



Distr.
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.128 (SEM.24/5)
11 de octubre de 1988

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

INFORME DEL TERCER SEMINARIO SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LOS
SISTEMAS COOPERATIVOS FEDERADOS DE AHORRO Y CREDITO
DEL ISTMO CENTROAMERICANO

(México, D.F., 21 y 22 de julio de 1988)

INDICE

	<u>Página</u>
I. Antecedentes	1
II. Tercer Seminario para el Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano	1
A. Asistencia y organización de las labores	1
B. Temario	2
C. Resumen de las deliberaciones	2
1. Discusión sobre la organización subregional de los sistemas cooperativos de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano	2
2. Cooperación extrarregional: "La Gerencia de una Empresa Financiera"	3
3. Otros asuntos	5
<u>Anexos</u>	
I. Lista de participantes	7
II. Propuesta de Creación de una Oficina Subregional para Centroamérica del Sistema de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC)	8

I. ANTECEDENTES

1. El Tercer Seminario para el Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano fue organizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto "Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano", financiado con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El encuentro tuvo lugar en la ciudad de México los días 21 y 22 de julio de 1988.
2. El Seminario estuvo orientado a analizar la conveniencia de establecer una oficina de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) en la región centroamericana, así como a organizar actividades de cooperación horizontal en el área de informática entre las federaciones centroamericanas y a explorar posibilidades de cooperación extrarregional con las federaciones.

II. TERCER SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS FEDERADOS DE AHORRO Y CREDITO DEL ISTMO CENTROAMERICANO

A. Asistencia y organización de las labores

3. Participaron en el Seminario los Presidentes y Gerentes Generales de las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito de los seis países del Istmo, así como el Presidente y el Gerente General de la COLAC. También estuvieron representados el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Véase en el anexo I la lista completa de asistentes.)
4. El Seminario fue inaugurado, en representación del señor Gabriel Siri, Director de la Subsele de la CEPAL en México, por el señor Héctor Dada, Oficial a Cargo. El señor Dada dio la bienvenida a los participantes y expresó su complacencia por la propuesta de crear una oficina de la COLAC para el Istmo Centroamericano.
5. En la sesión de apertura también hizo uso de la palabra la señora Gemma Cruz, en representación del señor Carlos del Castillo, Representante Residente del PNUD en México. La señor Cruz también dio la bienvenida a los

participantes y les expresó su deseo de que las labores del Seminario se desarrollaran con éxito.

6. Los participantes nombraron relator del Seminario al señor Carlos Baires, Presidente de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES). Se estableció que si bien el informe del Relator no sustituía al que sería elaborado por la Secretaría de la CEPAL, constituiría una información útil para las federaciones participantes.

7. El Seminario fue clausurado por el señor Nguyen Huu Dong, Jefe de la Sección de Desarrollo Social de la Subsele de la CEPAL en México, en representación del Director, señor Gabriel Siri. El señor Dong expresó su agrado por el éxito de los trabajos desarrollados durante el Seminario, y particularmente por el acuerdo de establecer una oficina de la COLAC para el área del Istmo Centroamericano y México.

B. Temario

8. Las actividades del Seminario se desarrollaron de acuerdo con el siguiente temario:

1. Organización de las labores
2. Discusión sobre la organización subregional de los sistemas cooperativos de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano
3. Cooperación extrarregional: "La Gerencia de una Empresa Financiera" exposición a cargo del señor Alfredo Tajonar, del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
4. Otros asuntos

C. Resumen de las deliberaciones

1. Discusión sobre la organización subregional de los sistemas cooperativos de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano
9. Los presidentes y los gerentes generales de las federaciones analizaron el documento Propuesta de creación de una oficina subregional para Centroamérica del sistema de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) (LC/MEX/R.115(SEM.24/2)). Los participantes estuvieron de acuerdo en la necesidad de establecer una oficina de la COLAC que atienda los intereses de las federaciones de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano. Sin embargo, manifestaron su interés de que, dadas las

características de organización de la COLAC, la mencionada oficina comprendiera también a la Confederación Mexicana de Cajas Populares, de estar ésta de acuerdo en ello.

10. Los participantes aprobaron, asimismo, que la apertura de esa oficina se efectuara en el transcurso de 1988 y fijaron como sede de ésta la ciudad de Guatemala.

11. Hubo acuerdo también en que la CEPAL cooperaría con las federaciones y con la COLAC en la definición de un programa de trabajo orientado a explorar posibles proyectos regionales. (Véase en el anexo II la propuesta elaborada por los dirigentes de la COLAC y de las federaciones del Istmo Centroamericano.)

2. Cooperación extrarregional: "La Gerencia de una Empresa Financiera"

12. El señor Alfredo Tajonar, Jefe de la Unidad de Planeación Estratégica del Banco Nacional de México (BANAMEX), expuso los elementos básicos que conforman la actividad gerencial en una empresa financiera.

13. El señor Tajonar dividió su exposición en tres componentes: análisis del entorno económico, la actividad interna de la empresa y la planeación del futuro.

14. Expresó el señor Tajonar que el análisis del entorno económico debe permitir establecer hipótesis bien fundamentadas acerca del comportamiento de la actividad económica y de la tasa de inflación. Manifestó que el análisis de las perspectivas de la actividad económica, en el caso de México, depende del comportamiento de ciertos productos de exportación. Esto hace muy importante que la empresa desarrolle una capacidad adecuada para analizar los mercados internacionales. El interés en analizar las perspectivas económicas reside en dos aspectos. Permite proyectar, por un lado, las necesidades crediticias y, por el otro, el comportamiento del ahorro. La experiencia mexicana, indica que el bajo crecimiento económico implica un aumento reducido de los ahorros y, por lo tanto, cada vez mayores dificultades para su captación. El estudio de las perspectivas de la tasa de inflación permite también examinar la evolución de las tasas de interés reales y del tipo de cambio. Ambas variables determinan la evolución de la rentabilidad y del patrimonio real de una institución financiera.

15. El señor Tajonar se refirió también a que en el marco de alta inflación que se vive en México, el rubro "otros ingresos" cobra importancia en

relación con los ingresos financieros para determinar la rentabilidad de la empresa. El principio básico, en cuanto al ofrecimiento de servicios adicionales, dijo, es cobrar lo que cuesta producirlos. Es decir, debe analizarse la rentabilidad de cada uno de los servicios ofrecidos. Agregó que si se decide ofrecer un servicio a un gasto inferior al costo de producirlo, entonces debe aumentarse el precio de otros servicios para mantener la rentabilidad. Por otra parte, explicó el uso de los subsidios cruzados mediante los cuales una institución financiera puede utilizar las ganancias derivadas de la venta de un servicio para subsidiar otro que se considera importante. Esto le ha permitido a una institución, como BANAMEX, manejar un programa de crédito agrícola dirigido al pequeño empresario agrícola.

16. Los participantes preguntaron acerca de la conveniencia de diversificar las actividades de una institución financiera de manera que pueda atender empresas directamente productivas. Se señaló que eso lo pueden hacer bancos muy grandes con departamentos especializados, pero que no es recomendable para empresas financieras pequeñas como las federaciones de ahorro y crédito.

17. Al referirse a la actividad interna de la empresa, el señor Tajonar señaló la importancia de observar la productividad de los insumos. Particularmente, recomendó controlar el crecimiento del personal o la realización de gastos innecesarios. Asimismo destacó la importancia de contar con un sistema de información gerencial que permita detectar los rubros rentables y los no rentables.

18. El expositor puso también de relieve la importancia de reducir el riesgo en las actividades de la empresa. Para esto consideró fundamental se definan las normas que deben ser estrictamente observadas. Por ejemplo, no debe darse un crédito en moneda dura para financiar un proyecto que no generará moneda dura; no deben colocarse recursos captados a corto plazo para financiar proyecto de largo plazo, etc.

19. Por último, el señor Tajonar subrayó la importancia de introducir varios escenarios en la planeación del futuro de la empresa, con el fin de contar con planes contingentes para enfrentar cambios internos o externos.

3. Otros asuntos

20. Las federaciones decidieron continuar con la cooperación horizontal en el área de informática. Con tal fin, se programó una reunión de los encargados de los departamentos respectivos en la sede de la Federación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO). Este encuentro deberá realizarse durante la segunda quincena del mes de octubre. Su objetivo será la constitución de un comité de informática de las federaciones del Istmo Centroamericano.

21. Asimismo, se analizaron las posibilidades de cooperación en el área de capacitación con el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Se acordó que el Experto Principal del proyecto tuviera una reunión de trabajo con el Gerente General de la COLAC, a fin de afinar los detalles de someter una posible solicitud de cooperación a estos organismos.

22. Con respecto al interés del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en apoyar a la región centroamericana, especialmente en el sector de la pequeña empresa, señaló que uno de los problemas cruciales que está enfrentando Centroamérica es la debilidad institucional para absorber los recursos que están llegando de fuera de la región. Por tanto, se consideró conveniente explorar la posibilidad de establecer un proyecto con el BID destinado a fortalecer la capacidad de gestionar y de generar proyectos de las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano.

23. Por último, se informó a los participantes acerca de la reunión tripartita proyectada a realizarse durante el mes de octubre entre el PNUD, la CEPAL y las federaciones, y posiblemente los gobiernos centroamericanos, con el fin de evaluar el avance del proyecto "Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano". Los dirigentes cooperativistas expresaron su interés en asistir a dicha reunión y examinar las posibilidades de abrir nuevas áreas de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Anexo I

LISTA DE PARTICIPANTES

A. Federaciones del Istmo Centroamericano

Costa Rica: Rafael Murillo, Presidente y Manuel Araya, Gerente General, Federación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO)

El Salvador: Carlos Alberto Baires, Presidente y Oscar Mauricio Medrano, Gerente Financiero, Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)

Guatemala: Felipe de Jesús Godoy, Presidente y Francisco Pérez, Gerente General, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Varios de Guatemala (FENACOAC)

Honduras: Amílcar Pazzetti, Presidente y Arnaldo Castillo, Gerente General, Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)

Nicaragua: Hernán Pérez, Presidente y Fanor Calero, Gerente General, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua, R.L. (FECACNIC)

Panamá: Eladio Martínez, Presidente y Ernesto Vaughan, Gerente General, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Panamá, R.L. (FEDPA)

B. Organismo de las Naciones Unidas

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Gemma Cruz, Asistente Principal de Programación

Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC): Edilberto Esquivel, Presidente y Angel Castro, Gerente General

C. Secretaría

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Nguyen Huu Dong, Jefe de la Unidad de Desarrollo Social; David Ibarra, Consultor; Arturo Montenegro, Experto Principal del Proyecto y Braulio Serna, Oficial de Asuntos Económicos

Anexo II

PROPUESTA DE CREACION DE UNA OFICINA SUBREGIONAL PARA
CENTROAMERICA DEL SISTEMA DE LA CONFEDERACION
LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CREDITO (COLAC)

(México, D.F., 22 de julio de 1988)

I. ANTECEDENTES

Las Federaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano percibieron hace varios años la necesidad de agruparse con otras organizaciones similiares, con el fin de desarrollar actividades conjuntas de representación, de captación de recursos técnicos y financieros, de asistencia técnica y de intercambio de experiencias y tecnología entre ellas. Así nació en 1970 la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), como un organismo continental que agrupa a 18 organizaciones cooperativas nacionales de ahorro y crédito de América Latina y el Caribe.

El desarrollo de las actividades de la COLAC probó que fue acertado agrupar esfuerzos para atender las diversas necesidades de las organizaciones de ahorro y crédito. A lo largo de su historia, la COLAC ha captado recursos financieros y técnicos regionales y extrarregionales con el fin de trasladarlos a las organizaciones de ahorro y crédito locales, ha obtenido recursos para impulsar programas educativos en sus afiliadas y ha conseguido constituirse en un portavoz sólido y respetado de las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito del Continente Latinoamericano.

La irrupción de situaciones nuevas, particularmente en el Istmo Centroamericano, han impuesto cargas adicionales al sistema continental y han revelado algunas insuficiencias en su trabajo, lo cual obliga a revisar el esquema de organización, alcance y distribución de servicios, a fin de adecuarlo a las nuevas circunstancias y necesidades de sus organizaciones afiliadas.

Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano consideran que es necesario introducir dentro de la estructura de la COLAC una oficina subregional centroamericana dedicada a

atender las necesidades de representación, captación de recursos técnicos y financieros, organización de intercambios tecnológicos, evaluación y formulación de políticas y estrategias, etc. de las afiliadas de la COLAC en la subregión. Afortunadamente, esta consideración ha encontrado eco en los niveles dirigentes de la COLAC, lo cual se ha expresado en la resolución conjunta de los Presidentes de las Federaciones de Centroamérica y Panamá y el Presidente de la COLAC, emitida en la ciudad de Panamá el día 5 de abril de 1988 y el acuerdo tomado por el Consejo de Administración de la COLAC en su reunión del 7 de mayo de 1988.

II. PRINCIPIOS OPERATIVOS

La Oficina Centroamericana de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), se manejará en base a los siguientes principios operativos:

- i) Fortalece el proceso de integración de la COLAC.
- ii) Fortalece la integración de las organizaciones de ahorro y crédito a nivel nacional y busca, mediante la asistencia adecuada, la autosuficiencia técnica y financiera de los sistemas nacionales federados de ahorro y crédito.
- iii) Facilita un mecanismo de consulta y coordinación de acciones en el Istmo Centroamericano para el sistema continental de la COLAC.
- iv) Complementa el enlace del sistema COLAC con los organismos internacionales interesados en apoyar el desarrollo del Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano.

III. OBJETIVOS

- i) Promover la transferencia de tecnología y de experiencias entre las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano y México entre éstas y otros organismos cooperativos y no cooperativos a nivel latinoamericano y mundial.
- ii) Recomendar mecanismos para formular políticas, estrategias y sistemas de evaluación que contribuyan al desarrollo integral del Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano y México y lograr un mayor grado de participación en los mercados financieros nacionales.

iii) Coadyuvar a mejorar la eficiencia de la gestión empresarial de los sistemas nacionales de cooperativas de ahorro y crédito.

iv) Detectar y desarrollar oportunidades de cooperación técnica y financiera con diversos organismos y países en aquellas áreas relevantes para alcanzar los objetivos enumerados anteriormente.

v) Mantener información actualizada sobre la situación socioeconómica, así como el entorno económico, político y social de los sistemas federados de cooperativas de ahorro y crédito y promover acciones que hagan uso de esa información en el interés de fortalecer los sistemas nacionales de cooperativas de ahorro y crédito.

vi) Contribuir con las federaciones nacionales en la apertura de canales de comunicación y cooperación con entidades de gobierno, del sector privado y agencias internacionales.

IV. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

i) La COLAC deberá poner en práctica la decisión tomada por su Consejo de Administración de abrir una oficina subregional para atender el Istmo Centroamericano y México en el transcurso del presente año.

ii) Existirá un mecanismo de consulta que se denominará el Comité Consultivo, integrado por los presidentes y gerentes generales de las federaciones de ahorro y crédito del Istmo Centroamericano y México.

iii) La oficina subregional contará con un Director Ejecutivo. Este deberá ser nombrado por la COLAC, en consulta con el Comité Consultivo.

iv) El Director Ejecutivo desarrollará, con el apoyo técnico necesario, los proyectos que llevarán a la práctica los objetivos de la oficina subregional; también promoverá la aceptación de estos proyectos por la comunidad internacional. El Comité Consultivo evaluará los proyectos regionales y sugerirá modificaciones cuando lo considere pertinente.

v) Se establecerán los mecanismos necesarios para asegurar una coordinación y complementación de actividades de la oficina subregional con los servicios financieros, programas de asistencia técnica, movilización de recursos y representación, que la COLAC realiza a nivel continental e internacional en beneficio del sistema COLAC.

V. SEDE

La sede de la oficina subregional será la ciudad de Guatemala.

VI. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

La COLAC asumirá los costos del financiamiento de la oficina subregional con recursos provenientes de su presupuesto normal o con recursos externos movilizadlos para este propósito. Los proyectos y actividades específicos que se generan como consecuencia de las gestiones de esta oficina deberán financiarse con aportes extrapresupuestarios.

VII. CONSIDERACIONES FINALES

i) Se considera prudente, dado el costo anual, recomendar que se haga un seguimiento muy cercano de las actividades de la oficina subregional, con el fin de lograr una concreción rápida de resultados. Por ejemplo, se propone que en los primeros doce meses de actividades la oficina haya conseguido poner en marcha al menos dos proyectos que pongan en práctica algunos de los objetivos enunciados.

ii) Es importante definir de inmediato las actividades preparatorias para la instalación de esta oficina y aprovechar la vigencia del proyecto de la CEPAL para lograr la cooperación de esta institución en estas actividades.