que lleve a cabo esta evaluación, en la cual se analizará el avance registrado hacia el logro de los objetivos planteados para el proyecto, sus resultados y las metas de desempeño por parte de las cooperativas de crédito, y se utilizará el marco lógico (Anexo I). En esta evaluación se considerará, como mínimo, lo siguiente: i) el uso adecuado de los fondos del FOMIN; ii) el proceso de selección de las cooperativas de crédito beneficiarias; iii) el desempeño con respecto a los indicadores especificados en el marco lógico; iv) los avances en la ejecución de cada componente, con base en los indicadores del marco lógico y en los indicadores cualitativos y cuantitativos establecidos en el marco de este proyecto; v) una decisión sobre la compañía de seguros, sobre la base del estudio externo; vi) el grado de sostenibilidad de las actividades, medido por el monto de ingresos

generados por la Liga a partir de los cargos por concepto de capacitación y participación; vii) la eficacia de la BCCULL para la prestación de sus servicios, medida por el número de usuarios que vuelven a solicitar los servicios y los formularios de evaluación de los cursos; viii) la eficacia de la coordinación entre la Liga y la Oficina de Registro, medida por los hitos determinados para la ejecución del proyecto y los informes de seguimiento del proyecto, y ix) la observancia de las políticas ambientales. La evaluación intermedia proporcionará la información necesaria para que el Banco y el FOMIN tomen medidas correctivas o suspendan los desembolsos futuros, en caso de que la ejecución del proyecto no esté dando como resultado un impacto eficaz y positivo.

- 6.4 También se hará una evaluación final, cuando se haya desembolsado por lo menos el 95% de los fondos del BID/FOMIN, cuyo contenido deberá incluir: i) la medición del impacto del proyecto en el desempeño financiero de las cooperativas individuales; ii) la medición del impacto del proyecto en el BCCUL y la Oficina de Registro; iii) la medición del impacto del proyecto en la calidad y cantidad de servicios prestados por las cooperativas a sus miembros, y iv) una identificación de las prácticas óptimas y lecciones aprendidas del proyecto.
- 6.5 La Representación del Banco en Barbados tendrá la responsabilidad básica de la supervisión de la operación y de velar por que ambos componentes estén coordinando sus actividades y acordando las cuestiones fundamentales respecto a capacitación, supervisión y calidad en la prestación de los servicios. Asimismo, dicha Representación establecerá los términos de referencia exactos para la empresa de consultoría especializada que suministrará la capacitación y la asistencia técnica a la Oficina de Registro. Como mínimo, la empresa de consultoría debería presentar informes trimestrales sobre los indicadores definidos en el Anexo I para el componente II. Semestralmente, la BCCULL y la Representación del Banco en Barbados llevarán a cabo reuniones de seguimiento del proyecto para analizar el informe semestral, los avances en la consecución de los indicadores de desempeño y el plan de trabajo. Los resultados de las reuniones y los informes deberían determinar los desembolsos subsiguientes para el proyecto.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 El principal beneficio del proyecto sería el mejoramiento de los servicios financieros para los miembros de las cooperativas de crédito, a través del fortalecimiento de las cooperativas de crédito individuales, la BCCULL y la Oficina de Registro. Las cooperativas de crédito más grandes y sus miembros se beneficiarían en particular con la mejor capacidad de dichas entidades para competir con los bancos y, en el caso de sus miembros, con la oferta de una gama de productos y servicios más amplia y de mayor eficiencia. A su vez, las de menor tamaño y sus miembros se beneficiarían especialmente de una mayor estabilidad y, por ende, de una mejor protección de las acciones y los depósitos de sus miembros,

así como de una mayor eficiencia en sus operaciones al superarse la falta de economías de escala.

- 7.2 El principal riesgo del proyecto sería el de un cambio en las leyes y normas que rigen el sector de cooperativas de crédito, lo cual podría afectar el desarrollo de los dos componentes del proyecto. En caso de que las actividades de la Oficina de Registro se trasladen a otra dependencia como resultado de los actuales estudios y propuestas sobre la reglamentación y supervisión de las instituciones financieras no bancarias, el Banco procurará ejecutar el componente II a través de la autoridad restante que corresponda, es decir, el Banco Central. No obstante, un análisis cuidadoso de los documentos pertinentes y de las reuniones con los funcionarios gubernamentales correspondientes (Comercio, Ministerio de Finanzas y Banco Central) da la seguridad de que incluso si la Oficina de Registro pasara a depender de otra esfera dentro de la estructura del gobierno, conservaría en gran medida sus funciones y plantilla actuales. Estas mismas autoridades no vislumbran cambios importantes para los próximos años y consideran al proyecto como complemento de sus actividades tendientes al logro de una mejor supervisión del creciente sector de las cooperativas de crédito.
- 7.3 Aunque los estados financieros de la BCCULL parecen bastante sólidos, ya que muestran rentabilidad y un capital considerable en los años recientes, dos elementos podrían suscitar problemas: 1) el fondo central, que representa mayormente depósitos de las cooperativas de crédito individuales, tiene sus activos y pasivos mezclados con los de la propia BCCULL, en lugar de estar establecido independientemente como fideicomiso, y 2) el plan de beneficios mutuos, similar a los programas por muerte e incapacidad que ofrecen con éxito las ligas de cooperativas de crédito en el resto del mundo, y que en Barbados es propiedad de la BCCULL y de las cooperativas de crédito. No queda claro si la gestión de riesgos de este plan es adecuada.
- 7.4 El equipo del proyecto recomendó que el fondo central se separe de los activos de la Liga antes del primer desembolso, y los representantes de la BCCULL convinieron en ello por escrito. En lo que respecta al plan de beneficios mutuos, se sugirió que, como parte del proyecto, se efectúe un análisis externo de la compañía de seguros y se formulen recomendaciones específicas a fin de que la Liga no asuma riesgos indebidos. Antes del desembolso del 30% o más de los fondos del Banco, la Liga deberá demostrar que dio cumplimiento a las acciones propuestas por el estudio para reducir o eliminar estos riesgos.

VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Con fondos del proyecto, la BCCULL elaborará una política ambiental para sus miembros, la cual incluirá orientación al respecto para las cooperativas de crédito, actividades de sensibilización en las reuniones de la asamblea general y una

evaluación de las solicitudes de crédito en cuanto al correspondiente impacto ambiental. El proyecto incluye fondos para la contratación de un consultor especializado en cuestiones ambientales que oriente a la BCCULL y a las cooperativas de crédito para la formulación de estas directrices, así como para impartir a la Oficina de Registro capacitación sobre los riesgos de las inversiones relacionados con el medio ambiente. En el proyecto se vigilará el desempeño en este ámbito midiendo cuántas de las cooperativas de crédito están aplicando esas políticas ambientales. Como condición previa al desembolso del 50% o más de los fondos del Banco deberá demostrarse ese cumplimiento.

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE BARBADOS
(BA-M1001)**

INDICADORES

Indicadores cuatrienales del proyecto

Una vez analizada la información disponible y tomando en cuenta el impacto que se espera obtener con este proyecto, se identificaron cinco indicadores. El proceso para definirlos implicó calcular el promedio de los tres niveles de cooperativas de crédito, que se utilizó como nivel básico, y posteriormente determinar un nivel deseado de acuerdo con el efecto que se espera tener con el proyecto en el período de cuatro años.

A continuación se presentan los indicadores seleccionados y su explicación.

Capital institucional / Activos totales

Desde el punto de vista de la seguridad y la solidez es esencial que las cooperativas de crédito tengan un nivel de capital institucional adecuado, ya que éste determina su capacidad de absorber pérdidas y financiar activos no generadores de ganancias. La selección de este coeficiente como indicador fue más o menos automática por esta razón. Los componentes del capital institucional que se utilizan son las reservas legales y las utilidades no distribuidas acumuladas.

Morosidad / Activos totales

Mantener una cartera de préstamos de calidad es esencial para la salud financiera de cualquier cooperativa de crédito. También se detectó que esta es una de las áreas que requiere mucha atención y un enfoque concentrado para que las cooperativas de crédito de Barbados alcancen un nivel aceptable. Constituyó entonces una opción obvia como uno de los cinco indicadores.

Ingresos netos / Promedio de activos totales

Las cooperativas de crédito sólo pueden alcanzar la solidez financiera y acumular capital si generan ganancias adecuadas. Es por eso que se seleccionó este coeficiente, pues determina la capacidad de la cooperativa de crédito de acumular capital institucional. También se detecta que el desempeño actual en este sentido no alcanza el nivel adecuado.

Crecimiento de los activos

El crecimiento debe ser una de las áreas de resultados clave del proyecto. Cabe prever, principalmente, un crecimiento del número de acciones y depósitos, que a su vez genere un aumento en los activos. Es por ello que este factor se seleccionó como uno de los indicadores.

Crecimiento de la cartera de préstamos

Una cooperativa de crédito sólo puede generar ingresos adecuados a través de un crecimiento concomitante en su cartera de préstamos. Por esa razón, este elemento también se considera como un indicador adecuado.

Indicadores tabulados		
Indicadores	Cifras correspondientes al nivel básico (promedios actuales)	Objetivo para el final del proyecto (promedios)
Nivel 1		
Capital institucional / Activos totales	12%	15%
Morosidad total / Cartera de préstamos bruta	5,6%	3,5%
Ingresos netos / Promedio de activos totales	2,7%	3,5%
Crecimiento de los préstamos a miembros	16,8%	25%
Crecimiento en activos totales	12,2%	25%
Nivel 2		
Capital institucional / Activos totales	14,6%	16%
Morosidad total / Cartera de préstamos bruta	20,6%	10%
Ingresos netos / Promedio de activos totales	3,1%	5%
Crecimiento de los préstamos a miembros	11,6%	30%
Crecimiento en activos totales	11,6%	25%
Nivel 3		
Capital institucional / Activos totales	21,4%	23%
Morosidad total / Cartera de préstamos bruta	45,1%	15%
Ingresos netos / Promedio de activos totales	2,2%	3%
Crecimiento de los préstamos a miembros	95,2%	10%
Crecimiento en activos totales	0,7%	10%

MARCO LÓGIC
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARBADOS
(BA-M1001)

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones																
Meta																			
Mejorar el acceso a los servicios financieros fortaleciendo el sector de cooperativas de crédito de Barbados.	<p>Tres años después de terminado el proyecto: Incremento de la cantidad de miembros en los tres niveles de cooperativas de crédito, así como del capital accionario y de los préstamos, tanto en número como en valor.</p> <table> <tr> <th></th><th>Nivel 1</th><th>Nivel 2</th><th>Nivel 3</th></tr> <tr> <td>Miembros</td><td>118.000</td><td>7.000</td><td>3.000</td></tr> <tr> <td>Capital accionario como % de los activos</td><td>15%</td><td>17%</td><td>23%</td></tr> <tr> <td>Crecimiento de los préstamos</td><td>60%</td><td>60%</td><td>40%</td></tr> </table>		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Miembros	118.000	7.000	3.000	Capital accionario como % de los activos	15%	17%	23%	Crecimiento de los préstamos	60%	60%	40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de seguimiento de la BCCULL ▪ Registros de la Oficina de Registro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La situación macroeconómica se mantiene estable. ▪ El sector financiero es estable.
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3																
Miembros	118.000	7.000	3.000																
Capital accionario como % de los activos	15%	17%	23%																
Crecimiento de los préstamos	60%	60%	40%																

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones																
Finalidad																			
Fortalecer la capacidad y sostenibilidad de las cooperativas de crédito y la capacidad del organismo de supervisión para poner en práctica la supervisión basada en riesgos.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>Indicadores financieros más sólidos de las cooperativas de crédito supervisadas</p> <table> <tr> <th></th><th>Nivel 1</th><th>Nivel 2</th><th>Nivel 3</th></tr> <tr> <td>Morosidad préstamos / Cartera de préstamos</td><td>3,5%</td><td>8%</td><td>15%</td></tr> <tr> <td>Ingresos netos / Activos</td><td>5%</td><td>5%</td><td>4%</td></tr> <tr> <td>Crecimiento de los préstamos</td><td>60%</td><td>60%</td><td>40%</td></tr> </table>		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Morosidad préstamos / Cartera de préstamos	3,5%	8%	15%	Ingresos netos / Activos	5%	5%	4%	Crecimiento de los préstamos	60%	60%	40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores seleccionados del sistema PEARLS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital institucional / Activos totales 2. Morosidad / Activos totales 3. Ingresos netos / Promedio de activos totales 4. Crecimiento de los activos 5. Crecimiento de la cartera de préstamos ▪ Informes de avance y final ▪ ISDP ▪ Informes de evaluación intermedio y final ▪ Informe de terminación del proyecto (ITP) ▪ Talleres de sostenibilidad y finalización entre el Banco y el organismo ejecutor. ▪ Nivel básico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las leyes y reglamentos que rigen a las cooperativas no sufren cambios drásticos. ▪ Suficiente capacidad institucional y coordinación entre la BCCULL y la Oficina de Registro. ▪ El Departamento de Capacitación y Educación de la BCCULL es capaz de administrar las actividades del proyecto. ▪ Apoyo continuo de todas las partes interesadas clave que participan, incluidos el Banco Central y el Ministerio de Finanzas.
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3																
Morosidad préstamos / Cartera de préstamos	3,5%	8%	15%																
Ingresos netos / Activos	5%	5%	4%																
Crecimiento de los préstamos	60%	60%	40%																

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones
Componentes			
Componente 1: Fortalecimiento institucional de las cooperativas de crédito y de la Liga	<ul style="list-style-type: none">La Liga proporciona asistencia técnica a las cooperativas de crédito de todos los niveles.Aumenta el porcentaje de miembros que utilizan los servicios de la BCCULL.La Liga tiene un departamento educativo interno sostenible.Aumentan la calidad y la cantidad de servicios de las cooperativas de crédito.Se desarrollan dos productos nuevos.Indicadores de desempeño:	<ul style="list-style-type: none">Estado de ingresos de la Liga (a nivel de actividades) y ganancias frente a costos de las actividades de educaciónInformes de avance y finalISDPInformes de evaluaciones intermedias y final del programaInforme de terminación de proyecto (ITP)Listas de participación en eventosEncuestas	<ul style="list-style-type: none">Las cooperativas individuales desean participar en las actividades de capacitación y asistencia técnica del proyecto y pagan un porcentaje de estos servicios.Disponibilidad de expertos técnicos para impartir la capacitación a costos comprendidos dentro del presupuesto propuesto.
	<div>Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3</div>		
	Miembros118.0007.0003.000		
	Capital accionario como % de los activos15%17%23%		
	Morosidad préstamos / Cartera de préstamos3,5%8%15%		
	Ingresos netos / Activos5%5%4%		
	Crecimiento de los préstamos60%60%40%		

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones																
Componente 2: Mejoras en el entorno normativo	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en los indicadores relacionados con la seguridad y solidez de las cooperativas de crédito supervisadas. <table> <tr> <th></th><th>Nivel 1</th><th>Nivel 2</th><th>Nivel 3</th></tr> <tr> <td>Capital accionario como % de los activos</td><td>15%</td><td>17%</td><td>23%</td></tr> <tr> <td>Morosidad préstamos / Cartera de préstamos</td><td>3,5%</td><td>8%</td><td>15%</td></tr> <tr> <td>Ingresos netos / Activos</td><td>5%</td><td>5%</td><td>4%</td></tr> </table>		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Capital accionario como % de los activos	15%	17%	23%	Morosidad préstamos / Cartera de préstamos	3,5%	8%	15%	Ingresos netos / Activos	5%	5%	4%	<ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y final ISDP Informes de evaluaciones intermedias y final del programa ITP 	<ul style="list-style-type: none"> Buenos canales de comunicación con la Oficina de Registro, el Banco Central y el Ministerio de Finanzas. La Oficina de Registro coopera con la empresa especializada y está dispuesta a recibir capacitación y recomendaciones de la misma. Se identifica a un prestador de servicios especializados para capacitar y proporcionar apoyo técnico a un precio comprendido dentro del presupuesto y con la calidad requerida.
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3																
Capital accionario como % de los activos	15%	17%	23%																
Morosidad préstamos / Cartera de préstamos	3,5%	8%	15%																
Ingresos netos / Activos	5%	5%	4%																
<ul style="list-style-type: none"> Actividades del componente 1: 																			
1.1 Se establece formalmente el Departamento de Capacitación y Educación y se lo dota del personal adecuado	<ul style="list-style-type: none"> Se establece el Departamento de Capacitación y Educación dentro de la Liga y se contrata a su personal de apoyo para el final del mes 2. 	<ul style="list-style-type: none"> Estado de ingresos a nivel del Departamento de Capacitación y Educación 	<ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Capacitación y Educación puede instrumentar la gran cantidad de actividades consideradas, con orientación adecuada de la administración de la BCCULL. 																
1.2 Conferencia de lanzamiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> La Liga formula un plan estratégico para el lanzamiento del proyecto en coordinación con la Oficina de Registro para fines del mes 2. 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de participantes en la conferencia formal de lanzamiento del proyecto Cartas compromiso y estado de ingresos en las que se detallan las actividades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos 20 cooperativas de crédito muestran interés por participar en el proyecto. 																
1.3 Evaluación de las necesidades de las cooperativas de crédito que optan por participar	<ul style="list-style-type: none"> Se termina la evaluación de necesidades y se analizan los resultados para fines del mes 8 (con 20 cooperativas de crédito). 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de por lo menos 20 cooperativas de crédito que desean recibir capacitación y asistencia técnica en el marco del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Para el establecimiento del centro de servicios se identifican suficientes necesidades comunes entre las cooperativas de crédito 																

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones
<p>1.4 Diseño del programa de capacitación y asistencia técnica</p> <p>1.5 Evaluación de costos y beneficios de un centro de servicios dentro de la Liga para las cooperativas de crédito más pequeñas</p> <p>1.6 Se formulan y ponen en práctica los módulos de capacitación en gestión financiera, desarrollo de nuevos productos, comercialización y normas ambientales</p> <p>1.7 Se acuerdan los términos de referencia y se presta la asistencia técnica individualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se diseña el programa prestando especial atención a las necesidades a distintos niveles y una estructura de cargos adecuada para el final del año 1. Si la evaluación es positiva, se establece para el final del año 1 el centro de servicios, que para el final del año 2 ya presta servicios al menos a 10 cooperativas de crédito. Se formulan y ponen en práctica 4 módulos de capacitación por año. Participan por lo menos 15 cooperativas de crédito de los niveles 2 y 3. Se proporcionan por lo menos 20 asesorías de asistencia técnica en los años 2 y 3 en todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de participantes en la capacitación sobre políticas y procedimientos ambientales y riesgos relacionados con el medio ambiente Documento sobre evaluación de necesidades Informes de avance y final ISDP Informes de evaluaciones intermedia y final del programa ITP Asignación de tiempo del director de la Liga como coordinador del proyecto Informes de la BCCULL Resultados de las encuestas de capacitación y las evaluaciones de los participantes 	<p>pequeñas para justificar el costo del centro de servicios.</p>

Objetivos	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos/Observaciones
<p>▪ Actividades del componente 2:</p>			
2.1 Se identifica y contrata a la empresa que pondrá en marcha el componente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro de los primeros seis meses, el FOMIN la Representación del Banco en Barbados y el SDS seleccionarán a la empresa de consultoría para la ejecución de este componente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El procedimiento para seleccionar a la empresa se documenta y la selección se justifica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenos canales de comunicación con la Oficina de Registro, el Banco Central y el Ministerio de Finanzas.
2.2 Evaluación de necesidades para el organismo de supervisión y su personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La evaluación de necesidades se habrá completado para el final del año 1. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se acuerda la evaluación de necesidades con la Oficina de Registro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Oficina de Registro coopera con la empresa especializada y está dispuesta a recibir capacitación y recomendaciones de la misma.
2.3 Diseño del programa de capacitación y asistencia técnica para aplicar mejoras en la supervisión basada en riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se habrá diseñado y acordado con la Oficina de Registro el programa de supervisión basada en riesgos para el mes 15. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se han puesto en práctica los mecanismos de control para documentar la retroalimentación de la capacitación y las visitas de intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifica a un prestador de servicios especializados para capacitar y proporcionar apoyo técnico a precios dentro del presupuesto y con la calidad requerida.
2.4 Puesta en práctica del programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo el personal de la Oficina de Registro se habrá capacitado en supervisión basada en riesgos para el mes 36. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de avance y final. ▪ ISDP 	
2.5 Visitas y pasantías en los organismos supervisores que ponen en práctica la supervisión basada en riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tres visitas o pasantías de personal técnico clave en los organismos supervisores que utilizan la supervisión basada en riesgos, para el mes 36. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. ▪ ITP 	

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE BARBADOS
(BA-M1001)**

INDICADORES CUALITATIVOS SELECCIONADOS

Indicador	Situación antes del proyecto	Situación al finalizar el proyecto
Componente I: Fortalecimiento institucional de las cooperativas de crédito y la BCCULL		
Capacidad de gestión financiera y de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas de crédito individuales, en especial las de la categoría de tamaño medio, tienen una capacidad limitada para la gestión de riesgos financieros. ▪ Las cooperativas de crédito individuales, en especial las de la categoría de tamaño medio, no comprenden cabalmente los diversos riesgos que plantean sus productos crediticios. ▪ Las cooperativas de crédito individuales, en especial las de las categorías de tamaño medio y pequeño, carecen de herramientas y estrategias operativas para manejar su crecimiento y su expansión con nuevas bases de miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas beneficiarias cuentan con un sistema más adecuado para establecer los precios de sus productos, que refleja los costos reales y un buen análisis de riesgos. ▪ Las cooperativas beneficiarias han aplicado herramientas para un mejor análisis de sus déficit de liquidez y la toma de decisiones sobre inversiones a corto plazo. ▪ Las cooperativas beneficiarias han aplicado herramientas para mejorar los informes y análisis de sus carteras y han mejorado sus políticas y procedimientos existentes para los mecanismos de amortización y de control de la morosidad. ▪ Se aplican políticas adecuadas de provisionamiento y anulaciones contables en las cooperativas de crédito seleccionadas. ▪ El personal de las cooperativas beneficiarias ha recibido capacitación adecuada en materia de riesgos crediticios y análisis. ▪ Gestión y políticas de personal acordes al crecimiento de las cooperativas de crédito. ▪ Las cooperativas beneficiarias instrumentan mecanismos más prudentes para la selección de clientes y también han actualizado sus tecnologías existentes para gestión de información y carteras.
Desarrollo y comercialización de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas de crédito individuales a todos los niveles carecen de conocimientos y experiencia respecto al mercado para desarrollar nuevos productos para sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas beneficiarias ofrecen un conjunto más diverso de productos de ahorro. ▪ Las cooperativas beneficiarias seleccionadas ofrecen productos crediticios diseñados especialmente para el trabajador independiente, la microempresa y la pequeña empresa. ▪ Las cooperativas beneficiarias tienen políticas y procedimientos aprobados por sus directorios para estos productos. ▪ Se ha capacitado al personal operativo para administrar estos nuevos productos.

Indicador	Situación antes del proyecto	Situación al finalizar el proyecto
Fortalecimiento de la BCCULL	<ul style="list-style-type: none"> La Liga cuenta con capacidad limitada para capacitar y prestar asistencia a sus miembros en materia de gestión de riesgos. La Liga cuenta con capacidad limitada para ofrecer otros servicios a sus miembros con base en la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> La Liga ha incorporado a sus operaciones un Departamento de Capacitación y Educación sostenible. La Liga ofrece servicios oportunos y de alta calidad a sus miembros, incluidos servicios de información actualizada y de mercados. La Liga ha incorporado consideraciones ambientales en sus programas de capacitación y cuenta con una política ambiental aprobada por su directorio. Las cooperativas individuales también han incorporado una política ambiental.
Componente II: Mejoras en el entorno normativo		
Situación de la Oficina de Registro	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión limitada basada en el cumplimiento del sistema PEARLS. Parámetros y procedimientos inadecuados para las inspecciones in situ. Capacidad limitada para evaluar cuestiones tecnológicas respecto de la gestión financiera y de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> La Oficina de Registro aplica en sus actividades un enfoque de supervisión basada en riesgos. Se ponen en práctica políticas y procedimientos más rigurosos para las inspecciones in situ y los análisis de inversiones y de caja. La Oficina de Registro cuenta con la capacidad adecuada para medir y evaluar riesgos dentro de los sistemas de tecnologías de la información de las cooperativas de crédito. La Oficina de Registro ha recibido capacitación sobre los riesgos ambientales de las inversiones.

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE BARBADOS
(BA-M1001)**

	BID/FOMIN	Total contraparte	Total
Componente 1. Fortalecimiento institucional de las cooperativas de crédito y de la Liga	526.200	459.200	985.400
Capacidad de gestión financiera y de riesgos	216.500	71.000	287.500
Desarrollo de nuevos productos	202.500	80.000	282.500
Fortalecimiento de la BCCULL	46.000	19.000	65.000
Unidad ejecutora	61.200	289.200	350.400
Componente 2. Mejoramiento de la capacidad de la entidad de reglamentación	270.000	0	270.000
Evaluación y auditoría	43.800	800	44.600
Total	840.000	460.000	1.300.000
	65%	35%	100%

(*) Nivel de esfuerzo, basado en estimaciones de servicios de asesoría anteriores en proyectos similares.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARBADOS (BA-M1001)

PROYECTOS RELACIONADOS

A. Proyectos similares o relacionados del FOMIN

Ninguno

B. Proyectos similares o relacionados del Banco

Ninguno

C. Proyectos relacionados del FOMIN en el mismo sector o con el mismo beneficiario

No. de proyecto / Fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor, monto	Fecha de vigencia [firma o ratificación leg.], período de desembolso	Porcentaje desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o con problemas, incluidos retrasos, prórrogas, reformulaciones, cambios en la ejecución, etc.
ATN/MT-7091-BA 09/08/00	Fortalecimiento del mercado de valores de Barbados Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos; bolsa de valores de Barbados US\$650.000 (FOMIN: US\$390.000)	15/12/2000 24 meses (prorrogado por 18 meses)	3%	El proyecto se suspendió tras un desembolso inicial con calificaciones de insatisfactorio y altamente problemático. El saldo utilizado se canceló, pues el organismo ejecutor no logró contratar al consultor dentro del plazo establecido para el desembolso.

D. Proyectos del mismo conjunto de proyectos o del mismo sector

Ninguno

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-___/05

Barbados. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-BA para
Fortalecimiento Institucional del Sector de Cooperativas de
Ahorro y Crédito de Barbados

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con Barbados Cooperatives Credit Union League Ltd. (BCCULL), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre una cooperación técnica para el fortalecimiento institucional del sector de cooperativas de ahorro y crédito de Barbados.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$840.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/BA-590238-05
BA-M1001