

PD-1174-647

59095

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS

SMALL FARMER ORGANIZATIONS
STRENGTHENING PROJECT

HONDURAS

PROGRESS REPORT FOR
1987

AID PROJECT No. 522-0252

AID - CUNA/WOCCU CONTRACT:
No. 522-0252-C-00-7160-00

International Cooperative Development Consortium

WOCCU - World Council of Credit Unions

COLAC - Confederación Latinoamericana de Cooperativas de
Ahorro y Crédito

ACDI - Agricultural Cooperative Development International

NCBA - National Cooperative Business Association

CONTENIDO DEL INFORME ANUAL DE ASISTENCIA TECNICA
AL PROYECTO AID No. 5220252 SFOS
CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE MAYO A DICIEMBRE DE 1987

ACTIVIDADES PREPARATORIAS Y DE ARRANQUE

- a) Ubicación y traslado de los Asesores a Tegucigalpa.
- b) Introducción de los Asesores al medio ambiente
- c) Lectura de verificación sobre el contenido y alcance de los documentos técnicos y legales que sustentan el proyecto.
- d) Explicación de la filosofía y alcance del proyecto al personal de IHDECOOP y de las organizaciones de cúpula participantes en el proyecto. (Seminario de Valle de Angeles)
- e) Revisión a la estructura y modo de operar del FDF, según el diseño original del proyecto. (Anexo No. 1, relacionado con la estructura operacional)

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CREACION Y DESARROLLO DEL FDF COMO EJECUTOR ESPECIFICO DEL PROYECTO

ESTRUCTURA BASICA DEL FDF

- a) Elaboración de una planificación de junio a diciembre de 1987. (Ver Anexo No. 2)
- b) Elaboración de un presupuesto de gastos e inversiones del FDF de junio a diciembre de 1987. (Ver Anexo No. 3)
- c) Diseño y puesta en práctica de reglamentos y procedimientos administrativos y contables del FDF. (Ver Anexo No. 4)
- d) Diseño básico de la estructura operativa del FDF, asesoría en la selección del personal e introducción del mismo a los objetivos del proyecto. (Ver Anexo No. 5)

DESARROLLO DEL FDF

- e) Asesoría a la Gerencia y Junta Directiva en la toma de decisiones.
- f) Preparación y coordinación de reuniones de evaluación del progreso del proyecto, llevadas a cabo por la Junta Directiva, Gerencia, Ejecutivos del FDF, Gerente del proyecto por parte de AID y Equipo de Asistencia Técnica. (Reunión de Santa Fé, ver Anexo No. 6)
- g) Preparación, negociación y puesta en práctica de convenios entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y FDF-FACACH. (Convenios del 19 de junio de 1987, ver Anexo No. 7)

- h) Formalización de la delegación de autoridad de FACACH al FDF como organismo ejecutor del proyecto. (Ver Anexo No. 8)
- i) Planificación y desarrollo de conferencias técnicas dirigidas a los beneficiarios del proyecto para informarles de la filosofía y alcance del proyecto y hacer conocer experiencias de desarrollo empresarial de cooperativas de Costa Rica y Guatemala (Ver Anexo No. 9)
- j) Arreglo de becas para entrenamiento de personal nacional en administración financiera, crédito cooperativo, plantas de fertilizantes, calidades de café y banca cooperativa. (Seminarios y visitas técnicas a Colombia, Costa Rica y Panamá)
- k) Capacitación al personal del FDF para llevar a cabo los Diagnósticos Institucionales.
- l) Desarrollo de material técnico para llevar a cabo los Diagnósticos Institucionales.
- m) Diseño de términos de referencia para auditorías especiales a Federaciones y cooperativas, incluyendo discusión de los mismos con las firmas, así como revisión del informe final.
- n) Investigación de las experiencias que se han tenido en Honduras en la extensión de Certificados de Elegibilidad (caso de FEPROHEXAAH).
- ñ) Investigar el mercado bancario para explorar posibles bancos que pudieran participar en el componente de crédito del proyecto.
- o) Inicio de discusiones para proponer al FDF como intermediario financiero en el componente de crédito del proyecto.
- p) Asesoría para la adquisición del equipo de cómputo del FDF.
- q) Planificación para 1988. (Ver Anexo No. 10)

ACTIVIDADES A NIVEL DE LA ADMINISTRACION GENERAL DEL PROYECTO
AID 522-0252 SFOS

1 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL BASELINE STUDY

- a) Desarrollo de los términos de referencia.
- b) Diseño y ejecución de un sistema de selección de ofertas.
- c) Selección y contratación de la firma consultora.

2 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA
AID/HONDURAS - ANACH

- a) Recomendaciones para que su diseño esté en concordancia con la filosofía del proyecto SFOS.
- 3 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROYECTO SISTEMA DE INFORMACION Y CONTABILIDAD COMPUTARIZADA
- a) Dirección y administración del proyecto.
- b) Evaluación periódica del proyecto.
- c) Coordinación con las metas globales del proyecto SFOS. (Ver Anexo No. 11)
- 4 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE CALIDADES DE CAFE
- a) Coordinación y administración de la visita técnica a Costa Rica.
- 5 ACTIVIDADES DE CONSULTA Y EVALUACION CON LAS FIRMAS CONSULTORAS QUE INTEGRAN EL CONSORCIO QUE DIRIGE WOCCU PARA LA ASISTENCIA DEL PROYECTO
- a) Planeamiento y coordinación del evento.
- b) Administrar las situaciones que se identificaron como claves en la ejecución del proyecto.
- c) Incorporar recomendaciones que resultaron prácticas y viables. (Ver Anexo No. 12)
- 6 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION Y CAMBIOS EN EL CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA ENTRE AID-HONDURAS Y WOCCU
- a) Actividades de aclaración y alcance de las cláusulas administrativas y técnicas del convenio (visita de Nancy Seiffert y Diane Gotzion del Depto. de Finanzas de WOCCU al Oficial de Contratos de AID-Honduras)
- b) Preparación y formalización de los cambios que se han considerado necesarios en la ejecución del convenio (visitas de Peter Marion al Oficial de Contratos de la Misión AID-Honduras. (Ver Anexo No. 13)
- 7 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA DE CREDITO DEL PROYECTO
- 8 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA APROPIADA PARA LA ADMINISTRACION DE LOS 3 COMPONENTES DEL PROYECTO. (APOYO INSTITUCIONAL, ESTABILIZACION FINANCIERA Y CREDITO)
- 9 ACTIVIDADES RELACIONADAS AL ANALISIS DE LA NUEVA LEY DE COOPERATIVAS Y LA CREACION DEL IHDECOOP. (Ver Anexo No. 14)

10) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA A IMPLEMENTARSE POR IHDECOOP (Ver Anexo No. 15)

11) EVALUACION Y CAMBIOS EN EL EQUIPO DE ASISTENCIA TECNICA.

ACTIVIDADES RELACIONADAS AL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE CUPULA Y SUS AFILIADAS

1 AREA DE ANALISIS INSTITUCIONALES

- a) Diagnóstico de FACACH. (Ver Anexo No. 16)
- b) Diagnóstico de UNIOCOOP. (Ver Anexo No. 17)
- c) Diagnóstico de 7 cooperativas agrícolas de café, afiliadas a la CCC. (Ver Anexo No. 18)
- d) Auditoría especial en FACACH. (Ver Anexo No. 19)
- e) Auditoría especial en UNIOCOOP. (Ver Anexo No. 20)
- f) Auditoría especial en cooperativa Fruta del Sol, afiliada a UNIOCOOP. (Ver Anexo No. 21)
- g) Auditoría especial en cooperativa CREHSUL, afiliada a UNIOCOOP. (Ver Anexo No. 22)
- h) Evaluación de las actividades de extensión de las cooperativas CREHSUL. (Ver Anexo No. 23)
- i) Asistencia técnica para la constitución y elaboración de estatutos de la CCC.
- J) Análisis de la demanda de los servicios de cómputo en FACACH, UNIOCOOP y CCC.
- k) Desarrollo de los requerimientos técnicos que se necesitan para el diseño de un programa que atienda las necesidades específicas de un sistema de contabilidad e información financiera en las Federaciones y cooperativas.

2 AREA DE PLANIFICACION

- a) Plan Quinquenal 88-92 de FACACH. (Ver Anexo No. 24)
- b) Plan de saneamiento de UNIOCOOP, previo a entrar a un Plan de Desarrollo. (Ver Anexo No. 25)

3 AREA DE NEGOCIACION Y EJECUCION

- a) Aprobación de los resultados del diagnóstico y recomendaciones por parte de la Junta Directiva de FACACH.
- b) Aprobación del Plan de Desarrollo por parte de la Junta Directiva de FACACH y su asamblea.
- c) Aprobación de los resultados del Diagnóstico y recomendaciones por parte de la Junta Directiva de UNIOCOOP.
- d) Aprobación de los resultados del Diagnóstico y recomendaciones por parte de la Junta Directiva de la CCC.
- e) Precalificación y calificación de FACACH como sujeto de análisis y apoyo institucional.
- f) Precalificación y calificación de UNIOCOOP como sujeto de análisis institucional.
- g) Anticipo de fondos para apoyo institucional y estabilización financiera de FACACH.

EJECUCION DEL PLAN FINANCIERO (DESEMBOLSOS)

I CONCLUSIONES PUNTOS CRITICOS Y RECOMENDACIONES

II ANEXOS

III SIGNIFICADO DE LAS SIGLAS UTILIZADAS

5

ACTIVIDADES PREPARATORIAS Y DE ARRANQUE

a) Ubicación y traslado de los asesores a Tegucigalpa

En el mes de mayo de 1987 se concluyó el traslado del equipo de asistencia a Tegucigalpa, D.C., el cual quedó integrado de la siguiente manera: Federico Varela, Guillermo Alvarado Greenwood, Raúl Sánchez, Ezequiel García y Rocael García Álvarez.

Como está definido en el contrato de asistencia técnica la dirección de ésta, es responsabilidad de WOCCU, institución que ha designado como Coordinador de ésta en Honduras a Rocael García Álvarez y Peter Marion en WOCCU-Madison, Wisconsin.

El traslado de los asesores ocurrió sin mayores contratiempos, a excepción del técnico Guillermo Alvarado Greenwood que por razones de enfermedad familiar tuvo que trasladarse más tarde.

El traslado de los bienes particulares de los asesores si consumió más tiempo de lo previsto, dado que no estaba claro el procedimiento de ingreso de los bienes de los contratistas. Finalmente, se resolvió el asunto por parte de la Misión AID y la oficina de Servicios Generales dio apoyo a este trámite.

b) Introducción de los asesores al medio ambiente

La oficina de Desarrollo Rural de AID-Honduras, especialmente las personas asignadas a la administración del proyecto SFOS hicieron buenos arreglos para introducir al equipo de asistencia técnica a personas e instituciones que tienen relación con el proyecto.

Resultaron muy fructíferos los resultados que se obtuvieron de las reuniones con Banadesa, Cuerpo de Paz, Oficiales de la Misión AID-Honduras y la Dirección de Fomento Cooperativo que más tarde se convirtió en el Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP).

c) Lectura y verificación sobre el contenido y alcance de los documentos técnicos y legales que sustentan el proyecto SFOS

La lectura se hizo principalmente a los documentos técnicos a efecto de tener una mejor comprensión de la filosofía y metas del proyecto.

El resultado práctico obtenido permitió identificar la necesidad de ajustes administrativos en el Fondo de Desarrollo Financiero (FDF) y diseñar un Pert-Gantt que contribuyera a un desarrollo coordinado de las actividades previstas en el Project Implementation Letter.

El análisis de los documentos técnicos también permitió observar y reflexionar sobre la autonomía funcional y jurídica del FDF dentro de FACACH. Sobre este punto se discutió ampliamente, especialmente, sobre la capacidad del FDF de contraer obligaciones y de tener y ejercer derechos independientemente, tales como hacer inversiones de capital, dar créditos, emitir certificados de aportación, contratar préstamos, etc.

Finalmente, se estableció que para el arranque y gestión operativa el FDF podía operar y que más tarde debía volverse al análisis legal de la naturaleza jurídica del FDF.

d) Explicación de la filosofía y alcance del proyecto al personal de IHDECOOP y de las organizaciones de cúpula participantes en el proyecto

Con el apoyo logístico y técnico de la Misión AID-Honduras y de la Dirección de Fomento Cooperativo más tarde IHDECOOP se organizó una semana de conferencias y talleres de trabajo a los participantes.

Esta actividad tuvo como propósito trasladar los insumos más importantes del proyecto, para que la audiencia los conociera y los comunicara a sus respectivas organizaciones.

El equipo de asistencia técnica tomó a su cargo el desarrollo de estas actividades docentes y estructuró las presentaciones de una manera que los participantes conocieran el alcance global del proyecto, así como los criterios e indicadores que se utilizarían para calificar y evaluar a las organizaciones participantes del proyecto.

El esfuerzo para planear y administrar este evento fue significativo, pero sus resultados fueron modestos debido a la no presencia de los dirigentes y ejecutivos más importantes que toman las decisiones en las organizaciones.

El no tener contratado a esta fecha al Gerente del Fondo de Desarrollo Financiero (FDF) también contribuyó a que no se lograran mejores resultados.

e) Revisión a la estructura y modo de operar del FDF, según el diseño original del proyecto

Según la descripción del proyecto, el FDF estaría dotado de una estructura administrativa que incluía a personal contratado por el propio Fondo y personal que la Dirección de Fomento Cooperativo (IHDECOOP) asignaría al FDF para colaborar en las responsabilidades administrativas y técnicas.

La Unidad Administrativa del Proyecto (UAP) integrada por el personal de la Dirección de Fomento Cooperativo (IHDECOOP), constituirá el ejemplo más típico de esta estructura mixta. Esta no permitía una clara autoridad, responsabilidad y control de los actos administrativos y técnicos a ejecutarse por el FDF.

Bajo estas circunstancias la naturaleza y tamaño del FDF no era fácil de calificar y cuantificar, fue por esto que se procedió a diseñar una estructura operativa con personal contratado directamente por el FDF y con el número de personal adecuado a las necesidades específicas del momento. Esto dio como resultado una institución de naturaleza típicamente privada y con una estructura de personal menor de lo que se había previsto.

Afortunadamente estos ajustes administrativos resultaron fáciles de realizar, gracias a la comprensión y cooperación de la propia Dirección de Fomento Cooperativo (IHDECOOP) quien respaldó y comprendió las ventajas de tener mejores definiciones en las áreas de autoridad, responsabilidad y control del proyecto. (Ver Anexo No. 1)

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CREACION Y DESAROLLO DEL FDF COMO EJECUTOR ESPECIFICO DEL PROYECTO

a) Elaboración de una Planificación de junio a diciembre de 1987.

Este primer ejercicio de Planificación del FDF se llevó a cabo inmediatamente después de tenerse contratado al Gerente del Fondo, cargo que fue asignado por oposición al Lic. Hugo E. Rodríguez, quien dio evidencias de tener las destrezas administrativas y financieras mas apropiadas.

Las metas para este período de tiempo del año 1987 estuvieron especialmente enfocadas a la estructuración administrativa, contable y financiera del FDF, al cumplimiento de de las condiciones previstas en el proyecto, a la precalificación y calificación de organizaciones, a la realización de diagnósticos institucionales, a la elaboración de planes de desarrollo, a la dirección y evaluación progresiva del proyecto de sistemas de información contable y financiera por medio de computarización para cooperativas de Honduras.

Todas estas actividades se llevaron a cabo en organizaciones de cúpula, por ser esta la secuencia prevista en el proyecto que prevee para una segunda etapa el trabajo a nivel de cooperativas afiliadas.

El cumplimiento de las metas previstas fue satisfactorio aunque su cumplimiento no fue total, fue satisfactorio porque se cumplieron las metas relacionadas con la estructuración del FDF y gran parte de las metas relacionadas con los diagnósticos o análisis institucionales.

No se cumplieron totalmente las metas, básicamente por las siguientes razones: falta de un sistema de control de la planificación, separación de un miembro del equipo de asistencia técnica, modesto número de personal del FDF y falta de oficinas y equipo adecuado para el trabajo de los asesores y funcionarios del Fondo.

El ritmo de dotación de oficinas y equipo no estuvo en concordancia con el calendario de la demanda del personal del FDF y el equipo de asistencia técnica, debido a dificultades y retrasos en el remodelamiento de oficinas y en la provisión de fondos para adquisición de equipo.

Afortunadamente, al final del año todo quedó resuelto y muchos avances fueron posibles gracias al préstamo de equipo que hizo DIFOCOOP-IHDECOOP y la buena voluntad de todo el personal.

Las organizaciones de cúpula que fueron atendidas en esta primera etapa fueron: UNIOCOOP, FACACH Y CCC.

Esta planificación permitió una asignación de responsabilidades tanto al personal nacional como al equipo de asistencia técnica que orientó y programó su asesoría en respaldo de esta planificación aprobada por la Junta Directiva del FDF. (Ver Anexo No. 2)

- b) Elaboración de un presupuesto de gastos e inversiones del FDF de junio a diciembre de 1987.

El presupuesto ascendió a la cantidad de L.551,120.00, se recibieron fondos por L. 443,095.00 y se gastaron al 31-12-87 L.235,574.77.

Los fondos fueron recibidos en agosto y diciembre y fue necesario hacer un préstamo a FACACH por L.40,000.00 para tener recursos disponibles de junio a agosto.

El compartimiento del gasto fue menor de lo estimado principalmente porque los recursos se recibieron en los últimos meses del año y porque se mantuvo una actitud prudente del gasto por parte del FDF.

Como podrá notarse en el anexo la nomenclatura utilizada en la estructura del presupuesto es la misma que se usa en el sector público, esto debido a que se están recibiendo parte de los recursos del Gobierno de Honduras.

No obstante, lo anterior, la Junta Directiva del FDF y sus ejecutivos comprenden, que progresivamente, el Fondo deberá utilizar sistemas de presupuestación y control de naturaleza privada. Al 31 de diciembre, como podrá notarse, se han preparado Estados Financieros muy similares a las de una institución privada de naturaleza financiera, esto constituye un avance de la consolidación del FDF, como Fondo de Desarrollo Financiero. (Ver Anexo No. 3)

Diseño y puesta en práctica de reglamentos y procedimientos administrativos y contables del FDF

Para una mejor dirección y control de los actos administrativos se procedió a elaborar los siguientes instrumentos:

- 1) Ejecución Presupuestaria
- 2) Manual Contable
- 3) Reglamento de Viáticos y Gastos de Viaje
- 4) Reglamento de Caja Chica
- 5) Reglamento Control de Vehículos
- 6) Reglamento de Compras y Suministros
- 7) Reglamento Interno de la Junta de Directores del FDF

En esta primera etapa se pusieron en vigencia reglamentos y procedimientos orientados a la administración en general. Se espera que cuando el FDF inicie sus operaciones de Estabilización Financiera y crédito será necesario ampliar el número de reglamentos y procedimientos a efectos de asegurar un adecuado registro y administración de estos activos financieros.

El resultado de este esfuerzo de organización y sistematización ha sido muy significativo, pues se ha obtenido un dictamen de los Estados Financieros sin salvedades de la auditoría externa, Peat Marwick and Mitchell & Co., así como el visto bueno del Lic. Reyes Herrera del Depto. de Contraloría de la Misión AID-Honduras sobre los registros y procedimientos. (Ver Anexo No. 4)

d) Diseño básico de la estructura operativa del FDF, asesoría en la selección del personal e introducción del mismo a los objetivos del proyecto

La estructura de personal que funcionó durante 1987 estuvo integrada por 8 personas: Un Gerente General, un Jefe de Desarrollo Financiero y el resto como personal operativo. Este personal dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a la estructuración del FDF y a los análisis institucionales de las organizaciones participantes del proyecto.

La selección del personal, así como su introducción a los objetivos del proyecto recibió especial atención por parte del Gerente General del FDF y los asesores que ocuparon tiempo razonable para informar y fortalecer en ellos habilidades y destrezas modernas de análisis, planificación y gestión empresarial. Esta actividad fue absolutamente necesaria debido a que la estrategia de los análisis institucionales o diagnósticos colocó al personal del FDF como líderes y responsables de los trabajos llevados a cabo en las organizaciones que a su vez asignaron sus propios recursos de contraparte. De esta manera la asesoría conservó su responsabilidad de asistir, entrenar, motivar a todos los recursos humanos participantes, sin hacer directamente el trabajo.

DESARROLLO DEL FDF

e) Asesoría a la Gerencia y Junta Directiva en la toma de decisiones

Durante 1987 la Junta Directiva se reunió en 16 sesiones. Generalmente la Junta Directiva tomó decisiones sobre asuntos administrativos y financieros del FDF y sobre asuntos relacionados entre el FDF y las organizaciones participantes del proyecto, tales como precalificaciones, calificaciones y aprobación de diagnósticos institucionales.

Previo y durante las sesiones de la Junta Directiva fue necesario fundamentar, ampliar y explicar las propuestas sometidas a su jurisdicción.

La disciplina y seriedad para tratar los asuntos por parte de la Junta Directiva constituyó un elemento muy positivo en la estructuración y desarrollo institucional del FDF.

Los miembros de la Junta Directiva se caracterizaron por su compromiso y entendimiento de las metas del proyecto, siendo así que además del tiempo dedicado en las sesiones también invirtieron tiempo haciendo visitas y reuniones con dirigentes y funcionarios de organizaciones participantes en el proyecto.

En esta primera etapa, la integración de representantes del sector público y privado ha contribuido a una adecuada y disciplinada ejecución del proyecto.

La Junta Directiva durante 1987 estuvo integrada de la siguiente manera:

<u>CARGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>INSTITUCION REPRESENTADA</u>
Presidente	Jorge Flores V.	Ministerio de Economía
Director	Hernán Hernández	Ministerio de Hacienda y C.P.
Director	Orlando Iriarte	FACACH
Secretario	Hugo Rodriguez	FDF

Como representantes suplentes estuvieron acreditados los siguientes:

<u>NOMBRE</u>	<u>INSTITUCION REPRESENTADA</u>
René Chinchilla	IHDECOOP
Arnaldo Castillo Guiza	FACACH

Originalmente se previó la participación de la Misión AID-Honduras dentro de la Junta Directiva pero más tarde, esto fue modificado, quedando su participación como un miembro activo pero sin voto, de la misma manera estuvo participando el Jefe de la asistencia técnica.

Por parte de la Misión AID-Honduras participó el señor Lee Arbuckle, y últimamente el señor Arbuckle y el señor José Antonio Carranza.

Por parte de la asistencia técnica estuvo participando Rocael García Alvarez

A final de 1987 Por un tiempo el Director Hernán Hernández tuvo que ausentarse por un tiempo de la Junta Directiva para participar en un evento educativo organizado por el Fondo Monetario Internacional, y en su lugar fue nombrado César Carranza, Jefe de Crédito público del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

f) Preparación y coordinación de reuniones de evaluación del progreso del proyecto, llevados a cabo por la Junta Directiva y Gerencia

Para llevar a cabo estas actividades se convocaron a 2 sesiones de trabajo identificadas como "Reunión del Lago de Yojoa" y "Reunión de Santa Fé".

En estas actividades de evaluación se contó con la presencia del Project Manager del proyecto, Señor Lee Arbuckle, equipo de asistencia técnica y el señor Peter Marion, Coordinador de los programas de asistencia de WOCCU para América Latina.

El análisis de los hallazgos en la vida del proyecto y de los puntos críticos en la ejecución del mismo caracterizaron las discusiones de estos 2 foros de evaluación, sin duda que estos eventos contribuyeron a una buena comprensión del proyecto y de su ejecución por parte de los participantes, hasta el punto de identificar la necesidad de hacer ajustes en la administración de los componentes de apoyo institucional, estabilización financiera y crédito.

Estas discusiones también sirvieron para aclarar expectativas, modos de operar del FDF, identificar prioridades y limitaciones, así como descubrir cual sería el mejor papel del Fondo en la administración del crédito del proyecto.

g) Preparación, negociación y puesta en práctica de Convenios entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y FACACH

El 19 de junio de 1987 se firmaron 2 Convenios entre estas 2 instituciones, siendo el propósito de los mismos fijar las reglas y procedimientos de traslado y uso de los fondos de apoyo institucional y estabilización financiera. Con estos Convenios quedó expeditada la vía para usar fondos de apoyo institucional, para los fondos de estabilización financiera se requería un Convenio Tripartito entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Banco Central de Honduras y FACACH.

Los esfuerzos del FDF en los últimos meses del año por lograr el Convenio Tripartito aún no habían tenido éxito, especialmente porque la posición del Banco Central de Honduras, era de que su comparecencia en este Convenio Tripartito no la consideraba necesaria, pues entendía que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público podía usar el mismo mecanismo que se usó con los fondos de apoyo institucional.

Afortunadamente estas negociaciones no atrasaron la ejecución del proyecto, en vista de que para esta primera etapa no se tenían previstas operaciones de estabilización financiera, no obstante lo anterior, para 1988 ésto sí tendrá que quedar resuelto durante el primer trimestre del año, dado que se espera que en el segundo trimestre se inicien las operaciones de estabilización financiera. (Ver Anexo No. 7)

h) Formalización de la delegación de autoridad de FACACH AL FDF

Para dar cumplimiento a la condición prevista en el proyecto, el 17 de junio de 1987 FACACH por medio de su Presidente, Orlando Iriarte otorgó Poder al Gerente del FDF, Hugo E. Rodríguez para que éste pudiera administrar los fondos asignados al Fondo de Desarrollo Financiero.

La delegación da una amplia autoridad para el ejercicio de los actos administrativos y financieros del FDF ha sido apropiada a esta primera etapa del proyecto, sin embargo, para cuando el FDF tenga que adquirir obligaciones, tales como contratar pasivos o emitir certificados de aportación o bien ejercer derechos será necesario analizar de nuevo el alcance de esta delegación, que tal como actualmente está concebida se tipifica como un Poder Específico para ejecutar una actividad específica, no pudiéndose interpretar que se trata de delegación suficiente para crear una persona jurídica, capaz de tener derechos y adquirir obligaciones por sí sola. (Ver Anexo No. 8)

i) Planificación y desarrollo de conferencias técnicas dirigidas a los beneficiarios del proyecto para informarles de la filosofía y alcance del mismo y hacerles conocer experiencias de desarrollo empresarial de cooperativas de Costa Rica y Guatemala

El 18 de diciembre se llevó a cabo una serie de conferencias a todas las organizaciones de cúpula identificadas en el proyecto, con el propósito de informar y explicar a esta audiencia el progreso que se había tenido en el desarrollo del FDF, así como de los indicadores y procedimientos que se estarían utilizando para la calificación de las organizaciones.

Se distribuyó invitación para las Juntas Directivas y Ejecutivos de las organizaciones quienes en su mayoría aceptaron la invitación y participaron en el evento.

La agenda también incluyó conferencias de Manuel Araya, Gerente de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO), de Abel Salas, Jefe de la División de Desarrollo de la misma Federación y de Rocaél García Alvarez, Jefe del equipo de asistencia técnica del proyecto.

En su orden las conferencias enfatizaron la necesidad de un concepto moderno de mercadeo dentro de las cooperativas, la importancia que tiene el desarrollo de recursos humanos y finalmente los peligros que entraña una multiactividad en las cooperativas, especialmente cuando no se cuenta con sistemas administrativos y financieros adecuados.

j) Arreglo de becas para entrenamiento de personal nacional en Administración Financiera, Crédito Cooperativo, Plantas de Fertilizantes, Calidades de café y Banca Cooperativa

Para llevar a cabo esta actividad se aprovecharon las ofertas que llegaron al FDF, así como también se identificaron las experiencias que ofrecían mayor utilidad práctica para el proyecto y sus beneficiarios.

Siguiendo esta orientación se hicieron arreglos para que Juan Pablo Cruz, Jefe de Desarrollo Financiero del FDF asistiera a un seminario sobre Administración Financiera realizado en Colombia y organizado por FECOLAC.

Para conocer experiencias y progresos en áreas de interés para el FDF, UNIOCOOP Y CCC, se realizaron visitas a Costa Rica y Panamá. Este programa puede resumirse de la siguiente manera:

<u>OBJETIVOS</u>	<u>LUGAR</u>	<u>PARTICIPANTES</u>
1) Conocer experiencias educativas de FECOLAC aplicables al proyecto.	Panamá	Gerencia y Directivos del FDF.
2) Conocer experiencias sobre plantas físicas de fertilizantes, federación de crédito y banca cooperativa.	Costa Rica	Gerencia, Directivos del FDF, UNIOCOOP y ejecutivos y dirigentes de cooperativas afiliadas a la Unión
3) Conocer experiencias sobre calidades de café	Costa Rica	Directivos, ejecutivos y agricultores de la CCC y sus cooperativas
k) <u>Capacitación al personal del FDF para llevar a cabo los diagnósticos institucionales</u>		

Los diagnósticos institucionales fueron previstos y llevados a cabo en FACACH, UNIOCOOP y la CCC. La naturaleza diferente de cada una de estas organizaciones condicionó a que los términos de referencia de los diagnósticos, los materiales utilizados, la estrategia de ejecución y la capacitación fuera diferente en cada caso.

Respetando estas circunstancias el equipo de asistencia técnica fue asignado de la siguiente manera:

INSTITUCION

ASESOR

FACACH
UNIOCOOP
CCC

Raúl Sánchez
Guillermo Alvarado Greenwood
Federico Varela

Antes y durante la ejecución de los diagnósticos el equipo de asistencia técnica trabajo con personal del FDF y con el personal asignado por las organizaciones analizadas. Aunque como se dijo antes, cada organización necesito una atención especial, si pueden identificarse algunas áreas comunes que recibieron asesoría, tales como las siguientes: Planificación, Análisis e interpretación de Estados Financieros, Proyecciones Financieras, Análisis de Mercado, Análisis de Costos y Beneficios, Formación de capital propio y otras relacionadas con el análisis y desarrollo de empresas.

1) Desarrollo de material técnico para llevar a cabo los diagnósticos institucionales

Antes de iniciar los diagnósticos se prepararon los materiales y guías de trabajo que se consideraron necesarios, según las circunstancias de cada caso.

Para cada organización se prepararon materiales, básicamente relacionado con:

- 1) Términos de referencia para el diagnóstico.
- 2) Términos de referencia para auditorías especiales.
- 3) Metodología para análisis y proyecciones financieras en el caso de FACACH.
- 4) Formularios y documentos para recoger la información.
- 5) Términos de referencia para el análisis de factibilidad económico-financiera de la CCC.
- 6) Matrices para análisis de proyectos.
- 7) Matrices para análisis de la administración del tiempo.

La preparación de estos documentos y guías de trabajo constituyó un trabajo compartido con el personal del FDF que con su aporte enriqueció el valor y utilidad de los documentos.

m) Diseño de términos de referencia para auditorías especiales a Federaciones y Cooperativas, incluyéndose los mismos con las firmas, así como revisión del informe final

Estas auditorías fueron llevadas a cabo en las siguientes organizaciones:

- 1) FACACH
- 2) UNIOCOOP
- 3) Cooperativa agrícola Fruta del Sol, afiliada a UNIOCOOP
- 4) Cooperativa agrícola CREHSUL, afiliada a UNIOCOOP.

El FDF financió estas auditorías como parte de su apoyo institucional a las organizaciones y también para enriquecer más los hallazgos del diagnóstico institucional que se estaba llevando a cabo en este momento.

El alcance de las auditorías especiales incluyó básicamente:

- 1) Análisis de la consistencia de los activos financieros y no financieros.
- 2) Razonabilidad de las provisiones o reservas en relación a los riesgos de irrecuperabilidad o deterioro de los activos
- 3) Análisis de control interno.
- 4) Recomendaciones

El resultado de las auditorías especiales contribuyó a una identificación más precisa del deterioro financiero de los activos de las organizaciones, así como a conocer con más detalle las debilidades del control interno.

El sistema de selección y administración que hizo el FDF de las firmas que se presentaron como oferentes resultó razonables, si vemos los resultados obtenidos.

n) Investigación de las experiencias que se han tenido en Honduras en la extensión de Certificados de Elegibilidad

Según el proyecto, el FDF tiene la responsabilidad de extender certificados de elegibilidad a las organizaciones que quieran hacer uso del componente de crédito administrado por los Bancos Privados del sistema bancario de Honduras.

Para verificar la naturaleza y alcance técnico y legal de estos certificados se visitó FEPROEXAAH, institución que ha trabajado con este tipo de instrumentos.

La experiencia obtenida indicó que los certificados constituían tan solo un requisito en el trámite de crédito y que los bancos tenían la autoridad final de otorgar o no un crédito, aún existiendo un Certificado de Elegibilidad.

Aunque varias organizaciones que recibieron Certificados de Elegibilidad fueron atendidas por algún banco, también existieron otras organizaciones que no fueron atendidas. Según se pudo inferir los bancos estaban más dispuestos a atender empresas grandes que demostraran una mejor viabilidad de ellas mismas y de los proyectos a financiar.

Estos hallazgos contribuyeron a reflexionar sobre la validez y conveniencia de administrar por parte del FDF los Certificados de Elegibilidad. Sin llegar a decidir la no participación del FDF en la emisión de estos certificados si se consideró la necesidad de calificar al FDF como institución intermediaria de crédito del proyecto, a fin de darle más pragmatismo al esfuerzo de desarrollo institucional y calificación que el fondo estaba llevando a cabo. Como se verá más adelante esta consideración empezó a tener objetividad cuando se iniciaron las conversaciones y la solicitud de calificación para intermediar recursos de crédito del proyecto por parte del FDF.

ñ) Investigar el mercado bancario para explorar posibles bancos que pudieran participar en el componente de crédito del proyecto

Para conocer mejor el ambiente bancario y su disposición de entrar a administrar fondos del proyecto se visitó el Banco de Occidente y el Banco del Café.

Las reacciones de estas dos instituciones fueron similares, indicando que si el riesgo crediticio lo corría el Banco tendría que empezarse a conversarse de un margen de intermediación de no menor del 7% dado el tamaño del riesgo de invertir en las cooperativas.

Aunque indicaron algunas buenas experiencias, señalaron que la mayoría eran malas experiencias, según ellos a la falta de una gerencia profesional y de una directiva solvente y responsable.

Esta información permitió al FDF conocer los puntos críticos y limitaciones que se vislumbraban en el componente de crédito y a reflexionar más a fondo sobre el papel que el Fondo podría tener en la intermediación del crédito, a fin de hacer práctica la fluidez del crédito, así como la racionalización de los costos de intermediación.

o) Inicio de las discusiones para proponer al FDF como intermediario financiero en el componente de crédito del proyecto

Con la investigación realizada a nivel de bancos y la información disponible de las organizaciones cooperativas se iniciaron las gestiones para proponer a FACACH-FDF ante el Banco Central, como institución calificada para intermediar recursos de crédito del proyecto en las mismas condiciones que el resto del sistema bancario. Las conversaciones fueron positivas, pero hasta el final del año aún no se tenía ninguna resolución oficial.

La participación del FDF en este componente no constituía un asunto completamente nuevo, pues en el diseño del proyecto se anunciaba esto como una posibilidad cierta, aunque esto se interpretaba que sería para una etapa posterior.

Para el primer trimestre de 1988, este asunto deberá quedar resuelto por varias razones, entre ellas, se cumple el plazo de la condición previa para evidenciar la constitución de un Fideicomiso o Fondo de crédito en el Banco Central o Bancos Privados, así como la necesidad de concretar operaciones de este componente hacia las organizaciones.

p) Asesoría para la adquisición del equipo de cómputo del FDF

Los planes de desarrollo del FDF incluyeron la adquisición de un sistema de cómputo para su propia administración contable y financiera, así como para un control de su propia planificación y el monitoreo de los progresos de desarrollo institucional y estabilización financiera que las organizaciones que han recibido apoyo del FDF están experimentando.

Con esta demanda estructurada se procedió a verificar las disponibilidades de equipo que reuniera las calidades técnicas y legales de adquisición con fondos de la AID.

Finalmente, se procedió a la adquisición del equipo en el mercado local, siendo éste una computadora marca IBM AT, 2,000,000 de memoria, un disco fijo de 20,000,000, una disketera de 1.2 millones, 2 impresoras EPSON FX-286C, un estabilizador de voltaje, un UPS.

q) Planificación para 1988

Este segundo proceso de planificación del FDF fue mejorado no solo en la identificación y fijación de las metas sino en la asignación de los insumos razonablemente necesarios para la ejecución.

Esta vez, ya se contó con un apoyo logístico adecuado, con un compromiso hacia el logro de las metas del personal nacional y del equipo de asistencia técnica y lo que es muy importante destacar, con un sistema de evaluación de la planificación, usando la computadora y el programa de Time line proporcionado por WOCCU y respaldado oportuno y eficazmente por Lee Arbuckle, Project Manager del proyecto.

En el anexo correspondiente a este capítulo podrán leerse con detalle los objetivos, las estrategias y las metas de esta planificación, quizá lo que sí sea necesario destacar aquí son los grandes objetivos que se quieren alcanzar, los cuales se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- 1) Iniciar convenios y desembolsos de apoyo institucional.
- 2) Iniciar convenios y desembolsos de estabilización financiera.
- 3) Iniciar convenios y desembolsos de crédito.
- 4) Iniciar los diagnósticos y planes de desarrollo a nivel de cooperativas.
- 5) Cumplimiento de las condiciones y/o estipulaciones relacionadas con el componente de crédito.
- 6) Cumplimiento de las condiciones previstas para hacer los arreglos del Fideicomiso administrado por Banadesa para UNIOCOOP y sus cooperativas afiliadas.
- 7) Elaboración de un plan de desarrollo del propio FDF que defina sus objetivos de largo plazo, así como su estructura de gobierno y propiedad patrimonial.

ACTIVIDADES A NIVEL DE LA ADMINISTRACION GENERAL DEL PROYECTO AID
522-0252 SEQS

1) Actividades relacionadas con el Baseline Study

Un estudio de base así como un presupuesto para realizar el mismo fue previsto en el proyecto.

Con estos lineamientos la misma AID-Honduras y WOCCU iniciaron las conversaciones para definir la dirección, administración y alcance que se esperaba de este Estudio de Base.

Se acordó que WOCCU se encargará de administrar la contratación del Estudio, bajo los lineamientos de la Misión AID. Fue por esto que se inicio en forma conjunta la descripción de los términos de referencia, los cuales finalmente fueron aprobados por AID-Honduras y circulados a un grupo de universidades de los Estados Unidos, para que éstas se enteraran de ello y de las condiciones del trabajo y así pudieran presentar sus ofertas.

El WOCCU desarrolló una metodología y criterios de selección de ofertas a efecto de asegurar que se contratara a la universidad que presentara mejores calificaciones.

Una vez terminados los términos de referencia del Baseline study se advirtió que el presupuesto asignado era limitado y que se necesitaba hacer ampliaciones y obtener aprobación de la Misión AID para asignar el presupuesto adecuado. Estas gestiones fueron llevadas a cabo y se previó que estarían concluidas en los primeros meses de 1988.

Las actividades de selección y contratación están previstas llevarlas a cabo en el primer trimestre de 1988, calendario que resulta adecuado al horario del proyecto y a las disponibilidades de tiempo de las universidades de los Estados Unidos de Norteamérica.

2) Actividades relacionadas con el convenio de asistencia técnica AID-Honduras ANACH

El sector cooperativo integrado en ANACH conociendo los criterios e indicadores financieros y administrativos exigidos en el proyecto para calificar las organizaciones, decidió utilizar una estrategia diferente, consistente en solicitar un apoyo directo de la Misión AID/Honduras, a efecto de preparar a sus organizaciones para una futura calificación ante el FDF.

La propuesta de ANACH incluyó a IADSL (AIFLD) como al organismo responsable de la administración de los fondos y de la asistencia técnica.

Como antes se dijo esta forma de atender a ANACH tenía el propósito de incluir una fase preparatoria de sus organizaciones para que luego buscaran calificación ante el FDF.

La participación de la asistencia técnica se orientó a colaborar con la Misión en la revisión general de la propuesta, a efecto de verificar que el enfoque, la metodología y los programas de asistencia fueron consistentes con la filosofía del proyecto SEOS, puesto que en todo caso se trataba únicamente de una fase preparatoria.

Según el progreso de la propuesta se espera que en los primeros meses del año quede aprobada dentro de la Misión AID/Honduras. Para cuando esto suceda se prevee que un oficial de IADSL esté en coordinación con FDF a efecto de mantener una buena información y un intercambio de experiencias que mantengan vigente la naturaleza de esta fase preparatoria.

3) Actividades relacionadas con el mejoramiento de calidades de café

Este programa viene a responder a la necesidad de evitar que la calidad de café de Honduras se pierda por acciones de mal manejo y procesamiento. Con esto se estaría beneficiando al país y directamente al productor, el primero por obtener mas divisas y precio y los segundos por obtener un mejor ingreso. Varias de las instituciones relacionadas con el café de Honduras tales como IHCAFE, AHPROCAFE, Y CCC han estado participando en este proyecto piloto que ha venido siendo respaldado financieramente por AID-Honduras.

La razón de interrelacionar este programa con el proyecto es por que dentro de las organizaciones a atenderse por el FDF se encuentra la CCC que cuenta con más de 1000 agricultores que podrán salir beneficiados con el mejoramiento de su calidad de café.

El asesor Federico Varela asignado a la CCC, contribuyó con este programa haciendo los arreglos apropiados para una visita técnica a la Federación de Cooperativas de Café de Costa Rica, también colaboró con otras actividades relacionadas con este programa.

4) Actividades relacionadas con el proyecto sistema de información y contabilidad computarizada

La necesidad de establecer sistemas de información que hagan un uso racional de los datos disponibles, fue considerado dentro del proyecto SFOS como una herramienta indispensable para la toma de decisiones adecuadas al desarrollo empresarial de las cooperativas.

Dado el progreso que ha tenido en los negocios el procesamiento electrónico de datos vía las computadoras se decidió llevar a cabo un estudio que analizara en el mercado cooperativo de Honduras la posibilidad de iniciar sistemas de información contable y financiera en forma computarizada. Con este propósito la AID-Honduras encargó al WOCCU la responsabilidad de administrar este proyecto. Para realizar este trabajo WOCCU contrató los servicios del experto Peter Livingston, quien asumió la responsabilidad de ejecutar el trabajo, actividad que se inició en los primeros meses de 1987.

En esta primera etapa del proyecto se esperaba identificar y estructurar la demanda con la participación de los usuarios y desarrollar los requerimientos técnicos de los programas (Software) que se necesitarían, para luego sacar a licitación esta propuesta que permitiera a las compañías norteamericanas y hondureñas presentar su oferta de programas.

El análisis de la demanda conjuntamente con los usuarios fue concluido en 1987, el desarrollo de los requerimientos técnicos de los programas también fue concluido, esperándose que para el primer semestre de 1988 se concluya con el análisis de las ofertas y la selección de la compañía encargada de diseñar los programas.

Durante el proceso de análisis de la demanda se identificaron hallazgos importantes, así como puntos críticos que necesitan ser resueltos durante la vida futura del proyecto. Entre los hallazgos y puntos críticos más importantes se pueden citar los siguientes:

- 1) Frustración en la adquisición de equipo de cómputo por no haber logrado los resultados esperados. Algunas organizaciones recibieron equipos de cómputo y programas que resolvieron parcialmente sus necesidades de información, lamentablemente por la falta de un programa específico y de asistencia técnica disponible en el mercado, los resultados y los progresos fueron muy limitados.
- 2) Entusiasmo en adquirir equipos de cómputo para organizaciones cooperativas que habían recibido ofertas de vendedores. La promoción y publicidad de este equipo ha condicionado a un ambiente favorable para adquisición de ellos. En la mayoría de todos estos casos, las ofertas no incluyen programas específicos (software) que puedan usarse en aplicaciones prácticas que resuelvan las necesidades de información contable y financiera.
- 3) Falta de políticas definidas para la adquisición de equipo de cómputo por parte de las organizaciones de cúpula. No en todos los casos se han desarrollado políticas, estrategias y procedimientos que sirvan de base para analizar las ventajas de adquirir los servicios de cómputo. Los usuarios no cuentan con instructivos que le permiten analizar los costos y beneficios que se derivan de la adquisición de un equipo de cómputo.
- 4) Debilidad en los sistemas que actualmente se administran en las organizaciones cooperativas. Los sistemas de información manual o mecánica que se están operando actualmente reflejan inconsistencias técnicas en el procesamiento de la información y no son utilizados como herramientas para la toma de decisiones.

Algunos de estos puntos críticos se han podido resolver con el progreso del proyecto, pues se ha analizado la estructura y los requerimientos técnicos que se requerirán para programas adecuados (software). Para contribuir a restablecer el entusiasmo por esta tecnología en el cómputo, se ha proporcionado asistencia técnica a las organizaciones (FACACH, UNIOCOOP) que ya tienen equipos de cómputo, a efecto de aprovechar en una mejor forma los equipos y programas disponibles.

Adicionalmente a esto se ha asesorado la adquisición de otros programas (software) que puedan contribuir a procesar la información que se requiere, todo esto mientras se diseñan los programas específicos que se esperan tener para 1988.

22

Sobre estos sistemas de información aún queda mucho por hacer y es evidente que después de esta primera etapa del proyecto se requieran esfuerzos adicionales para la implementación y supervisión y puesta en marcha de los programas. (Anexo No. 11)

5) ACTIVIDADES DE CONSULTA Y EVALUACION CON LAS FIRMAS CONSULTORAS QUE INTEGRAN EL CONSORCIO QUE DIRIGE WOCCU PARA LA ASISTENCIA DEL PROYECTO

Con fecha 18, 19 y 20 de junio se llevó a cabo en Honduras una reunión en la que participaron representantes de ACDI, COLAC, NCBA y WOCCU, con el propósito de compartir con este grupo los progresos que se iban teniendo en el proyecto, así como recibir las expectativas y sugerencias que estas organizaciones tenían para mejorar la ejecución del proyecto.

Para proporcionar un estado de situación adecuado se hicieron presentaciones sobre los siguientes temas:

- 1) Evaluación económica de la República de Honduras en 1987 y perspectivas para 1988.
- 2) Presentación resumida del perfil institucional de FACACH.
- 3) Presentación resumida del perfil institucional de UNIOCOOP.
- 4) Presentación resumida del perfil institucional de ANACH
- 5) Presentación resumida del perfil institucional de CCC.
- 6) Presentación resumida del perfil institucional de FECORAH
- 7) Estado de situación y Desarrollo del FDF

Estas presentaciones sirvieron de marco de referencia para que los representantes de las organizaciones que integran el consorcio identificaran los puntos críticos que a su juicio necesitan atenderse. La reunión resultó enriquecedora para todos y vale la pena destacar algunos puntos que fueron muy útiles para el proyecto, entre ellos los siguientes:

- 1) La necesidad de definir y fortalecer la estructura del FDF.
- 2) La necesidad de definir la estructura y modo de operar el componente de crédito del proyecto.
- 3) La necesidad de hacer esfuerzos para lograr una especialización de los diferentes sectores de cooperativas.
- 4) La necesidad de identificar con más claridad las metas en corto, mediano y largo plazo del proyecto.

También se aportaron sugerencias y recomendaciones particulares a cada una de las organizaciones que fueron tomadas en cuenta para incluirlas en el diagnóstico y planes de desarrollo de las mismas.

Adicionalmente a las sugerencias obtenidas para la ejecución del proyecto, la reunión sirvió para aumentar la comunicación entre todas las instituciones que integran el equipo de asistencia técnica, formada por NCBA, ACDI, COLAC y WOCCU. (Anexo No. 12)

6) Actividades relacionadas con la administración y cambios en el Convenio de asistencia técnica entre AID-Honduras y WOCCU

Tanto el Departamento de Finanzas como el coordinador de los programas de asistencia técnica de América Latina de WOCCU, llevaron a cabo visitas a la Misión AID/Honduras con el propósito de asegurar una buena administración, registro y control del proyecto de asistencia técnica, así como para hacer las modificaciones o ampliaciones que se consideraron oportunas. Por parte del Departamento de Finanzas se tuvo la visita de Nancy Seiffert y Diane Gotsion y por la coordinación Peter Marion. Estas visitas fueron atendidas apropiadamente por el Oficial de Contratos de la Misión, así como por el Gerente del Proyecto y los resultados obtenidos de estas visitas se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1) Aclaración respecto a los procedimientos de reembolsos de gastos WOCCU/AID.
- 2) Aclaración respecto a los informes que WOCCU debe remitir a la Misión AID.
- 3) Cambios en el presupuesto del Convenio a efecto de que se pueda financiar adecuadamente el presupuesto para Baseline Study, así como para proveer recursos de apoyo logístico al equipo de asistencia técnica que esté trabajando en Honduras. (Anexo No. 13)

7) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA DE CREDITO DEL PROYECTO

Con la información obtenida del Banco del Café, Banco de Occidente, S.A., Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Banco Central, se procedió a impulsar una estrategia de crédito que considerara desde el inicio al FDF como institución intermediaria de crédito de los fondos del proyecto. Para ello es necesario contar con una dirección de política de la Junta Directiva del FDF, así como del respaldo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Banco Central.

Las gestiones en este sentido aún no quedaron concluidas al final del año, según los progresos se puede anticipar que el FDF sí podrá participar desde el inicio en el otorgamiento de créditos con fondos del proyecto.

8) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA APROPIADA PARA LA ADMINISTRACION DE LOS 3 COMPONENTES DEL PROYECTO (APOYO INSTITUCIONAL, ESTABILIZACION FINANCIERA Y CREDITO)

Según la secuencia original la administración de estos componentes sería en forma progresiva, es decir, primero el componente de apoyo institucional luego estabilización financiera y finalmente crédito. La lógica de este calendario se basó en las condiciones críticas en que se encontraba la administración y las finanzas de las organizaciones.

Con los hallazgos que se habían obtenido en los análisis institucionales se confirmaban las premisas que se habían registrado en el proyecto, en relación a la situación crítica de la administración y las finanzas; sin embargo la necesidad de

generar activos sanos y productivos, por parte de las organizaciones se consideró prioritario pues de lo contrario los esfuerzos de apoyo institucional podían perderse y no lograr los propósitos de estabilización financiera y autosuficiencia de las organizaciones.

Los riesgos de esta estrategia de invertir simultáneamente los 3 componentes irían en aumento, y por consiguiente la estrategia incluía la necesidad de establecer más controles y supervisión en la administración de estos componentes. Para respaldar operativamente esta nueva estrategia, será necesario establecer convenios y sistemas de supervisión estrictos que eviten el mal uso de fondos y se asegure un seguimiento a las metas establecidas en los convenios a celebrarse entre el FDF y la organización beneficiaria.

Con la adquisición del equipo de cómputo del FDF y el programa Timeline se espera mantener un monitoreo de los programas de desarrollo institucional que el FDF estará financiando a las organizaciones calificadas.

9) ACTIVIDADES RELACIONADAS AL ANALISIS DE LA NUEVA LEY DE COOPERATIVAS Y LA CREACION DEL IHDECOOP

Durante el año 1987 culminó la aprobación y publicación de una nueva Ley de Cooperativas por parte del Gobierno de Honduras. Para conocerle mejor y evaluar si la misma tenía implicaciones significativas para el proyecto se llevó a cabo un análisis de la misma. Terminado el documento se llegó a la conclusión de que bajo el amparo de la Ley, el proyecto podía continuar su desarrollo.

En el anexo correspondiente a esta parte del informe podrá leerse los detalles del análisis; sin embargo, a manera de resumen puede decirse que los aspectos relevantes de la Ley son los siguientes:

- 1) La Ley en su primera parte regula la naturaleza, organización, administración y liquidación de las cooperativas y en la segunda parte se refiere a la creación, funcionamiento y objetivos del IHDECOOP.
- 2) La libertad de organización cooperativa quedó garantizada y se incluyeron procedimientos más rápidos para su registro y legalización.
- 3) A lo largo de la Ley se introducen términos y conceptos que apuntan a un desarrollo más empresarial de las cooperativas.
- 4) Se establece la obligatoriedad de llevar a cabo una auditoría anual en cada cooperativa.
- 5) Se legisla con más precisión sobre la concesión, administración y suspensión de las exoneraciones para las cooperativas.
- 6) Se establecen los modelos de integración que pueden darse dentro del movimiento cooperativo.
- 7) Se abre la posibilidad de que las cooperativas en Honduras entren en inversiones conjuntas con cooperativas de otros países.

Al finalizar el año se estaba trabajando en la elaboración del reglamento de la Ley y en la negociación de un Presupuesto para 1988.

Para algunos el reglamento vendrá a ser instrumento muy importante, creemos que esto es razonable, aunque este no podrá crear asuntos nuevos que no están en la Ley, pues su función como reglamento se limita a aclarar y no a crear nuevas regulaciones.

En relación al presupuesto solicitado de más o menos 5 millones de lempiras, existen algunas dificultades, dadas las condiciones de las finanzas públicas del país. El problema en este campo presupuestario se vuelve más crítico debido a que el IHDECOOP planea llevar a cabo actividades de promoción, organización, registro y fiscalización de las cooperativas.

Es probable que si su función se limitara al registro y fiscalización de las cooperativas, cumpliría con más eficiencia estas funciones y el presupuesto podría ser más modesto.

En esta área de las finanzas del IHDECOOP los asuntos aún requerirán tiempo para su definición, especialmente, por que la Ley provee la autosuficiencia del propio Instituto, mediante la venta de servicios y contribución de las cooperativas via un timbre cooperativo y considerando las condiciones financieras de las cooperativas, esto resulta difícil de proyectar. (Anexo No. 14)

10) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA A IMPLEMENTARSE POR IHDECOOP

Considerando el estado de situación en que se encuentran estos aspectos, el interés institucional de AID y de IHDECOOP, por ellos y el apoyo financiero que la AID-Honduras está dando al proyecto de ONU/OIT/IHDECOOP para colaborar en la estructuración del IHDECOOP se llevaron a cabo reuniones con representantes de IHDECOOP, AID/Honduras y ONU/OIT.

Para el desarrollo de una sana administración de las cooperativas, es evidente la necesidad de un sistema apropiado de contabilidad y de auditoría, en el cual se incluya una nomenclatura de cuentas, procedimientos de registro, formas e instrucciones para producir informes periódicos y confiables, que permitan más tarde verificaciones y auditorías.

Para progresar en estas discusiones se preparó un documento base que recogiera los objetivos y las estrategias que debería incluir este esfuerzo. Este documento ha continuado siendo utilizado por IHDECOOP como una primera base técnica para estructurar un proyecto que diseñe y ponga en práctica un sistema de contabilidad y auditoría.

Se espera que para 1988, cuando el IHDECOOP, ya cuente con su presupuesto aprobado se reinicien estas conversaciones.

Para el desarrollo y ejecución del proyecto, estos programas de contabilidad y auditoría son muy importantes, especialmente para cuando el FDF ya esté haciendo operaciones de estabilización financiera y crédito en las cooperativas, y también porque se necesite mantener una coordinación de estas actividades con el proyecto "Sistemas de Información Contable y Financiera computarizada" que se está implementando por parte del FDF. (Anexo No. 15)

11) EVALUACION Y CAMBIOS EN EL EQUIPO DE ASISTENCIA TECNICA

A finales de julio se tomó la decisión de separar del equipo de asistencia técnica al asesor Ezequiel García, quien no pudo evidenciar niveles satisfactorios de rendimiento y comportamiento. Para tomar esta decisión se procedió a documentar un expediente y a informar y consultar a las autoridades de AID/Honduras y las oficinas centrales de WOCCU.

Para el mes de noviembre se concretó la contratación del sustituto, siendo él Jerry L. Deese, quien demostró experiencias y habilidades apropiadas, así como un buen conocimiento del medio ambiente de Honduras.

La documentación para esto fue procesada por WOCCU y se obtuvo la aprobación de la Misión para su contratación, también cabe destacar que fue necesario fundamentar algunos cambios en el scope of work del nuevo técnico, a efecto de que respondiera a la demanda de requerimientos técnicos que ya se podían evidenciar a estas alturas de ejecución del proyecto. En este sentido la Misión AID/Honduras comprendió y respaldó los nuevos términos de referencia del técnico.

ACTIVIDADES RELACIONADAS AL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE CUPULA Y SUS AFILIADAS

Para poner en marcha esta actividad fue necesario poner en condiciones apropiadas al FDF como Instrumento directo de ejecución del proyecto, esto significó: Personal, capacitación, equipo, materiales, planificación y coordinación de todos los elementos que deben intervenir en este proceso de desarrollo institucional.

El inicio de estas actividades se hizo con las organizaciones de cúpula de UNIOCOOP y FACACH, a excepción del sector de las cooperativas de café, en donde se llevó a cabo un diagnóstico de las 7 cooperativas que recientemente habían constituido la CCC. Este hecho tiene importancia en relación a la modificación que debe operarse en la identificación de las organizaciones de cúpula identificadas en el proyecto, pues cuando este proyecto arrancó, la Federación Hondureña de Cooperativas de Café (FEHCOCAL) financieramente ya había desaparecido y sus acreedores principales ya habían entrado en posesión de los bienes, fue por esto que 7 cooperativas tomaron la iniciativa de

formar una nueva organización que las integrara y constituyera lo que hoy se denomina CCC, la cual se encuentra actualmente en sus primeras fases de organización. En el aspecto legal la FEHCOCA, aún no ha sido liquidada y a la CCC no se le ha entregado su reconocimiento legal, según el IHDECOOP, porque todavía no se cuenta con el Reglamento de la Ley ni con el Nombramiento del Registrador de Cooperativas.

Por las razones anteriores el FDF y en consecuencia el equipo de asistencia técnica dedicó sus esfuerzos a los análisis institucionales de las cooperativas agrícolas de café, afiliadas a la CCC.

En este título se hace mención a las siguientes áreas

- 1) Area de análisis institucionales.
- 2) Area de Planificación.
- 3) Area de Negociación y Ejecución.

Esto resume el proceso de interacciones que se llevó a cabo entre el FDF y las organizaciones, en el fondo lo que se perseguía es que se llevara a cabo un trabajo compartido y concientemente respaldado por el personal del FDF y por el personal de cada organización participante. Para dar vida este proceso se estableció la siguiente secuencia:

- 1) solicitud de precalificación por parte de la organización.
- 2) Análisis de la solicitud de precalificación por parte de la Junta Directiva del FDF.
- 3) Rechazo o precalificación de la organización por parte del FDF.
- 4) Desarrollo de los términos de referencia de lo que sería el Diagnóstico Institucional.
- 5) Constitución del equipo responsable del diagnóstico (FDF, organización a diagnosticarse y un asesor del equipo de asistencia técnica).
- 6) Planificación de las actividades relacionadas con el diagnóstico.
- 7) Ejecución del Diagnóstico.
- 8) Análisis del diagnóstico y sus recomendaciones por parte de Junta Directiva del FDF.
- 9) Notificación, explicación y discusión del Diagnóstico y sus recomendaciones entre la Junta del FDF y la Junta Directiva de la organización diagnosticada.
- 10) Rechazo o aceptación del contenido y recomendaciones del Diagnóstico por parte de la organización.
- 11) Calificación de la organización por parte del FDF y aprobación para iniciar conjuntamente los planes de desarrollo.
- 12) Desarrollo de los términos de referencia del Plan de Desarrollo.
- 13) Constitución del equipo responsable del Plan de Desarrollo
- 14) Planificación de las actividades del Plan de Desarrollo.
- 15) Ejecución del Plan de Desarrollo.
- 16) Análisis del Plan de Desarrollo por la Junta Directiva del FDF, Junta Directiva y asamblea de la organización.

- 17) Preparación de un Convenio de Apoyo Institucional que respalde los requerimientos identificados en el Plan de Desarrollo.
- 18) Firma del Convenio entre el FDF y la organización.
- 19) Desembolsos supervisados del FDF a la organización.
- 20) Evaluación y ajustes trimestrales.

Esta secuencia ya fue puesta en práctica en el caso de FACACH Y parcialmente en el caso de UNIOCOOP y se espera que sea la misma para el resto de organizaciones que califiquen como beneficiarias del proyecto.

Como podrá notarse durante 1977 se iniciaron y adelantaron trabajos a nivel de cooperativas, específicamente en las cooperativas Fruta del Sol y CREHSUL que por sus actividades de exportación y delicada situación financiera con sus acreedores requerían actualizar información que le ayudará a buscar arreglos financieros en el corto plazo.

Otras actividades que se llevaron a cabo en beneficio de las organizaciones fueron las siguientes:

- 1) Análisis de la demanda de los servicios de Cómputo en FACACH, UNIOCOOP y CCC.
- 2) El desarrollo de los requerimientos técnicos que se necesitan para el diseño de programas de Cómputo adecuados a las necesidades de las cooperativas.

Como se expresa en esta parte del informe, ésta es la actividad que el proyecto por intermedio del FDF realizó con las organizaciones calificadas en el proyecto. Es notorio que la primera parte se ha dedicado a las organizaciones de cúpula, esto responde a la estrategia que se estableció y al respaldo que se está dando a éste en la ejecución de las actividades del FDF y del equipo de asistencia técnica.

Esta parte del informe refleja la actividad que el FDF ha desplegado hacia afuera, es decir, el apoyo a las organizaciones beneficiarias del proyecto. Los trabajos llevados a cabo se han incluido en los anexos de este informe, y para facilitar la comprensión de los análisis institucionales se acompañan resúmenes ejecutivos, conclusiones y recomendaciones, sobre el alcance y contenido de los diagnósticos o análisis institucionales. (Ver Anexos del 1 al 25)

No obstante, lo anterior, se señalan a continuación algunos aspectos generales que resultaron ser comunes en los trabajos de investigación llevados a cabo, como antes se dijo no se profundiza en detalles por que los mismos están incorporados en los respectivos documentos anexados, y también por que en la ejecución de los trabajos se evidenciaron diferencias significativas en la naturaleza y operaciones de cada organización.

HALLAZGOS MAS IMPORTANTES QUE CARACTERIZAN A LAS ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS.

Débil capitalización y diferentes sistemas de capitalizar en los diferentes sectores.

Los sistemas de capitalización legalmente establecidos no han podido fortalecer una base patrimonial adecuada. La ausencia de capital propio ha condicionado su crecimiento a la dependencia de obligaciones con acreedores. En algunas oportunidades los sistemas establecidos no han sido cumplidos por falta de disciplina financiera o por falta de incentivos para capitalizar la empresa.

Es evidente la diferencia conceptual y operativa que se tiene de la capitalización entre cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas agrícolas. Los instrumentos, mecanismos, incentivos difieren en su diseño y administración. Es probable que en el sector de ahorro y crédito lo que se necesite es fortalecer el sistema, mientras que en el sector agrícola se necesita diseñar sistemas más apropiados a la naturaleza económica de la organización.

Falta de viabilidad financiera de las organizaciones intermediarias.

La diferencia entre ingresos y egresos se hace evidente, las pérdidas han consumido reservas, provisiones, parte del capital de la empresa y en algunos casos se podría decir que se empiezan a consumir los préstamos.

Generalmente las estructuras operativas están diseñadas para un mayor volumen de operaciones de las que realmente se llevan a cabo. Esta situación ha consumido capital de trabajo que comprime el crecimiento de sus activos rentables.

El cumplimiento de pagos ha sido posible gracias a que el saldo de caja ha sido siempre positivo por préstamos o donaciones que permiten dicho cumplimiento. Es notorio que si esto no existiera, las recuperaciones y los rendimientos de sus activos no alcanzaría a pagar las obligaciones de capital ni las obligaciones derivadas de los gastos corrientes.

Es común que el precio de los productos, que se venden por las intermediarias esté subsidiado por otros productos o por capital social de las intermediarias.

Los esfuerzos de algunas intermediarias de constituir reservas o provisiones por malos activos castiga mayormente los ingresos, pero esto es absolutamente necesario de hacer dado la mala calidad de los activos.

En síntesis el punto de equilibrio de las intermediarias no se ha producido y no se espera que ésto logre si no se hacen cambios drásticos en la gestión empresarial tales como ajustes al precio de los productos, reducir los costos fijos, incrementar el volumen de operaciones, ampliar el mercado y desarrollar habilidades gerenciales en todos los niveles en donde se pongan en riesgo inversiones de la empresa.

DEMANDA DE SERVICIOS

Sin entrar a la determinación del precio, se puede inferir que las cooperativas afiliadas demandan servicios de sus federaciones. Su voluntad de respaldo social y económico lo condicionan a la calidad y oportunidad de los servicios que puedan recibir. Esto frecuentemente constituye un círculo vicioso que necesita romperse en el caso particular que nos ocupa será necesario que primero las Federaciones diseñen, produzcan y comercialicen sus productos.

Lo anterior no excluye que bajo programas bien específicos las cooperativas capitalicen a sus Federaciones, pero aún si no se espera que éstos fondos sean suficientes para financiar inicialmente los programas. Esto significa que de una u otra forma las organizaciones intermediarias tendrán que recurrir al crédito, lo cual exigirá una sustancial mejora en la administración financiera de las intermediarias.

AUSENCIA DE CENTROS DE COSTOS

Con raras excepciones, la mayoría de productos y servicios que dan las organizaciones intermediarias no cuentan con centros de costos que permitan a directivos y ejecutivos evaluar los márgenes de pérdida o ganancia de cada operación.

Esta ausencia de información favorece la actitud de hacer lo que se presenta o se pide, sin reparar en el sacrificio financiero que esto constituye para la organización.

Esta actitud genérica de hacer de todo no permite que las organizaciones concentren sus esfuerzos en productos o servicios específicos que satisfagan la demanda en términos de mercado y sin pérdida para las organizaciones.

NATURALEZA BIEN DIFERENCIADA DE LAS ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS.

Los hallazgos hasta ahora identificados nos expresan que la naturaleza, el objeto comercial de cada organización es económicamente bien diferente.

Esta diferencia se manifiesta en la forma de capitalizar, las características de sus obligaciones (Pasivos), el comportamiento de la liquidez, la distribución de sus activos, la estructura de sus ingresos y de sus gastos.

Adicionalmente a lo anterior el circuito económico se realiza básicamente entre afiliadas en el caso del sector de ahorro y crédito, mientras que en el sector agrícola los exportadores e importadores juegan un papel más decisivo en el ciclo económico.

La tarea actual es introducir adecuadamente los insumos de Fortalecimiento Institucional, Estabilización y Crédito entre esta diversidad empresarial.

Es razonable esperar que en cada caso particular los componentes del proyecto se adecúen a la naturaleza particular de la gestión comercial, sin salirse de la filosofía y metas del proyecto. Este dilema hace reflexionar acerca de que tipo de políticas y reglamentos se necesitan para administrar estos componentes.

Políticas y Reglamentos muy específicos o Políticas y Reglamentos Flexibles será el dilema a considerar cuando se estén aprobando estos instrumentos.

PUNTOS CRITICOS QUE SE ANTICIPAN EN LA EJECUCION DEL PROYECTO Y QUE NECESITAN DARSELES SEGUIMIENTO.

RENEGOCIACION DE DEUDAS

FDF y las intermediarias requieren en breve iniciar discusiones con los acreedores para adecuar las obligaciones de las organizaciones intermediarias.

Las características de las obligaciones actualmente contratadas por las organizaciones han entrado en riesgos razonables de incumplimiento en las fechas y en las cantidades previstas.

El flujo de fondos proyectado de las recuperaciones no será suficiente para amortizar los servicios de la deuda en capital e intereses. Esto es relativamente fácil de pronósticar dado los plazos, la calidad de los activos que amparan las obligaciones (Pasivos).

La renegociación de las deudas y su formalización jurídica en ampliación de plazos y cambio de las condiciones es indispensable antes de iniciar los desembolsos de Estabilización Financiera que darán liquidez a las intermediarias.

La viabilidad financiera de las intermediarias también está íntimamente vinculada a la naturaleza, plazos y costos de las obligaciones actualmente contratadas.

INTERMEDIACION FINANCIERA

Ya sea que los bancos privados, el FDF, o FDF/FACACH lleven a cabo la intermediación financiera se hace necesario profundizar en este tema, especialmente sobre cual será el rol de FACACH en esta intermediación y bajo que condiciones operaría esto.

La especialización financiera, específicamente dentro del sector cooperativo es uno de los pasos más difíciles y discutidos; sin embargo, hay que hacerlo, para beneficio y ordenamiento de toda la actividad cooperativa.

La multiactividad en cada uno de los sectores ha sido estimulado por los anhelos de dar más y mejores servicios a los asociados; sin embargo, esto no se ha hecho evidente para el asociado produciendo deterioro en las finanzas de las cooperativas que han terminado absorbiendo los costos fijos altos que genera la puesta en marcha de cada proyecto y finalmente absorbiendo las pérdidas que generan el poco volumen de operaciones y la falta de tecnología específica.

La intermediación financiera como una actividad que requiere de características muy particulares de seguridad y credibilidad, requiere de habilidades y mecanismos, instrumentos apropiados que hagan que esta función sea competitiva en costo y en oportunidad.

La necesidad de contar con tecnologías actualizadas y puestas en práctica en una función como ésta, es lo que fertiliza esta propuesta de declarar como punto crítico la necesidad de definir que institución es la que debe llevar a cabo la intermediación financiera en el proyecto.

ESPECIALIZACION O MULTIACTIVIDAD

El desarrollo actual de una u otra forma ha condicionado a que las organizaciones hayan diversificado sus operaciones económicas, caracterizando sus instituciones como de multiactivas.

La especialización es una característica poco común a nivel de organizaciones intermediarias.

Este dilema es un asunto importante que conviene analizar y definir por cuanto que esto condiciona una más eficiente relación institucional entre organizaciones intermediarias y una mayor especialización del servicio.

Se comprende que ésta es una decisión que corresponde a los propietarios y son ellos los que deben analizar estas perspectivas y riesgos.

Es importante destacar que los mercados que compiten con las cooperativas están logrando un grado de especialización que les está permitiendo innovar métodos o procedimientos de producción y mercadeo, generalmente a precios más competitivos. De manera que cualquiera que sea la decisión de los propietarios deberá tomarse en cuenta que cualquier producto o servicio cooperativo deberá salir al mercado en términos competitivos, y esto exigirá una estructura administrativa, financiera y de personal tecnificado y apropiado a la naturaleza de cada gestión comercial.

Sería altamente ventajoso iniciar discusiones sobre este aspecto a nivel nacional, a efecto de obtener grandes consensos que permitan una coordinación e integración cooperativa vertical y horizontal. Seguramente esto no será una tarea fácil, pero si necesaria para evitar en el futuro duplicaciones, competencias dentro del mismo sector en beneficio del resto de la competencia. Finalmente, lo que quizá sea también importante es aprovechar todas las estructuras, destrezas y habilidades que cada uno de los sectores cooperativos ya tiene.

EJECUCION DEL PLAN FINANCIERO (desembolsos)

En este capítulo estamos informando los montos que se han desembolsado para el proyecto. Aquí en Honduras tenemos el control de los desembolsos que se hacen en relación a los componentes de Apoyo Institucional, Estabilización Financiera y Crédito, y no tenemos el registro de los desembolsos que se hacen en otros rubros que también caen dentro del proyecto SFOS.

Al 31 de diciembre de 1987 los fondos asignados, ejecutados y disponibles aquí en Honduras se explica en el cuadro siguiente:

PROYECTO 522-0252 SFOS
ESTADO DE EJECUCION AL 31 DE DICIEMBRE 1987
(CIFRAS EN LEMPIRAS)

	<u>PRESUP.</u>	<u>EJECUTADO</u>	<u>DISPONIBLE</u>
Fondo de Apoyo Inst.			
DF	4,000,000.00	330,220.00	3,669,780.00
Intermediarias	10,000,000.00	1,500,000.00	8,834,000.00
Fondo de Estab. Finan.	25,274,000.00	- . -	25,274,000.00
Fondo de Donación	15,000,000.00	112,875.00	14,887,125.00
Fondo de Crédito	<u>17,000,000.00</u>	<u>- . -</u>	<u>17,000,000.00</u>
TOTAL	71,608,000.00	1,943,095.00	69,664,905.00

Fuente: Administración FDF.

El registro y control de los fondos solicitados y desembolsados por la AID/Washington al WOCCU para cubrir los costos del contrato de asistencia técnica no están disponibles por nosotros, pero si se necesitan se pueden solicitar a Nancy Seifert, Jefe del Departamento de Finanzas de WOCCU en Madison, Wisconsin.

CONCLUSIONES PUNTOS CRITICOS Y RECOMENDACIONES

- 1) Fue necesario modificar la estructura administrativa original del FDF que incluía la unidad administradora del proyecto (UAP) que dependía del DIFOCOOP, por una estructura con más precisión en las líneas de autoridad, responsabilidad y control por parte de la Junta Directiva y la Gerencia del FDF.
- 2) Establecer el FDF como un mecanismo eficiente para la entrega de insumos técnicos y financieros a las organizaciones cooperativas en crisis financiera, requiere de más tiempo para desarrollar una estructura administrativa, financiera y de desarrollo que atienda las demandas de su mercado
- 3) La estructura legal del FDF que incluye su naturaleza, jurídica autonomía, capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, requiere de una revisión que aclare en forma más específica su naturaleza, propiedad y su sistema de capitalización.
- 4) El FDF necesita definir su objetivo, estructura y desarrollo institucional en el largo plazo, a efecto de asegurar si se está creando una institución y no simplemente se está administrando un proyecto.
- 5) El estado de situación económica-financiera de las organizaciones cooperativas identificadas en el proyecto se caracterizan por un deterioro financiero que las coloca en un grado de insolvencia y crisis empresarial, que requiere de cambios y modificaciones de fondo en sus áreas de producción, finanzas y mercadeo.
- 6) Una de las organizaciones del proyecto denominada FEHCOCAL desapareció financieramente, antes que arrancara el proyecto, y sus principales acreedores tomaron posesión de sus bienes.
- 7) El estado de las finanzas de las organizaciones explicadas en el proyecto es correcta, así como la apreciación la apreciación de que se necesitará 5 años para observar los primeros resultados y 8 años para tener instituciones viables y autosuficientes.
- 8) El principio de "Empresa en Marcha" ha sido posible por el flujo de recursos que estas organizaciones han recibido con préstamos o subsidios, y no por capitalizaciones y márgenes positivos de gestión empresarial.
- 9) La mayoría de activos financieros y no financieros de las organizaciones se originan en pasivos, y no existe requerimientos de capital para respaldar el crecimiento de los riesgos y activos de la empresa .
- 10) Existe un sentido muy pronunciado de asociación pero muy poco sentido empresarial.

- 11) Algunas de las instituciones identificadas en el proyecto automáticamente resultan descalificadas por los criterios de calificación empresarial que se exigen en las metas del proyecto (ANACH y FECORAH).
- 12) El proyecto señala como metas específicas el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños agricultores tales como el desarrollo empresarial, la autosuficiencia, la capitalización de las mismas, y no enfoca en forma directa y clara metas a nivel del agricultor asociado, con excepción del número de créditos a entregarse.
- 13) La colaboración del Gobierno de Honduras en esta etapa, particularmente de las instituciones y personas relacionadas directamente con el proyecto, ha sido positiva y muy colaboradora en el logro de las metas y en el mantenimiento de la filosofía del mismo.
- 14) Para salir de la crisis institucional en que están las organizaciones no sería suficiente ni la capitalización interna ni mayor endeudamiento, es evidente que se requiere adicionalmente de otros instrumentos de apoyo institucional y estabilización financiera previstos en el proyecto SFOS, respaldado por la Misión AID y el Gobierno de Honduras. Por esto mismo es absolutamente necesario administrar y mantener la disciplina en el uso de estos insumos, a efecto de verificar al final el éxito o fracaso de este modelo de rescate financiero de empresas en crisis.

PUNTOS CRITICOS

- 1) La necesidad de definir la estructura, naturaleza jurídica, propiedad y capitalización del FDF.
- 2) La necesidad de continuar desarrollando la estructura operativa del FDF, como la institución ejecutora principal del proyecto.
- 3) La necesidad de tomar medidas oportunas para lograr el mejoramiento de los cuadros ejecutivos de las organizaciones cooperativas que han sido calificadas por el FDF como beneficiarias de Apoyo Institucional, Estabilización Financiera y Crédito.
- 4) Necesidad de identificar el negocio, producto o servicio que las cooperativas y sus organizaciones de cúpula pueden ofrecer a sus asociados en términos de competitividad de precios, calidad y oportunidad.
- 5) Necesidad de reordenar las actividades económicas de las organizaciones en relación a sus propios estatutos y a los fines y objetivos para los cuales los asociados aportaron capital.

- 6) Necesidad de readecuar las obligaciones o pasivos que las organizaciones tienen con sus acreedores, a efecto de no poner en riesgo recursos de Estabilización Financiera y Crédito que traducidos en disponibilidades, pudieran ser embargables o ejecutados por los acreedores.
- 7) Necesidad de hacer que los dirigentes de las cooperativas lleven a cabo una planificación realista que evalúe constantemente los resultados obtenidos sin poner en riesgo la pérdida de capital de los asociados y la devolución de los préstamos contratados.
- 8) Necesidad de desarrollar en dirigentes y ejecutivos una conciencia de autosuficiencia que fundamente la vida de la organización en los márgenes que se obtienen de operación y no en la permanente recepción de subsidios y uso de capital o pasivos.
- 9) Necesidad de mantener una disciplina institucional en la entrega y supervisión del uso de los recursos, que evite deficiencias o mala administración de los recursos.
- 10) La necesidad de definir y poner en marcha los mecanismos de crédito definidos en el proyecto.

RECOMENDACIONES

- 1) Aclarar, definir y cuantificar las metas del proyecto SEOS en el corto, mediano y largo plazo.
- 2) Aclarar la estructura institucional y jurídica del FDF y establecer su propio Plan de Desarrollo.
- 3) Establecer un sistema de supervisión y monitoreo en el FDF que verifique una forma oportuna el uso de los recursos entregados y el logro de las metas establecidas en los planes de desarrollo de cada organización.
- 4) Desarrollar en el FDF la estructura, procedimientos y manuales adecuados para administrar los componentes de Estabilización Financiera, Apoyo Institucional y Crédito.
- 5) Definir la estrategia, procedimientos y recursos que se necesitan para apoyar a las organizaciones cooperativas en la renegociación de sus deudas.
- 6) Dar cumplimiento a las condiciones previas y precedentes que se identifican en el convenio, tales como la constitución de un fideicomiso o fondo de crédito, modificación de los términos del fideicomiso, que BANADESA administra en beneficio de UNIOCOOP y sus cooperativas afiliadas.

- 7) Establecer en cada una de las organizaciones participantes del proyecto, un sistema de evaluación objetiva de rendimientos institucionales que los ejecutivos de las organizaciones cooperativas debieran cumplir según la estructura y naturaleza financiera y comercial de la misma..
- 8) Establecer un sistema de control de la propia planificación del FDF que permita hacer ajustes o asignación de recursos en forma oportuna.
- 9) Aclarar o ampliar con mayor precisión el alcance y el uso que se puede hacer de los recursos de Estabilización Financiera.
- 10) Promover el desarrollo, disciplina e incentivos que aumenten el compromiso del personal de las organizaciones con los objetivos de los Planes de Desarrollo de cada una.
- 11) Diseñar y asesorar el establecimiento de capitalización adecuados a la naturaleza de cada uno de los diferentes sectores de cooperativas.
- 12) Desarrollar sistemas adecuados de captación, administración y uso de ahorros corrientes en el sector de ahorro y crédito.
- 13) Promover el ajuste de precios de los productos y servicios que presentan las federaciones y cooperativas a sus asociados, a efecto de evitar subsidios permanentes en su otorgamiento.
- 14) Establecer un sistema de control entre el FDF y las aquellas organizaciones que han recibido fondos de Estabilización Financiera, para que éstas, sin permiso del FDF contraigan nuevas obligaciones o pasivos.
- 15) Investigar el potencial que existe en el sector agrícola del país que permita asesorar adecuadamente a las cooperativas agrícolas en sus actividades de producción, comercialización y exportación.
- 16) Continuar respaldando el esfuerzo de establecer un sistema de información financiera y contable, por medio de los servicios de computación.
- 17) Definir, aclarar y establecer formas de colaboración con otras instituciones del sector público y privado, que tienen intereses comunes en el desarrollo de las cooperativas y del pequeño agricultor.
- 18) Establecer dentro del FDF un sistema de puestos y salarios que estimulen el desarrollo profesional de su personal.

- 19) Llevar a cabo en el primer semestre del año 88 una evaluación del desempeño del trabajo del personal del FDF, a efecto de verificar la calidad del trabajo, así como el número de recursos que se requieran para cumplir con las metas de fin de año.
- 20) Definir la estrategia que se utilizará para atender a las organizaciones de ANACH y FECORAH identificadas como beneficiarias del proyecto.

SIGNIFICADO DE LAS SIGLAS UTILIZADAS

WOCCU	World Council of Credit Union
AID	Agencia Internacional para el Desarrollo
SFOS	Small Farmer Organization Strengthening
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
FDF	Fondo de Desarrollo Financiero
DIFOCOOP	Dirección de Fomento Cooperativo
IHDECOOP	Instituto Hondureño del Cooperativismo
UNIOCOOP	Unión de Cooperativas de Servicios Agropecuarios, Ltda.
FACACH	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito Ltda.
CCC	Central de Cooperativas Cafetaleras
FECOLAC	Fundación Educativa de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
CREHSUL	Cooperativa Regional de Horticultores Sureños, Ltda.
PROHEXAAH	Federación de Asociaciones de Productores y Exportadores Agropecuarios y Agroindustriales de Honduras.
ANACH	Asociación Nacional de Campesinos de Honduras.
IADSL	Instituto Americano para el desarrollo del Sindicalismo Libre.
AHPROCAFE	Asociación Hondureña de Productores de Café.
ACDI	Agricultural Cooperative Development International.
COLAC	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
NCBA	National Cooperative Business Association.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
AIFLD	American Institute for Free Labor Development
FEHCOCAL	Federación Hondureña de Cooperativas, Ltda.

I.

A N E X O S

rganograma del FDF/1988	No. 1
lan Operativo	No. 2
nteproyecto de Presupuesto	No. 3
stados Financieros y Ejecución Presupuestaria	No. 4
anual Contable	No. 4
eglamento de Viáticos y Gastos Viaje	
eglamento Control de Vehiculos	No. 4
rganograma FDF	No. 5
rograma de Trabajo Junta Directiva	No. 6
onvenio para el Establecimiento y Manejo del FDF	No. 7
oder Especial de Administración	No. 8
rograma Seminario Motivacional	No. 9
lanificación 1988	No. 10
ctividades relacionadas con Sistema de Información	
Contabilidad Computarizada	No. 11
reunión de Trabajo de las Organizaciones Cooperativas	
ternacionales que forman el Equipo de Asistencia	
técnica al proyecto SFOS	No. 12
ambio en el Contrato de Asist. Técnica AID/WOCCU	No. 13
examen nueva Ley de Cooperativas	No. 14
esarrollo de un Sistema de Fiscalización y Auditoría	No. 15
agnóstico de FACACH	No. 16
agnóstico de UNIOCOOP	No. 17
agnóstico de CCC	No. 18
Informe Auditoría Especial FACACH	No. 19
ditoría Especial en UNIOCOOP	No. 20
ditoría Especial Coop. Fruta del Sol	No. 21
ditoría Especial CREHSUL	No. 22
aluación de Actividades CREHSUL	No. 23
an Quinquenal FACACH	No. 24
comendaciones Saneamiento UNIOCOOP	No. 25