

- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
material para la capacitación en gestión de ahorro y crédito

MANUAL DEL INSTRUCTOR

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Dean Mahon



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

C O N T E N I D O

	Página
Prefacio	III
Cómo utilizar este manual del instructor	V
Materias y lecciones	XV
Materia 1 Naturaleza y función de las cooperativas de ahorro y crédito	
Materia 2 Estructura organizativa	
Materia 3 Formación de cooperativas de ahorro y crédito	
Materia 4 Servicios para los socios	
Materia 5 Gestión financiera	
Materia 6 Gestión general	
Materia 7 Educación y auditoría	
Materia 8 Programa y compromiso de actuación	

Prefacio

Este es un manual del instructor para un curso a directivos y personal gerencial de cooperativas de ahorro y crédito. Forma parte de una colección de material de estudio producido por el Proyecto OIT-MATCOM para diferentes tipos de cooperativas: agropecuarias, de consumo y de trabajadores.

Tomando en cuenta el interés particular de los sindicatos en este curso, su producción ha sido apoyada por el Servicio de Educación Obrera de la OIT.

El desarrollo mismo del programa ha estado a cargo del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions-WOCCU) con la ayuda del personal propio y consultores, quienes utilizaron recursos disponibles a través de la red de afiliados en setenta y cinco países.

La traducción al español ha sido revisada y aprobada por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).

Para más información sobre el material de capacitación y servicios, dirigirse por escrito a:

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
(WOCCU)
P.O. Box 391
Madison
WI 53701 EE.UU.

Proyecto OIT-MATCOM
Servicio de Cooperativas
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 - Ginebra 22
Suiza

COMO UTILIZAR ESTE MANUAL

1. Grupo Objetivo

Este manual del instructor sobre "Organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito" está concebido para el personal de gerencia de las cooperativas de ahorro y crédito. También pueden beneficiarse del curso los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito y los funcionarios gubernamentales y de las federaciones de cooperativas que apoyan a los grupos antes mencionados.

2. Finalidad

La finalidad del manual es la capacitación para la organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito.

En particular el programa permitirá a los participantes del curso:

- Identificar y describir las características particulares de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Identificar, describir y evaluar la estructura organizativa de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Determinar el potencial y los pasos necesarios para promover la creación de una cooperativa de ahorro y crédito en una zona determinada.

Identificar y describir los diferentes servicios para socios de cooperativas de ahorro y crédito.

- Utilizar las herramientas básicas de análisis financiero.
- Describir y distinguir entre las funciones y responsabilidades de los diferentes comités voluntarios de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Dar ejemplos de las diferencias entre una política realizada por personal voluntario por un lado, y personal remunerado por otro lado.
- Desarrollar y evaluar los planes de acción de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Dirigir los análisis de necesidades de educación y capacitación

de las cooperativas de ahorro y crédito y desarrollar los proyectos de capacitación resultantes.

- Desarrollar y realizar actividades destinadas a la promoción y al aumento del número de socios de cooperativas de ahorro y crédito.

3. Uso

El programa de capacitación descrito en este manual puede emplearse como un curso especial para gerentes potenciales (por ejemplo: asistentes de gerencia, contadores) con el objeto de aumentar sus conocimientos en la gestión de cooperativas de ahorro y crédito.

La mayor parte del material del manual también es apropiado para cursos que permitan refrescar los conocimientos de personas ya empleadas como gerentes, o de miembros del Consejo de Administración y otros funcionarios voluntarios de las cooperativas de ahorro y crédito. Es posible suprimir ciertas partes del manual y agregar otras, de acuerdo con las necesidades del grupo objetivo concreto.

Se pueden hacer otras modificaciones y adaptaciones del material para utilizarlo en cursos para otros grupos, como promotores de cooperativas y otro personal de apoyo del Gobierno o de las federaciones.

4. Duración

El programa completo que se describe en este manual consta de 32 lecciones. La duración de las mismas varía de 1 a 3 horas. Si se utiliza el programa en la secuencia concebida por el autor, se requiere aproximadamente de 50 a 55 horas repartidas en 6 a 8 días, dependiendo de los conocimientos y la experiencia de los participantes y las horas trabajadas cada día. El tiempo puede aumentarse. Cada instructor debe decidir la duración óptima en vista de las condiciones locales. También se recomienda utilizar de medio a un día completo para visitas de estudio.

El programa puede impartirse en dos o más cursos pequeños.

5. Enfoque y métodos para la capacitación

Al regreso a sus lugares de origen después del curso, los participantes deberán ser capaces de mostrar resultados concretos que supongan mejoras en su labor de gestión. A fin de preparar y equipar al participante para tal logro, se ha adoptado en este manual un sistema de enseñanza sumamente activo mediante el uso de métodos de aprendizaje "participativo", y la incorporación de un compromiso de actuación.

Los participantes no estudiarán la labor de gestión de una manera general y pasiva, sino que considerarán de manera realista los problemas cotidianos que implica la gestión, por medio del estudio de casos y otros ejercicios encaminados a la solución de problemas. Los participantes (que trabajarán individualmente o en grupos) aprenderán resolviendo esos problemas con la necesaria asistencia y orientación del instructor, cuya actuación será "facilitar" el aprendizaje más que dictar un curso formal.

Todo participante puede ofrecer ideas y sugerencias que serán de utilidad para otros participantes. El material preparado para este curso tiene por finalidad estimular a cada participante para que contribuya en la mayor medida posible utilizando sus propios conocimientos y experiencias, de manera que todos los participantes, al terminar el curso, puedan beneficiarse del cúmulo de conocimientos que cada uno ha aportado al programa.

Este tipo de aprendizaje compartido es, en realidad, casi siempre más importante que la enseñanza que el instructor o el material didáctico mismos puedan impartir. El instructor tendrá que tratar a cada participante como una fuente de ideas tan valiosas como las suyas. El material está diseñado para obtener estos aportes.

El compromiso de actuación que se contrae al término del programa dará a cada participante la oportunidad de usar las especialidades de sus colegas para encontrar soluciones concretas y aceptables para sus problemas específicos.

6. Estructura

El curso que se describe en este manual está dividido en nueve MATERIAS, cada una de las cuales se estudia en varias lecciones (véase el índice).

Para cada lección se cuenta con el material siguiente:

- Una guía para el instructor (páginas amarillas) en la que se indica el objetivo de la lección, se estima del tiempo necesario y se traza un "plan" global para la lección, que incluye instrucciones sobre la manera de dirigirla;
- Modelos de impresos (páginas blancas) con todos los ejercicios, estudios de casos, formularios, etc. que deben reproducirse y distribuirse a los participantes.

7. Adaptación del programa

Antes de "utilizar" el programa en una situación real de capacitación puede resultar necesario adaptarlo. Esto puede hacerse de la siguiente forma:

Se debe leer el programa completo detenidamente y decidir a continuación si:

- El programa puede aplicarse tal como está.
- Sólo deben utilizarse algunas materias o lecciones.
- Deben añadirse nuevas materias o lecciones.

La decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga el instructor.

El instructor debe leer íntegra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar y realizar las modificaciones necesarias a fin de incluir el dinero, nombres, cultivos, etc. usados localmente. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con los personajes y situaciones descritas en las páginas blancas y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa de capacitación.

El instructor no debe considerar este manual como un libro que contiene las únicas respuestas y soluciones acertadas. No es más que una colección de sugerencias e ideas que el instructor debe adaptar, modificar, utilizar o rechazar según su criterio. La mejor prueba de que el instructor hace uso satisfactorio del manual es el número de cambios, adiciones y modificaciones que introduzca en este texto.

8. Preparación del material auxiliar de capacitación

Los modelos de impresos (páginas blancas) constituyen una parte importante del material de capacitación usado en el curso. Se pueden reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Pueden reproducirse por cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia y hasta copias al carbón o escritas a mano si no se dispone de otros medios.

El único elemento de equipo de capacitación absolutamente imprescindible es una pizarra.

Las guías de lecciones muchas veces dan la instrucción de "escribir en la pizarra". Obviamente si usted tiene rotafolio o retroproyector, debe usarlos donde le sea más conveniente. El factor de preparar de antemano el rotafolio, carteles y transparencias ahorra a la clase tiempo y hace más efectivo el trabajo. A los participantes se les debe estimular a que usen este tipo de ayudas visuales cuando presentan sus propios trabajos.

9. Actividades previas al curso

Junto con la promoción del curso debe distribuirse a los futuros participantes el cuestionario previo de la lección 1.1.

Una vez recogidos los cuestionarios, deben ser analizados cuidadosamente, identificando las áreas de problemas y experiencias relevantes. Luego, se debe hacer circular esta información en el equipo de instructores.

10. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo, sólo exige unos minutos de preparación para cada lección, pero esto no es así.

El instructor debe realizar todas las instrucciones descritas a continuación antes de iniciar la labor basada total o parcialmente en este material:

- a. Léase cada guía de lección cuidadosamente para tener la seguridad de que se comprende bien el contenido y se tiene una idea clara de lo que se debe procurar que suceda durante la clase.
- b. Compruébense todos los cálculos para adquirir la certeza de que se comprenden bien las operaciones. Procúrese prever los errores que probablemente cometerán los participantes, así como las diferentes soluciones que puedan proponer y que pueden no ser erróneas y merecen ser consideradas.
- c. Examinar cuidadosamente los estudios del caso y procurar prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden presentar los participantes.
- d. Obténgase y anótese en el manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones de que trate la lección.
- e. Prepare cuidadosamente un plan de la lección entera, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma, introduciendo las modificaciones apropiadas para ajustarse al tiempo que se dispone. Pero no se debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.

11. Cómo conducir una lección participativa

Al utilizar el material didáctico, el instructor deberá esforzarse por ajustarse a las directrices siguientes:

- a. Ubique los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos pueda ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes sólo puedan ver la cara del instructor.

- b. Procure que la estructura de cada lección quede claramente fijada en la mente de los participantes: hágase un resumen de dicha estructura al comienzo de la lección, ajustándose a ella durante la misma o explicando las posibles divergencias, y un resumen de la marcha de la lección al final de la misma.
- c. Ténga bien en cuenta todos los puntos principales que se desea enseñar, sin olvidar en ningún momento que la finalidad de la enseñanza es la aplicación de lo aprendido por los participantes a su propio trabajo profesional. Resuma los puntos principales en la pizarra y estimule a los participantes a tomar notas.
- d. Aplique cierta flexibilidad, sin ajustarse estrictamente al material del manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que pueden sugerir los propios participantes.
- e. Siempre que sea posible, evite dictaminar a los participantes cómo son o deben ser las cosas; en una lección satisfactoria, mediante preguntas hábiles se consigue que ellos mismos deduzcan las respuestas o soluciones.
- f. Cuando no se consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, el instructor debe considerar que no es culpa de ellos, sino suya. Debe persistir interrogando de distintas maneras, ofreciendo pistas, etc. y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
- g. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, el instructor debe esperar de 20 a 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
- h. El instructor debe evitar, en la máxima medida posible, hablar el mismo. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar las tres cuartas partes del tiempo de la lección: el instructor debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar él mismo (cuanto más hable el instructor más revela su propia inseguridad e ignorancia de la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).
- i. Nunca se debe ridiculizar una respuesta o sugerencia de un participante: siempre se debe encontrar algún aspecto valioso en

la misma, e incluso el propio hecho de que se hayan propuesto merece alabanza.

- j. Si el instructor no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso cuando pueda hacerlo) debe pedir a otro participante que responda o comente la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente de conocimientos, sino alguien que facilita la obtención de los mismos.
- k. Siempre que sea posible deben escribirse en la pizarra las mismas palabras que han usado los participantes, no las que aparecen en el manual, aunque sean más precisas.
- l. El instructor debe estar dispuesto a actuar como "abogado del diablo" pues por lo general, no hay soluciones acertadas o erróneas para los problemas de gestión y los participantes deben conocer los dos aspectos de cada cuestión.
- m. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el material del manual, el instructor no debe oponerse abiertamente a ello, ya que tal nueva orientación puede ser tan útil o más que la del material.
- n. Estimule a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, imponga silencio a los que hablen demasiado.
- o. El instructor debe tener seguridad de que todos comprendan lo que sucede en la clase; evítese que la discusión quede monopolizada por los que comprenden de lo que se trata.
- p. El instructor debe ser dinámico, animado y activo. Debe moverse, pasearse por la sala de clase y, en general procurar mediante tal actividad física que todos los participantes se mantengan interesados.

12. Compromiso de actuación

La última lección de este curso, la 8.1, titulada "Programa y compromiso de actuación", es muy importante ya que constituye un "puente" entre el material del curso y la realidad del trabajo de los participantes. Debe asegurarse de que quede suficiente tiempo

para realizar esta lección al final del curso. Si se prevé que el programa del último día terminará temprano para hacer una clausura oficial del curso, es aconsejable utilizar parte del penúltimo día para la lección 8.1.

13. Después del curso: seguimiento y evaluación

Se recomienda que el instructor u otras personas competentes se comuniquen con cada uno de los participantes bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso, a fin de determinar hasta qué punto han conseguido aplicar lo aprendido. Si no lo han logrado la culpa no es de ellos sino del curso. Bien, puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que el instructor no haya conseguido reconocer los problemas que les han impedido aplicar lo que aprendieron durante el curso.

I N D I C E

MATERIA	LECCIONES
1 NATURALEZA Y FUNCION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	1.1 Introducción 1.2 ¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito? 1.3 Desarrollo histórico 1.4 Principios operativos de las cooperativas de ahorro y crédito
2 ESTRUCTURA ORGANICA	2.1 Estructura de las cooperativas de ahorro y crédito 2.2 Integración de cooperativas de ahorro y crédito
3 FORMACION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	3.1 Evaluar el potencial de socios, ahorros y préstamos 3.2 El papel del Comité de Promoción 3.3 El papel de los voluntarios 3.4 Requisitos para la inscripción registral 3.5. La primera Asamblea General
4 SERVICIOS PARA LOS SOCIOS	4.1 Ahorros 4.2 Sistemas y procedimientos para depósitos 4.3 Acceso al crédito 4.4 El papel del Comité de Crédito 4.5 Asesoramiento financiero 4.6 Seguros
5 GESTION FINANCIERA	5.1. Elaboración de presupuestos 5.2. Gestión del dinero 5.3. Indices de operación
6 GESTION GENERAL	6.1 Consejo de Administración 6.2 Relaciones entre el Consejo de Administración y la gerencia 6.3 Contratación y supervisión de personal 6.4 Formulación de objetivos 6.5 Desarrollo del plan de acción. 6.6 Ejecución del plan
7 EDUCACION Y PROMOCION	7.1 Actividades de educación 7.2 Actividades de promoción.
8 CONTROL Y AUDITORIA	8.1 Comité de Vigilancia 8.2 Auditoría.
9 PROGRAMA Y COMPROMISO DE ACTUACION	9.1 Programa y compromiso de actuación.

naturaleza y función de las cooperativas de ahorro y crédito

Lección 1.1 Introducción

Lección 1.2 ¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?

Lección 1.3 Desarrollo histórico

Lección 1.4 Principios operativos de las cooperativas de ahorro y crédito

LECCION 1.1

INTRODUCCION

Objetivo: Demostrar la importancia de la organización y gestión de las cooperativas de ahorro y crédito y del curso. Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa. Presentar entre sí a los participantes. Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración: Hora y media.

Material: Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
Horario del programa.
Lista de los participantes.

Guía para el instructor:

- 1) Si hay algún invitado especial que inaugure el programa, esto puede ser una valiosa indicación de su importancia. La inauguración formal debe ser breve y concisa. Si es apropiado, los organizadores del curso deben ofrecer al orador sugerencias sobre el contenido de su discurso. Debe enfatizarse la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo de la economía y de los recursos humanos en el país; se puede citar el número y tamaño de las cooperativas de ahorro y crédito y algunas estadísticas básicas acerca del ahorro y de los préstamos en una área determinada, sea regional o nacional.
- 2) Explique que el propósito del curso es capacitar a los participantes para administrar y organizar mejor las cooperativas de ahorro y crédito y con esto obtener mayores excedentes sobre las inversiones y ofrecer mejor servicio para los socios. El curso debe percibirse como una inversión en tiempo y por lo tanto debe responder a las necesidades prácticas. Los participantes deben tratar de aplicar continuamente lo aprendido en el curso a sus propias responsabilidades profesionales. Si encuentran lo presentado impertinente a su realidad, deben decirlo. Deben hacerse los cambios apropiados.

- 3) Revise el horario del curso con los participantes. Explique la secuencia de las lecciones, las cuales deben verse como parte de un todo y no como entidades separadas.
- 4) Solicite a cada participante que resuma sus experiencias y capacitación anterior (especialmente en el campo de cooperativas de ahorro y crédito u otras cooperativas) y que exponga brevemente qué espera obtener del curso. Refiérase al cuestionario preliminar si es necesario. Intente clasificar los objetivos de los participantes y las experiencias de ellos en la pizarra; determine las calificaciones especiales que cada uno trae al curso. Enfatice que el grupo completo es una fuente de información extremadamente poderosa y que, por lo tanto, se espera que participen activamente en lugar de limitarse a escuchar al instructor. Aunque los instructores son una fuente de ideas y estructuran el curso, la participación del grupo es de mayor importancia para que el curso sea provechoso.
- 5) Explique los principales puntos del "compromiso de actuación", incluido en este programa para asegurar un "puente" entre el salón de las clases y las cooperativas de los participantes.
 - Antes de terminar el programa, cada participante debe tener identificado al menos un problema importante en la operación de su cooperativa que tendrá que resolver cuando regrese a casa.
 - Durante el último día del curso (lección 9.1) cada participante debe desarrollar, consultando con sus compañeros, un detallado plan de acción para resolver el problema que identificó.
 - Avise a los participantes que usted estará en contacto con ellos para evaluar el éxito obtenido en la ejecución de sus planes. Esto servirá para evaluar el curso y no a ellos.
- 6) Asegúrese que cualquier problema administrativo será arreglado ahora. Este debe incluir alojamiento, pagos de gastos, transporte, facilidades de estudio y varios puntos de información.

CUESTIONARIO PRELIMINAR

Nombre:

Cooperativa de ahorro y crédito:

Su función en la cooperativa:
.....

Descripción breve de sus responsabilidades:
.....
.....
.....

¿Qué parte de su trabajo le gusta más?
.....
.....
.....

¿Qué parte de su trabajo encuentra más difícil?
.....
.....
.....

Por favor complete la siguiente frase: como resultado del curso sobre "Organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito", podré:
.....
.....
.....

Se ruega traer al curso cualquier material que sea de interés para sus compañeros, por ejemplo: formularios usados en su cooperativa, material de educación y los reglamentos.

LECCION 1.2

¿QUE ES UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO?

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar y describir las características particulares de las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en grupos de 4 ó 5. Incluya en cada grupo al menos una persona que haya tenido experiencia con cooperativas de ahorro y crédito. Diga al grupo que discuta y prepare respuestas cortas a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Qué es y qué hace una cooperativa de ahorro y crédito?
 - b) ¿En qué se distingue de otras instituciones financieras?
 - c) Qué significa el vínculo en común en las cooperativas de ahorro y crédito.

- 2) Después de unos 20 minutos de discusión pida a los grupos que presenten sus resultados. Estimule una discusión después de cada pregunta. Procure un acuerdo sobre la mejor respuesta en cada caso; puede ser una combinación de las sugerencias de los grupos. Asegúrese de que cada uno entienda las definiciones acordadas, las cuales pueden ser como las siguientes:
 - a) La cooperativa de ahorro y crédito es un grupo de personas que se ha unido para ahorrar dinero y proporcionarse préstamos a tasas de interés bajas.
 - b) La cooperativa de ahorro y crédito es una cooperativa financiera organizada por un grupo de personas que tienen un vínculo en común. Como cooperativa, es una organización democrática y sin fines de lucro. Los socios invierten una pequeña cantidad (llamada "aportación") para unirse. Esto permite a los socios ser dueños de la cooperativa, dándoles el derecho a elegir entre ellos mismos un Consejo de Administración, que define las políticas y puede nombrar un gerente.

c) El vínculo en común es el enlace que existe entre los miembros de un grupo. Puede ser el lugar de trabajo, lugar de residencia o una profesión común. Es de vital importancia que los socios desarrollen una confianza mutua para que la cooperativa de ahorro y crédito tenga éxito.

3) Pida a los participantes que escriban estas definiciones si no estuvieran seguros de ellas.

4) Explique que la segunda pregunta (b) será objeto de muchas discusiones en el curso, comenzando en la lección 1.4.

LECCION 1.3

DESARROLLO HISTORICO

Objetivo: Capacitar a los participantes para describir y explicar los orígenes y la historia de las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Material: "Perfil del desarrollo histórico de las cooperativas de Ahorro y Crédito".

Guía para el instructor :

Para economizar tiempo en la clase es recomendable que los participantes estudien la hora de ejercicios con anticipación a esta lección. (Puede entregarse a la llegada al curso o distribuirse por correo con otra información acerca del curso).

- 1) Explique a los participantes que es importante entender mejor las cooperativas de ahorro y crédito actuales. Señale que algunas necesidades de los países en vías de desarrollo de hoy en día son las mismas que existieron cuando se iniciaron las cooperativas de ahorro y crédito en Europa y América del Norte.
- 2) Dé un pequeño resumen del desarrollo histórico del movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito (más o menos detallado, dependiendo de que los participantes hayan o no leído la hoja de ejercicios). Enfatice los puntos que son motivo de discusión más adelante en esta lección.
- 3) Presente brevemente, con la ayuda de los participantes con experiencia, el origen de las cooperativas de ahorro y crédito locales y nacionales; por qué fueron iniciadas y cómo se desarrollaron.

- 4) Solicite al grupo que cite algunos de los problemas en las primeras cooperativas de ahorro y crédito. Haga una lista de ellas en la pizarra*: Incluye:
 - fondos para préstamos de entidades financieras externas (primeras cooperativas Raiffeisen).
 - falta de fondos para pagar al personal.

- 5) Revise con el grupo algunas de las soluciones a estos problemas, como por ejemplo:
 - conseguir capital (para préstamos) a través de depósitos de socios (Raiffeisen y Schulze-Delitzsch)
 - organizar un banco central de cooperativas de ahorro y crédito para las necesidades de liquidez de las cooperativas afiliadas (Raiffeisen)
 - énfasis en el trabajo voluntario (Raiffeisen)
 - financiamiento externo inicial para operaciones (Filene);
 - responsabilidad limitada de los socios (Luzzatti)

- 6) Pida a los participantes que hagan una lista de los principales impedimentos para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en sus propias zonas. Revise la lista y pregunte si algunas soluciones para este problema han sido encontradas, tal vez en otro tiempo y lugar.

- 7) En resumen, explique que esta breve revisión histórica fue presentada para obtener ejemplos. Los problemas de desarrollo actuales son a menudo bastante similares a los encontrados a principios del movimiento.

* Para simplificar, usamos sólo la "pizarra" pero se puede tener la ayuda de un rotafolios o un retroproyector cuando sean más efectivos y apropiados que la pizarra.

Perfil del desarrollo histórico de las
cooperativas de ahorro y crédito

Las primeras cooperativas de crédito se desarrollaron en Alemania, como resultado del fracaso de las cosechas y la subsecuente carestía de 1846. Un funcionario del gobierno, Hermann Schulze-Delitzsch organizó un molino y una panadería en forma cooperativa. Como fue un éxito, formó muchos otros tipos de cooperativas entre artesanos y pequeños tenderos. Con el tiempo se convenció de la necesidad de las cooperativas de crédito, estableciendo la primera en 1850. Después de algunas dificultades iniciales Schulze-Delitzsch aplicó los principios de éxito de sus cooperativas al desarrollo de una empresa de crédito funcional y práctica.

Los socios tenían que pagar una cuota de ingreso y probar que podrían comprar, al menos, una aportación en pagos a plazo. Ellos depositaban ahorros como "capital de trabajo" (dinero para operar la cooperativa) sobre los cuales se pagaban "dividendos". Cuando se necesitaban más fondos, pedían préstamos con facilidades de crédito bajo el principio de "responsabilidad ilimitada" (esto quiere decir que cada miembro es igualmente responsable de la deuda). Los préstamos se otorgaban para propósitos productivos y no solo "en garantía subsidiaria" (garantía sobre algo propio) sino también basados en el carácter de los prestatarios. El control de la cooperativa era democrática. Cada socio tenía un voto independientemente del número de aportaciones que poseía. La cooperativa estaba abierta a todos los que necesitaban crédito o convenientes facilidades de ahorro y no se limitaba a un grupo específico. Dichas cooperativas eran administradas por sus socios, quienes elegían varios comités para vigilar la administración.

Las cooperativas de ahorro y crédito de Schulze-Delitzsch se hicieron populares muy pronto; otras que se desarrollaron en estas líneas llegaron a conocerse como "bancos del pueblo". En 1859, justo 9 años después de que se abrió la primera cooperativa, existían 183 bancos del pueblo con 18 000 socios en dos provincias alemanas.

Mientras Schulze-Delitzsch dirigía sus esfuerzos hacia la población urbana de artesanos y pequeños negociantes, un alcalde en la provincia del Rin en Alemania, Friedrich Wilhelm Raiffeisen estaba preocupado por la población campesina más pobre.

Aunque el fin del feudalismo en Europa Occidental permitió que los campesinos tuvieran sus propias tierras, ellos no tenían dinero para comprar tierras ni ganado, equipo agrícola, semillas y otros insumos agrícolas esenciales. Los bancos no otorgaban préstamos a los campesinos, por lo que estos se vieron forzados a pedir préstamos a los prestamistas, quienes hacían cargos de interés exorbitantes, apoderándose de las tierras y otros bienes de los campesinos si estos no pagaban a tiempo.

Raiffeisen formó primero una "cooperativa de pan" para vender a bajo precio la harina y posteriormente, en los años siguientes, organizó unas cuantas empresas más para conceder a los agricultores otras fuentes de crédito diferentes a las de los usureros. Estas no fueron, sin embargo, cooperativas verdaderas, porque fueron fundadas con el capital de los patronos adinerados de la zona. Este tipo de instituciones de caridad no pudieron sobrevivir. Los prestatarios demostraron falta de interés en reembolsar los préstamos, porque los fondos provenían de personas solventes. El resultado fue que los patronos comenzaron a retirar su ayuda. Raiffeisen se dio cuenta de que las empresas debían basarse en el principio de auto-ayuda. Estudió la estructura económica del modelo Schulze-Delitzsch y formó una cooperativa de ahorro y crédito similar de Heddesdorf, en 1864.

Esta cooperativa de ahorro y crédito estaba basada en muchos de los mismos principios de las cooperativas modernas. Su actuación fue extendida a todo solicitante que a juicio de sus vecinos fuera una persona de buen carácter, trabajadora y amigable; tenían que tener algún tipo de bienes tangibles, y estar dispuestas a invertir tiempo en la gestión de la cooperativa. Las primeras cooperativas no tenían un capital social considerable. Ellas obtenían la mayor parte de sus fondos prestando contra la responsabilidad ilimitada colectiva de sus socios. Cooperativas de ahorro y crédito posteriores estaban más inclinadas a aumentar el capital a través de los depósitos de los miembros. Cada sociedad de Raiffeisen era gobernada democráticamente. Todos los socios participaban en la asamblea general con un voto cada uno, y elegían al comité para aprobar los préstamos y manejar los negocios de rutina de la empresa. Raiffeisen enfatizó el trabajo voluntario en todas sus cooperativas, permitiendo que se compensara sólo a los tesoreros que trabajaban a tiempo completo.

Raiffeisen creó un sistema para satisfacer las necesidades de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas, estableciendo el primer banco central de cooperativas de ahorro y crédito en 1876 y un año después, la federación de cooperativas de ahorro y crédito. Al momento de su muerte en 1888, existían 425 cooperativas, del tipo creado por él en Alemania.

El fue el primero en diseñar e implementar organizaciones regionales y nacionales para servir a las cooperativas de ahorro y crédito. Eran un foro para el intercambio de información útil, proporcionaban asesoría legal y legislativa y servicios de auditoría, y facilitaban transacciones bancarias centrales.

De gran importancia durante este período inicial del desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito fueron dos italianos: Luigi Luzzatti y Leon Wollemborg. Luzzatti organizó su primer banco cooperativo en 1865. Se diferenciaba de los otros en que éste funcionaba bajo el principio de responsabilidad limitada de los socios. En 1909 había 735 cooperativas como estas en el país. El Dr. Wollemborg estableció la primera de varias pequeñas cooperativas de ahorro y crédito (40-60 asociados) en Loreggia en 1883.

La idea de las cooperativas de ahorro y crédito fue llevada a América del Norte por un reportero parlamentario en Quebec, Canadá, llamado Alphonse Desjardins. Se interesó en el crédito cooperativo después de enterarse de los exorbitantes tipos de interés en todo Canadá. En diciembre de 1901 estableció "La Caisse Populaire de Levis" (La Caja Popular de Levis), basado en los modelos europeos. El éxito se demostró por el hecho que seis años después había prestado más de \$200 000 y no había experimentado pérdidas a causa de préstamos irrecuperables.

Desjardins también organizó la primera cooperativa de ahorro y crédito en los Estados Unidos en 1909 en Manchester, New Hampshire. El año anterior, el Comisionado de Bancos del Estado de Massachusetts, Pierre Jay, sostuvo una conferencia en la que recomendó la legislación para proteger las pequeñas asociaciones de ahorro y préstamo formadas por grupos de empleados. Estuvieron presentes en la conferencia Alphonse Desjardins y un comerciante minorista de Boston, Eduard Filene.

Filene descubrió las cooperativas de ahorro y crédito en la India en 1907. En Calcutte había conocido a un funcionario del Gobierno quien supervisó las cooperativas en el área de Bengala. A través de él, Filene pudo observar la cooperativa de una aldea en funcionamiento. El concepto y los servicios prácticos lo impresionaron tanto que empezó a investigar el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, dedicando mucha de su energía y de su fortuna personal (más de \$1 millón) para el desarrollo y crecimiento de éstas en los Estados Unidos. En 1921, organizó la Oficina de Promoción Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, obteniendo los servicios de un joven abogado, Roy F. Bergengren, para que la administrara. En 1934, representantes de 22 estados (la mayoría de los cuales habían formado en aquel tiempo "ligas" de cooperativas) fundaron la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Credit Union National Association - CUNA).

Hacia 1950, la Asociación había recibido muchas solicitudes para ayudar al desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en otras partes del mundo. La asistencia formal internacional comenzó con los esfuerzos de promoción emprendidos por pioneros como A.A. "Paddy" Bailey en el Caribe, Bart Queinno en Africa, Augustine Kang en Asia.

En 1970, se formó el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions WOCCU). Hoy en día representa a confederaciones de Africa, Asia, América Latina y el Caribe, Austria, Canadá y Estados Unidos y ligas independientes de Fiji, Gran Bretaña, Irlanda y Nueva Zelandia, A finales de 1985 cerca de 40.000 cooperativas de ahorro y crédito con casi 56 millones de socios en 75 países estaban afiliados a organizaciones asociadas a WOCCU.

Como organismo internacional WOCCU asiste en la organización, expansión, perfeccionamiento e integración de cooperativas de ahorro y crédito e instituciones similares como instrumento efectivo para el desarrollo económico y social: WOCCU sirve como foco para el intercambio de ideas e información, presta servicios a sus miembros, promueve el desarrollo y crecimiento de los miembros, representa los intereses de los asociados y extiende servicios financieros cooperativos a las zonas donde la gente quiere y necesita estos servicios.

Las decisiones importantes de WOCCU las toma el Consejo de Miembros Asociados, que esta formado por representantes de las organizaciones asociadas. Su estructura está descentralizada y sus servicios son suministrados primariamente a través de las organizaciones asociadas. A causa de su papel de coordinación, WOCCU opera desde oficinas tanto en Estados Unidos como en Europa.

Con verdadero espíritu de cooperación y tal como Desjardins se apoyó en los recursos y la información que le proporcionaron los movimientos de Europa y de la India, cuyas experiencias fueron más tarde aprovechadas por Filene, en la actualidad son evidentes los distintos tipos de asistencia de movimiento a movimiento fomentados por WOCCU. Dicha cooperación no sólo incluye la asistencia de los movimientos de Australia, Canadá, Irlanda y los Estados Unidos a los de las regiones menos desarrolladas, sino también el movimiento de asistencia intra-regional y de país a país está siendo cada vez más practicado en las regiones de Africa, América Latina, Asia y El Caribe.

LECCION 1.4

PRINCIPIOS OPERATIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes a identificar y explicar los principios operativos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración: Una hora y media.

Material: "Principios operativos de las cooperativas de ahorro y crédito."

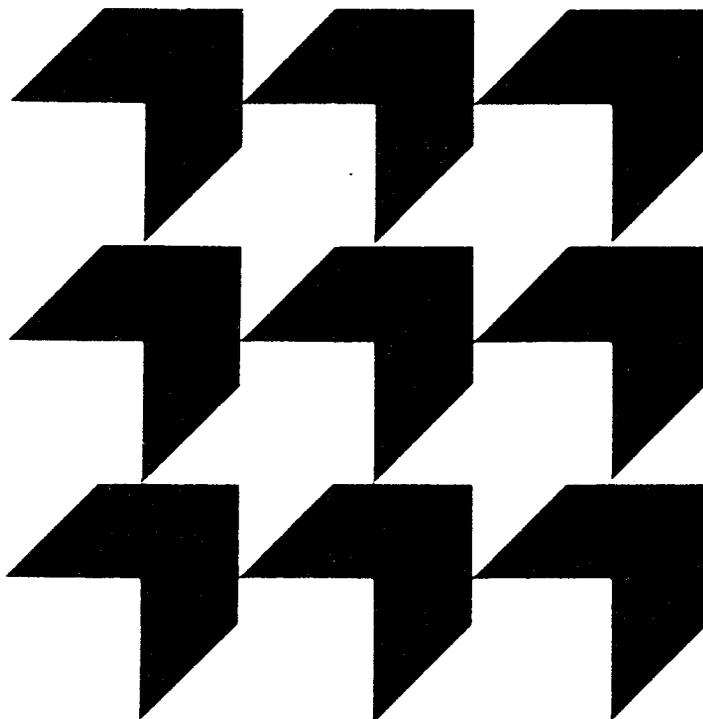
Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la pregunta discutida en la lección 1.2, "¿Cómo se distingue una cooperativa de ahorro y crédito de otra institución financiera?" Probablemente se mencionaron en esa lección algunos de los "principios cooperativos". Explique que la aplicación de ciertos principios en todas las cooperativas incluyendo cooperativas de ahorro y crédito las hace diferentes de las empresas privadas o estatales. Distribuya la hoja "Principios operativos de las cooperativas de ahorro y crédito". Esto es un intento para definir en más detalle "¿Qué es lo que hace una cooperativa de ahorro y crédito?", tomando en cuenta la variada experiencia histórica y la perspectiva del movimiento cooperativo de ahorro y crédito en el mundo. Estos principios fueron aprobados por el Consejo de Miembros Asociados (Consejo de Administración) del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito en su reunión en Panamá en agosto de 1984, después de un largo proceso de estudio y discusión mundial extendido por varios años. Enfatice que estos principios son operativos y no solo declaraciones de intención.
- 2) Señale que los principios están listados bajo tres rubros principales: estructura democrática, servicio a los socios, metas sociales. Mencione brevemente los que quiere decir para principio pero no entre en detalles por ahora.

Separe a los participantes en nueve "grupos colmena".* Intente tener al menos una persona con experiencia en cooperativas de ahorro y crédito en cada grupo. Asígneles a cada equipo un principio distinto. Dígales que discutan y preparen respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué es importante este principio? ¿Qué pasaría si no se aplica?
 - b) ¿En qué formas específicas se aplica este principio a nivel de cooperativa de ahorro y crédito?
 - c) ¿Qué se podría hacer para mejorar la aplicación de este principio?
- 3) Después de diez minutos pida a un representante de cada grupo que presente sus respuestas. Después de cada presentación, pida a los grupos que hagan preguntas y comentarios.

* Se llaman "colmenas" porque se sientan en grupos de dos a cuatro participantes para discutir la pregunta (por un máximo de 10 minutos). El sonido que se hace en la clase por la discusión se asemeja a las colmenas, de ahí su nombre.



Estructura democrática

Adhesión abierta y voluntaria
La adhesión a la cooperativa de ahorro y crédito es voluntaria y abierta a todos los que se encuentren dentro del vínculo común aceptado y que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

Control democrático
Los socios de las cooperativas de ahorro y crédito disfrutan del igual derecho al voto (un socio, un voto) y a participar en las decisiones que afecten a la cooperativa de ahorro y crédito, prescindiendo del monto de sus ahorros o depósitos o el volumen de sus transacciones. La votación en las entidades o asociaciones de integración del cooperativismo de ahorro y crédito podrá ser proporcional o representativa, de acuerdo con los principios democráticos. La cooperativa de ahorro y crédito es autónoma dentro del marco de la ley y la reglamentación, en atención a que la cooperativa de ahorro y crédito es una empresa de ayuda mutua que sirve a sus asociados, que son los que la gobiernan. Los cargos electivos en las cooperativas de ahorro y crédito son de carácter voluntario y sus directivos elegidos no deben recibir sueldo. Sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito pueden reembolsar a éstos los gastos legítimos en que hayan incurrido por razón de su cargo.

Ausencia de discriminación racial, religiosa y política
Las cooperativas de ahorro y crédito no hacen discriminación en lo que se refiere a raza, nacionalidad, sexo, religión y política.

Los presentes Principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito están basados en la filosofía de cooperación y sus valores de igualdad, equidad y pluralidad. Reconociendo las variadas prácticas que existen en la ejecución de la filosofía del cooperativismo de ahorro y crédito alrededor del mundo, el núcleo de los presentes principios se centra en el concepto del desarrollo humano y la hermandad del hombre expresados a través de la colaboración de personas que unen sus esfuerzos para lograr una vida mejor para sí mismas y para su comunidad.

INTERNACIONAL PRINCIPIOS OPERACIONALES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Servicio a los socios

Servicio a los socios
Los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos los socios.

Retorno a los socios
Para fomentar el ahorro y poder conceder préstamos y brindar otros servicios a los socios, los ahorros y depósitos de éstos devengarán una tasa equitativa de interés, de acuerdo con la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito. Los excedentes derivados de las operaciones de la cooperativa de ahorro y crédito, una vez asegurados los niveles de reserva apropiados y pagados los dividendos limitados sobre el capital social permanente, donde éste exista, pertenece y beneficia a todos los socios sin que un socio o grupo de socios se beneficie en detrimento de los otros. Dichos excedentes podrán repartirse entre los socios en proporción a sus transacciones con la cooperativa de ahorro y crédito (devoluciones o retornos de intereses o por servicios) o pueden utilizarse para mejorar o establecer los servicios que soliciten los socios.

Rentabilidad financiera
Es un objetivo primordial de la cooperativa de ahorro y crédito cimentar su fuerza financiera, incluyendo las reservas adecuadas y los controles internos que aseguren un servicio continuado a los socios.

Metas sociales

Educación permanente
Las cooperativas de ahorro y crédito promueven activamente la educación de sus socios, directivos y empleados, además del público en general, en los principios económicos, sociales, democráticos y de solidaridad de las cooperativas de ahorro y crédito. La promoción del ahorro y el uso prudente del crédito, así como la educación en el ejercicio de los derechos y responsabilidades de los socios, son esenciales al carácter social y económico de las cooperativas de ahorro y crédito en la satisfacción de las necesidades de sus socios.

Cooperación entre cooperativas
De acuerdo con su filosofía y las prácticas de integración cooperativista, las cooperativas de ahorro y crédito, dentro de su capacidad, colaboran activamente con otras cooperativas de ahorro y crédito y de otra índole y sus asociaciones a nivel local, nacional e internacional, para servir de la mejor forma a los intereses de los socios y las comunidades de estos.

Responsabilidad social
Siguiendo los ideales y creencias de los pioneros cooperativistas, las cooperativas de ahorro y crédito propenden por el desarrollo humano social. Su visión de la justicia social se extiende tanto a los socios individuales como a la comunidad en que éstos trabajan y residen. El ideal de las cooperativas de ahorro y crédito es el de proporcionar servicios a todas las personas que los necesiten y los puedan usar. Cada persona es un socio en potencia y apropiadamente forma parte de la esfera de interés y preocupación de las cooperativas de ahorro y crédito. Deben tomarse las decisiones en plena consideración del interés de la comunidad en que la cooperativa de ahorro y crédito y sus socios se mueven.



**CONSEJO
MUNDIAL DE
COOPERATIVAS
DE AHORRO
Y CREDITO**

Aprobados por Consejo de Afiliados del WCCU el 24 de agosto de 1984.

materia

2

estructura orgánica

Lección 2.1 Estructura de las cooperativas de ahorro y crédito

Lección 2.2 Integración de cooperativas de ahorro y crédito

LECCION 2.1

ESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar, describir y evaluar la estructura organica de la cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora y media.

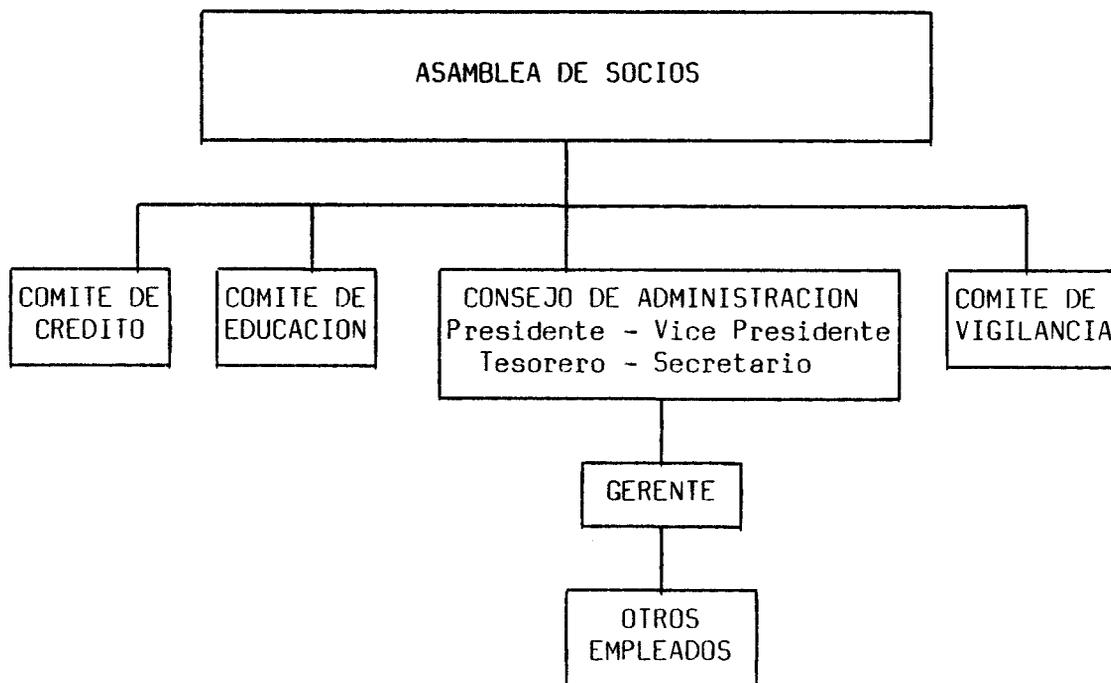
Material: "La estructura de una cooperativa de ahorro y crédito típica".

Guía para el instructor:

- 1) Refiriéndose a los principios discutidos en la lección anterior, recuérdelos a los participantes la estructura y el control democrático de una cooperativa de ahorro y crédito. Señale nuevamente que todos los socios tienen el derecho y la obligación al voto y a participar en las decisiones concernientes a sus cooperativas. Enfatice que toda cooperativa de ahorro y crédito es propiedad de sus socios.

Pida a los participantes que expliquen cómo los socios de una cooperativa toman decisiones en asuntos tales como aprobaciones o rechazos de solicitudes de crédito, el control financiero, el establecimiento de programas de educación para socios, etc. Trate de dirigir la discusión hacia el concepto de "delegación": que los socios tendrán que delegar algunas tareas a ciertos comités, funcionarios o empleados designados para esto. Obviamente, no es práctico que todos los socios se involucren en decisiones requeridas en las operaciones diarias.

Pregunte a los participantes qué comités y funcionarios tienen ellos en sus cooperativas de ahorro y crédito. Haga un diagrama de sus respuestas en la pizarra, como se indica a continuación.



Explique que este organigrama muestra la estructura básica de una cooperativa de ahorro y crédito típica. Se organiza así para asegurar la mejor representación de los socios en una organización que da servicios financieros sin fines de lucro.

Indique que, a diferencia de otros tipos de cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito tienen por lo menos dos órganos elegidos, el Comité de Crédito y el Comité de Vigilancia, además del Consejo de Administración. Todos estos órganos electos responden directamente a los socios, quienes les delegan autoridad para una buena conducción de la cooperativa.

- 2) Refiriéndose al diagrama en la pizarra, señale que la mayor parte del trabajo de gestión en una cooperativa de ahorro y crédito recae sobre estos órganos y funcionarios. Pregunte a los participantes cómo los socios siguen teniendo la última palabra en su cooperativa. Ellos deberán responder que ciertas decisiones no son delegadas a los comités electos, pues dichas decisiones se toman en asambleas generales. Pida ejemplos de este tipo de decisiones y haga una lista en la pizarra.

- Adopción de estatutos y aprobación de enmiendas a los estatutos y artículos de adhesión.

- Elección de miembros del Consejo de Administración y comités.
 - Separación del cargo de los miembros del Consejo y miembros de comités (puede haber excepciones a esta regla).
 - Expulsión de socios.
 - Reparto de dividendos e intereses acumulados.
 - Solicitud para reuniones especiales.
- 3) Habiendo identificado las funciones principales de los socios y la clase de decisiones que toman ellos mismos en asambleas generales, señale a los participantes que identifiquen las tareas principales de los comités electos y de los funcionarios.

Primero con el Consejo de Administración, dé a los participantes uno o dos minutos para que piensen acerca de las principales tareas de dicho órgano y que las expresen en una frase corta. Después pregunte individualmente algunas sugerencias, discútalas y brevemente con todo el grupo acuerden la mejor definición. Finalmente, revise cómo es elegido el Consejo de Administración.

Continúe así con los otros comités y funcionarios.

- Consejo de Administración

Establece la política y maneja las actividades de la cooperativa de ahorro y crédito de acuerdo con los estatutos y la legislación. Es elegido por los socios.

- Presidente

Preside las reuniones del Consejo de Administración y de las asambleas de socios. Presenta un informe anual del Consejo a los socios. Elegido por los socios, generalmente dentro de los miembros del Consejo de Administración.

- Vice-Presidente

Actúa en ausencia o incapacidad del presidente. Elegido por y dentro del Consejo de Administración.

Tesorero

Es responsable de los registros financieros de la cooperativa, y hasta que haya empleados, también es responsable de las operaciones diarias. Es elegido por y dentro del Consejo de Administración.

- Secretario

Lleva las actas de todas las reuniones. Es elegido por y dentro del Consejo de Administración.

- Comité de Crédito

Revisa y aprueba las solicitudes de préstamo. Generalmente es elegido por los socios, pero a veces es elegido por el Consejo de Administración.

- Comité de Vigilancia

Supervisa los registros y los procedimientos operativos de la cooperativa. Generalmente es elegido por los socios pero a veces es elegido por el Consejo de Administración.

- Comité de Educación

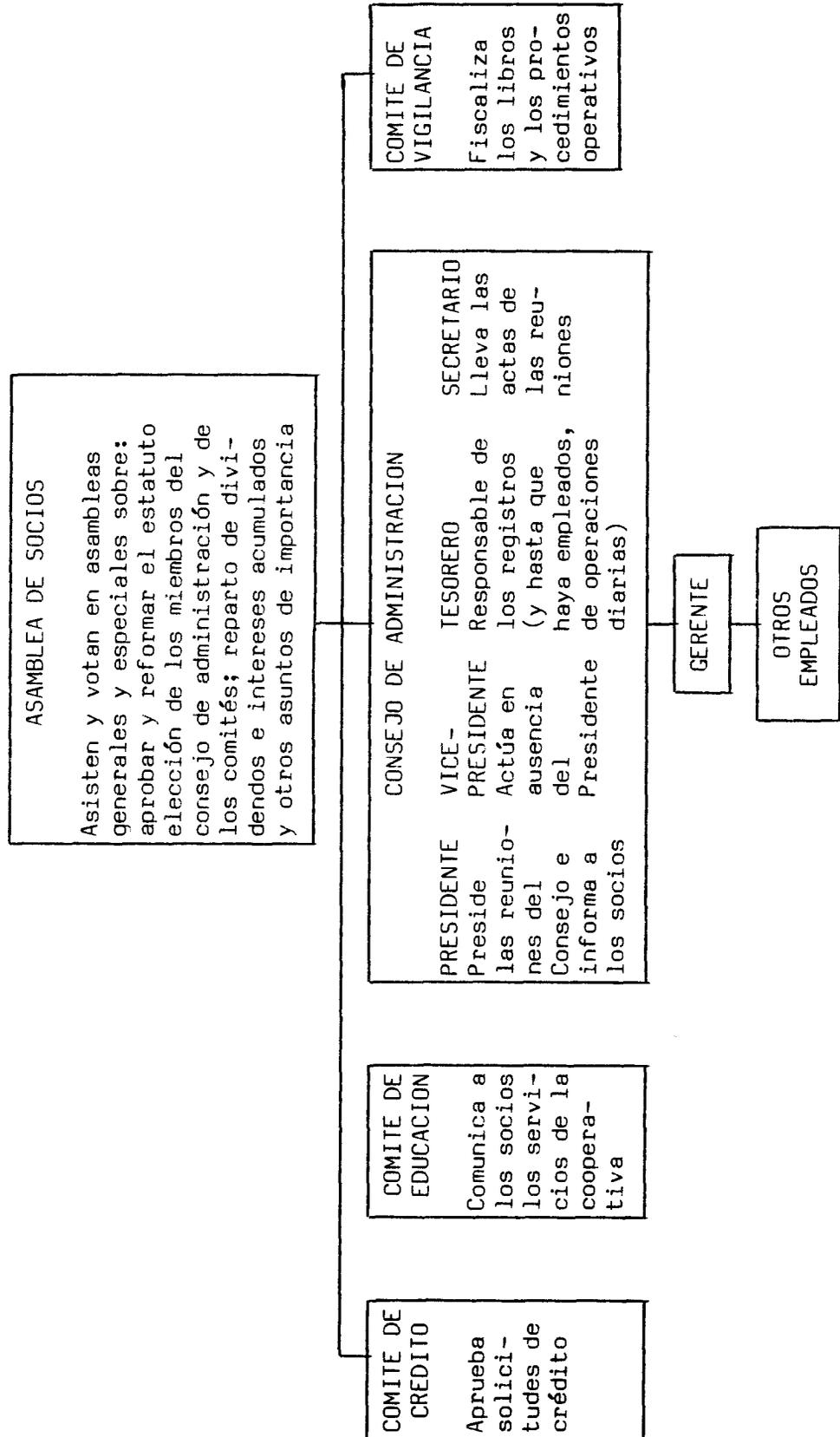
Informa a los socios y no socios de los servicios de una cooperativa de ahorro y crédito y "vende" la idea de una cooperativa de ahorro y crédito. Generalmente es elegido por los socios pero a veces es elegido por el Consejo de Administración.

- Empleados

Sus funciones dependen de las necesidades de la cooperativa. El gerente es nombrado por el Consejo de Administración, el resto de los empleados son elegidos por el gerente o por la persona que el designe.

- 4) Distribuya la hoja "La estructura de una cooperativa de ahorro y crédito típica" y úsela para resumir la sesión. Revise el diagrama e identifique cualquier discrepancia entre éste y las definiciones sugeridas por los participantes en discusiones anteriores.
- 5) Comunique a los participantes que el trabajo de los distintos comités y funcionarios, será por supuesto, el tema de muchas lecciones en este curso.

ESTRUCTURA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TIPICA



LECCION 2.2

INTEGRACION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar y distinguir entre los diferentes niveles de integración de las cooperativas de Ahorro y Crédito.

Duración: Una hora.

Material: Estudios de caso: "Tres cooperativas de ahorro y crédito"
"Resumen de la integración de cooperativas de ahorro y crédito".
"Sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito".
"El sistema nacional de cooperativas de ahorro y crédito" (si está disponible).

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya las hojas sobre la integración de las cooperativas de ahorro y crédito la noche anterior a la lección e indíqueles que las lean.
- 2) Distribuya los estudios de caso. Indíqueles que los lean y que traten de analizar la situación actual en las cooperativas incluyendo los problemas de desarrollo y de crecimiento.

Después de 10 minutos, pida a los participantes que identifiquen los principales problemas en estas tres cooperativas. Trate de obtener estas sugerencias:

- Cooperativa A: La primera necesidad es la capacitación en teneduría de libros, y la revisión periódica de los registros.
- Cooperativa B: La primera necesidad es la liquidez. Los socios pagan pronto, sin embargo las demandas de crédito exceden los recursos disponibles en los depósitos de los socios.

- Cooperativa C: La primera necesidad es promover la cooperativa de ahorro y crédito en el sector de socios potenciales.

- 3) Pregunte a los participantes cuáles podrían ser las formas prácticas de tratar estas necesidades. Alguno debería ser capaz de indicar que la experiencia de una o dos cooperativas puede ayudar a resolver los problemas de una tercera. Por ejemplo, hay dinero disponible en las cooperativas A y C para ayudar a resolver las necesidades de liquidez de la cooperativa B; el programa de educación de socios de la cooperativa B puede ser adaptado para uso en la cooperativa C; los problemas de contabilidad de la cooperativa A pueden ser resueltos a través de los conocimientos adquiridos en las cooperativas B y C. En otras palabras, en el verdadero sentido de cooperación, cada uno será capaz de desarrollarse mejor si trabajan juntos.

Explique que de la misma manera que las cooperativas unen individuos con las necesidades financieras similares, así pues las cooperativas de ahorro y crédito también pueden unirse para obtener mejores servicios para sí mismos.

- 4) Refiérase al "Resumen de la integración de cooperativas de ahorro y crédito" el cual debe haber sido estudiada por los participantes fuera de la clase. Compruebe a través de preguntas si cada uno de ellos ha aprendido la estructura básica que ahí se describe. (Haga notar que los términos utilizados pueden variar de un país a otro).

a) Capítulos:

Usualmente son grupos informales de cooperativas de ahorro y crédito en una área geográfica específica. Se reúnen regularmente para intercambiar información, conducir programas educativos y llevar a cabo la promoción en el área. Algunos capítulos son entidades formales, mientras que otros no. Debe informarse que los capítulos no están destinados a emplear personal o a incurrir en otros gastos innecesarios para las coope-

rativas. Más bien están para facilitar el intercambio de información, y cuando sea designado, garantizar representación proporcional en el próximo nivel.

b) Federaciones :

Son generalmente afiliaciones nacionales de cooperativas de ahorro y crédito. Dependiendo del nivel de desarrollo en un país dado, dotan de financiamiento, educación, auditoría, servicios legales y otros servicios a las cooperativas afiliadas. En algunos países (Canadá, Australia, Estados Unidos y Nigeria) las federaciones son formadas a nivel estatal o provincial.

c) Confederaciones :

Son grupos regionales de federaciones dentro de la misma área. Esto puede ser a nivel continental (como en Africa, Asia o América Latina) o nacional (como en Canadá o Estados Unidos).

d) Consejo Mundial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCTU) :

Está compuesto de siete confederaciones y cuatro federaciones independientes.

Todos los organismos señalados anteriormente, a excepción de los "capítulos", son financiados al menos en parte, por cuotas de sus respectivas afiliadas.

A pesar de que necesariamente difieren en su campo de acción y naturaleza, los servicios primordiales que cada uno de estos niveles provee, pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- Mantener la estructura democrática, la cual asegura que se actúa de acuerdo con las necesidades de los socios.
- Servicios técnicos, tales como educación, capacitación, planificación e inspecciones periódicas.

- Comunicacion a través de boletines, materiales publicitarios y manuales de operación.
 - Promoción del movimiento de cooperativas de ahorro y crédito dentro de un área específica de operación.
- 5) En una conferencia-debate, presente la integración del movimiento de cooperativas de ahorro y crédito de su país. Compruebe si todos los participantes aprendieron la estructura y el nombre de las organizaciones en los niveles de capítulos y federaciones. Explique sus funciones y cómo son financiadas, dando ejemplos de sus actividades y los servicios que ofrecen a las cooperativas de ahorro y crédito.
- 6) Resuma explicando que así como el socio responsable es la clave para que una cooperativa funcione debidamente, cada eslabón en la cadena de la integración de cooperativas debe ser responsable de la totalidad de cooperativas.

Tres Cooperativas de Ahorro y Crédito

Cooperativa A :

- Su vínculo en común es la comunidad rural de sus socios. El ahorro de los socios alcanza un total de \$5 000 y el monto de préstamos colocados es de \$3 500. Esta cooperativa no tiene empleados. Ninguno de los funcionarios electos tiene experiencia en teneduría de libros.

Cooperativa B :

- Su vínculo en común es que todos sus miembros pertenecen a la misma comunidad urbana. El ahorro de los socios es de \$15 000 y el monto de préstamos colocados es de \$14 000. La cooperativa no tiene empleados (aunque piensa contratar próximamente un contador a tiempo parcial). Un buen programa educativo para sus socios, ha sido implementado, y como resultado, los socios no sólo participan regularmente en las asambleas generales, sino que también ahorran regularmente, piden préstamos con prudencia y reembolsan puntualmente. El comité de crédito acaba de revisar solicitudes de préstamo por un total de \$3 000, de los cuales \$2 500 pueden considerarse "aprobados".

Cooperativa C :

- Su vínculo en común es la organización que emplea a sus socios. El ahorro total de sus socios es de \$20 000 y el monto de préstamos colocados es de \$15 000. Esta cooperativa tiene un contador a tiempo completo. El excedente del año pasado permitió que se pagara dividendos a los socios. El número de socios no ha crecido más del 2% anual en los últimos 3 años y el número total de socios solo es un 20% del potencial.

Resumen de la integración de cooperativas de ahorro y crédito

I. CAPITULOS:

Por lo general el desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito incluye la organización de capítulos o agrupaciones regionales de cooperativas de ahorro y crédito para proveer servicios de promoción y educación en un área geográfica específica. La federación puede por sí misma organizar agrupaciones, dándoles varios niveles de estatus y poder.

Las reuniones de un capítulo son presididas por representantes de las cooperativas de ahorro y crédito que lo componen, generalmente dos representantes de cada cooperativa. El capítulo puede nombrar un comité ejecutivo y cualquier subcomité que haga falta para llevar a cabo proyecto del mismo. En algunos capítulos, las reuniones se hacen rotativamente entre los miembros de las cooperativas para permitir la asistencia de los socios de la cooperativa huésped, con la presencia de delegados de otras cooperativas. Esto tiende a crear un sentido de solidaridad entre los socios de las cooperativas de la región.

El propósito principal del capítulo es promover y proteger las cooperativas de ahorro y crédito y el movimiento de ahorro y crédito cooperativo y ayudar en el logro de los propósitos de las federaciones. Esto requiere que las reuniones del capítulo hagan énfasis en la actividad educacional y promocional.

II. FEDERACIONES :

La incorporación a una federación, sigue a la creación de las cooperativas de ahorro y crédito individuales por sus pioneros en la zona. Puede también ser precedida por la creación de un comité de promoción nacional, si el desarrollo de las cooperativas creadas no justifica todavía la formación de una federación. Se facilita fuertemente el trabajo de una federación, si se le da personería jurídica.

En algunas áreas esto puede hacerse bajo la legislación cooperativa existente, mientras en otras se requiere una legislación especial.

Los artículos sobre incorporación, los estatutos y las decisiones políticas de los delegados en la asamblea anual general rigen el funcionamiento de las federaciones.

Normalmente cada cooperativa de ahorro y crédito tiene derecho a un número mínimo de delegados con derecho a voto. Algunas federaciones siguen el principio de "un miembro - un voto".

Los delegados eligen a un Consejo de Administración y comités responsables del funcionamiento de la federación entre las asambleas anuales. Los puestos en el Consejo de Administración son otorgados frecuentemente de acuerdo a la representación geográfica. En algunas federaciones, los miembros del Consejo de Administración son elegidos en las asambleas de los capítulos.

Dado que la mayoría de las federaciones son miembros de confederaciones o afiliadas directamente al Consejo Mundial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - WOCCU, los delegados de la asamblea anual de las federaciones también eligen representantes a las asambleas de las confederaciones o de WOCCU, de acuerdo con los estatutos pertinentes.

El Consejo de Administración es responsable de la contratación del gerente, quien a su vez contrata y supervisa al personal. El gerente, usualmente es un miembro ex-oficio del Consejo de Administración sin derecho a voto.

El funcionamiento de una federación requiere de un financiamiento adecuado. En muchos países en desarrollo la asistencia es recibida inicialmente de afuera pero cada federación debe reconocer la necesidad de ser autosuficiente lo más rápido posible. Las fuentes usuales de ingresos de una federación se presentan a continuación:

- Cuotas: Las ligas usan muchos métodos para evaluar a las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas para determinar las cuotas. Algunos adoptan el sistema de una cuota per capita, aunque esto no toma en cuenta el crecimiento financiero. Otros basan las cuotas en un porcentaje de los depósitos de los socios. La razón fundamental de

esto es que dichos depósitos forman las bases para el desarrollo económico de una cooperativa. (Las cuotas se usan normalmente para sostener el proceso democrático de toma de decisiones y la labor educativa y promocional).

- Interés: La actuación de un servicio central financiero (una facilidad de préstamo para las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas) produce intereses sobre los préstamos otorgados por la federación. Este interés proporciona excedentes sobre los depósitos de las cooperativas afiliadas y cubre los costos de los servicios prestados. Algunas federaciones han encontrado en este servicio financiero su mayor fuente de ingresos.
- Honorarios por servicios: Las federaciones generalmente cobran honorarios calculados, para cubrir los costos de proporcionar sus servicios auxiliares. Por ejemplo, la venta de formularios impresos, incluye su costos y gastos de distribución. De ser posible, cada servicio debe pagar por sí mismo una vez que el costo inicial haya sido absorbido.

Los gastos de una federación caen en las siguientes categorías:

- gastos administrativos, de oficina, trabajo de campo, gastos secretariales y personal de oficina;
- gastos por programas de educación y de capacitación, reuniones y comunicaciones;
- cobros por afiliación con confederaciones.

III. CONFEDERACIONES

En casi todas las áreas, se han formado confederaciones tanto para proveer servicios comunes, los cuales de otra manera pueden ser muy costosos, como para establecer una representación a gran escala geográfica. Dichas confederaciones son generalmente formadas a nivel continental, sin embargo, en los lugares donde el movimiento de cooperativas de ahorro y crédito ha sido particularmente exitoso (como en Australia, Canadá y los Estados Unidos), existen a nivel nacional.

Los miembros de la confederación se reúnen anualmente o cada 2 años para establecer políticas, para elegir el Consejo de Administración, para recibir informes y aprobar el presupuesto. El número de delegados con derecho a voto varía de una confederación a otra. Cada federación afiliada tiene al menos un delegado y algunas veces más, cuando la cantidad de sus miembros lo amerite. Los servicios que proveen las confederaciones varían de acuerdo a las necesidades de cada región.

En los casos de confederaciones nacionales es muy importante la asistencia legislativa que ofrecen, dado que las afiliadas no podrían hacerlo adecuadamente. La capacitación es otro servicio típico proporcionado por una confederación nacional sobre todo cuando el material apropiado ha sido estandarizado y/o las técnicas pueden ser trasladadas fácilmente a las federaciones afiliadas.

Cuando las confederaciones son regionales, como en las áreas en desarrollo de Africa, Asia, el Caribe y América Latina, sirven como puntos focales para la movilización de los recursos de la región. Las agencias internacionales de desarrollo y financieras han detectado en los últimos años, que es sumamente eficiente negociar con dichas áreas a través de las oficinas centrales de las confederaciones. Las asociaciones también son un medio para difundir información sobre temas relevantes a través de publicaciones y conferencias.

Finalmente, a través de su propia afiliación al Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito - WOCCU, las confederaciones forman el último eslabón entre los socios de las cooperativas de ahorro y crédito en cerca de 80 países alrededor del mundo.

Al igual que las federaciones, las confederaciones requieren financiamiento. Sus recursos usuales son las cuotas y los cobros por servicios. Aunque las confederaciones nacionales sean capaces de operar efectivamente el servicio financiero central, ganando intereses por dicha actividad, las restricciones en la circulación de dinero ponen en desventaja a las confederaciones en los países en desarrollo que son los que más necesitan de esos servicios. Las asociaciones en los países en desarrollo reciben a veces ayuda externa, principalmente a través de WOCCU.

IV. CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO - WOCCU

Al igual que la organización internacional de las cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras similares, el propósito del Consejo Mundial es la de ayudar a los asociados a organizar, expandir, mejorar e integrar a las cooperativas de ahorro y crédito e instituciones vinculadas, como instrumentos efectivos para el desarrollo económico y social.

Actualmente los miembros del Consejo Mundial son confederaciones, que representan a Asia, Africa, Canada, el Caribe, Australia, América Latina y Estados Unidos, así como las federaciones independientes de Gran Bretaña*, Fiji*, Irlanda y Nueva Zelandia. La Confederación Desjardins de Quebec, Canadá, y el Banco Raiffeisen de Austria participan en las reuniones de WOCCU en calidad de observadores.

Los miembros votantes (por lo menos 500 000 socios de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas) tienen derecho a una representación en el Consejo de los Miembros Asociados. Este se reúne una vez al año para conducir los negocios y asuntos del Consejo Mundial y para elegir a los funcionarios integrantes del Comité Administrativo. El Comité Administrativo normalmente se reúne dos veces al año para encargarse de los negocios del Consejo de los Miembros Asociados, con la excepción de que no pueden elegir funcionarios, determinar cuotas y llenar vacantes de representantes, hacer enmiendas a los estatutos, expulsar miembros o disolver el Consejo Mundial.

Los servicios que proporciona el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito a sus miembros se encuentran dentro de las siguientes áreas funcionales: de desarrollo y planeamiento colectivo, servicios técnicos y de desarrollo, movilización de recursos, comunicaciones y representación en los organismos internacionales.

Las fuentes de ingresos del Consejo Mundial son cuotas, concesiones y cobros por servicios.

* Miembros sin derecho a votar.

Sistema Internacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Confederaciones Regionales		Federaciones Nacionales		Totales del Consejo Mundial			
		Cooperativas	Socios	Ahorros ¹	Préstamos en curso ¹		
Confederación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de África (ACCOSCA)	Benin Botswana Burkina Faso Cameroon Costa de Marfil Etiopía Gambia Ghana Kenia Lesotho Liberia Malaui	12,052	2,774,350	\$519.2	\$383.8		
Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Asia (ACCU)	Bangladesh Corea Formosa (China) Hong Kong India Indonesia Japón Malaysia	7,477	2,242,818	\$1,904.0	\$1,581.8		
Federación Australiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (AFCU)	7 estados y 1 territorio	351	2,333,554	\$3,233.2	\$2,776.4		
Sociedad Canadiense de Crédito Cooperativo (CCCS)	8 organizaciones provinciales	1,497	4,206,800	\$17,769.2	\$14,384.6		
Confederación Caribeña de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CCCU)	Anguilla Antigua Bahamas Barbados Belize Bermudas Dominica Islas Caimanes Granada Guyana Jamaica Montserrat San Cristóbal-Nevis Santa Lucía San Vicente Surinam Tortola Trinidad y Tobago	446	657,083	\$302.5	\$158.6		
Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC)	Antillas Neerlandesas Argentina Bolivia Brasil Colombia Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras México Nicaragua Panamá Paraguay República Dominicana Uruguay	2,575	3,407,334	\$1,139.1	\$1,080.3		
Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito — de los Estados Unidos (CUNA)	50 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico	14,855	50,125,929	\$148,820.2	\$99,589.3		
Ligas independientes	Fiji Gran Bretaña Irlanda Nueva Zelanda	917	994,071	\$856.8	\$757.5		
		TOTAL²	70,981,939	\$195,479.8	\$139,938.6		



Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Estas estadísticas han sido tomadas del Informe Estadístico de 1987 del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Notas: ¹Monto en millones de dólares de EE.UU. ²Los totales han sido redondeados a millones.

Sólo se incluyen datos de cooperativas afiliadas al Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

formación de cooperativas de ahorro y crédito

- Lección 3.1 Evaluar el potencial de socios, ahorros y préstamos
- Lección 3.2 El papel del Comité de Promoción
- Lección 3.3 El papel de los voluntarios
- Lección 3.4 Requisitos para la inscripción registral
- Lección 3.5 La primera Asamblea General

LECCION 3.1

EVALUAR EL POTENCIAL DE SOCIOS, AHORROS Y PRESTAMOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para determinar el potencial de socios, de ahorros y de préstamos en una área donde se piensa establecer una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora y media.

Material: Estudio de caso "Salto"
Formulario "Perfil de los socios"

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que como ya entienden los elementos básicos de las cooperativas de ahorro y crédito y su estructura, ahora ellos verán cómo se organiza inicialmente una cooperativa de ahorro y crédito. Como las cooperativas de ahorro y crédito son típicamente rurales, urbanas, o se basan en el personal de alguna institución, el ejemplo usado aquí puede considerarse como uno de los posibles.
- 2) Presente el estudio de caso a los participantes; puede leérselo o darles una copia de la hoja.
- 3) Discuta la primera pregunta - por qué es necesaria la evaluación. Primero pregunta a los participantes por qué una nueva cooperativa de ahorro y crédito en "Salto" podría fracasar. Trate de obtener sugerencias como éstas:
 - Puede darse el caso de que no haya un potencial real para una cooperativa de ahorro y crédito viable en el área, por ejemplo, un número limitado de personas que devenguen ingresos muy bajos, etc.
 - De primera importancia es el hecho de que una cooperativa debe formarse de acuerdo a los deseos de los socios potenciales. Si

la cooperativa de ahorro y crédito es creada de otra manera o "impuesta", no podrá mantenerse por sí sola.

- Aparentemente, aquellos que están interesados en la cooperación ya han iniciado un club de ahorro. Es posible que deseen continuar así.

Pida a los participantes que den ejemplos que ellos mismos hayan visto de cooperativas de ahorro y crédito o de otras cooperativas que resultaron inapropiadas para sus áreas.

Recuerde a los participantes sus responsabilidades en este aspecto. Promover a un grupo cooperativo con probabilidades de fracaso no sólo trae detrimento de la idea de la cooperativa, sino también de la gente involucrada. Es esencial evaluar si la cooperativa de ahorro y crédito puede o no ayudar a la gente y si puede o no ser viable.

- 4) Discuta la segunda pregunta: ¿Cómo se debe llevar a cabo la evaluación? Empiece por preguntar quienes serían aceptados como socios de la cooperativa de ahorro y crédito en "Salto".

- En el caso dado, socios serían personas que vivan en la comunidad. Las leyes y regulaciones de las cooperativas en un país pueden establecer que para ser socio se tiene que tener una edad mínima. Con esto en mente identifique la "población objetivo".

Pregunte a los participantes que más deben conocer acerca de la "población objetivo". Apunte sus respuestas en la pizarra. Asegúrese que los puntos que siguen sean incluidos.

- Como un socio debe ahorrar, los socios potenciales deben tener algo que ahorrar. No es razonable suponer que toda la población objetiva pueda ser considerada como socios potenciales. Obviamente es necesario determinar cuánta gente de esta población tiene ingresos disponibles en alguna época del año.

- Un buen indicador de los socios potenciales son aquellas personas que necesitan más los servicios de ahorro y crédito. En el ejemplo de Salto, éstos pueden ser los productores de cultivos comerciales que siempre necesitan préstamos y algunos de los miembros del club de ahorros (otros probablemente prefieran quedarse en el club hasta que la cooperativa les inspire confianza).
- 5) Explique que los dos puntos anteriores le darán alguna indicación de la necesidad y viabilidad de una nueva cooperativa. Enfatice que cuanto más se conozca acerca de los socios potenciales y sus necesidades, será más fácil para la cooperativa de ahorro y crédito llegar a ellos con estrategias promocionales y servirlos bien. Una cooperativa de ahorro y crédito, debe desarrollar un "perfil del socio", o sea una descripción general de sus socios: edad, sexo, ocupación, ingreso, etc. Las cooperativas de ahorro y crédito establecidas necesitan mantener estos perfiles, siempre al día para desarrollar sus servicios.
- 6) Distribuya la hoja "Perfil de los socios". Explique que la información solicitada para cada perfil puede resumirse como en este formulario, y que van a llenarlo juntos para los propósitos de capacitación. Como base para el perfil, seleccione un área que conozcan todos los participantes. Si esto no es posible, pídale que usen la imaginación y creen un perfil para Salto.

Revise cada punto del formulario y pida a los participantes que sugieran las respuestas. Para cada punto discuta la utilidad de la información, qué tan exacta tiene que ser y qué recursos deben usarse para obtenerla.

- 7) Señale que debe ser relativamente fácil evaluar el ahorro y crédito potenciales después de establecer el perfil y la base de los socios potenciales. Sería ideal hacer una encuesta sobre niveles de ingreso (anónimamente). La hoja de resumen de una encuesta de este tipo podría parecerse a ésta (las primeras tres columnas).

Nivel de ingreso anual	Número de socios potenciales	Ingreso total aproximado	Ahorro potencial como % de ingreso	Ahorros potenciales anuales
Más de \$10 000	0	0		0
\$7 501 - \$10 000	10	87 500	20%	17 500
\$5 001 - \$ 7 500	20	125 000	15%	18 750
\$2 501 - \$ 5 000	100	375 000	10%	37 500
\$1 501 - \$ 2 500	220	440 000	8%	35 200
\$1 001 - \$ 1 500	180	225 000	8%	18 000
\$ 501 - \$ 1 000	60	45 000	5%	2 250
Menos de \$500	50	20 000	5%	1 000
Total	640	1 317 500		130 200

- En el ejemplo de Salto ya se tenían experiencias de ahorros en la comunidad. Podría ser útil descubrir qué porcentaje de su ingreso los miembros del club podrían depositar cada mes. Este porcentaje luego puede ser aplicado al ingreso en cada línea en la hoja de resumen, para estimar los ahorros potenciales anuales. Esto se ha efectuado en la hoja de resumen presentada en esta página. Luego, debe evaluarse cuánto de este potencial puede ser movilizado por la cooperativa de ahorro y crédito durante el primer año de operación.
- Los préstamos no deben estar al nivel de los ahorros, teniendo en cuenta experiencia de otras cooperativas de ahorro y crédito y suponiendo que el Comité de Crédito es responsable. El potencial de la demanda de préstamos podría ser estimado probablemente mediante una investigación de las necesidades de efectivo temporales de una familia y de los montos de préstamos típicos obtenidos de prestamistas locales y de los miembros del club de ahorro.

SALTO

El pueblo de Salto ha sufrido por largo tiempo de una economía estacional. El principal cultivo comercial se comercializa sólo durante 5 meses al año. Durante los otros meses, las ventas generalmente no son suficientes para que la mayoría de la población se gane la vida.

Cuando se necesita dinero para la escuela o cuando se presentan emergencias fuera de la época de la cosecha, mucha gente pide a los prestamistas locales. Estos préstamos se reembolsan con una tasa de interés de al menos el 10% mensual (ó 120% al año).

Algunos de los agricultores pertenecen a un club de ahorros. Cada miembro deposita igual cantidad cada mes. Al final de cada mes, a base de turnos, un miembro diferente del club recibe el total de los depósitos. Los miembros del club que tienen emergencias financieras pueden "cambiar" su mes con otro miembro, pero se entiende que este intercambio involucra un "regalo" (pago) al otro miembro que equivale al 25% del total de los depósitos recibidos.

Nicolás Rojas vivió en un país vecino durante los últimos tres años. Mientras vivió allí, fue socio de una cooperativa donde ahorraba regularmente y podría pedir prestado un monto equivalente a 3 veces sus ahorros (con un aval) a un tasa de interés de sólo 18% al año (1,5% mensual). Ahora regresó a su casa y, sabiendo que existe una alternativa, le gustaría interesar a su familia, amigos y vecinos, a iniciar una cooperativa de ahorro y crédito. Por eso escribió a un viejo amigo de la cooperativa de ahorro y crédito a la cual él pertenecía, pidiendo alguna ayuda. Su amigo le contestó que antes de empezar, debe evaluar el potencial de socios y los posibles ahorros y préstamos de la cooperativa en proyecto. Dijo que hubo casos en el pasado donde dichas evaluaciones no se llevaron a cabo y que a causa de potenciales imprevisiblemente bajos, estas cooperativas nunca llegaron a ser viables.

Tarea:

- a) Explique ¿por qué es necesaria la evaluación?
- b) Qué información quiere usted obtener exactamente y cómo puede obtenerla (no sugiera en forma general "hacer un estudio" o algo similar, sino describa que método de estudio usaría).

Perfil de los socios

Cooperativa de ahorro y crédito: _____

Número de socios: _____ Masculinos _____ Femeninos

Vínculo común: _____

Descripción de un socio promedio/ "típico" (estado civil, donde vive, ocupación, ingresos, etc.).

¿Qué tipo de compras principales hacen los socios?: _____

Con frecuencia: _____

¿Para qué podrán necesitar préstamos los socios?: _____

¿Qué beneficios pueden recibir/o reciben de su adhesión a la cooperativa de ahorro y crédito?:

Otra información adicional: _____

LECCION 3.2

EL PAPEL DEL COMITE DE PROMOCION

Objetivo: Capacitar a los participantes para establecer un Comité de Promoción de una cooperativa de ahorro y crédito y a organizar su trabajo.

Duración: Una hora y media.

Material: Estudio de caso "Comité de Promoción de Salto".

Guía para el instructor:

- 1) Explique al grupo que un paso indispensable para la constitución de una cooperativa de ahorro y crédito es la formación de un Comité de Promoción. Este facilita los cambios para un planeamiento adecuado y la resolución de problemas previsibles.

La situación presentada en el estudio de caso es bastante común y importante. Distribuya el estudio de caso y pida a los participantes que lo revisen. Divídalos en grupos de cinco o seis y dígales que discutan las preguntas al final. Conceda 45 minutos para la discusión.

- 2) Cuando el grupo completo se reúne, trate cada pregunta y pida respuestas.
 - a) ¿Qué puntos de vital importancia debió incluir Nicolás en la agenda y por qué son importantes?

Esta primera reunión debe ser lo menos formal posible, para así estimular la discusión. Sin embargo, debe considerar estos puntos:

- i) Determinación del vínculo en común. El grupo debe decidir en ese momento las bases para la adhesión, ya sea de residencia, ocupación, o asociación.

- ii) Revisión de los propósitos y principios de una cooperativa de ahorro y crédito. Esto es necesario para hacer recordar a todos los presentes y para evitar posibles malos entendidos posteriores, como ha sido señalado en las lecciones 1.4 y 2.1).
 - iii) Revisión de las regulaciones del Gobierno y los estatutos propuestos. La futura cooperativa debe tener personería jurídica en concordancia con las leyes pertinentes del país.
 - iv) Elección del Comité Nominador. Este Comité debe alentar a la gente a presentarse para determinadas funciones que se eligen. Si así se hiciera, esto generará mayor interés en la cooperativa propuesta. Es importante mencionar que la lección 3.3, trata de la función del voluntario.
 - v) Determinación de la cuota de inscripción. El pago de dicha cuota es un indicador clave del interés de los futuros socios en la cooperativa.
 - vi) Elección de una persona de confianza o clave que reciba los pagos de posibles socios. Sólo una persona debe responsabilizarse de los fondos pagados y de su registración, por el momento.
- b) ¿Qué materiales se deben preparar para la reunión?

De ser posible deben ser reproducidos y distribuidos a todos los asistentes, folletos que definan lo que es una cooperativa de ahorro y crédito y que expliquen los principios de operación y la estructura típica de una cooperativa de ahorro y crédito. Agregado a esto, si está disponible, un modelo de estatutos (en particular: los artículos sobre adhesión) y regulaciones del Gobierno pertinentes (y/o la legislación). Estos también deben ser reproducidos y distribuidos. Finalmente, si hay otro material promocional (por ejemplo, una película o una serie de diapositivas que expliquen qué es una cooperativa de ahorro y crédito) que pueden pedirse prestado para la asamblea, esto sería de ayuda. Dicho material puede estar disponible en alguna federación existente.

c) ¿A quién se debe invitar a la reunión?

Debe ser invitada, además de los socios fundadores, cualquier otra parte interesada. También puede ser útil invitar a una persona con experiencia en cooperativas de ahorro y crédito (o con cooperativas en general). Dicha persona puede ser de una cooperativa de ahorro y crédito, de una confederación ó del Gobierno. Debe hacerse notar que la experiencia de una federación ya establecida en la zona, puede ser muy útil en este punto. Dependiendo del grado en que el Gobierno influya sobre las cooperativas en el país, una invitación a un representante del Gobierno puede o no ser importante.

d) ¿Qué actividades de seguimiento deben decidirse al final de la reunión?

i) La consideración más importante será cómo mantener vivo el interés en la cooperativa. Esto puede lograrse efectivamente, llevando a cabo muchas reuniones con pequeños grupos de posibles socios, explicándoles las reglas, la organización y otros asuntos de la cooperativa.

ii) Debe determinarse todo lo relacionado a las cuotas de ingreso. Las fechas y horarios de pago deben determinarse a conveniencia de los socios potenciales. Las cuotas deben ser aceptadas sin procedimientos complicados y deben llevarse buenos registros de quienes han pagado, ya que ésta es la primera prueba de credibilidad de la cooperativa.

iii) El Comité Nominador debe hacer los arreglos para la primera Asamblea General. Estos deben incluir: hacer las invitaciones y preparar la agenda.

Explique que este Comité debe percibirse como un organismo provisional, ya que su propósito es generar interés y establecer la cooperativa. Cuanto antes se realice esto y por lo tanto, se haga redundante el Comité, habrá tenido mayor éxito.

Comité de Promoción de Salto

Nicolás Rojas ha logrado interesar a un grupo de ocho personas en los beneficios que una cooperativa de ahorro y crédito podría traer a Salto. Uno de ellos sugiere que el paso lógico a seguir debe ser una reunión para discutir y planear una estrategia. En el ínterin, el amigo de Nicolás, socio de la cooperativa a la que él pertenecía, manda unos folletos que definen a una cooperativa de ahorro y crédito, explican cómo es su estructura y cuáles son sus principios de operación.

El propósito de la reunión, por acuerdo informal del grupo, será decidir qué es lo mejor para determinar el interés que tiene la comunidad en formar una cooperativa de éstas y, si existe interés suficiente, cuáles son los pasos a seguir para su formación. Se le pida a Nicolás que prepare una agenda para la primera reunión de este "Comité de Promoción".

Tarea:

Discuta lo siguiente:

- a) ¿Qué puntos de importancia debe incluir Nicolás en la agenda? ¿Por qué son éstos importantes?
- b) ¿Qué materiales deben prepararse para la reunión?
- c) ¿A quién se debe invitar a la reunión?
- d) ¿Qué actividades de seguimiento deben decidirse al final de la reunión?

LECCION 3.3

EL PAPEL DE LOS VOLUNTARIOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para describir la función de los voluntarios en el desarrollo y la gestión de una cooperativa de ahorro y crédito y las cualidades ideales de los mismos.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Explique a los participantes que el trabajo voluntario es un elemento clave en el desarrollo de las cooperativas. Un voluntario es alguien que está dispuesto a dedicar su tiempo a la buena marcha de la cooperativa, principalmente sirviendo como un funcionario electo. Discuta la importancia de los voluntarios con el grupo.
 - Especialmente en la etapa formativa del desarrollo de una cooperativa, la gestión de la cooperativa está completamente en manos de los voluntarios. Su dedicación y competencia es esencial para el crecimiento de la cooperativa. Por lo tanto, cuando una cooperativa está constituyéndose es esencial que unos voluntarios se destaquen entre los socios potenciales.
 - Todos los funcionarios de los Comités son considerados voluntarios, así como, por supuesto, los miembros del Consejo de Administración. El número de dichos funcionarios varía de un país a otro, pero a nivel de cooperativas se recomienda que un Consejo tenga por lo menos 7 miembros y que cada comité tenga 3 miembros como mínimo.

- 2) Refiérase al organigrama de la lección 2.1 y a la breve definición de las tareas del Consejo de Administración que se dio en esa lección..." establecer las políticas, y dirigir las actividades". Explique que necesitamos saber más acerca de sus funciones para así poder seleccionar las personas correctas para dichas labores; el planteamiento anterior es muy corto y general. Pida a los participantes dividir las definiciones dadas en ocho o diez tareas

específicas. No pregunte detalles, pero obtenga elementos claves como los que vienen a continuación y escríbalos en la pizarra.

El Consejo de Administración debe:

- definir los propósitos y objetivos de la cooperativa;
- elaborar estatutos, reconsiderar su eficiencia y sugerir revisiones efectivas y apropiadas a los socios;
- sentar las políticas;
- planear el crecimiento de la institución a corto y largo plazo;
- proporcionar una gestión adecuada, ya sea por ellos mismos o a través de personal remunerado;
- capacitar a los nuevos miembros del Consejo para asegurar la continuación del mismo;
- mantener registros adecuados a las necesidades de los socios y a futuras directivas;
- mantener informados a los socios acerca de los resultados de las operaciones;
- evaluar el funcionamiento de la cooperativa.

3) Después de que los puntos sugeridos hayan sido discutidos, enfatice las responsabilidades del Consejo con respecto al desarrollo y gestión de la cooperativa. Pregunte en qué forma las decisiones del Consejo están relacionadas con las metas de los gerentes. Haga notar que los gerentes contratados generalmente tienen una mayor experiencia que los miembros del Consejo, tanto en finanzas como en gestión. Discuta por qué es importante para la buena marcha de la institución que las decisiones sobre los proyectos y políticas sean tomadas finalmente por el consejo.

4) Señale que para asegurar que la gente que se ha elegido para los distintos comités ha sido la correcta, es necesario que los voluntarios así como los miembros que los eligen, estén bien informados acerca de los principios de operación de una cooperativa de ahorro y crédito y de las responsabilidades específicas de los miembros de los comités.

Refiriéndose a la lista de tareas mencionada anteriormente, pregunte a los participantes qué cualidades ideales buscarían cuando estén eligiendo el Consejo de Administración. Pregunte a cada participante que mencione una cualidad, hasta que la mayoría de las cualidades, como las que se indican a continuación, hayan sido mencionadas y escritas en la pizarra.

El voluntario ideal:

- tiene un verdadero interés y entusiasmo por los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito.
- comprende bien los asuntos de la cooperativa.
- le preocupan los intereses de los miembros.
- es capaz y está dispuesto a asumir responsabilidades.
- es capaz de seleccionar, controlar, guiar y motivar a personal ejecutivo.
- es capaz de tomar decisiones.
- comprende bien los procedimientos de las reuniones.
- es un buen comunicador.
- es capaz de subordinar sus propios intereses.
- esta en condiciones de darle el tiempo y energía necesarios a la cooperativa, como por ejemplo, estar fuera de su lugar de trabajo y su familia.
- es apreciado entre la comunidad de la cooperativa de ahorro y crédito.
- acepta tareas con prontitud y las lleva a cabo.
- no tiene problemas aparentes de conducta, los cuales pueden afectar su labor y/o perjudicar a la cooperativa.

Resuma presentando éstas características:

El voluntario ideal tiene:

- tiempo
- disposición
- capacidad

para trabajar en un comité de la cooperativa de ahorro y crédito.

- 5) Pida a cada participante que tome unos minutos para apuntar por qué él o ella sería o no un buen miembro del Consejo. Luego tome 5 nominaciones entre los presentes para miembros de un Consejo de Administración hipotético. Después de la "elección", haga que los cinco nominados den una breve charla, explicando qué tratarían de lograr como miembros del Consejo.

- 6) Basándose en los argumentos recién presentados, llame la atención de los participantes en cuanto a que los miembros del Consejo pueden ser de dos tipos: unos más dedicados a los intereses de los socios y otros más dedicados a la viabilidad financiera de la cooperativa. Invite a los participantes a explicar por qué cualquiera de estas posiciones llevadas al extremo puede ser peligrosa para el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito.

LECCION 3.4

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION REGISTRAL

Objetivos: Capacitar a los participantes a preparar la documentación apropiada para solicitar la inscripción registral de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes por qué una cooperativa, como organismo institucional, debe tener algún tipo de carácter legal antes de iniciar funciones y, por consiguiente, por qué debe ser registrada.

Hay varias razones para este requisito: asegúrese que la más práctica sea mencionada, que si hubiera préstamos morosos, será más fácil recobrarlos (especialmente en un tribunal de justicia) si la cooperativa está legalmente reconocida como una institución de ahorro y crédito.

(Si los participantes vienen de diferentes países, ésta lección puede resultar en un intercambio útil de información sobre requisitos de inscripción registral. Explique que esta lección y la lección 3.5 no reflejan los requisitos de algún país específico y que los aspectos específicos de las mismas tienen que adecuarse a procedimientos locales).

- 2) Obtenga en una discusión con los participantes respuestas a las preguntas abajo mencionadas con respecto a las leyes de supervisión, decretos y procedimientos de inscripción aplicables a sus áreas.
 - a) ¿Cuál es el ministerio o agencia supervisora para las cooperativas de ahorro y crédito o cooperativas en general?
 - b) ¿Cuál es el número mínimo de socios que debe tener una cooperativa de ahorro y crédito para solicitar una inscripción registral?

- c) ¿Existe un período "pre -cooperativo" o de prueba, por el cual deba pasar la cooperativa de ahorro y crédito antes de solicitar su completa inscripción?
 - d) ¿Hay algún modelo de estatutos disponible? Si es así, son adaptables a las necesidades de una cooperativa de ahorro y crédito común?
 - e) ¿Tienen las cooperativas de ahorro y crédito su propia legislación? Si no, ¿siguen la ley del cooperativismo? ¿Alguna otra ley?
- 3) Explique que éstos son los puntos principales que un Comité Promocional debe tener en mente y discutir con el (los) funcionario(s) del Gobierno responsable(s) de la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito.

Recuerde al grupo que el establecimiento del carácter legal de una cooperativa de ahorro y crédito es siempre más fácil si se maneja desde la fase promocional. Ellos deben por tanto, ser conscientes de los requerimientos de inscripción registral del país y asegurarse que éstos se apliquen.

LECCION 3.5

LA PRIMERA ASAMBLEA GENERAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para conducir la primera asamblea general de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Explique que, cuando se ha generado el interés y el Comité de Promoción ha preparado la base, es tiempo de convocar la primera Asamblea General.

- 2) Haga que los participantes trabajen coordinadamente en grupos de tres o cuatro, para discutir lo que debe hacerse antes de la Asamblea. A continuación, pida sugerencias y anótelas en la pizarra.
Antes de la reunión:
 - se debe establecer fecha y hora;
 - debe arreglarse el lugar de reunión (lo suficientemente grande para la asistencia prevista);
 - las cuotas de inscripción debe pagarse a la persona de confianza del grupo;
debe hacerse un borrador de los estatutos;
 - se debe determinar un procedimiento para el manejo de fondos;
 - debe adquirirse material para la teneduría de libros;
 - deben ser anunciados los candidatos para ocupar diferentes cargos;
 - se debe elaborar una agenda para la reunión;
 - se deben enviar las invitaciones.

El grupo puede tener otras ideas que valgan la pena, las cuales deben ser apoyadas.

- 3) Enfatice que entre los puntos arriba mencionados, el más importante es el de determinar el procedimiento para el manejo de los fondos. Tener los materiales de contabilidad a mano para esto, puede presentar un problema en algunas áreas. En este caso, el comité deberá hacer su propio juego de formularios contables para llevar el registro de los pagos recibidos.

Un talonario corriente con copias al carbón, puede servir para esto, siempre y cuando sea firmado por el encargado electo (hasta que el tesorero del Consejo de Administración sea elegido). Un cuader-
nillo de papel lineado puede ser usado como un libro de caja para control cruzado de los recibos. Lo mejor es autorizar a una sola persona que acepte los pagos y extienda recibos. El o ella debe buscar un lugar seguro para guardar los fondos hasta que se abra una cuenta en el banco; tal vez lo que se puede usar por un corto período es urja caja fuerte. Si no hay un banco local, el Comité puede abrir su cuenta en un banco del pueblo más cercano. Si fuera el caso, se debe mandar un representante al banco para discutir lo relativo a la apertura de la cuenta antes de que se lleve a cabo la primera Asamblea General.

- 4) Antes de que inicie la Asamblea, por lo menos dos puntos más deben ser tratados. Una persona debe ser seleccionada para llevar el acta de la Asamblea (al menos hasta que se elija un secretario) y otra persona para que vigile las elecciones. (En algunos lugares, esto es responsabilidad del Comité Nominador, mientras que en otros lugares puede ser un deber del funcionario del Gobierno que esté presente).
- 5) Pida a los participantes que se dividan en los grupos como estaban anteriormente, para discutir qué asuntos deben estar en la agenda en esta primera Asamblea. Luego haga una lista de sus respuestas como anteriormente. Asegúrese que ésta incluya lo siguiente:
 - el discurso de bienvenida/apertura del presidente del Comité de Promoción;
 - discurso de un funcionario del Gobierno;
 - la elección para los cargos;

- discurso del presidente electo de la cooperativa de ahorro y crédito, durante el cual él o ella debe mencionar cuándo y dónde va a funcionar;
 - la inscripción oficial de los miembros (tarjetas o cualquier otra forma para los que se han inscrito provisionalmente pueden prepararse antes de la Asamblea).
- 6) Al terminar la Asamblea, la cooperativa de ahorro y crédito debe quedar firmemente establecida como una entidad en función. Debe haber elegido a sus propios funcionarios y contar con capital suficiente para tener un buen comienzo. Debe estar preparada para convertirse en un organismo legalmente constituido, con ciertos derechos y limitaciones legales. No puede ser disuelta excepto a través de un procedimiento formal legal. Si existe una federación de cooperativas de ahorro y crédito, la cooperativa puede ahora solicitar su afiliación.

servicios para los socios

- Lección 4.1 Ahorros
- Lección 4.2 Sistemas y procedimientos para depósitos
- Lección 4.3 Acceso al crédito
- Lección 4.4 El papel del Comité de Crédito
- Lección 4.5 Asesoramiento financiero
- Lección 4.6 Seguros

LECCION 4.1

AHORROS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar la función de los ahorros en una cooperativa de ahorro y crédito y para explicar las responsabilidades administrativas en relación a las cuentas de ahorro de los socios.

Duración: Dos horas.

Material: Estudios de caso "Jalapa, Piura y Paysandu"

Guía para el instructor:

- 1) Haga énfasis en que el ahorro es la piedra angular de una cooperativa de ahorro y crédito. El compromiso con la cooperativa puede ser medido por el ahorro de los socios, así como la solidez y estabilidad financiera. Explique que los tres casos que serán presentados en ésta lección pueden proporcionar antecedentes para una discusión sobre la importancia de los ahorros.
- 2) Revise el caso de Jalapa con los participantes. Pida las respuestas a las preguntas.
 - La respuesta más obvia a la primerar pregunta es que los ahorros de Antonio pueden ser destruidos por humedad o insectos, o ser robados. El grupo puede sugerir otras respuestas, como que él no es capaz de invertir sus fondos y ganar intereses.
 - El desarrollo de cualquier comunidad depende de las inversiones. Los ahorros de Antonio no están disponibles para nadie, mientras éste los mantenga inactivos.

Pregunte a los participantes qué otras formas de ahorro puede **haber**, similares a la que escogió Antonio. Escríbalas en la pizarra. Estimule al grupo para que también considere los ahorros no financieros. Las respuestas deben incluir:

- La compra de material de construcción.

- Compra de mobiliario;
- Afiliación a sociedades informales de ahorro.

- 3) Revise el caso de la cooperativa de Piura. Discuta las opiniones del presidente y las del extensionista. Señale durante la discusión que una cooperativa de ahorro y crédito no es estable si la mitad de los ahorros pertenecen a un sólo socio.

Aún si sus estatutos, requieren que un miembro avise con 30 (o aun 90) días de anticipación que quiere retirarse completamente de la cooperativa, los socios perderían la confianza en la cooperativa si los préstamos son retirados antes de su vencimiento. (Este, probablemente será el caso si el socio con una cuenta de ahorros grande, de repente la retira toda).

- 4) Discuta el caso de la cooperativa de los trabajadores de Paysandu. Pida a los participantes que expliquen por qué el candidato nuevo ganó la elección. Haga ver que el presidente anterior, mencionó que cada socio tiene exactamente la misma cantidad de ahorros que depositó en la cooperativa - obviamente no se pagaba intereses. La cooperativa ha recibido suficientes ingresos para contratar a un contador, alquilar una oficina y separar reservas. Es difícil suponer que los trabajadores no experimentaron inflación durante el año. Por consiguiente sus ahorros perdieron valor al no ganar interés compensatorio.

- 5) Explique que todos los préstamos provienen de los ahorros y que todos los socios de cooperativas de ahorro y crédito deben ahorrar regularmente. Pregunte a los participantes qué elementos de política, hacen que una cooperativa sea un buen lugar para ahorrar. Anote éstos en la pizarra. Incluya:

- a) Ubicar la cooperativa en una zona accesible. Los socios prefieren colocar sus fondos en una cooperativa que esté cerca de su casa. Puede considerarse una sucursal.
- b) Servicios de depósito y/o de cobro de dinero convenientes y eficientes.

- c) Trabajar con y respetar los métodos tradicionales de ahorro (usualmente "clubs" informales).
 - d) Permitir a los socios retirar y depositar fondos cuando ellos lo deseen. Las reglas que requieran depósitos mensuales o limitan retiros generalmente limitan el ahorro.
 - e) Asegurar los depósitos de los socios contra robo, incendio y desastres. La protección de préstamos y los seguros de vida para ahorros son útiles.
 - f) Educar a los socios y personal acerca de los beneficios del ahorro.
 - g) Pagar una tasa justa de interés sobre los ahorros de los socios. Si los dividendos o tasas de interés no son mayores que la inflación, los socios reciben una tasa de interés negativa y por lo tanto pierden dinero. En tal caso ellos perfectamente pueden buscar en cualquier otra parte donde colocar sus ahorros. El interés pagado sobre los ahorros debe ser competitivo con el de otras instituciones financieras. La lealtad hacia la cooperativa de ahorro y crédito no siempre es suficiente para atraer depósitos.
- 6) Divida a los participantes en grupos de cinco o siete. Dé a los grupos ésta tarea:

Ustedes son el Consejo de Administración de una nueva cooperativa de ahorro y crédito, la cual ha iniciado un programa de ahorros. Ustedes esperan que sus fondos crezcan a una tasa fija en un futuro cercano. Ustedes son responsables de la administración de esos fondos y de las cuentas de ahorros de los socios.

Discutan qué se debe hacer. Preparen una lista de las tareas administrativas más importantes para ustedes con relación a los ahorros de los socios.

Conceda 30 minutos para la discusión en grupo, luego reúna a la clase y pida a un grupo que presente su lista de tareas. Escríbala

en la pizarra. Diga a los otros grupos que den sus respuestas. Añada cada nueva propuesta a la lista en la pizarra. Luego discuta y comente sobre la lista completa. Debe incluir estos puntos:

- a) Organizar y mantener un sistema eficiente que permita a los socios depositar sus ahorros regularmente.
- b) Decidir sobre una política de inversión que asegure que todos los excedentes o reservas están bien invertidos en forma segura y en términos favorables en el sistema de cooperativas de ahorro y crédito o en otras instituciones financieras. Cualquier política de inversión tiene que tener en cuenta la necesidad de dar una liquidez suficiente para pagar futuros retiros de dinero y además ganar un margen adecuado para cubrir costos de operación e intereses/dividendos. Debe desarrollarse una estrategia de inversiones, tal vez por un período de tres a cinco años. Se debe tener cuidado de que los planes se hagan de acuerdo con la capacidad de los voluntarios y/o del personal disponible.
- c) Igualar el activo con el pasivo para asegurar una liquidez adecuada (esto es, la capacidad de cubrir la demanda de préstamos o retiro de ahorros). Igualar plazos; por ejemplo, el activo a corto plazo debe ser igualado con el pasivo a corto plazo.
- d) Reservar los depósitos de acuerdo con las tasas de reserva nacionales o locales, requeridas por ley.
- e) Controlar el tamaño de la, cuentas. Cuentas grandes pueden ser retiradas para obtener un mejor interés o por otras razones. Revise todas las cuentas regularmente.
- f) Pronosticar el ingreso y la retirada de fondos, manteniendo un análisis del flujo de caja para asegurar fondos adecuados. Llevar un seguimiento del flujo de caja cada cierto tiempo y use esto como base para el pronóstico.
- g) Tener a mano una entidad crediticia (como último recurso) que pueda suplir necesidades imprevistas de liquidez. Esto puede ser, por ejemplo, una línea garantizada de crédito de una central con facilidades de liquidez de una liga.

- h) Capacitar al personal en los nuevos programas de ahorro, para que así estén preparados tanto para efectuarlos como para contestar las preguntas de los socios.

- i) Promover el ahorro regular, manteniendo a los socios informados acerca de las facilidades de ahorro en su cooperativa.

JALAPA

El pueblo de Jalapa se encuentra a 30 kilómetros del banco más cercano. Cuando se vende la cosecha, la mayoría de los agricultores usa este dinero para cancelar préstamos de los prestamistas locales. Un agricultor joven, Antonio, decide evitar el ciclo interminable de la deuda de sus padres. El ahorrará de sus ganancias todo lo que le sea posible, pondrá el dinero en una caja de madera y la entierra detrás de su casa. El piensa que de ésta forma, si necesita dinero en efectivo para una emergencia, estará disponible de inmediato.

Tarea :

- ¿Qué riesgos corre Antonio manejando sus ahorros como lo propone?
 - ¿Por qué ésta manera de guardar fondos va en detrimento del desarrollo de la comunidad?
-

PIURA

La cooperativa llamada Piura fue formada como una cooperativa de ahorro y crédito hace tres años. Los socios fundadores eran un total de 15. El número de socios actuales es de 150. Los ahorros iniciales después de un mes fueron \$300. Ahora tienen un total de \$15 000. La clientela de prestatarios es alta, ya que 100 de los 150 socios tienen préstamos, por un valor total de \$12 000.

Recientemente la federación de cooperativas de ahorro y crédito, mandó a un asesor para examinar las operaciones de la cooperativa. En el curso de la conversación con el Presidente de Piura, éste hizo notar que la cooperativa era afortunada en tener a un solo socio, capaz de depositar \$7 500 y que no haya pedido un préstamo ya que esto ofrece la posibilidad de dar préstamo a 100 socios. El asesor no estaba de acuerdo con esto.

Tarea :

- ¿Está usted de acuerdo con el Presidente o con el asesor? ¿Porqué?

PAYSANDU

La cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de Paysandú obtiene los depósitos por medio de deducciones salariales. El día de pago es a final de cada mes y cada empleado, socio de la cooperativa, puede depositar hasta un tercio de su salario neto en la cooperativa. Gracias a este programa, en gran parte, la tasa de morosidad en los préstamos anuales es muy baja.

En la Asamblea General de este año, el Presidente, en su presentación del informe del Consejo mencionó el buen funcionamiento de la cooperativa, al proveer a sus socios un sitio seguro de ahorro. Como ejemplo, citó el que el socio que depositó \$20 por mes en su cuenta durante el año pasado, ahora tiene \$240 en esa cuenta. Señaló que estos ahorros pueden ser usados para asegurar préstamos mayores y que antes de que existiera la cooperativa era difícil encontrar a un trabajador que ahorrara aunque fuera una décima de su salario en un año.

Finalmente, el presidente hizo notar que debido a que la demanda de préstamos ha sido alta y el reembolso rápido, el dinero ganado de los intereses pagados sobre los préstamos permitirá la contratación de un contador, alquilar una oficina propia (el espacio que se ocupa ahora es prestado por el empleador) y guardar fondos en la cuenta de reserva.

Este es un año de elección para la cooperativa. Una candidata que no pertenece al Consejo se presenta para la posición de Presidente compitiendo con el titular del puesto. Ella simplemente dice que los socios habían perdido dinero durante el año pasado. Ella gana.

Tarea:

- ¿A qué se refería la candidata cuando dijo que los socios habían perdido dinero?
- Revise el ejemplo referente a los ahorros de los socios, citado por el Presidente anterior y determine si la candidata tenía razón o no.

LECCION 4.2

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA DEPOSITOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para explicar las distintas formas de organizar los depósitos y diferentes procedimientos importantes para llevar registros.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Explique que, por lo general, los estatutos de las cooperativas de ahorro y crédito no restringen las cantidades que los socios pueden acumular en aportaciones o depósitos. Esto ocurre porque uno de los objetivos de las cooperativas de ahorro y crédito es promover el ahorro entre los socios.

- 2) Recuerde a los participantes que, tal como se señaló en la lección anterior, la estabilidad a largo plazo de una cooperativa de ahorro y crédito dependerá de que todos los socios hagan sus depósitos regularmente y no sólo unos cuantos. Pida sugerencias respecto a la forma en que una cooperativa de ahorro y crédito puede incentivar sistemáticamente a todos los socios a efectuar depósitos. Anote esto en el rotafolio. Deben incluirse los siguientes puntos:
 - días y horas fijos en que se pueden efectuar depósitos en la cooperativa;
 - deben sostener asambleas generales por lo menos trimestralmente; en ellas, los miembros del Consejo pueden recordar a los socios la necesidad de ahorrar de manera regular;
 - depositar directamente una parte del sueldo de los socios, en cooperativas de ahorro y crédito para empleados;
 - asegurar que los socios tengan un fácil acceso a la cooperativa en los días en que están vendiendo sus productos o reciben sus salarios.

3) Explique que, aun cuando los socios pueden retirar sus ahorros, se les incentiva a que mantengan un saldo, si es posible, para asegurar la viabilidad de la cooperativa. Pregúnteles por qué es necesario que un socio mantenga sus saldos de ahorros por su propio bien. Entre las respuestas deben incluirse las siguientes:

- para tener la oportunidad de ganar mayor dividendo al final del año;
- para mantener su derecho al crédito y su capacidad para pedir préstamos.

4) Solicite a los participantes que expliquen los procedimientos que deben usarse para recibir depósitos y llevar registro de los mismos. Pida a uno o dos de ellos que demuestren en la pizarra cómo se hacen las entradas en las libretas de cuentas de los socios y en los registros de cuentas de socios de la cooperativa. Pida que dos participantes hagan una simulación, mostrando cómo un socio hace un depósito en la cooperativa; uno es el socio y el otro el contador. Después de la transacción, los otros participantes deben comentar la representación. Asegúrese de que comenten los detalles importantes, como:

- ¿Cómo se comportaba generalmente el contador de la cooperativa; es servicial o desatento?
- ¿Cómo trabaja el contador, sistemática o desordenadamente?
- ¿Cómo manejaba el dinero, cuidadosamente o descuidadamente?
¿Se presentaron riesgos de incomprensión o se hicieron errores?
- ¿Qué hizo el contador para crear confianza?

Resuma los detalles más importantes del procedimiento para efectuar depósitos, después de haber pedido a los participantes sus conclusiones al respecto.

5) Explique que uno de los problemas particulares que a veces pueden surgir es que los socios no estén acostumbrados a realizar transacciones financieras. La cooperativa de ahorro y crédito debe utilizar medios sencillos para ganarse la confianza de los socios y

acrecentarla con el tiempo. Solicite sugerencias acerca de cómo podría lograrse esto. Si no es mencionado por los participantes, señale que puede usarse un sistema en el cual el socio recibe un recibo verde para depósitos y uno rosado o rojo para retiros de dinero.

6) Explique que puede haber distintos tipos de cuenta para depositar dinero, uno de los cuales se llama "cuenta corriente". El acceso de los socios a este tipo de cuenta es inmediato. Sin embargo, si un socio está dispuesto a no retirar sus ahorros durante un tiempo específico (por ejemplo durante seis meses o un año), los fondos pueden ser colocados en lo que se llama "cuenta de depósito a plazo fijo". Pregunte a los participantes si los rendimientos (intereses o dividendos) deben ser distintos para cada uno de estos tipos de cuenta y, de ser así, por qué. Si no lo han mencionado, señale que una cuenta corriente por lo general sólo puede ganar dividendos, basándose en los resultados financieros de la cooperativa para ese año. Por otra parte, una cuenta de depósito a plazo fijo permite que la cooperativa cuente con una cierta cantidad de fondos (los cuales pueden ser invertidos en préstamos a los socios) por un tiempo mayor. Esto facilitará el determinar con anticipación los rendimientos para los socios así como también el establecer el tipo de interés fijo.

7) Resuma la lección, revisando los distintos puntos tratados:

- incentivar depósitos;
- mantener saldos de los ahorros;
- registrar los depósitos;
- sistemas de ahorro que desarrollen confianza; y
- tipos de cuentas de depósito.

LECCION 4.3

ACCESO AL CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para valorar el acceso al crédito ofrecido a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Material: Casos "Marcos" y "Virginia".

Guía para el instructor:

- 1) Explique que un servicio esencial que ofrece una cooperativa de ahorro y crédito a sus socios es el acceso al crédito - el cual se deriva de los ahorros de los socios.
- 2) Revise el caso de "Marcos" con el grupo.
 - Es probable que Marcos podrá, a lo máximo, solamente mantener el mismo nivel de vida si continúa solo cultivando cinco hectáreas del mismo cultivo cada año. Dado que él tiene otras 20 hectáreas de tierra fértil a su disposición y que se encuentra cerca de la carretera principal, es probable que él pueda generar más ingresos si pudiera conseguir el efectivo para invertir en otros cultivos y tal vez en algunas aves. Por lo tanto, necesita crédito. El caso no especifica si existe potencial para una cooperativa en el lugar donde vive Marcos, pero si se iniciara alguna él sería, de seguro, un posible socio.
- 3) Revise el caso de Virginia con el grupo.

Algunos participantes pueden estar al principio de acuerdo con Virginia y pensar que el interés sobre el préstamo de la cooperativa es tres veces más de lo que tiene que pagar a su colega, cuando en realidad es sólo un 25% de lo que le cobrará su amigo.

Pida a un participante que muestre en la pizarra cuál era realmente la tasa más baja de interés ofrecida.

La tasa de interés del colega = $6\% \times 12$ meses (un año) = 72% anual sobre el capital.

El interés de la cooperativa de ahorro y crédito = 18% anual.

Asegúrese de que todos los participantes entiendan esta diferencia y que sepan cómo calcular y comparar intereses, usando tasas que puedan ser aplicables a los mismos períodos de tiempo.

Pregunte a los participantes lo que podemos aprender del caso, obteniendo la conclusión de que además del acceso al crédito, las cooperativas también ofrecen préstamos a tasas de interés razonables.

- 4) Pregunte a los participantes cómo ven ellos los dos servicios de la cooperativa de ahorro y crédito. Mientras que la movilización de los ahorros de los socios es una función primordial de una cooperativa de ahorro y crédito, si estos ahorros no son prestados a los socios, no se ofrece un servicio vital y la cooperativa no consigue ningún ingreso. Sin embargo, las cooperativas típicamente hacen préstamos a los que no tienen una institución financiera cercana o cuya necesidad de préstamos es tan pequeña que no interesa a instituciones más grandes.

MARCOS

Marcos es un agricultor joven. El cultiva un cultivo comercial. Una cosecha durante tres meses, le provee su único ingreso al año. Cultiva cinco hectáreas, aunque Marcos adquirió 25 hectáreas de tierra muy fértil. Le gustaría cultivar otros cultivos y tal vez criar aves, pero sus ingresos no se lo permiten. El vive a 40 kilómetros del pueblo más cercano que cuenta con una institución financiera y a 100 metros de la carretera principal.

Tarea:

- Si se mantienen las condiciones presentes, ¿Cómo se ve el futuro de Marcos?
 - ¿Cómo puede mejorarse?
-

VIRGINIA

Virginia ha estado trabajando en un ministerio en la capital durante los últimos ocho años. Su salario actualmente es de \$100 mensuales. Su hijo mayor empezará la escuela primaria dentro de algunas semanas y ella debe conseguir \$75 para ropa, cuotas para la escuela y libros. Como acaba de comprar una motocicleta, sus ahorros son prácticamente nulos. Un empleado amigo se enteró de su problema y se ofreció a prestarle el dinero. Le dijo que los términos serían fáciles, ya que no tendría que empezar a pagar hasta dentro de dos meses y entonces el interés será solo de un 6% mensual sobre el capital. Virginia había pensado antes en solicitar un préstamo a la cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del ministerio, de la cual es socia, pero ahí el interés de los préstamos es del 18%. Ella decidió tomar el dinero que le ofreció su colega.

Tarea:

- ¿Cuál fue la tasa de interés más baja que le ofrecieron?

LECCION 4.4

EL PAPEL DEL COMITE DE CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para explicar el papel, las responsabilidades y los procedimientos de trabajo del Comité de Crédito de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Dos horas y media.

Material: "Solicitud de préstamo",
"Procedimiento para solicitud de préstamo".
"Muestra de informe del Comité de Crédito".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes que uno de los servicios básicos de una cooperativa de ahorro y crédito es el proveer préstamos a sus socios, y que el Comité de Crédito tiene la responsabilidad de la supervisión general de ésta función. Pida a algunos de los participantes que describan las tareas principales del Comité de Crédito en sus cooperativas, cómo son elegidos y cómo trabajan.
 - La tarea del Comité es revisar todas las solicitudes de préstamos, determinar si de cualquier forma el préstamo podrá beneficiar al solicitante o no y si la garantía ofrecida es suficiente y los términos apropiados o no.
 - Los miembros del Comité de Crédito usualmente son elegidos por los socios de la cooperativa en la Asamblea Anual, aunque en algunos países son nombrados por el Consejo de Administración. Las reuniones de este Comité se hacen cuando son requeridas. En cooperativas grandes, esto puede ser varias veces a la semana, mientras que en las pequeñas, una reunión mensual puede ser suficiente.
 - Generalmente, hay por lo menos tres miembros del Comité de Crédito, con presidente, vicepresidente y secretario elegidos por el Comité.

2) Explique la responsabilidad del Comité de Crédito es de doble naturaleza: tanto hacia la cooperativa como hacia el socio que solicita el préstamo. Pregunte a los participantes qué tipo de obligaciones puede implicar esto. Asegúrese que la discusión incluya estos puntos:

- Responsabilidad hacia la cooperativa: El Comité tiene la responsabilidad de velar por la seguridad de los fondos de la cooperativa a la hora de otorgar un préstamo, ya que la cooperativa administra los ahorros de los socios y no puede ser descuidada al prestar el dinero. Sin embargo, la cooperativa debe estar preparada en ocasiones para asumir ciertos riesgos (dentro de su política) y asistir en casos dudosos.
- Responsabilidad hacia el socio: El Comité ejerce su compromiso con el socio aprobando solicitudes hechas por socios responsables para préstamos prudentes y productivos. Un préstamo no debe ser una carga financiera para el solicitante. Puede ser perjudicial tanto conceder préstamos indiscriminadamente como otorgar fondos insuficientes. El Comité de Crédito debe ayudar al socio a administrar sus asuntos financieros, especialmente si viene a la cooperativa para hacer una consulta y recibir consejos.

3) Pregunte a los participantes qué factores piensan ellos que debe considerar un Comité de Crédito al conceder un préstamo. Asegúrese que sus sugerencias incluyan lo siguiente y enumérelas en la pizarra:

- a) La necesidad del solicitante.
- b) El carácter del solicitante.
- c) La capacidad de reembolso del solicitante.
- d) Los antecedentes del socio en la cooperativa.
- e) La garantía ofrecida por él para los fondos.
- f) La disponibilidad de fondos en la cooperativa para manejar préstamos.

Debe mencionarse que la importancia de los diferentes factores, depende de cada caso individual.

Explique a los participantes que la siguiente lección tratará más detalladamente la evaluación de las solicitudes de préstamo. Ahora continuaremos con la discusión de los procedimientos de trabajo de un Comité de Crédito.

- 4) Entregue una copia de una solicitud de préstamo a cada participante. De preferencia, use un formulario local. Si no está disponible, utilice uno de los dos ejemplos incorporados. Divida la clase en grupos de cinco o siete. Dentro de cada grupo, designe a una persona como el socio de una cooperativa que solicita un préstamo, otro como el tesorero o gerente de la cooperativa y el resto como el Comité de Crédito. Pida a cada grupo que suponga que la solicitud del préstamo es razonable. Haga que cada grupo represente un procedimiento de solicitud de crédito desde llenar la solicitud hasta el paso final, que es archivar juntos el pagaré y la solicitud de crédito. Cuando los participantes hayan representado el procedimiento, pídeles que hagan una lista de cada paso. Conceda 40 minutos para el ejercicio.
- 5) Seleccione al grupo que haya comprendido mejor todo el procedimiento y haga que lo repita ante toda la clase.

Mientras que el grupo esté actuando, anote el procedimiento en la pizarra paso por paso. Al revisar cada paso pregunte qué grupos lo incluyeron. Después de la revisión distribuya el "Procedimiento para solicitud de préstamo".

- 6) Señale que es para el beneficio de la cooperativa que este Comité lleve registro de sus acuerdos, tanto para propósitos de planificación como para proveer continuidad, dados los cambios frecuentes de los miembros del Comité. Pregunte a los participantes qué tipo de información se debe incluir en estos registros. Luego distribuya la "Muestra del informe del Comité de Crédito" y explique que sólo es un modelo y que debe adaptarse de acuerdo a las necesidades de cada cooperativa individual.

FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL ECUADOR - FECOAC

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Solicitud No.



Sucursal Agencia

Socio No.

Fecha:

SOLICITUD DE CREDITO DE PRODUCCION

PROGRAMA - BID-COLAC - FECOAC

1. Apellidos y Nombres.		2. C. Ciudadanía	3. Alfabeto Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	4. Edad Años			
5. Domicilio		6. Dirección Postal		7. Teléfono No.			
8. Estado Civil	9. Nombre del / la Conyuge		10. Tiene Separación de Bienes Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
11. Nombre del Predio o Empresa		12. Ubicación : Provincia Cantón Parroquia Sitio					
13. Predio o Local es Propio <input type="checkbox"/> Arrendado <input type="checkbox"/>		14. Dirección del Predio o Local					
15. Año de establecimiento 19	16. Rama de Actividad a que se dedica	17. Años de Experiencia en esta actividad		18. Otras Actividades			
19. Vive el socio en el local o predio ? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		20. Forma de Administración Directa <input type="checkbox"/> Indirecta <input type="checkbox"/>		21. Días hombre mensual dedicado a esta actividad			
22. Tipo de Empresa	23. No. de Socios	24. Capital Social Suscrito S/. Pagado S/.		25. No. Personas que ocupa De la familia No. Contratados No.			
26. Referencias Bancarias, comerciales o particulares (Nombres y Direcciones)							
1							
2							
27. Ha recibido Préstamos de la Coop. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			28. Para este mismo objetivo <input type="checkbox"/> para otro <input type="checkbox"/>				
29. Solicito un préstamo por S/. para invertir en proyectos productivos :			30. Forma de pago Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Plazo fijo <input type="checkbox"/>				
PROYECTO	FECHA EMP.	Inversión Total	Prést. Solicitado	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Agrícola							
Pecuario							
Artesanía							
Peq. Indust.							
Otros							
TOTAL				Sub.Total	TOTAL		
31. Garantías Reales: Descripción						Valor Comercial	
Prendaria de :							
Hipotecaria de :							
32. Garantía Personal de :		GARANTE 1	GARANTE 2	GARANTE 3			
Nombres y Apellidos							
Cédula de Ciudadanía							
Domicilio							
Teléfono							
Es socio de la Cooperativa							
33. SUB PROYECTO			34. Curso Coop. Básico <input type="checkbox"/> P.C.D. <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>				
35. Observaciones :							
.....							
.....							
.....							

36 ESTADO FINANCIERO DEL SOCIO

Fecha _____

A C T I V O		P A S I V O	
Dinero en Caja	S/. _____	Deudas en la Cooperativa	S/. _____
Dinero en la Cooperativa	" _____	Deudas a Bancos	" _____
Dinero en los Bancos	" _____	Deudas al IESS.	" _____
Dineros por Cobrar	" _____	Deudas a Particulares	" _____
Productos para la Venta	" _____	Otros Pasivos	" _____
Ganado para la venta o ceba	" _____		
Maquinaria y Equipos	" _____	TOTAL PASIVO	" _____
Ganado	" _____		
Aves	" _____	CAPITAL NETO	" _____
Otros Animales	" _____		
Terrenos	" _____		
Casas	" _____		
Vehículos	" _____		
Otros Activos	" _____		
TOTAL ACTIVOS	S/. _____	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	S/. _____

I N F O R M E D E L N U C L E O F A M I L I A R

37 INGRESOS Y EGRESOS, DEL ULTIMO AÑO			38 COMPOSICION	
Detalle	Ingresos	Egresos	Detalle	Numeración
Del Predio o Empresa	S/. _____	S/. _____	Solicitante	_____
Del Solicitante	" _____	" _____	Conyuge	_____
De otros del núcleo afamiliar	" _____	" _____	Hijos	_____
			Padres	_____
			Otros	_____
TOTAL	S/. _____	S/. _____	TOTAL	
INGRESO NETO	S/. _____	S/. _____		

39. INGRESO NETO ANUAL PERCAPITA

Ingreso Neto Anual (No. 37) _____ S/.

No. Personas núcleo familiar (No. 38) _____

40. Declaro y hago constar que son verdaderos todos los datos que he proporcionado en esta solicitud y además acepto estar dispuesto a recibir asistencia técnica y financiera para la mejor conducción y ejecución del presente proyecto.

Firma del Socio Solicitante

IV INFORME DE LA ADMINISTRACION

Situación del asociado con la Cooperativa:

OPERACIONES ACTIVAS DEL SOLICITANTE

Operación N°	Garantía	Monto Inicial	Saldo	Intereses hasta

Informe sobre el asociado:

Fecha de Ingreso	* Monto Aportaciones	Saldo Total de Créditos	Servicio dado a la Coop.		
		₡	B	R	M

Situación de Crédito:

Aportaciones atrasadas ₡	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Fianzas a:		Asoc. N°
al día sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Monto original de la Finanza ₡	Saldo actual ₡	

INFORME SOBRE LOS FIADORES

FIADOR N°1 - NOMBRE		Asoc. N°
Aportaciones atrasadas ₡	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Fianzas a:		Asoc. N°
al día sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Monto original de la Finanza ₡	Saldo actual ₡	
FIADOR N°2 - NOMBRE		Asoc. N°
Aportaciones atrasadas ₡	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Fianzas a:		Asoc. N°
al día sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Monto original de la Finanza ₡	Saldo actual ₡	
FIADOR N°3 - NOMBRE		Asoc. N°
Aportaciones atrasadas ₡	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Fianzas a:		Asoc. N°
al día sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Amortizaciones atr. ₡	intereses atr. ₡
Monto original de la Fianza ₡	Saldo actual ₡	

* Incluye aportaciones y cesantía

En el entendido de que la Cooperativa pueda inspeccionar la inversión en el momento preciso ofrezco la siguiente garantía:			
FIDUCIARIA			
Fiador N° 1 - Nombre:			Cédula N°
Asociado	Dirección exacta:		
	Tel. Hab.:	Trab.	Apdo:
N°	Estado Civil	edad	Profesión:
	Lugar de Trabajo y Nombre de la Empresa		
			Salario ¢
Fiador N° 2 - Nombre:			Cédula N°
Asociado	Dirección exacta:		
	Tel. Hab.:	Trab.	Apdo:
N°	Estado Civil	edad	Profesión:
	Lugar de Trabajo y Nombre de la Empresa		
			Salario ¢
Fiador N° 3 - Nombre:			Cédula N°
Asociado	Dirección exacta:		
	Tel. Hab.:	Trab.	Apdo:
N°	Estado Civil	edad	Profesión:
	Lugar de Trabajo y Nombre de la Empresa		
			Salario ¢
HIPOTECARIA Finca situada en:			
con las características siguientes			
Area	Inscrita en el partido de:		
Tomo	Folio	Asiento	Número
Tiene un valor declarado de ¢		y estimado según avalúo en ¢	
Tiene gravámenes por		a favor de:	
Observaciones:			
PRENDARIA Descripción de la Prenda:			
<hr style="width: 30%; margin-left: auto;"/> FIRMA DEL SOLICITANTE			

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COOPERATIVA

RESOLUCIONES

RESOLUCION DE LA GERENCIA

Se concede visto bueno a la presente solicitud

Se recomienda rechazar esta solicitud por:

Gerente

RESOLUCION DE LA COMISION DE CREDITO

En sesión N° Acuerdo N° del de de 19

la Comisión de Crédito estudió la presente solicitud y acordó:

OBSERVACIONES:

Presidente

Secretario

RESOLUCION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

En sesión N° Acuerdo N° del de de 19

el Consejo de Administración estudió la presente solicitud y acordó:

OBSERVACIONES:

Presidente

Secretario

INFORME FINAL

La presente solicitud se recibió el día el Préstamo fue entregado el día

pagaré N° Cheque N° Operación N° Tipo de Crédito

OBSERVACIONES GENERALES

Procedimiento para solicitud de préstamo

1. La solicitud de préstamo debe ser presentada por escrito por el socio.
2. La solicitud debe entregarse al tesorero de la cooperativa (o al gerente, si hay).
3. La información requerida de los registros de la cooperativa (tales como el saldo en la cuenta de aportaciones y experiencia de préstamos anteriores otorgados al socio) será indicada por el tesorero o el gerente en el formulario de solicitud. Las solicitudes de préstamo serán atendidas en el orden en que sean presentadas.
4. El Comité de Crédito se reúne para estudiar la solicitud.
5. El solicitante será entrevistado, si él/ella o el Comité lo desean.
6. Los cambios, tal como son acordados por todos, se escriben en el formulario de solicitud en la sección prevista para ello, pero el escrito original no es alterado.
7. El Comité registra sus aprobaciones o rechazos, insertando firmas en el formulario y también registrando en las actas lo que se acordó en la reunión.
8. La solicitud es enviada al tesorero o gerente quien la usará como base para preparar el pagaré (para que sea firmado por el solicitante y cualquier co-signatario). Se debe obtener un pagaré para todos los préstamos concedidos. Cuando un solicitante es asalariado y se utiliza un sistema de deducción salarial, se deben obtener también una constancia salarial. Los ahorros del solicitante debe sostenerse como garantía del préstamo.
9. El préstamo es otorgado, preferiblemente, por medio de un cheque extendido al solicitante.
10. Los ingresos se hacen tanto en los registros de la cooperativa como en la libreta de depósitos del socio.
11. El pagaré y la solicitud se archivan juntos.

Muestra de un informe del Comité de Crédito

POR EL MES _____

	ESTE MES		TOTAL ANUAL A LA FECHA	
	No.	\$	No.	\$
A. PRESTAMOS OTORGADOS				
1. Número/valor de solicitudes recibidas	_____	_____	_____	_____
2. Número/valor de préstamos concedidos	_____	_____	_____	_____
3. Número/valor de préstamos aplazados	_____	_____	_____	_____
4. Número/valor de préstamos rechazados	_____	_____	_____	_____
B. PROPOSITO DE LOS PRESTAMOS				
1. Gastos médicos	_____	_____	_____	_____
2. Educación	_____	_____	_____	_____
3. Vacaciones/viajes	_____	_____	_____	_____
4. Transporte: adquisiciones y reparaciones				
- negocios	_____	_____	_____	_____
- personal	_____	_____	_____	_____
5. Gastos de funeral	_____	_____	_____	_____
6. Gastos de matrimonio	_____	_____	_____	_____
7. Mobiliario y electrodomésticos	_____	_____	_____	_____
8. Seguro (vida y propiedad)	_____	_____	_____	_____
9. Agricultura				
- adquisición de artículos para reventa	_____	_____	_____	_____
- insumos agrícolas	_____	_____	_____	_____
- mano de obra	_____	_____	_____	_____
- compra de activos fijos (edificios y equipo)	_____	_____	_____	_____
10. Negocios (no agrícolas)	_____	_____	_____	_____
11. Préstamo para vivienda				
- mejoras/reparaciones	_____	_____	_____	_____
- adquisición de tierra	_____	_____	_____	_____
- hipoteca	_____	_____	_____	_____

	ESTE MES		TOTAL ANUAL A LA FECHA	
	No.	\$	No.	\$
12. Préstamos pagaderos en día de pago..	_____	_____	_____	_____
13. Consolidación de deudas	_____	_____	_____	_____
14. Otros	_____	_____	_____	_____

C. RESUMEN

- Número/valor de préstamos nuevos (de acuerdo con las categorías anteriores).....	_____	_____	_____	_____
- Número/valor de préstamos refinan- ciados (de acuerdo con las catego- rías anteriores).....	_____	_____	_____	_____

D. REUNIONES

1. Número de reuniones que se llevaron a cabo.....	_____	_____	_____	_____
2. Registro de asistencia:				
- Presidente.....	_____	_____	_____	_____
- Vice-presidente.....	_____	_____	_____	_____
- Secretario.....	_____	_____	_____	_____

E. OBSERVACIONES: _____

Presidente/Fecha

Secretario/Fecha

LECCION 4.5

ASESORAMIENTO FINANCIERO

Objetivo: Capacitar a los participantes para explicar porqué y cómo la cooperativa debe dar asesoramiento financiero como un servicio a los socios.

Duración: Dos horas.

Material: "Indices financieros"
"Ejercicios sobre índices financieros".

Guía para el instructor:

1. Explique que las cooperativas de ahorro y crédito tienen la responsabilidad de ofrecer, cuando es posible, asesoría a sus socios en cuanto al mejor uso de los fondos que prestan. Los socios deben ser estimulados a traer sus problemas financieros a la cooperativa. Es su cooperativa - no son sus clientes, sino sus dueños.
 - Hay esencialmente dos propósitos para préstamos: previsores y productivos.
 - Un préstamo previsor es para necesidades generales o emergencias, tales como gastos de funeral y consolidación de deudas.
 - Un préstamo productivo permite al socio producir ingresos adicionales. El reembolso del préstamo se hace con el aumento del ingreso, generado por la inversión del socio y la producción subsiguiente.
 - El fertilizante para un agricultor, la máquina de coser para el sastre o existencias nuevas para el comerciante, son todos ejemplos del crédito productivo.
 - Una cooperativa puede prestar a un socio para cualquiera de estos propósitos, pero se debe tener especial cuidado en el último caso, ya que el pago dependerá del éxito que obtenga el socio con el "proyecto de inversión".

- 2) Recuerde a los participantes que ya han examinado los factores que el Comité de Crédito debe considerar en la concesión de un préstamo (punto 3 de la lección previa).

Enfatice que en el caso de préstamos productivos, el comité de crédito puede necesitar un estudio más a fondo del negocio del solicitante y pedir información adicional de sus registros y planes financieros.

Divida a los participantes en grupos. Pídales que discutan que tipo de información (qué documentos y registros) debe esperar el Comité de Crédito de un socio que solicita un préstamo productivo. Escriba en la pizarra los documentos propuestos por los participantes. Estos deben incluir:

- a. Una hoja de balance. Muestra la situación financiera en cierto momento.
- b. Un estado de ingresos y egresos. Muestra dónde se origina el ingreso y cómo se gasta. También muestra si existen excedentes adecuados para asegurar una exitosa operación.
- c. Un estado de flujo de caja. Es decir un "mapa de dinero" que resume los ingresos y egresos de efectivo esperados por un determinado período de tiempo. Esto es vital, ya que nos indica cuándo hay efectivo disponible para el pago del préstamo y otras obligaciones. La falta de un plan para las necesidades de efectivo es muchas veces la causa de fracaso de los negocios.
- d. Un programa de desembolsos. Es el cronograma del desembolso del préstamo.
- e. Programa de reembolso. Esto puede hacerse de las siguientes formas:
 - la totalidad de la suma;
 - un reembolso con pequeños pagos regulares y un pago grande al final.
 - un pago nivelado, que consiste de varios pagos de igual cantidad.

- 3) Señale que el Comité de Crédito y/o el funcionario de préstamos tiene la obligación de pronosticar el resultado del negocio del solicitante. Debe ser entrevistado y pedido que suministre información adecuada. Luego el Comité la analizará.

Diga a los participantes que una de las formas de pronosticar el resultado es a través de los índices financieros. Distribuya las hojas pertinentes.

Revise la definición de "Índice de endeudamiento" en la hoja "Índices financieros". Luego pida a los participantes que discutan, en los mismos grupos de antes, el índice de endeudamiento de Raúl (caso (a) del ejercicio). Después de unos minutos, pida a un participante que presente las respuestas de su grupo en la pizarra:

- a. Los ingresos netos mensuales de Raúl deben ser por lo menos de \$70.80. Ya que él estaba pagando cantidades iguales del capital durante 12 meses, esto ascendería a $\$180 : 12 = \15 . El interés es de 1.5% mensual (1/12 de 18% sobre el saldo del capital pendiente por autorización cada mes. De ésta manera, el interés del primer mes sería 1.5% de $\$180 = \2.70 . El capital más el interés para el primer mes es $\$15 + \$2.70 = \$17.70$.

Los pagos de los intereses y del capital no deben exceder del 25% del ingreso neto de efectivo mensual. Si el 25% de los ingresos de efectivo netos es igual a \$17.70, ¿cuánto es el ingreso neto total?

$$\frac{\$ 17.70 \times 100}{25} = \$70.80$$

En este caso, el Comité de Crédito debe revisar el estado del flujo de efectivo de Raúl antes de aprobar el préstamo, para asegurar que sus ingresos de efectivo netos normales para el primer mes sean al menos de \$70.80. Si es menos, él debe ser estimulado, de ser posible, a reducir el monto del préstamo solicitado.

Proceda de la misma manera con la explicación del "índice de endeudamiento total" (discutida en el caso b) y "solvencia" (en el caso c).

- b. Mientras que el negocio de Estela puede considerarse como una empresa estable, el Comité no debe sugerir automáticamente que ella pueda pedir prestado \$7 000 o el equivalente de un índice de endeudamiento total de 2.0, ya que no tiene deudas pendientes. Más bien, el Comité debe examinar más detenidamente el plan de Estela, así como otros índices y (suponiendo, por supuesto, que ella cumpla con otras condiciones, tales como garantías) aprobar un préstamo por una cantidad entre \$3 500 y \$7 000.
 - c. Considerando la información proporcionada, es poco probable que el Comité de Crédito apruebe la solicitud de Alfonso. Sus activos equivalen a \$4 000, lo cual es menos que sus pasivos (un préstamo de \$4 800 + 18% interés anual) y sus pagos por el préstamo serán más que su ingreso neto proyectado. Además, no se ha proporcionado información sobre los otros bienes o efectivo y depósitos de Alfonso. Sin esta información, parece probable que el otorgamiento de otro préstamo tendría como resultado ir más allá de la capacidad financiera de Alfonso. Por supuesto, es posible que Alfonso tenga otros activos y/o efectivo y depósitos que puedan influir en la decisión del Comité. El Comité debe consultarle sobre esto, para así tener un cuadro completo.
- 4) Reitere el punto de que la mayor responsabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito es responder a las necesidades de los socios. Pero esto trae consigo una obligación de proporcionar consejo y asesoría a los socios respecto a las inversiones potenciales. Esto puede significar el rechazo de una solicitud de crédito, especialmente en el caso de préstamos productivos. Obtener un préstamo es un privilegio, no un derecho del socio.

INDICES FINANCIEROSUSADOS PARA EVALUAR LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO DE LOS SOCIOSIndice de endeudamiento

Un prestatario usualmente debe reembolsar el préstamo, a través de pagos a plazos regulares, y además tendrá que pagar intereses.

Para saber si el solicitante será capaz de cubrir éstos pagos, tenemos que compararlos con sus ingresos de efectivo netos mensuales (el ingreso neto es lo que queda cuando ha pagado sus otros gastos). En la mayoría de los casos, los pagos por el préstamo no deben ser más de 1/4 de estos ingresos netos. En otras palabras, el "índice de endeudamiento a corto plazo" no debe exceder el 25%.

$$\frac{\text{Pago préstamo}}{\text{Ingresos en efectivo}} = \text{Indice de endeudamiento a corto plazo}$$

$$\text{Ejemplo: } \frac{\$20}{\$110} = 18\%$$

Indice de endeudamiento total

Este es el índice de endeudamiento sobre su capital (los fondos propios invertidos del solicitante), calculados antes y después de recibir el préstamo. Esto muestra la capacidad del solicitante para absorber pérdidas aún reteniendo suficientes activos para poder cumplir con sus obligaciones de deuda. Se calcula en base del balance actual y proyectado como sigue:

$$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total de capital propio}} = \text{Ratio de endeudamiento total}$$

También puede expresarse de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total activos}} = \text{Ratio de endeudamiento total}$$

Este índice no debe exceder 0.5 en un negocio nuevo y no debe ser más del 2.0 en una empresa establecida. Cifras de 1.0 o menos son preferibles.

Solvencia

En cualquier negocio que no sea una cooperativa de ahorro y crédito éstos índices miden la capacidad del solicitante para cubrir las obligaciones de pago con las ganancias y los activos corrientes: los índices claves de solvencia son:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{Índice de solvencia (corto plazo)}$$

$$\frac{\text{Caja y depósitos}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{Índice de solvencia}$$

EJERCICIOS SOBRE INDICES FINANCIEROS

(En todos los casos la tasa de interés anual es de 18%)

a) Índice de endeudamiento :

A Raúl le gustaría pedir un préstamo de \$180 a la cooperativa para fertilizante y mano de obra de medio tiempo para sembrar y cosechar papas y maíz. El préstamo sería por un período de un año, con pagos iguales del principal, más 1 1/2 de la tasa de porcentaje anual sobre el saldo mensual disminuyendo del principal. ¿Cuál deberá ser su ingreso de efectivo neto en el primer mes?

b) Índice de endeudamiento total :

Estela ha sido dueña de un almacén durante los últimos seis años. Ha tenido tanto éxito, que hoy en día no tiene deudas pendientes. Dado este éxito, ella desea expandir su tienda y ampliar su inventario. Solicita una reunión con el Comité de Crédito de su cooperativa para discutir sus planes. Su balance muestra que su capital propio asciende a \$3 500. ¿Qué consejo debe darle el Comité a Estela?

c) Solvencia :

Alfonso tiene un taxi cuyo valor es de \$4 000, por el cual paga \$200 mensuales por un período restante de dos años. El ha estimado que de las operaciones con el taxi puede obtener \$500 netos por mes (aún después de pagar la cuota de comisión del conductor). Alfonso fuera de su pago mensual no tiene otras deudas pendientes. A él le gustaría comprar un segundo taxi, ahora uno nuevo, y solicita un préstamo a su cooperativa de \$16 000 por un período de tres años. ¿Qué consejo debe darle a Alfonso el Comité de Crédito?

LECCION 4.6SEGUROS

Objetivos: Capacitar a los participantes para definir y dar ejemplos de seguros que sean aplicables a cooperativas de ahorro y crédito.

Esta lección es sólo una introducción de cómo aplicar los seguros, que las cooperativas pueden ofrecer como un servicio a los socios. Solicite mayor información de una federación nacional, una confederación regional o el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Duración: Dos horas y media.

Material: Estudio de caso "El señor Roldán".
"Algunas definiciones".
"Ejercicio de cálculo de prima"

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que revisen el caso de "El señor Roldán". Luego discuta las preguntas del ejercicio.
 - La señora Roldán tratará de manejar los nuevos negocios de la tienda con la esperanza de pagar el saldo del préstamo. Sin embargo, dado que la tasa de interés anual es del 18%, y suponiendo que el préstamo vence después de un año, ella tiene que pagar \$4 000 más \$720 de interés. Aún si se deducen todos los ahorros de la señora Roldán del principal e intereses, todavía deberá \$2 720 al final del año. Es poco probable que pueda devolver esta cantidad en un corto período de tiempo, sobre \$800 de mercadería. Por lo tanto, es probable que tenga que vender la tienda.
 - Aunque la cooperativa exista para brindar servicios a los socios, no puede absorber la pérdida en que incurriría si amortizara el préstamo del señor Roldán. El préstamo origina de los

ahorros de los socios, y la cooperativa tiene la obligación hacia ellos de obtener un excedente sobre sus depósitos. Debe por lo tanto, recobrar la deuda, ya sea por pagos hechos por la señora Roldán o una combinación de dichos pagos y los ahorros del señor Roldán.

- Ya que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras con orientación humana, es en su beneficio prever dichos casos y tratar de protegerse y proteger a sus socios de tales riesgos. Por lo tanto, muchas cooperativas alrededor del mundo se han cubierto por medio de un seguro.

- 2) Explique que, aunque hay muchos tipos de seguros, para las cooperativas en países en desarrollo el más común es el "seguro de vida sobre los ahorros" y el "seguro de protección de préstamos". No es el socio el que paga la prima de este seguro, sino la cooperativa. Las primas se pagan a la federación nacional, la cual, a su vez, es generalmente reasegurada ya sea directa o indirectamente (a través de la confederación regional) por una agencia internacional de seguros.

La cobertura del seguro está limitada a cierta cantidad y bajo estos límites los balances de préstamos y el valor de los ahorros de un socio pueden ser reclamados por el beneficiario (p.ej. su esposa o sus hijos) del socio. Así, si la cooperativa de la señora Roldán ha podido proveer tal seguro, su préstamo habrá sido pagado y su cuenta de ahorros se habrá duplicado.

- 3) Muestre a los participantes las definiciones de seguros. Después de revisarlas distribuya el "Ejercicio de cálculo de prima". Explique que esto sólo es para que se familiaricen con las cifras relacionadas con el concepto de seguro. Divida a los participantes en grupos de cuatro o cinco y conceda 10 minutos para que examinen y completen el ejercicio.

- 4) Revise el ejercicio.

- Para poder pagar un máximo de \$.1 000 de demandas, la cooperativa necesitaría \$8 310 o \$8.31 de cada uno de las 1 000 personas de 40 años de edad.

Esta cantidad, sin embargo, es solo la prima "neta". A esta se le debe agregar el monto necesario para cobrar y administrar el fondo, emitir pólizas, para administrar reservas y beneficios, si hubiera. Se debe recalcar que esta prima es solo por un año y sólo para ésta categoría de personas.

- 5) Resuma la lección, enfatizando que mientras la protección de los préstamos y el seguro de vida sobre los ahorros son servicios necesarios y populares a los socios, las cooperativas deben examinar detenidamente todos los aspectos antes de llevar a cabo dichos programas.

Especialmente en una cooperativa que se inicia, es crucial que algún tipo de mecanismo reasegurador sea previsto. Si esto no existe, la cooperativa puede correr el riesgo de pagar el seguro con los ahorros de los socios y dañar fatalmente a la cooperativa de ahorro y crédito.

El señor Roldán

El señor Roldán es socio de su cooperativa de ahorro y crédito desde hace 10 años. El ahorra regularmente, por medio de deducciones salariales, y cuando ha pedido préstamos, estos nunca han sido más del doble de sus ahorros. El es considerado un socio de buena reputación porque siempre paga sus préstamos puntualmente.

El señor Roldán tiene ahorrado \$2 000 en la cooperativa. A él le gustaría establecer un negocio que su esposa pudiera manejar, ya que el menor de sus cuatro hijos está en edad escolar. Por lo tanto, solicita a la cooperativa un préstamo de \$4 000. El Comité de Crédito una vez analizada la solicitud, aprobó el préstamo. El señor Roldán procedió a comprar una pequeña tienda por \$3 000 y la surtió con mercadería por valor de \$800. El piensa usar el resto del préstamo para pagar los sueldos de los primeros dos meses.

Desafortunadamente, un día después de que la tienda se abriera, el señor Roldán sufrió un ataque al corazón. Tanto la señora Roldán como la cooperativa se enfrentan a una situación difícil. Ella y la familia ya no tienen su ingreso del señor Roldán y necesitan su pensión (menos que el ingreso) para cubrir los gastos normales de su familia; la cooperativa puede ser forzada a usar los \$2 000 de ahorro para cubrir parte de los pagos del préstamo y cobrarle a la señora Roldán el resto de los pagos.

Asignación:

- ¿Qué recomienda usted que haga la señora Roldán en este momento?
- ¿Qué recomienda usted que haga la cooperativa?
- ¿Hay alguna forma en que la cooperativa podría prevenir estas situaciones en el futuro?

ALGUNAS DEFINICIONES DE SEGUROS.

Seguro

Mecanismo que permite la transferencia de un riesgo de un individuo (ya sea una organización o persona independiente) a un grupo.

Teoría de probabilidades

Lo que sucedió repetidamente en el pasado, bajo ciertas condiciones y circunstancias, es probable que suceda de la misma manera en el futuro, dadas las mismas condiciones y circunstancias.

Ley de grandes números

Las experiencias compartidas por grupos grandes de personas, pueden ser aplicadas para predecir las expectativas futuras de un grupo similar.

Actuario

Una persona que se especializa en análisis de riesgos y en cálculo de primas.

Prima

Es la cantidad cobrada al asegurado por costos de adquisición, reservas, gastos de operación y excedentes (si las hay).

Riesgo:

Posibilidad de daño o pérdida.

Condiciones de peligro:

Condiciones o circunstancias que crean la posibilidad de pérdida.

Peligro

El objeto o la acción que puedan causar la pérdida.

Asegurador

El funcionario de una compañía de seguros, que decide si la compañía acepta el riesgo ofrecido por un solicitante de seguros, y bajo qué términos y condiciones.

Seguro de protección de préstamos

Seguro de vida colectivo para los prestatarios: un seguro por la vida del prestatario por el monto de su saldo de préstamo (y hasta el límite fijado en el contrato del seguro).

Seguro de vida sobre los ahorros

Se paga en caso de muerte (o desmembración - pérdida de la vista, de una pierna, etc.) del socio. El seguro paga una suma igual a la que el socio tenga en aportaciones de capital y ahorros.

Demandas

Demandas de pago bajo los términos del contrato de los seguros, que son las cantidades (estimadas o establecidas) de las pérdidas cubiertas por el contrato.

Claúsula por riesgos no cubiertos

Una parte de los contratos de seguros que especifica que no se pagará ningún beneficio si como resultado de una condición pre-existente, el asegurado muere o queda incapacitado dentro de los seis meses a partir de la fecha en que el préstamo fue otorgado o de la fecha en que el socio ha sido aceptado para ser asegurado.

EJERCICIO PARA CALCULO DE PRIMA

Un estudio reciente llevado a cabo en la región de Lomas Verdes ha establecido que un promedio de 8.31 de cada 1 000 personas de 40 años mueren durante un año. La cooperativa de Lomas Verdes ha decidido asegurarse para pagar a los beneficiarios de los socios que mueran en esa edad un máximo de \$1 000 de demandas. ¿Si hay 1 000 socios de 40 años, entre los socios de la cooperativa, cuál debería ser la prima ese año por cada socio de 40 años?

materia

5

gestión financiera

Lección 5.1 Elaboración de presupuestos

Lección 5.2 Gestión del dinero

Lección 5.3 Índices de operación

LECCION 5.1

ELABORACION DE PRESUPIUESTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que utilicen el presupuesto como una herramienta clave en la gestión y planificación.

Duración: Una hora y media.

Material: "Tendencias".

Guía para el instructor:

- 1) Enfaticé a los participantes que el presupuesto es una herramienta de suma importancia en la gestión. No sólo es una proyección de lo que ocurrirá, sino también es una proyección de las metas del Consejo de Administración y de la gerencia, mostrando cómo pueden alcanzarse éstas metas según las probabilidades económicas.
- 2) Anote en la pizarra "ingresos y gastos". Diga a los participantes que éstos son, sin duda, los factores críticos al elaborar un presupuesto para el año siguiente, pero que puede resultar difícil predecir cuál será el ingreso o gasto. Pida a los participantes que supongan que la clase representa una cooperativa de ahorro y crédito que tiene cinco años de funcionamiento. Pregúnteles qué pueden afirmar - con relativa certeza - acerca de los gastos del año siguiente.
- 3) Registre sus sugerencias acerca de los gastos en la pizarra bajo el rubro de "gastos". Las primeras sugerencias probablemente reflejarán los costos fijos y podrían incluir rubros como:
 - alquiler
 - electricidad, agua, teléfono, etc.
 - pagos a préstamos o bonos
 - salarios del personal
 - impuestosetc.

4) Pregunte a los participantes qué gastos variables podría tener la cooperativa de ahorro y crédito. La lista debe incluir:

- publicidad
- aumento en los beneficios del personal
- ampliación de las instalaciones
- compra de equipos
- gastos de los comités
- gastos en educación
- gastos de recuperación de préstamos
- gastos en comunicaciones (teléfono, correo)

5) Pida a los participantes que supongan que son miembros de un Consejo de Administración y que están considerando una propuesta de presupuesto presentada ante ellos. Al hacerlo, se nota que en el presupuesto el gasto proyectado para correspondencia es 500% más alto que el gasto del año previo.

Pregunte a los participantes acerca de cuáles podrían ser las razones tras dicho aumento. Las ideas representadas podrían incluir:

- ampliación en los servicios a los socios, con mayor uso de la correspondencia;
- aumento en el esfuerzo para recuperar los préstamos morosos.
- una proyección del aumento del número de socios;
- incremento en el uso de correspondencia para la publicidad.

Enfatice a los participantes que el gasto de correspondencia sólo se mantendrá igual si las metas de la gestión con respecto a la correspondencia se mantienen iguales. Anote en la pizarra:

El presupuesto expresa los objetivos de la gestión

6) Reitere que el presupuesto es una guía que indica el curso de las actividades de una cooperativa de ahorro y crédito. La planificación presupuestal es necesaria para cada una de las decisiones principales del Consejo de Administración y de la gerencia, ya que cada decisión principal alterará los planes financieros de la institución.

- 7) Indique que los gastos, lógicamente, tendrán que estar equilibrados con los ingresos proyectados. Pregunte a los participantes acerca de los mejores indicadores de los ingresos para el año siguiente. Las respuestas deben incluir las tendencias en los ingresos en los últimos 5 años, las tendencias en la economía nacional y local (tales como las tasas de interés en inversiones o aumento en la capacidad manufacturera o comercial), tendencias en la membresía, etc.

Enfatice que las proyecciones acerca de los ingresos deben ser conservadoras. Pregunte acerca de los peligros de una proyección exageradamente optimista.

- 8) Distribuya la hoja "Tendencias" y pida a los participantes que la examinen.

Enfoque el hecho que la información brindada en este tipo de formulario permite prever el crecimiento, los gastos, los ingresos y los dividendos. Haga notar la necesidad de excluir aquellos años excepcionales que escapan las tendencias normales, tales como cuando hay un fracaso en la cosecha o ganancias económicas irregulares.

- 9) Explique a los participantes que otro elemento de considerable importancia al elaborar un presupuesto para las cooperativas de ahorro y crédito es el flujo de caja o de efectivo. En otras palabras, la disponibilidad de efectivo para cubrir los gastos o para brindar a los socios el nivel de servicio habitual o el deseado.

Sugiera a los participantes que supongan que su cooperativa de ahorro y crédito se encuentra en una zona agrícola. Pídales que predigan en qué momentos del año habría mayor presión sobre las reservas de efectivo de la cooperativa. Las sugerencias podrían incluir los momentos anteriores a la siembra y cosecha, cuando los recursos de los socios están agotados y los gastos son elevados.

Pregunte a los participantes cómo podrían anticiparse esos períodos de presión en términos del tiempo y del impacto sobre la cooperativa de ahorro y crédito. Las respuestas deberían incluir la revisión de un estado de cuentas detallado de los años previos que

indique en qué momento se recibió y desembolsó efectivo.

Pregunte a los participantes qué estrategia podrían seguirse para disminuir la presión durante esos momentos. Las respuestas deberían incluir una limitación de las inversiones antes de dichos períodos para así poder incrementar las reservas del patrimonio, etc.

10) Anote en la pizarra las siguientes ventajas principales de los presupuestos:

- permite un estudio financiero cuidadoso antes de tomar una decisión de gestión;
- evita el malgasto al guiar el flujo de fondos;
- brinda un control supervisorio sobre los ingresos y gastos;
- ofrece estabilidad en los dividendos mediante la planificación eficiente.

Reitere la importancia de la elaboración de presupuestos e incentive que se hagan preguntas.

11) Enfatice que sólo con registros contables racionales y cuidadosos es que se pueden predecir las tendencias que permitirán la elaboración de presupuestos vitales para la cooperativa de ahorro y crédito.

Hoja de Tendencias

	Año previo	Presente año	Estimado año siguiente
Socios	100	130	170
Socios potenciales	1 000	1 100	1 200
% Socios/potencial	10	11.8	14.2
Total de ahorros	10 000	15 600	23 800
Balance promedio de ahorros	100	120	140
No. préstamos morosos	5	7	9
Monto préstamos morosos	1 000	1 500	1 980
Balance promedio préstamos morosos	200	214.29	200
Gastos en personal	500	520	540
Gastos de los dirigentes	100	120	140
Costos de instalaciones	300	300	320
Saldo del efectivo	50	-	-
Intereses préstamos adeudados	500	550	550
Gastos en educación	50	50	60
Total de gastos	1 500	1 540	1 610
Total de ingresos	1 600	1 710	1 850
% Ingresos/gastos	106.7	111.0	114.9
Reservas regulares	90	153	216
Otras reservas	10	17	24
Total de reservas	100	170	240
Letras a pagar	250	250	250

LECCION 5.2

GESTION DE CAJA

Objetivo: Capacitar a los participantes para que puedan describir y aplicar algunas estrategias básicas de inversión financiera para las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración: Dos horas.

Guía para el instructor:

1) Explique a los participantes que una cooperativa de ahorro y crédito puede ser considerada como un intermediario financiero. Como tal, recibe los ahorros de algunos individuos de un grupo y se los presta a otros individuos del mismo grupo.

2) Anote en la pizarra:

Lo que la cooperativa paga
por fondos

Lo que la cooperativa cobra
por fondos

Pregunte a los participantes qué pasaría si una cooperativa de ahorro y crédito cobrara por los fondos exactamente lo mismo que había pagado por ellos. Qué pasaría si un préstamo fuera irrecuperable, es decir, que el deudor estuviera imposibilitado de cancelarlo. ¿De dónde se obtendrían los gastos de operación?

Diga a los participantes que la diferencia entre lo que la cooperativa cobra por fondos y lo que paga por ellos, se denomina el "margen". Explique que las reservas de dinero de la cooperativa y sus gastos de operación se obtienen de ese margen.

Explique que la forma de medir el margen es calculando el rendimiento de los activos y calculando el costo de los fondos.

3) Pida a los participantes que consideren una cooperativa de ahorro y crédito que tenía en un año dado un promedio de \$3 000 en préstamos colocados entre sus socios. Recibió \$300 en intereses.

$$\frac{\$ 300}{\$3 000} = 10\%$$

Señale que este cálculo indica un rendimiento de diez por ciento en la cartera de préstamos de la cooperativa. La cifra refleja no sólo el interés cobrado, sino también el promedio de pérdidas de las cuentas morosas.

Explique a los participantes que pueden realizarse cálculos similares para las inversiones y los activos, comparando de igual manera el rendimiento y los montos invertidos.

Señale que los rendimientos pueden ser calculados de una manera más específica, mostrando el porcentaje de rendimiento para categorías individuales de préstamos, por ejemplo: préstamos escolares, préstamos para fertilizantes, etc.

Discuta acerca de cual seria el valor de dicha información específica para la gestión y planificación de una cooperativa de ahorro y crédito.

- 4) Pida a los participantes que supongan que la cooperativa de ahorro y crédito tiene \$4 000 en fondos de depósito y aportaciones, con diversas tasas de interés. Estos fondos representan para la cooperativa un costo de \$300 en dividendos. Pida a los participantes que calculen el porcentaje que representa el costo efectivo de estos fondos.

$$\frac{\$ 300}{\$4 000} = 7.5\%$$

Explique que en forma similar se puede calcular el rendimiento de otros fondos prestados o de reservas.

Explique que las reservas son incluidas con los fondos de depósito porque son excedentes del pasado que pertenecen al patrimonio. Son "fondos libres" en el sentido que no implican el pago de intereses, aunque en otro sentido tienen un costo de oportunidad: no han sido invertidos para generar excedentes sino que se han mantenido inactivos.

- 5) Explique que de igual manera se puede calcular un solo porcentaje para representar el rendimiento de todos los activos: préstamos colocados, inversiones, etc. Un solo porcentaje puede derivarse para representar el costo de todos los fondos: depósitos, aportaciones, fondos prestados, reservas, etc. Escriba en la pizarra:

Ingreso sobre activos	9.50%
<u>Costo de los fondos</u>	<u>6.00%</u>
Margen:	3.50% o 350 puntos básicos.

- 6) Explique que la administración del margen es la administración de la composición de los fondos en conjunto con sus diferentes tasas pagadas y cobradas, de tal manera que el margen bruto sea suficiente para pagar todas las operaciones de la cooperativa y para incrementar sus reservas.
- 7) Enfatique que los cambios en las políticas de la cooperativa de ahorro y crédito con respecto a los intereses pagados o cobrados afectarán al margen. De igual modo, la comparación de los índices de rendimiento de diferentes categorías de activos o del costo de diferentes fuentes de fondos, sugerirá cómo las diversas combinaciones de inversiones o fuentes de fondos afectarán al margen.

Por ejemplo, los préstamos para vivienda podrían tener mayor rendimiento que los préstamos para equipamiento agrícola por tener una tasa menor de préstamos irrecuperables. Los préstamos agrícolas podrían, sin embargo, ser un servicio de importancia crítica para la cooperativa de ahorro y crédito.

Observando las cifras del margen y del rendimiento, la gerencia podrá determinar políticas a corto plazo que indiquen el número de préstamos agrícolas que la cooperativa podrá asumir.

- 8) Explique que más allá del rendimiento bruto, existen factores adicionales a considerar con respecto a las inversiones. Un factor importante es el tiempo que los fondos se encuentran comprometidos a una tasa de interés determinada.

Pida a los participantes que consideren una situación en la cual la cooperativa pide prestado a largo plazo a 5% de interés y presta a corto plazo a 5%. ¿Qué sucederá si la tasa de interés se incrementa o disminuye durante este período?

Si se incrementa la tasa de interés, podrán volver a prestar el dinero que la cooperativa pidió prestado a largo plazo a una tasa mayor y beneficiarse. Si disminuye, no podrán prestar a la misma tasa que están pagando, y sufrirán una pérdida.

Señale que las mismas posibilidades existen cuando el interés es fijo y el dinero se pide prestado a corto plazo para prestarse a largo plazo.

- 9) Diga a los participantes que el último aspecto a tratarse con respecto a la gestión de caja es la "liquidez". Escriba la palabra "liquidez" en la pizarra.

Explique que la liquidez representa la facilidad con la cual una inversión puede transformarse en dinero disponible.

Por definición, el dinero disponible es completamente líquido. Si surge cualquier emergencia, se podrá utilizar inmediatamente.

- 10) Pida a los participantes que se imaginen una situación en la cual una cooperativa de ahorro y crédito prestó todo su activo, y el vencimiento de los préstamos es a los seis meses. Pregunte qué problemas podrían surgir.

Las respuestas deberían incluir los problemas de encontrar efectivo para los gastos de operación, qué hacer con el retiro de depósitos y aportaciones, y casos extremos como un fracaso en la cosecha o huelgas que tienen como resultado una inmediata demanda a gran escala de los recursos de la cooperativa.

- 11) Explique a los participantes que la misma situación podría ocurrir si los activos fueran invertidos en cuentas de tasa variable que estuvieran comprometidas por tres o seis meses.

Habría formas de percibir un rendimiento de dichas inversiones. Se podría retirar, aceptando un descuento. O las inversiones o préstamos podrían ser utilizados como garantía para un préstamo que la cooperativa solicite a otra institución. De igual forma, podría haber pérdidas considerables.

- 12) Explique que el dinero disponible (en una reserva de caja) brinda un margen de seguridad a la cooperativa de ahorro y crédito. Dado que todos los socios son de la misma actividad económica o del mismo grupo de interés, las cooperativas de ahorro y crédito son particularmente vulnerables a los cambios en la economía de ese grupo específico.

Pregunte a los participantes si la opción más segura en términos de liquidez - la de mantener todo el activo en efectivo - es viable.

Pregunte cuánto de reserva de efectivo es suficiente. La clase podrá sugerir muchas respuestas. La respuesta a esta pregunta no es obvia.

Informe a los participantes que un estudio sugiere que el nivel eficiente de reservas debía estar entre el 7.5% y 12.5% del total de préstamos en cartera. Estas cifras están basadas en un extenso estudio estadístico de cooperativas de ahorro y crédito. Se puede utilizar como guía.

- 13) Señale que el nivel y tipo de reservas requeridas por una cooperativa de ahorro y crédito en particular dependen de un número de factores. Anote los siguientes factores en la pizarra como ilustración:

- cuan riesgosa es su cartera de préstamos;
- el tipo de manejo de las inversiones;
- el ritmo de desarrollo de nuevos servicios;
- la habilidad de la gerencia para predecir tendencias.

- 14) Señale que el efectivo disponible en reservas regulares o como excedentes no repartidos, no son las únicas formas líquidas de reser-

vas. Las existencias u otros activos de fácil venta, como bienes raíces u otros bienes, también pueden ser utilizados como reservas. La característica principal de las reservas es que deben proveer fácil acceso a dinero cuando los fondos sean necesarios.

Divida a la clase en tres grupos. Pida a un grupo que sintetice el concepto de reservas y su importancia en la gestión de una cooperativa de ahorro y crédito. Pida al segundo grupo que defina el concepto de "margen" con respecto a la gestión del efectivo en una cooperativa de ahorro y crédito. Pida al último grupo que reafirme la importancia del concepto de liquidez en la gestión de una cooperativa de ahorro y crédito.

Déles 15 minutos para esto. Al finalizar el tiempo, haga que los representantes de cada grupo presenten las síntesis a la clase. Permita la discusión.

LECCION 5.3

INDICES DE OPERACION

Objetivo: Capacitar a los participantes en la utilización de índices clave que les permitirán evaluar el funcionamiento de su cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

1) Explique a los participantes que podrán juzgar mejor el funcionamiento de su cooperativa de ahorro y crédito si aprenden a utilizar ciertos porcentajes e índices establecidos. Los índices pueden mostrar aspectos importantes que no aparecen con claridad si no se establece una relación matemática entre los varios factores. Dígales que les presentará ocho índices clave en esta lección. Pida a los participantes que apunten cada uno de los índices para su futura referencia y aplicación.

2) Escriba en la pizarra la siguiente relación:

Número de socios

Número de socios potenciales

Pida a los participantes que sugieran la importancia de esta relación para la cooperativa de ahorro y crédito. ¿Cómo podría ser de utilidad esta relación al determinar políticas específicas?

3) Indique a los participantes que el segundo índice es el porcentaje de préstamos colocados con respecto al total de activos. Escriba en la pizarra:

Total de préstamos colocados

Total de activos

Pregunte a los participantes el efecto que tendría un índice bajo en el funcionamiento de la cooperativa. Dado que este porcentaje indica la porción del dinero de la cooperativa de ahorro y crédito que recibe intereses por los préstamos, un porcentaje bajo podría

implicar dificultades para pagar dividendos razonables o para expandir los servicios a los socios. Pregúnteles el efecto de un porcentaje alto.

- 4) Explique a los participantes que el tercer índice compara el ingreso por intereses con respecto al total de préstamos colocados, dando una medida del porcentaje de rendimiento. El total de ingresos por intereses del año es relacionado al balance promedio de los préstamos colocados para dar como resultado este porcentaje de rendimiento.

Total de ingresos por intereses para un período de 12 meses

Promedio de préstamos colocados durante los 12 meses

El balance promedio de préstamos colocados se calcula simplemente al sumar todos los balances de préstamos para cada mes del año y luego dividiéndolo entre 12. Explique que si los préstamos son a 12%, el porcentaje de rendimiento será menor a esa cifra. Pregunte a los participantes por qué es así. Los préstamos morosos o irrecuperables explicarían la diferencia.

Si la cifra de rendimiento es menor a 10.5% en préstamos a 12%, se debe realizar una investigación para analizar una situación seria de morosidad. Esta cifra de rendimiento también puede ser comparada al costo del capital para la cooperativa de ahorro y crédito, y entonces se obtendrá una indicación de la rentabilidad.

- 5) Explique que otro índice interesante se deriva de la proporción de los gastos totales con respecto a los ingresos totales.

Gastos totales

Ingresos totales

La relación expresa el porcentaje del ingreso bruto total utilizado para cubrir los gastos de operación. Pida a los participantes que predigan el efecto de un índice alto en esta relación sobre los dividendos.

- 6) Explique que otra relación interesante se encuentra al comparar el total de gastos en remuneraciones con respecto al ingreso bruto.

El porcentaje resultante muestra cuánto de los fondos generados son destinados a pagar al personal.

Total de gasto en remuneraciones

Total de ingresos

Explique que dado que las remuneraciones son un gasto mayor para las cooperativas de ahorro y crédito, esta cifra debe ser observada cuidadosamente. Un buen momento para verificar esta cifra es cuando se revisa la escala de pago del personal.

- 7) Explique que se ha demostrado reiteradamente que las cooperativas de ahorro y crédito más exitosas son las que cuentan con programas de educación/promoción integrales. Un buen indicador del monto gastado en dichos programas se deriva de la relación entre los gastos para la educación con respecto al ingreso bruto.

Gastos para la educación

Ingreso bruto

Haga notar que un monto entre 3% y 5% es considerado adecuado para asegurar un programa efectivo. Pregunte a los participantes cuánto se debiera gastar en un programa de educación y promoción si el ingreso bruto es de \$12 000. ¿Y cómo podría utilizarse el dinero?

- 8) Explique que un índice importante es el número promedio de aportaciones al capital social por socio.

Número total de aportaciones personales

Número total de socios adultos

Este promedio indica si la cooperativa de ahorro y crédito debe iniciar o no una campaña de promoción de aportaciones.

La cifra adquiere otro sentido, sin embargo, si la subdividimos en grupos, mostrando el número de socios que tienen el mayor porcentaje de aportaciones. Pregunte que si este número es muy pequeño - lo cual sucede a veces - qué riesgo corre la cooperativa. Como ejemplo: si 70% del capital social fuera aportado por 10 personas, qué peligro presentaría para una cooperativa de ahorro y crédito pequeña.

Una forma de reducir esta amenaza a la estabilidad de la cooperativa es ofrecerles a los grandes aportadores depósitos a plazo fijo, reduciendo así la probabilidad de que retiren inoportunamente los fondos.

9)

Número de prestatarios

Total de socios adultos

Explique que esta relación muestra el porcentaje de socios que utilizan la cooperativa para cubrir sus necesidades de crédito. En algunas cooperativas, cifras de 80-90% reflejan un uso saludable de la cooperativa, mientras que cifras menores a 50% indican que los socios están acudiendo a otros sitios para sus necesidades financieras. Un porcentaje bajo: (1) indica que es necesario revisar el procedimiento para solicitar préstamos, y (2) la probable necesidad de expandir el programa de préstamos.

10) Explique a los participantes que estos índices pueden ser comparados a otros índices en una diversidad de formas interesantes. Por ejemplo, los índices de los años previos mostrarán tendencias en cada área. Además, la comparación de los índices con los de otras cooperativas de ahorro y crédito en la región o con instituciones financieras, puede brindar un buen indicador de la relativa solidez de la institución.

Enfatice que las tendencias y comparaciones con otras instituciones pueden tener un fuerte impacto sobre las decisiones de políticas, mostrando aquellas áreas en las cuales se puede esperar crecimiento o aquellas en las cuales se ocultan los problemas.

gestión general

- Lección 6.1 Consejo de Administración
- Lección 6.2 Relaciones entre el Consejo de Administración y la gerencia
- Lección 6.3 Contratación y supervisión de personal
- Lección 6.4 Formulación de objetivos
- Lección 6.5 Desarrollo del plan de acción
- Lección 6.6 Ejecución del plan

Lección 6.1

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar la función y responsabilidades del Consejo de Administración de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Material: "Obligaciones del Consejo de Administración"
Ejercicio "Ejemplos de políticas".

Guía para el instructor :

- 1) Señale que el curso hasta ahora se ha referido solamente a las principales funciones de las cooperativas de ahorro y crédito: servicios a los socios (materia 4) y aspectos de gestión financiera relacionados con estas operaciones (materia 5). Sugiera que ahora tenemos los datos necesarios para conocer más a fondo algunos problemas de las cooperativas de ahorro y crédito. Explique que en esta lección nos ocuparemos de la función del Consejo de Administración. Las siguientes lecciones enfocarán sobre temas administrativos seleccionados, como administración de personal y técnicas de planificación. Finalmente, las materias 7 y 8 tratarán del trabajo del comité de Educación y Vigilancia.
- 2) Recuerde a los participantes que ya han discutido previamente las cualidades ideales de los miembros del Consejo de Administración. En relación a este tema sugirieron una lista de las principales obligaciones (Lección 3.3.: El papel de los voluntarios). Pida a un participante que lea su lista de esa lección. Señale que ahí se muestran claramente las responsabilidades del Consejo en cuanto a la guía y control general de los asuntos de la cooperativa. El Consejo determina las políticas y prácticas que proporcionan todos los servicios de la cooperativa a cada socio.

Recuerde que un punto en la lista de la lección 3.3. era "decidir políticas". Pida a los participantes que den ejemplos de políticas implantadas como:

- Las tasas de interés en los préstamos deben serán del 18% anual.
- Todos los préstamos se otorgan a base de la siguiente suposición: el socio es una persona responsable, él/ella tiene la capacidad para pagar a tiempo, él/ella tiene garantías necesarias para asegurar el préstamo.

Recuerde a los participantes que las responsabilidades específicas del Consejo usualmente son detalladas en los estatutos de la cooperativa. Reparta la hoja "Obligaciones del Consejo de Administración" a los participantes. Pídales que la revisen (10 minutos) y que citen más ejemplos de decisiones de políticas incluidas en la lista.

Concluya que el Consejo es el órgano para definir políticas. El Consejo determina "qué" y los funcionarios individuales y/o el gerente determinan "cómo".

- 3) Discuta cómo deben formularse las políticas. Enfatice que toda política debe apuntar al máximo uso de los recursos de la cooperativa de ahorro y crédito para el mayor beneficio de todo los socios. Debe ser positiva y no negativa, liberal y no restringida, específica pero no demasiado detallado. Debe tenerse en cuenta lo siguiente al plantear políticas:

- a) tomar tiempo y pensar detenidamente las políticas;
- b) tener una justificación explícita por todas las políticas establecidas;
- c) establecer políticas de largo alcance;
- d) establecer políticas en términos generales;
- e) plantearlas por escrito y distribuirlas entre todos los interesados.

- 4) Divida a los participantes en grupos de 4 a 6 personas. Distribuya el ejercicio sobre políticas y pida a los grupos que lo completen. Cuando hayan terminado (después de unos 15 minutos) discuta las respuestas dadas. Asegúrese de mencionar que especialmente donde está involucrado personal asalariado deben tener cuidado de no establecer políticas que sean demasiado detalladas o restringidas para la gerencia.

- 5) Refiérase otra vez a las "Obligaciones del Consejo de Administración". Pregunte a los participantes si hay algún punto que quieran continuar discutiendo o que necesite aclaración.

Obligaciones del Consejo de Administración

El Consejo debe:

- a) Responder a solicitudes de admisión;
- b) Determinar la tasa de interés que debe cargarse a los préstamos, basándose en las leyes y regulaciones del lugar.;
- c) Determinar la tasa de interés que debe pagarse sobre los depósitos, basándose en las leyes y regulaciones del lugar.;
- d) Fijar la cantidad de aportaciones y depósitos que puede tener cada socio.;
- e) Recomendar un dividendo sobre las aportaciones a la Asamblea de Socios.;
- f) Llenar las vacantes del Consejo de Administración, Comité de Crédito, Comité de Educación y Comité de Vigilancia que puedan surgir entre las Asambleas Anuales, hasta la elección y toma de posesión de su sucesor.;
- g) Fijar la máxima cantidad, garantizada y no garantizada, que será prestada a un socio.;
- h) Hacerse cargo de la inversión de los fondos excedentes.;
- i) Designar el banco u otra institución financiera donde se depositarán los fondos de la cooperativa.;
- j) Designar a la persona que controlará las garantías de pago junto con el tesorero.;
- k) Autorizar el empleo de la persona o personas que sean necesarias para llevar los negocios de la cooperativa y la compensación que se les pagará.;
- l) Pedir prestado o prestar dinero para continuar las funciones de la cooperativa (sujeto a las limitaciones de las leyes y regulaciones del lugar).;
- m) Aprobar la compra de los principales artículos y equipos.;
- n) Establecer los días y el horario de la cooperativa de ahorro y crédito.;
- o) Llevar a cabo alguna otra tarea que los miembros requieran de vez en cuando.;
- p) Cumplir con alguna otra tarea que requieran las leyes y regulaciones del lugar.

Ejemplos de Políticas

1. Su cooperativa necesita estar segura de que todos los préstamos solicitados por los socios serán evaluados en forma imparcial e inclusive tener derecho a revisarlos cuando sea necesario.

Tarea:

- Formule una política a seguir para el rechazo de solicitudes de crédito en su cooperativa de ahorro y crédito.

2. Usted es un nuevo miembro electo del Consejo de su cooperativa. Se da cuenta de que todos los directivos se están quejando de que los informes (como estados financieros de años anteriores y cuentas de socios) no están bien llevados, eso es, que hay dificultades para encontrarlos o que no están archivados de tal manera que se conserven en buen estado.

Tarea:

- Formule una política para el archivo de documentos vitales en su cooperativa. ¿Qué tiene que hacer el Consejo de Administración para asegurar que la política será aplicada?

LECCION 6.2

RELACIONES ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y LA GERENCIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las áreas de responsabilidad del Consejo y de la gerencia en la actuación y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración: Una hora.

Material: Ejercicio "Relaciones Consejo - Gerencia".

Guía para el instructor:

- 1) Señale que es de mucha importancia que ambos, el Consejo y la gerencia reconozcan cuáles son sus responsabilidades específicas, para no duplicar esfuerzos o confundir las operaciones de la empresa.

Enfatice que, por otro lado, no hay reglas estrictas y sencillas para separar las funciones del Consejo y la gerencia. La división más apropiada es la que funcione mejor en su cooperativa, lo cual se determina a través de la discusión y experiencia. En la práctica, cuatro variables tienden a afectar cómo el Consejo y la gerencia determinarán sus funciones especiales dentro del equipo de gestión:

- tamaño de la cooperativa de ahorro y crédito;
- competencia del Consejo;
- competencia de la gerencia;
- separación tradicional de funciones.

- 2) Solicite a los participantes que traten de identificar las principales diferencias entre el Consejo y la gerencia. Escriba en la pizarra los títulos del cuadro que viene a continuación. Pregunte a los participantes cuáles son las principales funciones del Consejo y de la gerencia, respectivamente, y a quién responde cada uno. Complete el cuadro. Discuta y agregue el aspecto del tiempo como uno de los factores que determinan que funciones corresponden al Consejo y a la gerencia respectivamente.

Diferentes enfoques del Consejo y la Gerencia		
<u>Factor</u>	<u>Consejo</u>	<u>Gerencia</u>
1. Funciones	Establece políticas	Ejecuta políticas
2. Responde a	los socios y la ley	el Consejo de Administración
3. Tiempo	Largo plazo	Corto plazo

- 3) Pida a los participantes que den algunos ejemplos de cómo se dividen en la práctica las responsabilidades entre el Consejo y la gerencia. Este ejemplo se refiere a los servicios a los socios.

El Consejo de Administración:

- decide las políticas para asegurar que se responde a las necesidades financieras de los socios y que se protegen sus intereses financieros como dueños de la cooperativa;
- trata con solicitudes de admisión;
- aprueba presupuestos para los programas de educación de socios.

La gerencia:

- ofrece servicios de calidad en relación a los créditos y depósitos;
- provee asesoramiento financiero.

Juntos, el Consejo y la gerencia deben

- mantener a los socios informados;
- estimular a los socios a sugerir mejoras en los servicios;
- estimulan a los socios a participar en los diferentes comités del Consejo.

- 4) Distribuya el ejercicio. Divida a los participantes en grupos y déles 15 minutos para terminar el ejercicio. En la discusión posterior pueden incluirse los siguientes puntos:

- a) Para situaciones que involucran el proceder profesional de los empleados, el gerente (o su designado si hay mucho personal) debe ser responsable. Aunque el Consejo autorice la contratación de un contador, ha encargado al gerente del manejo diario de la cooperativa; por lo tanto, él es el último supervisor de todos los empleados.
- b) El Consejo siempre determina la tasa de interés sobre los depósitos de los socios. Por supuesto, el Consejo puede solicitar al gerente un estudio para basar su decisión.
- c) Es responsabilidad del Consejo recomendar en la Asamblea General Anual de Socios cómo debe utilizarse el excedente de la cooperativa de ahorro y crédito. Nuevamente pueden solicitarse estudios al gerente para formular estas recomendaciones.
- d) Las decisiones respecto a la inversión de los excedentes son tomados por el Consejo. No obstante, la gerencia debe proveer una lista adecuada de opciones disponibles.
- e) Solamente el Consejo está autorizado para aprobar los préstamos para continuar con las operaciones de la cooperativa.

A través de los casos presentados debe ser obvio que el Consejo y la gerencia deben trabajar juntos como un equipo. Si se presentan otros casos que sean de interés para la cooperativa, el Consejo debe escoger la forma de tomar decisiones sobre políticas más amplias. Por ejemplo, puede decidir que un cierto porcentaje del excedente de fondos debe siempre depositarse en el fondo central de servicios de liquidez de la federación nacional o que la empresa cooperativa pueda pedir prestado sólo hasta cierta cantidad o porcentaje a la federación. De esta forma las políticas facilitará el servicio oportuno a los socios.

- 5) Resuma la lección insistiendo que las funciones separadas del Consejo y la gerencia son interdependientes. El trabajo en equipo es esencial. Recuerde a los participantes las cuatro reglas básicas del trabajo en equipo:
 - conocer su propio papel en el equipo;
 - conocer todos los papeles de los otros miembros del equipo;
 - conocer como colabora el equipo;
 - tener el deseo de trabajar juntos como un equipo.

Relaciones Consejo - Gerencia

Para cada uno de los ejemplos siguientes, anote qué acción debe ser tomada por el Consejo de Administración de una cooperativa de ahorro y crédito, el gerente o ambos.

- a) El contador de la cooperativa de ahorro y crédito llega consistentemente tarde al trabajo.

ACCION:

- b) A los socios les gustaría recibir una tasa de interés más alta sobre sus depósitos.

ACCION:

- c) La cooperativa de ahorro y crédito tuvo mucho éxito este año y obtuvo grandes excedentes. La cooperativa está situada en unas oficinas alquiladas, pero ahora podrían construir su propio edificio.

ACCION:

- d) La cooperativa de ahorro y crédito tiene \$3 000 en ahorros y \$2 500 en préstamos colocados. Es necesario tomar una decisión sobre qué hacer con los \$500 de liquidez.

ACCION:

- e) La cooperativa de ahorro y crédito tiene \$2 000 en depósitos de socios y \$1 800 en préstamos colocados. El Comité de Crédito determinó un total de solicitudes de crédito razonables de \$400. La cooperativa presta a los socios a una tasa de interés del 18% anual y solicita créditos al fondo central de servicios de liquidez de la federación nacional a una tasa de interés del 12% anual. Acaba de recibir una carta de la federación recordando a todos los afiliados que hay fondos disponibles para necesidades de liquidez.

ACCION:

LECCION 6.3

CONTRATACION Y SUPERVISION DE PERSONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar procedimientos efectivos de contratación y supervisión de personal.

Duración: Tres horas.

Material: "Descripción del cargo: gerente de préstamos".
"Información que debe incluirse en la descripción del cargo".

Guía para el instructor:

- 1) Una vez que la cooperativa de ahorro y crédito se establece, una de las tareas más importantes del Consejo de Administración es la contratación del personal y la organización de su trabajo. Señale a la clase que es de lo más importante, encontrar a gente apropiada para desempeñar la gestión y otros puestos. La buena operación y el progreso de una cooperativa de ahorro y crédito dependen de la capacidad y calidades del Consejo de Administración y del personal contratado.
- 2) Pregunte a los participantes cómo pueden mejorar las descripciones del cargo la administración de las cooperativas de ahorro y crédito.
 - Ayudan a evaluar las estructuras de trabaja existentes. Con descripciones del cargo claras, el flujo de trabajo será estudiado fácilmente, se evitará la duplicación de esfuerzos y la pérdida de tiempo, podrán efectuarse cambios en la organización y la delegación de responsabilidades será más eficiente.
 - Ayudan en el desarrollo y el planeamiento de la cooperativa. Especifican las calificaciones deseables para un cargo determinado, por lo que usted puede contratar personal según sus necesidades de expansión y crecimiento.

- Sirven como criterio confiable y objetivo para evaluar los solicitantes para un cargo.
 - Suministran criterios justos para la evaluación del cumplimiento del personal existente y la determinación de la escala salarial.
 - Dan confianza a los empleados, dejándolos conocer que se espera de ellos.
 - Familiarización a los nuevos empleados con la estructura de la cooperatiav y con sus trabajos en relación a la organización general.
- 3) Distribuya los dos impresos. Pida a los participantes que los revisen y comparen. Después dígales que anoten una descripción del cargo que tienen actualmente en sus propias cooperativas.

Cuando estén listos dígales que intercambien la descripción de su cargo de dos en dos. Pida a cada participante que estudie críticamente la descripción de cargo de su compañero y señale qué información falta o es confusa. Luego tienen que reescribir las descripciones en pareja, incorporando las críticas. Conceda hasta una hora para todo el ejercicio.

(Después de la lección recoja las descripciones del cargo, seleccione la mejor para cada función de una cooperativa de ahorro y crédito y si se puede haga copias y distribuyalas entre los participantes como ejemplos).

- 4) Pregunte a los participantes cómo piensan que se elaboran descripciones de un cargo. Escriba las sugerencias en la pizarra. Esté seguro que la lista final incluya:
- cuestionario para empleados
 - cuestionarios para supervisores
 - registros de personal
 - aportes del Consejo y la gerencia

- 5) Pregunte a los participantes cómo encontrarían ellos candidatos adecuados para los puestos en las cooperativas de ahorro y crédito. Recuérdeles que los buenos solicitantes tienen que buscarse y que muchas veces el gerente tiene que hacer un esfuerzo para atraer a la persona apropiada. Pídales que cuenten cómo fueron contactados la primera vez.

La lista de recursos debe incluir:

- propaganda
 - contacto con escuelas
amigos
 - referencias de los empleados actuales
 - revisión de postulantes anteriores.
- 6) Explique a los participantes que, después de recibir las solicitudes de trabajo, deberán realizar una primera selección de aquellas personas que reúnan las condiciones indispensables para el puesto ofrecido, y posteriormente realizar entrevistas para la selección final. Las entrevistas les darán respuestas a sus preguntas y además, les darán indicaciones sobre la conducta y actitudes personales de la persona que pretende el cargo y permitirá al solicitante conocer más acerca del trabajo.

Anote los puntos que al entrevistador le gustarla enfocar:

- historiales de trabajo
 - educación
 - formación
 - estado de salud
 - ambiciones personales.
- 7) Solicite voluntarios que lleven a cabo un sociodrama, uno que actúe como presidente o como un otro miembro del Consejo, otro como solicitante de una vacante anunciada en la cooperativa de ahorro y

crédito (La vacante debe ser preferiblemente aquella para la cual el "presidente" mismo ha preparado una descripción de cargo en el ejercicio anterior).

Pida a los dos actores que salgan de la clase, para que en 10 minutos preparen su actuación. El "solicitante" debe dar al "presidente" la información, la que él normalmente habría proporcionado a través de la solicitud, por ejemplo, detalles acerca de su educación, empleos anteriores, etc.

Mientras los actores están fuera de la clase, instruya al resto de la clase sobre cómo evaluar al entrevistador.

- ¿Tienen sus preguntas relación con el tema o son irrelevantes?
- ¿Predominan fuertemente sus sentimientos o sus prejuicios propios?
- ¿Es alentador y simpático y trata de ayudar al candidato a que se sienta cómodo y manifieste lo mejor de sí mismo?
- ¿Escucha o habla? (Una entrevista debe consistir al menos de un 80% de conversación del entrevistado).
- ¿Trata de probar los puntos de ignorancia o debilidad del entrevistado o lo alienta a que muestre lo que puede hacer?
- ¿Se le ve interesado en el solicitante y ansioso de ayudarlo a encontrar el puesto que es apropiado para él?
- ¿Está bien estructurada y controlada la entrevista?

- 8) Llame a los actores y dígales que realicen la entrevista, déles hasta 15 minutos. Pida a los otros participantes que tomen nota de sus observaciones.

Después de la actuación, pídale al "solicitante" que comente.

- ¿Siente él que fue escuchado?
- ¿Tuvo oportunidad de hacer preguntas acerca del trabajo?
- ¿Sintió que el entrevistador trató de facilitarle las cosas para que el diera lo menor de sí?

- ¿Logró el entrevistador sacar a relucir alguna incapacidad u otros asuntos que el solicitante deseaba ocultar?

Repita las preguntas mencionadas en el punto (7) y pida a los otros participantes que comenten sobre la actuación del entrevistador. Discuta y resuma los puntos principales que deben recordarse cuando se efectúa una entrevista.

- 9) Pregunte a los participantes qué puede hacerse para desarrollar el potencial del empleado. Considere los factores siguientes, anótelos en la pizarra.

- Orientación: ¿Cómo se va a familiarizar el empleado con su nuevo trabajo? ¿Con sus responsabilidades y beneficios? ¿Con su relación con la estructura general de la organización? ¿Se dará esta orientación el primer día? ¿La primera semana?
- Capacitación: ¿Qué tipo de formación se espera que debe recibir el nuevo empleado. ¿Recibirá apoyo y tendrá oportunidades para practicar?
- Supervisión: Usualmente es necesario una supervisión de cerca en el periodo inicial del trabajo. Después puede ser más general pero siempre será necesario supervisar en algún nivel.
- Tramitación de quejas: Los empleados deben tener acceso individual y en grupo a la gerencia para expresar sus puntos de vista sobre las condiciones de trabajo y otros asuntos que puedan surgir en el transcurso normal de cualquier negocio. Una comunicación abierta es igualmente importante para la gerencia.

- 10) Pregunte a los participantes cómo creen que la evaluación de su desempeño puede beneficiar al personal. Estimule que discutan la evaluación del desempeño como un instrumento valioso de la gerencia, cuando ésta fija metas y horarios y evalúa logros anteriores de la empresa como total.

- 11) ¿Qué información buscarían los participantes mediante la evaluación del desempeño de un empleado? Haga una lista de las sugerencias en la pizarra. Esta puede incluir:

- el grado de conocimiento que tiene el empleado sobre los procedimientos;
- la impresión causada por su apariencia, su actitud y su personalidad;
- la habilidad para adaptarse y ajustarse a las nuevas ideas;
- el entusiasmo y orgullo que demuestra en su trabajo;
- la habilidad para lograr metas y resultados específicos.

12) Explique a los participantes que evaluaciones deben ser conducidas regularmente, posiblemente en concordancia con el período de aumento de salarios. Deben hacerse sin prisa y en privado. El desempeño de trabajo debe juzgarse sin prejuicio, con un enfoque en los resultados no en la personalidad. El cumplimiento de las metas (relativamente aproximadas a la descripción del cargo) y el grado en que están siendo obtenidos - son el punto central de cualquier apreciación.

13) Pregunte a los participantes por qué es importante mantener a los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito. ¿Cuánto cuesta reemplazar a un empleado? ¿Cómo puede fomentarse el mantenimiento de los empleados de la cooperativa?

Descripción del cargo: Gerente de Préstamos

A. Puesto:

Gerente de Préstamos

B. Supervisor:

Gerente General

C. Autoridad sobre el personal:

Puede contratar, despedir y disciplinar a todo el personal del departamento de préstamos, sujeto a las políticas y prácticas de la cooperativa de ahorro y crédito. No puede despedir al subalterno inmediato sin previa aprobación del supervisor inmediato. Puede dirigir las actividades de cualquier funcionario asignado a asistir en el cumplimiento de las funciones de las cuales es responsable el gerente de préstamos.

D. Funciones Primarias:

1. Desarrollar las operaciones de préstamos.
2. Procesar las solicitudes de préstamos antes y después de presentarlas al Comité de Crédito.
3. Asegurar el cobro y recaudación de todo el dinero de préstamos o créditos sin cobrar.

E. Obligaciones y responsabilidades:

1. Informar al Comité de Crédito sobre los hallazgos resultantes del procesamiento de cada solicitud de préstamo.
2. Informar mensualmente por escrito a la gerencia general sobre las operaciones de préstamos, específicamente para orientación y dirección de los asuntos de política y sobre casos específicos.
3. Consultar con el contador los asuntos concernientes al desembolso de los fondos de préstamo.
4. Consultar con el funcionario de personal sobre asuntos concernientes al personal que no es de planta.

5. Desarrollar y expandir las operaciones de crédito, conducir entrevistas personales.
6. Cobrar cuentas vencidas.
7. Diseñar y documentar procedimientos del procesamiento de créditos.
8. Establecer procedimientos efectivos, dentro de las políticas de la cooperativa de ahorro y crédito.
9. Desarrollar y mantener una sana relación de trabajo con los socios.
10. Desarrollar personal competente en el departamento de préstamos.
11. Contribuir y operar con efectividad dentro del equipo administrativo.

F. Estándares de desempeño:

1. Mantener un registro satisfactorio del cobro de cuentas vencidas.
2. Desarrollar operaciones de crédito, a una determinada tasa de crecimiento, o sobre ella.
3. Mantener eficiencia y rapidez en el procesamiento de solicitudes de crédito.
4. Mantener un alto nivel de informes actuales, claros y completos.
5. Desarrollar y mantener una relación de trabajo satisfactoria con los socios.
6. Desarrollar un personal competente en el departamento de crédito, como sea necesario.
7. Contribuir y operar efectivamente dentro del equipo administrativo.
8. Desarrollar sus propias habilidades personales y gerenciales.
9. Desarrollar y mantener efectivas relaciones con otras cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones y empresas cooperativas.

Información para ser incluida en la Descripción del Cargo

I. Información concerniente al cargo

Título del cargo	Nombre dado al trabajo que es entendido por personas familiarizadas con las cooperativas de ahorro y crédito, federaciones y otras asociaciones financieras.
Código del cargo	Designación para un cargo que lo ubica en una categoría específica de los puestos en las cooperativas de ahorro y crédito.
Posición del cargo	Referente a si el trabajo está exento o no de requisitos legales para pagar tiempo extra.
Depende de	Indica la relación de supervisión, dando el título del cargo de la persona que supervisa directamente el puesto.
Supervisa	Indica la relación de autoridad y especifica los títulos de los cargos de los subalternos del que ocupa el cargo.
Funciones principales	Una lista de las tareas generales más importantes de este puesto relativas a la operación de la cooperativa de ahorro y crédito.
Obligaciones y responsabilidades	Una lista de las actividades específicas de este puesto (por ejemplo: la acción esperada con relación a la lista de socios, documentos, transacciones de crédito o de efectivo y/o control de registros).

II. Información con referencia a los requisitos para el cargo

Educación	Generalmente se indica los mínimos niveles de educación formal para un trabajo (tales como diploma de escuela, secundaria, áreas de estudios, títulos obtenidos, años de graduación. También puede incorporar otra capacitación específica recibida en el lugar de trabajo y/o otros estudios especializados).
Experiencia previa de trabajo	Los trabajos anteriores incluyendo títulos, años de trabajo y tipo de ocupación.
Calificaciones para el trabajo de oficina	Niveles mínimos de calificaciones para trabajos de oficina específicos (por ejemplo mecanografía y taquigrafía).
Rasgos o características deseables	Rasgos personales (tales como buen juicio, iniciativa, ideas innovadoras, confiabilidad y buena concentración). Rasgos interpersonales (como agradable conversación, tacto y cortesía).

LECCION 6.4

FORMULACION DE OBJETIVOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para decidir y plantear objetivos realistas en términos de resultados específicos.

Duración: Una hora y media.

Material: "Cooperativa de Ahorro y Crédito Montalbán".
"Orientaciones para formular objetivos".
"Verbos de acción".

Guía para el instructor:

- 1) Explique a los participantes que las lecciones siguientes les ofrecen un enfoque sistemático, paso por paso, de la planificación de las cooperativas de ahorro y crédito.

Defina el significado de "planificación":

- La planificación implica pensar por adelantado qué se quiere hacer y cómo debe hacerse. En esencia, un plan es una imagen mental de una realización futura.

- 2) Diga a los participantes qué pasos se involucran en el proceso de planificación y ejecución de una actividad. Escriba sus respuestas en la pizarra. Deben incluirse los puntos siguientes en esa secuencia:

- | | | |
|--|---|-----------------------|
| 1 - Determinar y formular objetivos | } | FASE DE PLANIFICACION |
| 2 - Decidir objetivos prioritarios | | |
| 3 - Desarrollar un plan de acción
(es decir: <u>cómo</u> lograr los objetivos). | | |
| 4 - Conducir una prueba piloto del plan | } | FASE DE EJECUCION |
| 5 - Modificar el plan si es necesario | | |
| 6 - Ejecutar el plan | | |
| 7 - Controlar el plan en acción | } | FASE DE EVALUACION |
| 8 - Evaluar y ajustar el plan | | |

- 3) Explique a los participantes que la planificación (sea de programas, finanzas, organización o educación) tiene tres fases generales: fase de planificación, fase de ejecución y fase de evaluación. Agregue estas palabras a la lista anterior en la pizarra.

Explique a los participantes que esta lección se centrará en los primeros dos pasos: la formulación de objetivos y sus prioridades.

- 4) Enfatice aquí que el primer paso en el proceso de planificación es la clara y anticipada identificación de los resultados que se espera obtener de la actividad a planificarse.

- Es extremadamente importante plantear bien los objetivos, porque ellos servirán de referencia a los evaluadores en la fase de evaluación para determinar si el plan cumplió o no sus metas.

Pregunte a los participantes que sugieran algunas pautas para la formulación de objetivos. Ponga las respuestas en la pizarra, después distribuya la hoja "Orientaciones para formular objetivos" y "Verbos de acción".

- 5) Distribuya el estudio de caso, "Cooperativa de Ahorro y Crédito Montalbán" a los participantes. Después póngalos a trabajar en grupos de 4 ó 5 personas. Díales que, en el ejemplo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Montalbán, el primer paso en el proceso de planificación (decidir y formular objetivos) ha sido completado para ellos. Su trabajo es criticar los objetivos planteados. Instrúyalos a que cambien o modifiquen los objetivos como sea necesario, para concordar con las orientaciones para formular objetivos. Déles 20 minutos para el trabajo.

- 6) Reúna la clase y diga a cada grupo que lea las modificaciones al objetivo A. Discuta y póngase de acuerdo en la mejor redacción posible que responde a todos los requisitos listados en las "Orientaciones para formular objetivos".

Continúe en esta forma, para los objetivos B, C y D. Asegúrese que los participantes copien los objetivos para usarlos en una lección posterior.

Orientaciones para formular objetivos

* Escribálos en términos de "resultados o productos deseados". Especificar qué se va a hacer o aprender como resultado. Debe tenerse una idea clara de que debe ocurrir antes de que se cumpla el objetivo.

* Use "normas o estándares" para juzgar el éxito. Debe haber una forma de medición para determinar cuándo se ha alcanzado el objetivo establecido.

* Indique un plazo. Es importante que el objetivo o el plan de acción establezca explícitamente cuándo debe cumplirse el objetivo.

* Haga el objetivo "realista" o asequible. Considerando la disponibilidad humana y otros recursos (por ejemplo: tiempo, presupuesto, naturaleza de la organización, ubicación, tipo de socio), ¿Es realista esperar que el objetivo pueda cumplirse? Es correcto establecer grandes metas, pero es preciso que éstas tengan verdaderas posibilidades de logro.

* Haga el objetivo "comprensible". Su planteamiento debe comunicar claramente los propósitos a quienes lo lean. Sin más explicación, leyendo el objetivo deben ser capaces de entender lo que tiene que hacerse, en qué lugar y cuándo debe ser cumplido.

* Plántelo en términos de cambios de comportamiento.

* Plántelo usando verbos "de acción" en lugar de verbos "imprecisos".

Ejemplos de objetivos

- Aumentar el número de socios tanto como sea posible (un objetivo inútil).
- Aumentar el número de socios de la cooperativa de ahorro y crédito ABC de 87 socios actuales a 100 a finales de agosto de este año (este objetivo es conveniente para los propósitos de planificación y evaluación).

Verbos de acción

Verbos de acción

Verbos imprecisos

formular

definir

conocer

escribir

explicar

entender

dibujar

demostrar

creer

nombrar

proyectar

sentir

comparar

conducir

apreciar

entrevistar

describir

gustar

enumerar

reconciliar

disfrutar

crear

desarrollar

hacer

revisar

identificar

construir

sortear

señalar

Cooperativa de Ahorro y Crédito Montalbán

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Montalbán se estableció hace 5 años en una comunidad relativamente grande de 10.000 habitantes en la ciudad de Montalbán. El vínculo común es que todos son empleados en la plantación de tabaco Fumat. La plantación tiene actualmente 900 trabajadores de los cuales 200 son socios activos de la cooperativa. Hace sólo dos años cuando la cooperativa pasó de personal voluntario a personal asalariado, tenía 250 socios y estaba creciendo a razón de 50 socios por año. El Consejo de Administración no sabe cómo explicar la rápida disminución del número de socios, cuando la economía local es saludable y la cooperativa estable.

Los siguientes objetivos han sido identificados para atacar el problema de la disminución drástica de socios en los últimos 2 años:

- A - Volver a tener personal voluntario tan pronto sea posible.
- B - Iniciar un programa de promoción para aumentar la adhesión cuando se tenga dinero disponible para hacerlo.
- C - Establecer un plan para controlar las actividades del personal con el fin de encontrar explicaciones al problema de la pérdida de socios.
- D - Utilizar un cuestionario para saber cómo se sienten los socios respecto a los servicios que ofrece la cooperativa.

Tarea:

Vuelva a escribir los objetivos arriba mencionados, de modo que coincidan con las "Orientaciones para formular objetivos" (Ver hoja aparte).

LECCION 6.5

DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

Objetivo: Capacitar a los participantes para desarrollar un plan de acción basado en objetivos.

Duración: Una hora y media.

Material: Ejercicio "Objetivos y pasos de acción".
Cuadros "Plan de acción" (dos para cada participante).

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que desarrollar un plan de acción es decidir que es lo que se hará para ejecutar la planificación (es decir: que puede hacerse realmente para lograr objetivos y prioridades).

- 2) Explique que la relación entre los objetivos y el plan de acción es básicamente la diferencia entre dónde está usted ahora y dónde le gustaría estar en el futuro. Si existe una diferencia entre estas dos áreas, el primer paso para unir las es especificar cómo quiere que sea el futuro. Esto se manifiesta en sus objetivos. Después, detalle paso por paso, según prioridades, la serie de actuaciones que se necesitan para llevar a cabo sus objetivos con éxito. Este es su plan de acción.

Los objetivos prioritarios suministran las bases para un plan de trabajo. Ellos resumen el trabajo o plan de acción de la cooperativa de ahorro y crédito para los años venideros u otro período de tiempo específico.

- 3) Divida a los participantes en los mismos grupos de la lección anterior. Distribuya el ejercicio "Objetivos y pasos de acción" y el cuadro en blanco del "Plan de acción". Indique que los participantes pueden usar este o cualquier otro formato que escojan para formular su plan de acción. Déles 30 minutos para la tarea, luego reúna a los grupos y pídale que presenten sus listas de pasos de acción, que pueden ser similares a ésta:

Objetivo B - Pasos de acción:

- 1 - Diseñar el cartel publicitario.
- 2 - Dibujar el cartel
- 3 - Seleccionar el impresor.
- 4 - Imprimir 25 carteles.
- 5 - Obtener permiso para exponerlos.
- 6 - Exponer los carteles.

Objetivo C - Pasos de acción:

- 1 - Investigar programas similares en otras áreas u otras organizaciones.
- 2 - Desarrollar el primer borrador del programa.
- 3 - Hacer revisar el borrador para obtener comentarios y modificaciones.
- 4 - Modificar el borrador de acuerdo a los comentarios.
- 5 - Conducir la prueba piloto del programa.
- 6 - Modificarlo de acuerdo a los resultados de la prueba piloto.
- 7 - Llevar a cabo el programa.
- 8 - Evaluar los resultados del programa.
- 9 - Modificar el programa de acuerdo a la evaluación para mejorar los resultados la próxima vez que se realice el programa.

Invite a los participantes a que comenten y critiquen la lista.

Algunas preguntas pueden ser:

- ¿Es el plan suficientemente claro para todos? ¿Se necesita aclararlo más?
- ¿Parece el plan de acción realista y asequible?
- ¿Qué problemas evidentes hay en el plan?
- La persona responsable del plan puede solicitar ayuda a otros. ¿Cómo se da esa ayuda?

Objetivos y pasos de acciónTarea:

Abajo encontrará un objetivo (A) y una lista de "pasos de acción" para lograrlo. Usando éste como modelo, planee uno similar para los objetivos (B) y (C).

Objetivo A -

En abril 1, 19xx el Comité de Educación debe haber identificado e informado sobre las necesidades de educación de los socios.

<u>Pasos de acción:</u>	<u>Encargado</u>	<u>Fecha límite</u>
1. Elegir una persona encargada (PE) de este estudio.	El consejo	1.6
2. Decidir los métodos a emplear para evaluar las necesidades de educación de los socios.	PE	15.6
3. Probar el método que se usará	PE + Comité Educación	25.6
4. Modificar el método de acuerdo a los resultados de la prueba	PE + Comité Educ.	30.6
5. Llevar a cabo el estudio	PE + Comité Educ.	15.7
6. Evaluar y analizar resultados	PE + Comité Educ.	20.7
7. Informar al Consejo de Administración lo que ha encontrado	PE	11.7

Objetivo B -

Promover la asociación de la cooperativa de ahorro y crédito en la Plantación de Tabaco Smoket poniendo 25 afiches sobre los beneficios de la asociación a la cooperativa para el 1 de mayo de 19xx.

Objetivo C -

Desarrollar e implementar un programa de capacitación sobre manejo de efectivo para personal pagado y no pagado para el 1 de junio de 19xx.

LECCION 6.6

EJECUCION DEL PLAN

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer, describir y resolver problemas potenciales en la ejecución del plan y reconocer la importancia de dar seguimiento a las actividades.

Duración: Una hora y media.

Material: Plan de acción: "Estudio sobre servicios a los socios".

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que ejecutar un plan significa hacer que los resultados estén de acuerdo con los objetivos. Es necesario tomar medidas específicas para obtener estos resultados. Buenos ejecutivos hacen que lo que se planea se realice. ¡No dejan que simplemente suceda lo que suceda! Ejecutar un plan significa hacer lo que se ha planeado hacer. Esta es la forma concreta de llevar a cabo el plan.

- 2) Explique a los participantes que un paso importante en la ejecución del plan es conducir un plan piloto. Un plan piloto es una "prueba" del plan antes de la ejecución "real". El plan piloto involucra reunir un pequeño número de voluntarios a quienes se pedirá que juzguen la efectividad del plan y que sugieran modificaciones para perfeccionarlo antes de que el plan sea ejecutado a gran escala.

Explique que usualmente a través de la conducción del plan piloto se descubren errores o problemas imprevistos. Olvidar este paso en el proceso de planificación puede hacerlo difícil y algunas veces imposible ejecutar el plan.

- 3) Diga a los participantes que ahora van a estudiar "lo que puede ir mal" en la ejecución de un plan. Para este propósito ellos usarán

uno de los objetivos discutidos anteriormente. Recuérdeles la lección 6.4, cuando se les pidió replantear objetivos como éste para la cooperativa de ahorro y crédito de Montalbán:

- "Usar un cuestionario para conocer que opinan los socios acerca de los servicios que les ofrece la cooperativa de ahorro y crédito".

Recuerde a los participantes que un objetivo indefinido e impreciso es la primera barrera para la ejecución de planes. Recuérdeles cómo trataron de mejorar el objetivo en la lección 6.4. Es probable que produjeron algo como:

- "Desarrollar y reproducir un cuestionario, para ser distribuido a los socios de la cooperativa con el fin de recibir sugerencias para el perfeccionamiento de los servicios a los socios; el resultado de esta encuesta debe ser presentado y analizado antes del 30 de abril".

- 4) Distribuya el "Plan de acción: Estudio sobre servicios a los socios". Diga a los participantes que la cooperativa Montalbán asignó a una persona encargada (PE) de este estudio y diseñara el plan de acción.

Pida a los participantes que debatan en los mismos grupos de antes, lo que puede ir mal en el plan. Deben identificar tres "barreras" (dificultades o fallas) que pueden ocurrir y detener o aplazar la ejecución del plan. Dé 20 minutos para el debate en grupo.

- 5) Reúna a la clase y permita que cada grupo presente sus respuestas. Indique en el plan de acción en la pizarra, dónde pueden aparecer las dificultades, según las opiniones de los grupos.

Revise la lista de pasos de acción otra vez y discuta qué se puede hacer para eliminar las dificultades. Para cada problema previsto, haga las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la causa del posible problema?
- ¿Qué se puede hacer para eliminarlo?
- ¿Quién debe hacerlo?

Los ejemplos siguientes pueden servir como guía para la discusión:

Problema: Paso 3 - El cuestionario no es instrumento suficientemente bueno para este estudio y no cumple su propósito (las preguntas son muy pocas o desiadadas, no son relevantes, o son confusas por lo que sus respuestas no serán útiles).

Solución: La PE debe asegurarse de que la persona que prepara el cuestionario sea preparada para su trabajo y capaz de usar los pasos 4-7 para mejorar el diseño. La PE y el Consejo de Administración deben revisar las preguntas finales antes de que se inicie el paso S.

Problema: Paso 9 - La impresión está atrasada.

Solución: La PE debe hacer acuerdos firmes por adelantado con el impresor, dar seguimiento y verificar que los formularios se entreguen como se prometió, o recogerlos de la imprenta. En caso de que el impresor falle en cumplir sus promesas, la PE debe tener un plan de emergencia para imprimir rápidamente los formularios.

Problema: Paso 11 - Los socios no contestan y/o devuelven el cuestionario.

Solución: Este paso es crucial. Para que la encuesta sea significativa es necesario fijar un objetivo realista de respuestas (por ejemplo, al menos el 30% de los cuestionarios). Es importante por lo tanto, que la estrategia general decidida en el paso 2 sea eficiente y apropiada. El Consejo de Administración o algún especialista contratado debe por lo tanto revisar la estrategia después del paso 2. El paso 11 debe ser controlado de cerca por la PE para asegurar óptimos resultados.

6) Señale que las "barreras" pueden ser de diferentes tipos, como en los ejemplos. Algunos pueden ser causados por falta de conocimiento, habilidad y experiencia, otros por simple descuido o una mala administración general. Refiérase a la introducción de la lección y reitere que no es suficiente tener un plan bonito. No significará nada si los funcionarios, gerentes y personal de la cooperativa no hacen el esfuerzo para ejecutarlo.

7) Discuta cómo el Consejo o la gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito, pueden asegurarse que el plan de actividades es ejecutado apropiadamente. Trate de obtener estos factores importantes:

El Consejo debe asegurarse de que:

- los objetivos han sido establecidos y formulados en forma correcta;
- los planes de actividades están apropiadamente formulados, estableciendo quién es el responsable de cada paso, y las fechas para completarlos;
- la ejecución de los planes se está controlando de cerca.

8) Pida a los participantes que reflexionen acerca del último punto mencionado: "controlando". Asegúrese de que los participantes lo definan como "observando", "vigilando el progreso, "asegurándose que las actividades están llevándose a cabo como se planeó" o algo similar.

Solicite a los participantes que supongan que están en el Consejo de Administración de la cooperativa de ahorro y crédito Montalbán y que han nombrado una PE para que se haga cargo del estudio acerca de los servicios a los socios, usando un cuestionario. Pídales que revisen de nuevo el plan de acción y dígales cuándo y cómo ellos, como miembros del Consejo de Administración, pueden controlar la ejecución del plan. Posibles sugerencias:

<u>Cuando</u>	<u>Cómo</u>
Después del paso 2	Solicite a la PE que presente la estrategia en una reunión del Consejo.
En paso 7	Asegúrese de que toman parte algunos miembros del Consejo en la prueba piloto.
Después del paso 8	Solicite a la PE que muestre el cuestionario final al Consejo.
En paso 10	Asegúrese que los socios reciban el cuestionario

Recuerde a los participantes la lección 6.3 sobre las relaciones entre Consejo y gerencia. Enfatice que "controlar" no significa interferir en el trabajo del gerente o cualquier otro a que se le haya dado un trabajo para ejecutar cierto plan.

Plan de acción: Estudio sobre servicios a los socios

<u>Pasos</u>	<u>Responsable</u>	<u>Fecha límite</u>
1- El Consejo asigna la responsabilidad para el estudio a la persona encargada.	El Consejo	10.2
2- Decidir la estrategia general para el estudio (información, sistema de distribución, recoger/recibir los cuestionarios, evaluación, etc.).	PE	20.2
3- Elaborar un borrador del cuestionario.	PE	25.2
4- Hacer los arreglos preliminares para la impresión del cuestionario (revisar costos, tiempo de entrega, etc.).	PE	25.2
5- Hacer que el borrador del cuestionario sea revisado para comentarios y modificaciones.	PE	27.2
6- Preparar 10 copias del cuestionario con 10 socios (prueba piloto).	PE	28.2
7- Someter a prueba el cuestionario con 10 socios (prueba piloto).	PE	3.3
8- Analizar el resultado de la prueba piloto, modificar el cuestionario si es necesario.	PE	5.3
9- Imprimir 270 copias del cuestionario.	PE	15.3
10- Distribuir el cuestionario a todos los socios y ex-socios.	PE + Equipo	22.3
11 - Recoger/recibir el cuestionario.	PE + Equipo	5.4
12- Revisar las respuestas, recopile los resultados en un informe.	PE	15.4
13- Presentar los resultados al Consejo.	PE	18.4
14- El Consejo analiza los resultados y decide la acción siguiente.	El Consejo	30.4

materia

7

educación y promoción

Lección 7.1 Actividades de educación

Lección 7.2 Actividades de promoción

Lección 7.1

ACTIVIDADES DE EDUCACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para explicar los beneficios de tener socios bien informados y definir y describir la función y responsabilidades de un Comité de Educación de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Dos horas y media.

Material: Cuestionario "Encuesta a los socios".
Estudio de caso "Cooperativa de ahorro y crédito del Beni"
Papeles para una dramatización.

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes que gran parte de la responsabilidad de la administración de una cooperativa recae en los socios. Los socios de una cooperativa deben ser capaces de elegir sus propios directivos, con la expectativa de que sus elegidos sean los acertados, y asuman la responsabilidad de sus propias acciones. Para hacer esto mejor, los socios deben estar informados continuamente. Otras razones importantes para la educación e información es que ayudan a los socios a utilizar al máximo los servicios de la cooperativa y animar a otras personas a que se unan y aprovechen los mismos servicios.

Es trabajo del Comité de Educación, asegurarse de que los socios están informados.

2) Explique que usualmente el Comité de Educación es elegido por los socios, en la Asamblea General, aunque en algunos casos puede ser nombrado por el Consejo. El Comité tiene usualmente tres miembros (más, si la cooperativa es grande), de los cuales uno es usualmente un miembro del Consejo.

3) Pregunte a los participantes quienes son las personas cuyas cuali-

dades deben interesar al Comité de Educación. Escriba en la pizarra sus sugerencias e incluya:

- socios
- socios potenciales
- directivos electos por la cooperativa
- personas influyentes en la comunidad.

4) Pida sugerencias detalladas del por qué los socios deben estar informados y educados. Escribalas en la pizarra y pida a los participantes que las copien:

- para estimular el uso prudente del crédito;
 - para estimular la asistencia a las asambleas;
 - para aprender acerca de los beneficios del ahorro;
 - para aprender acerca de los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito;
 - para animar a la participación en la elección de los directivos;
 - para darse cuenta de las responsabilidades como socio;
 - para proporcionar oportunidades para familiarizarse con los socios nuevos;
 - para hacer tomar conciencia de asuntos socio-económicos relevantes;
- para fortalecer el vínculo común entre los socios;
- para recordar constantemente a los socios las ventajas de usar su cooperativa, sólo de esta manera puede crecer;
- para contribuir a la sociedad en general, educando al individuo en el manejo de asuntos socio-económicos;

5) Pida a cada participante que estudie esta lista y escoja las tres razones más importantes para educar al socio. Después de cinco minutos, pregunte cuántos incluyeron el primer punto dentro de los tres más importantes, quiénes el segundo punto y así sucesivamente. Anote las respuestas en la pizarra.

Discuta el resultado de la pequeña encuesta sobre las opiniones de los participantes que se acaban de hacer. Señale que es imposible establecer, en general, qué es más importante. Esto variará de una cooperativa a otra. Este ejercicio sólo confirma que es necesario considerar cuidadosamente qué temas se le debe dar prioridad en un programa de educación para socios. Por consiguiente, un problema que afronta el Comité de Educación es descubrir qué clase de información es la que el socio necesita.

6) Pida a los participantes que mencionen algunos métodos para averiguar cuáles son los aspectos que deben ser mejor conocidos por los socios. Las respuestas pueden incluir algunas de las siguientes:

- usar un cuestionario;
- que empleados de la cooperativa hacen preguntas a los socios cuando vienen a realizar transacciones;
- que cada funcionario y miembro del Consejo de la cooperativa entreviste a un número determinado de socios;
- identificar los servicios más frecuentemente utilizados por los socios, así como los que se utilizan menos.

7) Distribuya la "Encuesta a los socios" como ejemplo de un método para la evaluación de las necesidades de información de los socios. Discuta qué otros puntos deben incluirse en dicho cuestionario y cómo puede mejorarse.

8) Recuerde a los participantes que ellos han identificado otros tres grupos además de los socios, a los que se les debe dar información acerca de la cooperativa. Pídales que den algunos argumentos del por qué el grupo de "socios potenciales" debe tener información. Trate de que mencionen estos puntos:

- Los socios potenciales necesitan saber cuáles son los beneficios de una cooperativa de ahorro y crédito. No se puede suponer que la gente que no pertenece a la cooperativa está al corriente de los servicios que ésta brinda a sus socios. Se requiere de un programa para estimular el interés en la cooperativa y en sus beneficios. El programa debe orientarse a fomentar el deseo de

los que no están asociados a adherirse. La invitación a unirse (a través de, por ejemplo, un volante impreso por la federación, debe dar toda la información necesaria, pero los anuncios y carteles deben ser breves.

9) Pida comentarios sobre la necesidad de educar a los "funcionarios electos de la cooperativa".

- Dado el carácter voluntario de estos puestos y los cambios debidos a elecciones, los miembros del Consejo y Comités deben mantenerse al tanto constantemente de los requerimientos de sus puestos. Sólo se pueden tomar decisiones responsables para el beneficio de todos los socios, si a los funcionarios electos se les da la oportunidad de incrementar sus conocimientos y sus habilidades. Generalmente las federaciones nacionales ofrecen programas pero éstos solo pueden ser para uno o dos miembros de cada órgano electo.

10) Pregunte por qué la cooperativa debe hacer un esfuerzo para informar a "personas influyentes" en la comunidad.

- La comunidad en cuyo seno se encuentra la cooperativa puede ser un pueblo, una ciudad, un lugar de trabajo, o una asociación. Cada uno de éstos tiene sus líderes y ellos deben ser estimulados a adherirse y apoyar la cooperativa. Siempre se debe mantener la autonomía de la cooperativa, pero a dichas personas se les debe mantener informadas de los progresos de la cooperativa y algunas veces hasta que se les debe invitar a las asambleas como observadores. Lo ideal sería que de estos esfuerzos resulte un grupo de apoyo, o como mínimo se reduzcan las reacciones negativas.

11) Explique que el trabajo de un Comité de Educación es establecer un programa anual que logre llegar a todos los grupos que se acaban de mencionar. Dicho programa debe incluir eventos y actividades cuidadosamente planificados. Algunos de éstos pueden estar programados habitualmente, tales como las Asambleas Generales y el Día Internacional del Cooperativismo (el tercer jueves de octubre). Sin embargo, otros pueden consistir en la comunicación por medio de

carteles, conversaciones con grupos del área, representación en programas de la comunidad, etc.

Señale que el Comité de Educación tendrá que aplicar las técnicas de planeamiento, discutidas en las lecciones anteriores (establecer objetivos claros y elaborar planes de actividades, etc).

Con programa de este tipo a mano, el Comité puede entonces proceder a establecer si se necesitarán fondos o no.

- 12) Distribuya el caso sobre la cooperativa del Beni a los participantes y concédales unos minutos para que lo lean.

Explique que ellos diseñarán para la cooperativa un programa de educación para el año próximo. Divida la clase en cuatro grupos y instruya a cada grupo para que tracen un programa de información/educación para uno de los grupos objetivos señalados anteriormente (socios, socios potenciales, directivos electos de la cooperativa y personas de influencia en la comunidad). Ellos deben sugerir el propósito de cada actividad, cómo será organizado, qué medios de comunicación serán usados y el costo aproximado del programa. No pueden entrar en detalles ya que solamente tendrán 30 minutos para su trabajo.

- 13) Cuando los grupos hayan terminado, llame a un representante de cada grupo al frente. Dígalos que ellos son ahora el Comité de Crédito de la cooperativa del Beni, y que van a presentar al Consejo de Administración sus propuestas para el programa de educación del próximo año. Los otros participantes harán el papel de miembros del Consejo. Tendrán que hacer una evaluación crítica de las sugerencias del Comité de Educación. Para asegurarse que los "miembros del Consejo" sean lo suficientemente críticos, déles a alguno de ellos la breve descripción del papel de miembro del Consejo y pídale que actúen como tales.

Inicie la reunión. Pida al "Comité de Educación" que empiece a plantear sus propuestas, para un grupo objetivo a la vez. Después de cada presentación, invite a los "miembros del Consejo" a hacer comentarios y preguntas. Compruebe que cada propuesta sea evaluada apropiadamente a través de las siguientes preguntas:

- ¿Se necesita realmente la actividad propuesta? ¿Cuál sería su resultado? ¿Se justifica su costo?
- ¿Habrá formas mejores de implementar la actividad de educación/información requerida?

Concluya la reunión, discutiendo y votando sobre la pregunta, si se necesita o no establecer un fondo de educación.

14) Explique que el Comité de Educación de una cooperativa debe llevar evaluaciones periódicas de sus actividades: algunas de las preguntas básicas que se deben discutir y se deben contestar son:

- ¿Se llevaron a cabo las actividades como fueron planeadas?
- ¿Se pudieron haber llevado a cabo otras actividades?
- ¿Cómo se pueden mejorar los esfuerzos educativos?
- ¿Qué indicaciones existen de que los cuatro grupos seleccionados está ahora mejor informados acerca de la cooperativa? ¿(Tiene ahora la cooperativa más socios? ¿Están depositando los socios más ahorros? ¿Está la cooperativa realizando un mejor retorno sobre los ahorros, debido a que se está prestando más dinero y recuperándolo más rápido?).

Dicha evaluación debe dar como resultado, un programa aún mejor y más efectivo.

15) En conclusión, recuerde a los participantes que estimular la educación es uno de los principios de funcionamiento de la cooperativa.

Encuesta a los socios

Para: Los socios de la cooperativa de ahorro y crédito

De: Comité de Educación de la cooperativa de ahorro y crédito

Asunto: Programa de educación para los socios de la cooperativa de ahorro y crédito.

Necesitamos su ayuda. Estamos comenzando un programa educativo, designado para mantener a los socios informados de los servicios de la cooperativa, sus políticas y sus pautas a seguir.

¡Este programa es para USTED! Por favor tome unos minutos de su tiempo para llenar este formulario, y díganos qué desea que incluyamos en el programa de educación para los socios. Piense en lo que usted como socio de la cooperativa quiere o necesita saber, o ampliar su conocimiento: los servicios de la cooperativa, las políticas o comités, la forma de operar, o cualquier otra cosa que sea importante para usted como socio. Recuerde, ¡ESTAMOS AQUI PARA SERVIRLE!

1. Servicios de la cooperativa sobre los que me gustaría saber más:

_____ **Asesoramiento presupuestario**

_____ **Cuentas de ahorro**

_____ **Préstamos personales/negocios**

_____ **Préstamos escolares**

_____ **Deducción salarial**

_____ **Otros servicios:** _____

2. Políticas/comités/ servicios de la cooperativa de las que desearía saber más:

a. Tipo(s) de políticas:

_____ Préstamos

_____ Seguros

_____ Otras políticas: _____

b. Tipo(s) de comités:

_____ Consejo de Administración

_____ Consejo de Vigilancia

_____ Comité de Crédito

_____ Comité de Educación

_____ Comité de Promoción

_____ Otros comités: _____

c. Cómo se ofrecen los servicios:

_____ Horas de servicio

_____ Tipo de socio a que se dirige

_____ Otros: _____

3) Otra información:

_____ Actividades sociales

_____ Otros: _____

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Beni

La Cooperativa del Beni tiene cinco años de existencia. A partir de entonces ha aumentado de 25 a 300 el número de socios y los ahorros de \$400 a \$15 500. Su vínculo en común es que son empleados de una plantación de caucho. Actualmente esta plantación emplea a 500 trabajadores y se planea emplear a otros 300.

El año pasado, por primera vez, la cooperativa obtuvo un excedente y estuvo en capacidad de pagar dividendos (por un total de \$600) a sus socios. Todavía no tiene personal remunerado. Los dueños de la plantación les dieron un espacio para oficina. Los socios actuales están satisfechos con los servicios ofrecidos, aunque el porcentaje de socios que asisten a las asambleas generales trimestrales ha disminuido en los últimos dos años.

Hace un año, de acuerdo con sugerencias en la Asamblea General, el Consejo de Administración de la Cooperativa del Beni aprobó la creación del Comité de Educación. Este Comité consta de tres miembros, dos de ellos son elegidos entre los socios (no son miembros del Consejo), mientras que el tercero es elegido por el Consejo entre sus miembros.

Después de revisar el desarrollo reciente y potencial de la cooperativa, el Comité de Educación desearía recomendar que se estableciera un fondo de reserva para educación de 5% de los ingresos de cualquier año. Con estos recursos se financiará un programa de educación e información, con el propósito de asegurar que los socios se mantengan siempre al tanto de los servicios ofrecidos por la cooperativa así como de su propia función que se espera de ellos.

Se llamó a una reunión ordinaria del Consejo, y el Comité de Educación fue invitado para que presentara:

- a) el programa de educación para el próximo año y
- b) las recomendaciones acerca del fondo de educación.

Varios de los miembros del Consejo no ven la razón para separar parte del ingreso específicamente para propósitos educativos, dado el crecimiento dinámico de la cooperativa a través de los últimos años.

Tarea:

Diseñen un programa de información/educación para el próximo año para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Beni, para uno de los siguientes grupos:

- socios
- socios potenciales
- funcionarios electos
- personas influyentes en la comunidad.

No entren en detalles, sólo propongan brevemente

- a) ¿Qué programas y actividades les gustaría llevar a cabo y el propósito de éstos?
- b) ¿Cómo se organizarán éstas actividades y qué medios de comunicación se usarán?
- c) El costo aproximado de todo el programa.

Papeles para una dramatización**Recorte aquí**

Usted es miembro del Consejo de Administración de la cooperativa del Beni. Está asombrado de lo rápido que ha crecido la cooperativa y cree que la razón principal es la buena labor que han realizado los directivos de la cooperativa. Se corrió la voz rápidamente acerca de los buenos servicios y beneficios de pertenecer a la cooperativa del Beni y muchas personas quisieron adherirse. Por qué gastar dinero en campañas de promoción y en la impresión de volantes, en una comunidad tan pequeña como el Beni en la que todos saben rápidamente todo lo que ocurre...

Recorte aquí

Usted es miembro del Consejo de Administración de la cooperativa de ahorro y crédito del Beni. Esta nueva idea acerca del fondo de educación le preocupa. ¿Qué se puede ofrecer a los socios viejos por ejemplo, en forma de "educación e información"? ¿Realmente necesitan aprender algo más acerca de su cooperativa? ¿No sería mejor eliminar este gasto y beneficiar a los socios con dividendos más altos o con bonos? Usted apoya sólo actividades que se puedan justificar con cálculos realistas de costos y beneficios.

Recorte aquí

Usted es miembro del Consejo de Administración de la cooperativa de ahorro y crédito del Beni. Piensa que es necesario tener un programa de educación dinámico y efectivo, pero usted ha visto algunos malos ejemplos:

- El año pasado por ejemplo, pasaron una película sobre tiburones, atrajo a muchas personas a la reunión pero fue un error pasarla como introducción, la mayoría abandonó la sala después de la película...
- Un volante a cuatro colores sobre las cooperativas de ahorro y crédito se quería usar en un curso, pero aparentemente fue más utilizado para hacer cucuruchos de maní en el mercado local...

Seguramente, usted no quiere malgastar el dinero (dinero de los socios) en esta forma. Usted quiere resultados.....

LECCION 7.2

ACTIVIDADES DE PROMOCION

Objetivo : Capacitar a los participantes para desarrollar y realizar actividades destinadas al aumento de la cantidad de socios y de los ahorros en las cooperativas de ahorro y crédito.

Duración : Una hora y media.

Guía para el instructor:

- 1) Explique que una de las funciones del Comité de Educación y del Consejo de Administración es planear y llevar a cabo el programa de desarrollo de la cooperativa. Usualmente la promoción de adhesión, está a cargo del Comité de Educación. A menudo, sin embargo, se designa un sub-comité para trabajar únicamente en las actividades promocionales de los socios. La promoción incluye todas las actividades que atraigan nuevos socios a la cooperativa. El objetivo de la promoción es mantener un crecimiento constante y tener socios activos e informados.
- 2) Pida a los participantes que expliquen qué se entiende por "el total de los socios potenciales" ¿Cómo pueden saber cuando han alcanzado el máximo número posible de socios?
 - El total de los socios potenciales es el número total de personas con el mismo vínculo en común. Sin embargo, esto no es una suposición real porque no todas estas personas se convertirán en socios. Una estimación precisa del aumento potencial del número de socios, se basa en el aumento pasado y en los socios potenciales. Observando estos dos factores, y evaluando regularmente el aumento a través del tiempo, es posible hacer proyecciones relativamente precisas del potencial de crecimiento.

Señale que es probable que el Consejo de Administración y el Comité de Educación tengan siempre un "potencial de crecimiento" existente, necesitándose hacer un esfuerzo para atraer socios nuevos.

- 3) Recuerde a los participantes que en este curso han discutido sobre las actividades dirigidas a obtener nuevos socios, (por ejemplo el uso de carteles en la lección 6.5). Señale también que las actividades de educación a los socios discutidas anteriormente, son también indirectamente actividades de promoción. Dan lugar a socios más informados y satisfechos y esto puede tener el efecto de influenciar a socios potenciales a adherirse a la cooperativa. Por consiguiente, no es ni posible ni necesario hacer una distinción clara entre la educación a los socios y la promoción.

- 4) Enfatique que las actividades mal planeadas no darán resultado y se perderá tanto tiempo, como dinero. Las técnicas discutidas en las lecciones 6.4 a 6.6 deben aplicarse a todos los trabajos de promoción. Pida a los participantes que recuerden los pasos de la planificación sistemática y que sugieran los pasos esenciales en un programa de promoción efectivo.
 1. Determine el grupo objetivo. ¿Quiénes son las personas a las que usted quiere llegar con sus esfuerzos promocionales, dónde están y cómo puede llegar a ellos?
 2. Decida los objetivos (por ejemplo, inscribir 20 socios nuevos del grupo objetivo, antes de que termine el año).
 3. Decida la estrategia principal. ¿Cuáles de los beneficios que ofrece la cooperativa a sus socios van a ser enfatizados en sus actividades promocionales?.
 4. Elabore el plan de acción (actividades, tiempo, quién será responsable).
 5. Ejecute.
 6. Evalúe.

- 5) Llame la atención de los participantes, la importancia de una actividad específica de la cooperativa: la promoción de ahorros.

Recuérdelos que los ahorros son la base y el futuro de una cooperativa de ahorro y crédito. Su capacidad de atraer y mantener los ahorros determinará su capacidad de ofrecer préstamos y hacer inversiones. A través de su programa de ahorros, una cooperativa puede ayudar a la comunidad, ofreciendo préstamos para propósitos productivos y para proveer seguridad para sus socios.

Por lo tanto, se espera que la cooperativa de ahorro y crédito lanzará regularmente proyectos especiales para la promoción de ahorros. Pregunte a los participantes cuáles son los argumentos principales utilizados en la promoción de ahorros. Discuta sus sugerencias y asegúrese que éstas sean mencionadas:

- Los proyectos de promoción del ahorro deben recalcar las ventajas especiales de ahorrar a través de una cooperativa en vez de acaparar. Ellos deben hacer hincapié en que los ahorros depositados están protegidos contra pérdidas, robo o destrucción y que ellos aumentan el valor como resultado del pago de intereses o dividendos.
 - Los esfuerzos de promoción deben también responder a cualquier objeción que los socios pueden tener. Por ejemplo, algunos pueden estar renuentes a depositar sus ahorros en una unidad móvil, pensando que sus ahorros se están quitando continuamente. Aquí los esfuerzos promocionales se deben tratar de convencer a los socios de que las unidades móviles solo están para su conveniencia y son perfectamente seguras.
- 6) Pregunte a los participantes si ellos han usado algún método de campaña especial para atraer ahorristas (o para inscribir nuevos socios) a sus cooperativas de ahorro y crédito. Haga una lista de sus sugerencias. Después considere estos ejemplos:
- Deducciones del salario: En muchos países, las cooperativas de ahorro y crédito de empleados ofrecen a los socios la posibilidad de depositar directamente (o sea, antes de "verlo") una parte de sus salario en la cooperativa. Por supuesto, se elaboraran acuerdos entre el gerente de la cooperativa y el empleador, quién generalmente considera la cooperativa como un beneficio útil para personal.

- Almacenes de consumo: En las cooperativas de ahorro y crédito de Trinidad y en otros países del Caribe, se le ofrece al socio un descuento en artículos de consumo, tales como refrigeradoras, hornos y televisores.
- Gráfico de ahorros: En Taiwán los ahorros de los socios en algunas cooperativas son registrados en gráficos. No se mencionan los nombres o cuentas, solo la regularidad de los ahorros.
- Ventas en día de mercado: En Corea, una vez al mes los socios traen artículos a la cooperativa para ser vendidos. Todos los fondos recibidos van a las cuentas de ahorro de los socios.
- Fotografías instantáneas: En el Perú se regalan fotografías instantáneas a los socios de las cooperativas de ahorro y crédito que depositen fondos en su cooperativa.
- Clubes especiales: Una cooperativa de ahorro y crédito en Michigan, Estados Unidos, inició el club del "ahorrista inteligente" para aquellos que depositen una cantidad fija mensual en sus cuentas de ahorro.
- Obsequios: Este es un método favorito, utilizado en muchas cooperativas para atraer socios. Artículos prácticos de consumo, tales como mantas, tazas y electrodomésticos son ofrecidos a los socios que abran una cuenta de ahorro.

La lista puede ser interminable, dependiendo de la imaginación de los directivos de la cooperativa y de su personal, alrededor del mundo.

- 7) Enfatice que no es suficiente tener buenas ideas acerca de las actividades promocionales. Para obtener resultados, usted también debe asegurarse de que el mensaje llegue a cada uno de los miembros del grupo objetivo. En otras palabras, debe usar un método o canal de comunicación efectiva.

Haga que los participantes escriban todas las formas de comunicación con los socios de una cooperativa que pueden imaginarse.

Pídales que cada uno mencione un método. Haga una lista lo más

larga posible en la pizarra. Incluya éstos y posiblemente otros que haya disponibles localmente:

- reuniones
- carteles informativos
- contacto individual por el personal de la cooperativa
- cartas
- anuncios en periódicos
- mensajes por radio
- comunicación verbal a través de otros socios.

Haga el cuadro que a continuación presentamos en la pizarra y pida a los participantes que "califiquen" cada método por su impacto, velocidad, alcance (número de personas informadas) y costo ("1" excelente (de gran impacto, rápido, gran alcance, barato), "2" adecuado, "3" malo (de poco impacto, lento, poco alcance y caro). Las figuras anotadas en el cuadro abajo, son sólo una sugerencia como ejemplo.

Método	Impacto	Velocidad	Alcance	Costo
Reuniones	2	1	2	2
Carteles	3	1	1	2
Contacto Personal	1	3	3	2
Cartas	2	2	1	3
Anuncios	2	2	2	3
Mensajes por radio	1	1	2	1
Comunicación verbal	1	3	2	1

materia

8

control y auditoría

Lección 8.1 Comité de Vigilancia

Lección 8.2 Auditoría

LECCION 8.1

COMITE DE VIGILANCIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para describir y dar ejemplos de la función y responsabilidades del Comité de Vigilancia de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Una hora y media.

Material: Estudio de caso: "Cooperativa de Ahorro y Crédito de Avila"

Guía para el instructor:

- 1) Explique que aunque las cooperativas de ahorro y crédito deben verificar y evaluar el trabajo de sus funcionarios elegidos, no es práctico que los socios lleven a cabo estas actividades juntos. Por consiguiente, el Comité de Vigilancia existe para determinar si la cooperativa está funcionando como debe.
 - Los estatutos de la cooperativa expresan cómo se elige el Comité de Vigilancia. Generalmente este Comité es elegido por los socios en la Asamblea General, pero los miembros deben ser individuales que no participen en el Consejo u otro comité principal de la cooperativa. Este Comité debe estar completamente libre de cualquier control de los otros funcionarios de la cooperativa.
 - El Comité debe estar constantemente alerta para controlar si las transacciones de la cooperativa se llevan a cabo con exactitud y honestidad dentro del marco de los estatutos y las leyes y regulaciones del país.
 - Para este propósito el Comité de Vigilancia organiza auditorías regulares de los asuntos de la cooperativa.
 - Las auditorías formales no son la única actividad del Comité de Vigilancia. Los miembros deben estar alerta con los problemas potenciales siempre que estén en contacto con la cooperativa. Por ejemplo, si observan a cualquier funcionario que maneja di-

nero y que parezca ansioso de manejar ciertas cuentas, deben tomar nota. Pregunte a los participantes por qué esto puede ser un signo o señal que necesita atención.

- El Comité debe vigilar que todos los empleados y funcionarios que manejan dinero tengan suficiente tiempo libre para descansar. Pregunte a los participantes por qué esto es deseable para asegurar que los fondos están siendo manejados correctamente.
- Como las obligaciones del Comité de Vigilancia son en gran parte técnicas, sería de ayuda si al menos una de las personas elegidas tuviera experiencia o capacitación en auditoría o contabilidad. Los otros miembros del Comité pueden entonces seguir el ejemplo o guía del miembro experimentado (la próxima lección trata sobre técnicas de auditoría).

- 2) Enfatice que es importante que los miembros del Comité de Vigilancia entiendan sus funciones y estén dispuestos a llevar a cabo sus obligaciones eficiente y correctamente. Diga a los participantes que ahora podrán discutir un caso que muestra algunos de los problemas que pueden presentarse al Comité de Vigilancia.

Distribuya el caso "Cooperativa de Ahorro y Crédito de Avila" a los participantes. Divídalos en grupos de discusión para revisar el caso, discutirlo y responder las preguntas. Después de 15 minutos pregúnteles por sus opiniones. En la discusión que sigue incluya estos puntos:

- a) ¿Deberían haber mencionado los miembros del Comité de Vigilancia lo descubierto en la auditoría al Presidente y al gerente?

- Es perfectamente legal que el Comité haga preguntas a aquellos que tengan información complementaria, en este caso al Presidente, acerca de préstamos morosos y al gerente acerca de la compra de máquinas de escribir. Sin embargo, parece como si los miembros del Comité hablaran con el Presidente y el gerente individualmente, y no como representantes del Comité de Vigilancia, esto no es lo correcto.

- b) ¿Debe reunirse el Comité de Vigilancia con el Presidente y el gerente si estos lo solicitan?

- Definitivamente, porque dichas reuniones pueden proporcionar al Comité información aún no disponible.
- c) ¿Pueden acciones tomadas por el presidente y/o gerente como resultado de la reunión, modificar el contenido del informe del comité de vigilancia al consejo?
- El informe de auditoría debe reflejar la situación encontrada en el momento de la auditoría. Por lo tanto, aún si el presidente pagara su préstamo inmediatamente después de la reunión, el informe debe establecer que al momento de la auditoría el préstamo era moroso. Se pueden agregar al informe comentarios adicionales a la fecha.
- 3) Refiriéndose a sus observaciones preliminares en esta lección y a la discusión del caso de Avila, pida a los participantes que sugieran directivas respecto a qué debe o no debe hacer el Comité de Vigilancia. Ellos deben enfatizar sólo puntos principales y generales, no tareas específicas como verificar o revisar ciertas cuentas.

Instruya a los participantes que tomen nota de todas las sugerencias válidas. Cuando el ejercicio haya concluido pida a algunos participantes que lean sus listas sobre lo que se debe hacer y no hacer, las cuales pueden ser como ésta:

Lo que debe hacer el Comité de Vigilancia

- a) Hacer o inducir a que se hagan auditorías anuales significativas.
- b) Remitir informes de auditoría al Consejo de Administración.
- c) Verificar con los socios sus saldos en aportaciones y préstamos.
- d) Mantener relación confidencial con los socios;
- e) Cuando sea necesario, suspender por causas justas a los directivos, funcionarios o miembros del Comité de Crédito;
- f) Convocar a reuniones extraordinarias de socios según sea necesario.

- g) Mantener los registros del Comité.
- h) Informar a los socios en la Asamblea Anual.
- i) Dar seguimiento a las recomendaciones y sugerencias del Comité (las subsecuentes auditorías deben establecer si fueron tomadas acciones apropiadas).
- j) Solicitar la aprobación del Consejo para la compensación del costo de la auditoría.

Lo que no debe hacer el Comité de Vigilancia

- a) Participar directamente en cualquiera de las actividades u operaciones de los comités.
- b) Evaluar las operaciones y decisiones tomadas por los funcionarios y comités en base a criterios personales. Cualquier evaluación debe hacerse solamente sobre la base de las leyes cooperativas y estatutos y políticas internas de la cooperativa de ahorro y crédito.
- c) Crear antagonismo o discordia entre los miembros del Consejo de Administración y los empleados.
- d) Corregir directamente a algún empleado de la cooperativa a quien se ha visto haciendo o cometiendo errores en su trabajo. El Comité de Vigilancia debe informar al Consejo de tales errores. Es asunto del Consejo ver que ellos sean corregidos.
- e) Hacer público su informe antes de que sea conocido por el Consejo de Administración.
- f) Hacer informes a base de rumores o información imprecisa. Cualquier error notado debe basarse en la evaluación de información obtenida directamente de la fuente.

Cooperativa de ahorro y crédito de Avila

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Avila ha operado por cuatro años. El Comité de Vigilancia recién elegido acaba de hacer una auditoría de la cooperativa. Encontraron que ocho de 40 préstamos están morosos dos meses o más y que el presidente del Consejo de Administración es uno de los morosos. Además la cooperativa se compró una máquina de escribir usada, por \$300, aunque, el Consejo había autorizado la compra de una nueva por \$700.

En el último día de la auditoría sucede que el Presidente del Consejo se encontraba en la cooperativa. Un miembro del Comité de Vigilancia le dijo a él y al gerente los principales descubrimientos de la auditoría. Ambos hombres pidieron al Comité reunirse con ellos antes de finalizar el informe. El gerente manifiesta que él esta seguro que todo se resolverá como resultado de la reunión.

Tarea:

- a) ¿Debieron los miembros del Comité de Vigilancia mencionar los principales descubrimientos de la auditoría al Presidente y gerente?
- b) ¿Debió reunirse el Comité con el Presidente y el gerente como lo solicitaron estos?
- c) ¿Debe alterarse el contenido del informe del Comité como consecuencia de las acciones tomadas por el Presidente y/o gerente después de la reunión?

LECCION 8.2

AUDITORIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para explicar los procedimientos básicos de auditoría de una cooperativa de ahorro y crédito.

Duración: Dos horas.

Material: "Lista de control del Comité de Vigilancia".
Formulario "Auditoría para verificación del efectivo".

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la lección anterior y pida a los participantes que resuman los propósitos y ventajas de las auditorías en una cooperativa de ahorro y crédito. Ellos deben mencionar:
 - El propósito de una auditoría es controlar si la cooperativa de ahorro y crédito esté funcionando como debe.
 - Las auditorías pueden revelar problemas en sus primeras etapas, algunas veces previniendo que ocurran mayores pérdidas.
 - Las auditorías crean confianza en la cooperativa de ahorro y crédito.
 - Las auditorías que muestran que todas las cosas están en orden apoyan al personal y dan tranquilidad a los socios.

- 2) Explique a los participantes que las auditorías son conducidas internamente por los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito o externamente por auditores independientes o agencias del Gobierno.

Recuerde a los participantes que las auditorías internas son usualmente una función del Comité de Vigilancia. Para conducir una auditoría, los miembros del Comité deben entender los procedimientos básicos de contabilidad y de auditoría.

Señale que un auditor tiene que ser fundamentalmente un buen contador. Recuerde a los participantes que la mayoría de los empleados son buenos trabajadores y honestos. La mayoría de los errores encontrados serán meramente errores humanos.

- 3) Diga a los participantes que usted va a examinar paso por paso las diferentes tareas de los auditores. Distribuya la "Lista de control del Comité de Vigilancia" y explique que usted seguirá su esquema. Estimule a los participantes a que hagan preguntas cada vez que no estén seguros de cómo debe hacerse la auditoría en la práctica.

Su presentación será en función por supuesto, de las experiencias de los participantes y del propósito para el que se les está capacitando en este curso. Los miembros del Comité de Vigilancia pueden necesitar mayor capacitación en estas materias. Para facilitar sus explicaciones, use ejemplos variados (por ejemplo, copias de formularios, registros y cuentas) y distribúyalos como hojas de ejercicios y/o preséntelos en el retroproyector.

Comentarios sobre la "Lista de control de Comité de Vigilancia"

1. Verificar el efectivo

Explique a los participantes que el primer paso en la auditoría es verificar el efectivo.

Esta verificación se hace en presencia de la(s) persona(s) responsable(s) de la custodia del dinero. Pregunte a los participantes por qué esto es necesario.

Explique que la verificación del efectivo incluye los siguientes rubros:

- efectivo en caja
- depósitos registrados por el banco
- efectivo recibido
- ingresos en caja no depositados.

Distribuya la hoja "Auditoría de verificación de efectivo". Explique que cada paso de la auditoría debe ser registrado cuidadosamente en forma apropiada. Señale que las fechas de las auditorías son necesarias y que los comentarios y explicaciones también deben registrarse.

2. Verificar caja chica

Explique que para hacer esta reconciliación, el efectivo de la caja chica debe ser contado agregando los comprobantes de los gastos menores. El resultado debe ser igual a la cantidad registrada por cuenta de gastos menores en la hoja de balance preliminar.

Pregunte a los participantes qué deben examinar en los comprobantes. Deben averiguar si los comprobantes están debidamente firmados y si indican que se han comprado los productos apropiados.

3. Hacer una reconciliación bancaria

Recalque que cada cheque escrito debe ser comprobado para asegurar que los ahorros de los socios están todos considerados. Para hacer esto el Comité de Vigilancia requiere un estado de cuenta original del banco, un duplicado de las hojas de depósito para el período del estado de cuenta y un registro diario o de cheques para todos los cheques escritos durante este período.

Explique que esta reconciliación es mucho trabajo. El Comité puede necesitar ayuda - pero debe estar seguro de que ésta no vendrá de un funcionario autorizado para recibir o desembolsar efectivo.

4. Comprobar inversiones

Explique que el Comité de Vigilancia debe solicitar al tesorero que especifique todos los certificados, bonos o libretas de depósito que muestren que la cooperativa de ahorro y crédito es dueño de inversiones diferentes a los préstamos a los socios. El tipo y número de identificación de cada uno y el valor total de todo debe ser registrado.

Pregunte a los participantes como podrían verificar estas inversiones. Deben usarse cartas u otros medios. Pregunte por qué puede ser necesaria una verificación.

5. Verificar el balance preliminar del tesorero

Explique que para hacer esto el auditor debe primero verificar que los saldos de las cuentas cuadran. Las cuentas que aún están con pequeñas diferencias son advertencias de que ocurren errores que pueden ser serios y las cifras deben chequearse muy cuidadosamente.

Los balances de inicio de meses anteriores deben ser verificados contra los estados de cuenta anteriores. Deben verificarse todos los aumentos del debe y el haber.

Explique que cualquier discrepancia debe registrarse y mostrarse al tesorero. A este se le debe dar una oportunidad para explicarlas.

6. Saldo de las cuentas de aportaciones y de créditos

Explique que es importante que los saldos de aportaciones y de préstamos presentados en el libro mayor y en informes para los socios equivalen a los montos totales de las cuentas individuales de aportaciones y préstamos de los socios. A menos que sea así, los informes no reflejarán apropiadamente los activos y pasivos de una cooperativa de ahorro y crédito.

Cualquier discrepancia es causada, probablemente, por un simple descuido de la contabilidad, no muy difícil de encontrar, pero puede tener una explicación más seria y no debe ser tratada ligeramente.

7. Verificar las libretas de depósitos

Explique que este paso es el más importante en la auditoría.

Note que nadie fuera del Comité debe saber cuándo se hará ésta verificación. Debe escogerse una fecha al azar y cualquier ayuda necesaria debe ser asegurada. Si no se encuentra suficiente ayuda,

el proceso puede llevarse a cabo en partes, con revisiones mensuales de grupos de socios sin orden consecutivo.

Explique que la verificación de libretas de depósitos proporciona la seguridad crítica de que los ahorros de los socios están registrados en las tarjetas del libro mayor de igual forma como en las libretas de depósitos. Pregunte a los participantes cómo esto puede proteger contra un fraude.

Explique que el envío por correo de libretas de depósitos es generalmente necesario para esta verificación, ya que es imposible que todos los socios de una gran cooperativa de ahorro y crédito presenten sus libretas de depósitos en un momento dado. Si el envío no es posible, puede hacerse una verificación al azar.

También a los nuevos socios puede hacerse una verificación al azar para protegerse contra la posibilidad de cuentas fraudulentas.

Debe contactarse con los socios potenciales. Una manera relativamente común para malversar fondos, es aceptar depósitos pero registrarlos sólo en las libretas de depósito de los socios, sin anotarlos en otros registros. Una forma de comprobarlo es anunciar la auditoría públicamente y pedir que cualquier socio que no reciba aviso se comunique con el Comité.

8. Revisar solicitudes de préstamos y pagarés

Como los préstamos a los socios forman la mayor parte de los activos de una cooperativa de ahorro y crédito, el Comité debe tener especial cuidado en que cada saldo de préstamos sea respaldado por su propia evidencia legal y garantías.

Explique que el primer paso del auditor es revisar todos los recibos y documentos de justificación para verificar todas las firmas, autorizaciones y garantías. Después revisa todas las tarjetas de las cuentas para estar seguro de que los saldos y las fechas registrados son los mismos que en los formularios de préstamos. Debe apuntar cualquier tarjeta de cuenta mostrando un préstamo que no está respaldada por un formulario de préstamo. Debe también fijarse en cualquier préstamo cuyos pagos no se han hecho durante dos o más meses.

Finalmente, debe verificar las tasas de interés en un muestreo al azar. Pregunte a los participantes por qué esto es importante. Sirve para determinar que los socios no están siendo sobrecargados y a su vez asegura que los ingresos por intereses no están siendo desviados por empleado deshonestos.

9. Revisar desembolsos

Explique que debe comprobarse que sólo se han hecho desembolsos autorizados y apropiados. Para hacer esto, el auditor debe tener el archivo de facturas pagadas, el diario, el archivo de cheques para el período de la auditoría y las actas de reuniones del Consejo de Administración.

Las actas deben revisarse para encontrar quién ha sido autorizado para endosar cheques y encontrar qué desembolsos para provisiones y servicios han sido aprobados por el Consejo de Administración.

Debe hacerse una revisión cuidadosa de una muestra considerable de retiros de aportaciones y de cheques para préstamos. Todos los cheques pagaderos al tesorero u otro funcionario o empleado deben ser revisados.

Todos los desembolsos extraordinarios autorizados por el Consejo, deben también ser revisados. Pregunte por qué esto puede ser importante. Además, como en todas las etapas de la auditoría, deben apuntarse cuidadosamente las discrepancias o preguntas.

10. Revisar los informes mensuales

Ver las notas en la lista de control.

11. Revisar las actas de reuniones

Ver las notas en la lista de control.

12. Controlar el seguimiento dado a las auditorías anteriores

Ver las notas en la lista de control.

13. Preparar un informe

Finalmente, el auditor debe informar al Consejo de Administración en su conjunto si los registros están en orden. Debe incluir cualquier recomendación y sugerencia constructiva.

Si los registros no están en orden, siempre debe informar al Consejo de Administración. Pero si se tienen argumentos para sospechar deshonestidad, se requiere especial cuidado. Debe hacerse un informe confidencial al Presidente y Vicepresidente del Consejo. Si el auditor piensa que ellos pueden estar involucrados, debe buscar el consejo de otro miembro del Consejo u otra parte responsable. La discreción en la entrega de un informe de auditoría protege a la cooperativa contra una innecesaria publicidad desfavorable.

Lista de control del Comité de Vigilancia

1. Verificar el efectivo

Verificar el efectivo en caja, los depósitos registrados por el banco, el efectivo recibido y los ingresos en caja no depositados.

2. Verificar caja chica

¿Son las compras apropiadas y autorizadas?

3. Hacer una reconciliación bancaria

Obtener un estado de cuenta directamente del banco, revisar el diario o registro de cheques para conciliar todos los cheques emitidos durante el período.

4. Comprobar inversiones

- ¿Están siendo depositados regularmente todos los fondos dentro del plazo estipulado por los estatutos?
- Revisar todos los certificados, bonos o libretas de depósito, que demuestran la posesión de la cooperativa de activos en inversiones y préstamos a sus socios.
- ¿Se han registrado debidamente los ingresos de las inversiones?

5. Verificar el balance preliminar del tesorero

Verificar que todas las cuentas cuadren. Apuntar todas las discrepancias, pidiendo explicaciones al tesorero.

6. Saldo de las cuentas de aportaciones y préstamos

¿Son iguales los saldos de las cuentas de aportaciones y de préstamos en el libro mayor y los montos totales de aportaciones y préstamos de las cuentas individuales de los socios?

7. Verificar las libretas de depósitos

- ¿El Comité de Vigilancia mantiene una lista de socios independiente y confidencial al día?

- ¿Están registrados los ahorros de los socios en el libro mayor, exactamente como están en las libretas de depósitos?

8. Revisar solicitudes de préstamos y pagarés

- Verificar todos los pagarés y documentos de respaldo. Firmas, autorización correcta y garantías.
- Verificar que los saldos y fechas registrados en las tarjetas de cuentas corresponden con los formularios de préstamos?
- ¿Se está cobrando una tasa de interés uniforme?
- ¿Están todos los montos para préstamos dentro de las limitaciones prescritas por ley?
- ¿Hubo préstamos pendientes a directivos o a miembros de Comités que fueron indebidamente procesados?
- ¿Presenta el tesorero una lista correcta mensual de préstamos morosos al Consejo de Administración? ¿Se presentó correctamente un resumen de estos préstamos en los informes estadísticos y financieros de cada mes?

9. Revisar desembolsos

- ¿Son todos los desembolsos autorizados y apropiados? (Revise facturas pagadas, el diario, cheques y actas de reuniones del Consejo).
- ¿Nombró el Consejo a las personas autorizadas para firmar cheques?

10. Revisar los informes mensuales

- ¿Se presentan con cuidado y prontitud a fin de mes los informes financieros y estadísticos?

11. Revisar las actas de reuniones

- ¿Se están llevando a cabo cada mes las reuniones del Consejo de Administración y el Comité de Crédito tal como se estipula en los estatutos?
- ¿Se mantienen actas apropiadas de todas las reuniones?

12. Controlar el seguimiento dado a auditorías anteriores

- ¿Se han hecho correcciones de todas las irregularidades señaladas por la última auditoría o por el último informe del Comité de Vigilancia?

13. Preparar un informe

- Transmitir los resultados al Consejo de Administración.
- Declarar si los registros están o no en orden, si los controles internos son adecuados para proteger los intereses de los socios, directivos y empleados, si el Consejo ha eliminado todas las posibles limitaciones del servicio. Hacer recomendaciones de mejoras en las operaciones, condiciones financieras y crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito.

AUDITORIA PARA VERIFICACION DEL EFECTIVO

FECHAS DE LAS AUDITORIAS	_____	_____	_____	_____
Total billetes en caja	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Total moneda en caja	_____	_____	_____	_____
Total cheques en caja	_____	_____	_____	_____
TOTAL efectivo en caja	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Restar fondos para dar cambio	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
SALDO: Ingresos en caja	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Sumar depósitos registrados por el banco del primer día del mes actual hasta la fe- cha de inicio de la auditoría				
Total de depósitos	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Suma	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Restar total de efectivo recibido desde e incluyendo el primer día del mes actual hasta la fecha del inicio de auditoría.	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
INGRESOS EN CAJA NO DEPOSITA- DOS al final del mes ante- rior del inicio de la audi- toría.	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Escriba abajo explicaciones y comentarios (fecha e inicio de cada entrada).

materia

9

programa y compromiso de actuación

Lección 9.1 Programa y compromiso de actuación

LECCION 9.1

PROGRAMA Y COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar lo que han aprendido a sus situaciones propias, para proponer una solución para un problema específico con la ayuda del grupo y comprometerse a su implementación en un tiempo dado.

Duración: Hasta un día.

Guía para el instructor:

- 1) Recuérdeles a los participantes la diferencia entre discutir los problemas de la gestión de cooperativas en la clase y tratar de resolverlos en la situación real de su propia cooperativa. Los dos pueden fácilmente no estar relacionados. La intención de este curso, sin embargo, es que los participantes apliquen lo que han aprendido en la clase, en la gestión diaria de sus cooperativas de ahorro y crédito.
- 2) Recuérdeles a los participantes su obligación de asumir un "compromiso de actuación" al final del curso. Para esto, cada uno debe describir una actividad especial que quisiera realizar como resultado del curso o un problema específico en el trabajo, que espera resolver al volver a casa. (Un ejemplo típico de un compromiso de actuación se encuentra en el punto 5).

Durante el curso, se les debe haber recordado a los participantes su responsabilidad de asumir este compromiso de actuación. Este último día les da la oportunidad, al consultar con otros participantes, de desarrollar un plan para una actividad especial o para resolver un problema, usando la experiencia del curso. Luego ellos presentan el plan al resto del grupo para que sea criticado.

- 3) El tiempo disponible se debe dividir en dos períodos: el período de consultas y el período de presentación.

Durante el período de consultas los participantes deben ser divididos en grupos de tres o cuatro. Los grupos no deben tener participantes de la misma cooperativa y lo ideal sería incluir participantes con diferentes experiencias. En este período, a cada participante debe dársele 30 minutos para presentar su actividad o problema y proponer un plan de acción a los otros miembros del grupo, quienes deben ayudar a desarrollar el plan y un horario para su ejecución.

Durante el período de presentación, cada participante tendrá al menos diez minutos para exponer su actividad o problema y plan de acción a todo el grupo y para obtener algunos comentarios. En este breve período los participantes deben:

- describir la actividad a desarrollar o el problema;
- describir el plan de acción;
- describir cómo el plan será "vendido" a quienes estén involucrados;
- fijar una fecha específica para que el plan sea terminado.

Los participantes que ocupan un puesto de autoridad en su cooperativa pueden sentir que no es necesario "vender" sus ideas a sus subordinados o a los miembros del Consejo de Administración. Dichos participantes deben ser advertidos que el personal podría contribuir más eficientemente al trabajo de la cooperativa si ellos entienden y creen en lo que están haciendo, en vez de hacerlo por temor o por simple obediencia.

La duración real de las consultoras y el período de presentación dependerá del número de participantes en el curso. Para asegurar tiempo suficiente a cada participante, las horas normales de lección deben ser extendidas o se debe dar tiempo el día anterior. La lección es importante - provee un puente efectivo entre las actividades del curso y los lugares de trabajo de los participantes. Además estimula a los participantes a considerar que el fin del curso no es el fin de la capacitación: después comienza una etapa de mejoramiento del personal en el trabajo.

- 4) Los participantes deberán ser estimulados a reunirse entre ellos en sus lugares de trabajo, para "consultas de grupo" continuas.

El instructor deberá visitar o ponerse en contacto con cada participante alrededor de la fecha prevista para terminar el plan de actuación para asegurarse si ha sido o no implementado. Debe hacerse hincapié, en que esto no es para evaluar a los participantes, sino para evaluar el propio curso de capacitación.

De ser posible, se debe convocar a una breve reunión de todos los participantes que se lleve a cabo después de un intervalo apropiado. Si esto puede hacerse, debe pedírseles a los participantes que manifiesten en la última lección, exactamente las metas que piensan haber logrado a la fecha escogida para la reunión, para que así puedan comparar el progreso con sus intenciones.

Esto no es únicamente un mecanismo útil de evaluación, sino, mejor aún, un compromiso público. El conocimiento de una futura reunión, será un incentivo poderoso para llevar a cabo un plan de acción.

- 5) Cada compromiso de actuación será único para cada participante y su organización. Ahora bien, un ejemplo típico puede ser el siguiente:

Ejemplo de un compromiso de actuación

Problema: El retraso en el procesamiento de las solicitudes de préstamo de los socios, ha llevado a que algunos de estos hayan perdido la fe en la cooperativa y han regresado a los prestamistas tradicionales, para sus necesidades de crédito.

Solución:

- a) Yo mencionaré el problema en la próxima reunión del Consejo de Administración que se llevará a cabo en febrero y sugeriré el siguiente enfoque para resolverlo.

- b) Desarrollaré un mejor procedimiento para las solicitudes de préstamo y su evaluación y se lo presentaré al Consejo de Administración y al Comité de Crédito actual y obtendré su aprobación a finales de marzo.
- c) Cuando el nuevo Comité de Crédito sea elegido el 12 de abril, organizaré inmediatamente un programa de capacitación para sus miembros, para introducir el nuevo procedimiento y hacer que ellos lo apliquen de inmediato.
- d) En el boletín informativo de la cooperativa que se ha planificado que salga tres semanas después de la Asamblea General del 12 de abril, publicaré información sobre los nuevos procedimientos, enfatizando que todas las solicitudes serán procesadas dentro del término de dos semanas.

Otros problemas viables para compromisos de actuación pueden estar relacionados a inversiones, movilización de ahorros, contabilidad, préstamos morosos, etc.