

Costa Rica Cooperative Development Banking
Services Project
Contract Number OPG-515-0178
Organizational Strengthening
Activities Consultancy
Alberto Salinas, Consultant
Agricultural Cooperative Development Int'l.
September 1987

P.D-AA00-732

USAID-ACDI

132 53017

BANCO COOPERATIVO COSTARRICENSE, R.L. (BANCOOP, R.L.)

UNIBANC

INFORME DE CONSULTORIA

Alberto D.R. Salinas G.

MARZO 1987

CONTENIDO

- I. Resumen
- II. Términos de Referencia
- III. Actividades Realizadas
 - A. Análisis Documental
 - B. Revisión de la Organización de UNIBANC
 - C. Diseño de Propuestas
 - D. Apoyo en Negociaciones
- IV. Objetivo y Metodología de cada Actividad
 - A. Análisis Documental
 - 1. Objetivo
 - 2. Metodología
 - B. Revisión de la Organización de UNIBANC
 - 1. Objetivo
 - 2. Metodología
 - C. Diseño de Propuestas
 - 1. Objetivo
 - 2. Metodología
 - D. Apoyo en Negociaciones
 - 1. Objetivo
 - 2. Metodología
- V. Resultados Alcanzados
 - A. Diagnóstico y Perspectivas del Sector
 - 1. En la Elaboración y Presentación de Solicitudes de Préstamo
 - 2. En la capacitación a equipos claves de las empresas y Organismos del sector
 - B. Diagnóstico y Perspectivas de UNIBANC
 - 1. Supervisión de Consultorias
 - 2. Organización de Reuniones
 - C. Diseño de Propuestas Alternativas
 - 1. Documentos de Política
 - 2. Propuesta Proyecto Fideicomiso MAG-BANCOOP (PIPA)/UNIBANC/BANCOOP
 - 3. Programa UNIBANC

- a. Naturaleza de UNIBANC
 - b. Relación con BANCOOP
 - c. Finalidad
 - d. Principales Actividades
 - e. Principales Fuentes de Recursos
- D. Apoyo a Negociaciones
- a. Convenio Fondo Fideicomiso MAG-BANCOOP/UNIBANC
 - b. Negociaciones con Holanda
 - c. Negociaciones con Banco Popular
 - d. Negociaciones con COOPALCA DEL SUR para un préstamo de BANCOOP, como asesoría de UNIBANC

VI. Conclusiones y Recomendaciones

- A. Conclusiones
 - 1. Acerca del Sector Cooperativo en su conjunto
 - 2. Acerca de UNIBANC
- B. Recomendaciones

A N E X O S

1. TERMINOS DE REFERENCIA
2. ALGUNAS NOTAS Y REFLEXIONES PARA LA REUNION SOBRE POLITICAS DEL INFOCOOP (Documento de Política)
3. HACIA UN SISTEMA FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO (Documento de Política)
4. PROPUESTA DE PROYECTO DE CAPACITACION Y COOPERACION TECNICA EN ELABORACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE INVERSION FIDEICOMISO PIPA/UNIBANC/BANCOOP
5. PROGRAMA UNIBANC
6. SISTEMA PARA EL APOYO DE UNIBANC E INTERINSTITUCIONAL EN LA FORMULACION DE PEQUEÑOS PROYECTOS PARTICIPATIVOS DE PRODUCCION (PPPP's) PARA EL SECTOR COOPERATIVO NACIONAL (Documento Borrador de Discusión)

7. BORRADOR DE CONVENIO PIPA/UNBANC/BANCOOP
8. SITUACION DE CARTERA Y PROYECCIONES DEL PORTAFO-
LIO, ESTADOS DE SITUACION Y DE ORIGEN Y APLICA-
CION DE FONDOS 1987-1992
9. BORRADOR DEL CONVENIO ENTRE EL BANCO POPULAR Y EL
FONDO DEL FIDBICOMISO MAG-BANCOOP
10. BORRADOR DEL CONVENIO FIDBICOMISO PIPA/COOPALCA
DEL SUR

VII. Resumen

El objetivo principal de esta consultoría consiste en cooperar con UNIBANC y BANCOOP en sentar las bases para el fortalecimiento de la capacidad instalada del sector cooperativo para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, al igual que para su administración y seguimiento.

En procura del cumplimiento de este objetivo, tal como quedara previsto en los términos específicos de referencia en sección siguiente y anexo 1, se desarrollaron las actividades en Sección III, con los objetivos y metodologías específicas descritas en la sección IV.

Con el desarrollo de las actividades A y B en sección III siguiente, se establecieron los diagnósticos y perspectivas del sector y de UNIBANC, tal como aparecen en la sección V sobre los resultados alcanzados.

En la misma sección V aparecen las propuestas y documentos de políticas elaborados sobre la base de los diagnósticos realizados, y los apoyos que se dieran a la Gerencia General de BANCOOP y UNIBANC para el fortalecimiento de ambos y, especialmente, de este último.

El énfasis de esta consultoría, dentro de los términos de referencia en sección siguiente, fué en la elaboración de propuestas para el fortalecimiento de UNIBANC y sus relaciones con BANCOOP y resto del sector cooperativo nacional.

VIII. Términos de Referencia

Consisten en:

1. Identificar, revisar y describir la capacidad instalada a disposición de las empresas cooperativas, dentro y fuera del sector, para la
 - a. evaluación, preparación, administración y seguimiento de proyectos de inversión;
 - b. preparación de las solicitudes de crédito;
 - c. adiestramiento de adiestradores, y la formación de equipos de trabajo, en los campos de:

(1) evaluación de proyectos,

- (2) fortalecimiento de la capacidad gerencial para la ejecución de proyectos,
 - (3) análisis de crédito, y
 - (4) administración, supervisión y seguimiento de préstamos.
2. Revisión del actual funcionamiento de UNIBANC; del papel que actualmente desempeña; los programas que prevé ejecutar; su coordinación con todo lo anterior; y cualquier posible brecha o necesidades de ajustes al respecto.
 3. Elaboración de un informe con conclusiones y recomendaciones.

IX. Actividades Realizadas

Consecuente con los términos de referencia, en el transcurso de estos tres meses, se realizaron, en estrecha cooperación y coordinación con técnicos y autoridades de BANCOOP y UNIBANC, las actividades siguientes:

- A. Análisis documental de los Programas de Apoyo a las cooperativas del sector en evaluación y administración de proyectos y de las Organizaciones que los ofrecen.
- B. Revisión de la organización, el funcionamiento, y las necesidades de arreglos organizativos y fortalecimiento institucional de UNIBANC, frente a sus relaciones con BANCOOP y resto del sector cooperativo nacional.
- C. Diseño de propuestas alternativas sobre posibles arreglos organizativos, metodologías de trabajo, y acuerdos entre organizaciones para el fortalecimiento institucional de UNIBANC.
- D. Apoyo en negociaciones para obtener apoyo financiero y de asistencia técnica internacional para UNIBANC.

Objetivo y Metodología de cada Actividad

- A. Análisis Documental

establecer la capacidad instalada del sector para la preparación, evaluación y administración de proyectos de inversión; elaboración de solicitudes de crédito; y para la promoción y realización de programas de capacitación, capaces de desarrollar esta capacidad.

2. Metodología

análisis de la documentación y antecedentes a disposición del banco, obtenidos principalmente en reuniones promovidas por BANCOOP, con representantes calificados de Organizaciones Cooperativas e Instituciones internacionales, todas orientadas al apoyo de asistencia técnica y financiera al sector, acerca de sus programas y actividades en materia de elaboración y evaluación de proyectos de inversión.

B. Revisión de la organización de UNIBANC

1. Objetivo

Establecer el papel que le cabe y cumple UNIBANC frente a las necesidades del sector cooperativo y de BANCOOP en esta materia.

2. Metodología

Análisis de:

- a. los programas y actividades realizadas y a ser realizadas por UNIBANC;
- b. los resultados logrados y que espera lograr;
- c. el papel efectivamente jugado;
- d. el papel que se espera siga jugando frente a las necesidades de BANCOOP para satisfacer los requerimientos de financiamiento del sector cooperativo nacional; y, sobre esta base,
- e. identificación de lo que debiera ser el papel de UNIBANC en este contexto, así como lo adecuado o no de su organización y procedimientos para cumplir con los requerimientos de este papel, de la manera más efectiva y eficiente posible.

C. Diseño de Propuestas

1. Objetivo

Proponer y realizar acciones concretas de apoyo a la implantación de alternativas de organización, procedimientos, metodologías de trabajo, obtención de recursos, y fortalecimiento institucional de

UNIBANC y, especialmente, de sus relaciones con BANCOOP.

2. **Metodología**

A la luz de los análisis realizados, apoyo a los técnicos y autoridades de BANCOOP y UNIBANC en la elaboración de diseños específicos para la organización y metodologías de trabajo de UNIBANC, así como para la implantación avanzada de algunas de estas propuestas.

D. **Apoyo en negociaciones**

1. **Objetivo**

Apoyar a las autoridades de Bancoop en sus esfuerzos por institucionalizar y lograr así las bases técnicas y financieras requeridas para la autonomía de UNIBANC .

2. **Metodología**

Como con todas las demás actividades, estos esfuerzos se realizan siempre en estrecha cooperación con técnicos y autoridades de BANCOOP, y de las agencias internacionales interesadas en prestar estos apoyos.

XI. **Resultados Alcanzados**

En el desarrollo de las dos primeras actividades mencionadas, se estableció un diagnóstico operacional de UNIBANC y el sector, sobre su capacidad instalada para:

1. la elaboración, evaluación, y administración de proyectos de inversión,
2. preparación de solicitudes de crédito, y para
3. la formación adiestradores y equipos empresariales en materia de:
 - a. evaluación de proyectos,
 - b. fortalecimiento de la capacidad gerencial de las empresas del sector para ejecutar proyectos,
 - c. análisis de crédito, y
 - d. administración, supervisión y seguimiento de préstamos.

A continuación se presenta la situación y perspectivas al respecto, en las principales instituciones del sector y en UNIBANC.

A. **Diagnóstico y Perspectivas del Sector**

1. En la Elaboración y Presentación de Solicitudes de Préstamo

Por el análisis de las solicitudes de crédito que llegan al Fondo de Fideicomiso MAG-BANCOOP y a otros departamentos de éste y otros bancos, es evidente la ausencia de suficiente capacidad instalada propia, a disposición de la mayoría de las empresas pequeñas y medianas del sector cooperativo nacional, para elaborar, evaluar y presentar proyectos y solicitudes bancables de inversión.

A esta misma conclusión se llega al analizar las razones por las que los bancos del país no pueden colocar sus recursos destinados a préstamos de desarrollo, tales como las líneas del BID, USAID, y del Fondo de Fideicomiso antes mencionado, con la celeridad deseada y necesaria para acelerar el desarrollo económico y social del país.

Además, se observa que, existiendo alguna capacidad en esta materia dentro del sector privado de consultoría, las empresas cooperativas pequeñas y medianas son renuentes al pago de estos servicios, aunque existan los fondos con este propósito. En efecto, la línea de crédito de CINDE, disponible para tal fin, fue muy poco utilizada, a pesar de la promoción que se le hiciera.

En el caso de las cooperativas cafetaleras, estas reticencias al pago de servicios de consultoría para la elaboración de estudios de factibilidad, impidió una mejor utilización de la línea de crédito del BID para la remodelación de sus beneficios de café. En efecto, toda vez que para préstamos superiores al equivalente a 150 mil dólares se exigen estos estudios, las cooperativas, a pesar de la necesidad que tienen de remodelar integralmente sus plantas, optaron por financiamientos de solo hasta ese monto. Consecuentemente, sus inversiones distan de ser suficientes para alcanzar los niveles de eficiencia que requieren y podrían lograr con una planificación y programación integral de sus inversiones, tal como sería el caso si hicieran los estudios requeridos de factibilidad.

Frente a esta insuficiencia de capacidad instalada propia y a la no toma de conciencia acerca de la necesidad de contratar estos servicios, la capacidad del sector para absorber oportuna y

adecuadamente las facilidades de financiamiento nacional e internacional disponibles, se ve, lamentablemente, reducida.

Los Organismos cooperativos especializados del sector tampoco proporcionan estos servicios adecuadamente.

- a. FEDECREDITO informa que colabora con sus cooperativas asociadas en la elaboración de sus proyectos con el fin de financiarlos.
- b. UNACCOOP ejecuta la elaboración de proyectos con el fin de financiarlos ellos directamente u otra entidad financiera, cobrando por estos servicios. Informan que las cooperativas más necesitadas son, lamentablemente, las más reticentes por el pago de estos servicios. Además, por el análisis de alguno de los estudios por ellos realizados y presentados al BANCOOP, se observa que mucho es aún lo que tienen que hacer para obtener una calidad uniformemente aceptable de los mismos, como para que en efecto satisfagan adecuadamente las necesidades del sector en este sentido.
- c. FEDECOOP informa que en unos casos subcontrata y, en otros, elabora directamente los estudios requeridos para financiarlos dentro de sus programas, en las áreas de mejoramiento de plantaciones de café y diversificación agrícola, con fondos del USAID.
- d. El SECTOR PUBLICO a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del Ministerio de Planificación, se sabe, tiene entre sus objetivos la prestación de estos servicios, y ha dedicado recursos presupuestarios para adiestrar a su personal en este campo. Sin embargo, en el Fideicomiso MAG-BANCOOP se han recibido muy pocos estudios realizados con este apoyo; y los recibidos, no resultan de calidad tal como para dar la tarea por satisfecha. Es posible que los funcionarios del sector público adiestrados en estas técnicas, se sumen al mercado de consultores privados, con lo que el esfuerzo hecho por el Gobierno en este sentido no se pierde totalmente.
- e. BANCOOP da a sus clientes lineamientos generales para la elaboración de los estudios

de factibilidad y solicitudes de crédito necesarias para hacer uso de sus líneas de crédito; pero, en ningún caso, se involucra en la elaboración misma de dichos estudios y solicitudes, para mantener su independencia en el momento de analizarlos, sin pasar a ser juez y parte.

Lo conveniente en esta materia, sería que los Organismos del sector coordinen más estrechamente sus actividades, comprometiéndose a exigir la realización de estos estudios, sin involucrarse en su realización, pero sí en facilitar y financiar su ejecución.

Pero, lamentablemente, la situación prevaleciente es de que algunos de estos Organismos, en lugar de especializarse en aquellas áreas de actividad para las que tienen mayores ventajas comparativas, todos incursionan, además de en ellas, también en el otorgamiento de préstamos, sin que esta actividad corresponda a sus áreas de especialización.

La consecuencia mayor de esta situación, es que, a los Organismos propiamente financieros, se les dificulta exigir a las empresas del sector que, para tener acceso al financiamiento, cumplan antes con condiciones que aseguren su desarrollo y fortalecimiento institucional, y, consecuentemente, la recuperación de los préstamos.

Por otra parte, al ser los mismos Organismos los que participan en la realización de los estudios de factibilidad y del financiamiento, se reduce la capacidad de análisis crítico y, consecuentemente, se aumenta el número de créditos concedidos inadecuadamente, no educándose a las empresas del sector para transformarse en sujetos de crédito cada vez más confiables.

El enunciado de este diagnóstico de la situación al respecto, señala por sí solo lo que podrían ser las perspectivas del sector si no se hace algo por resolver esta situación:

- (1) se seguirán desaprovechando recursos disponibles para el desarrollo y fortalecimiento del sector, toda vez que los mismos, aunque no llegaran a perderse o dilapidarse por completo,

para inducir el desarrollo autosostenido del sector, induciendo que éste genere, cada vez más, sus propios recursos. ni, por supuesto,

- (2) serían aplicados, dichos recursos, a los proyectos relativamente más rentables y con mayores probabilidades de ejecutarse efectivamente dentro del sector y,
- (3) al no generalizarse la práctica de contratar la realización de estos estudios de factibilidad, no se desarrollarían ni se fortalecerían los equipos de consultoría, en este campo tan necesario para una mejor identificación y selección de inversiones productivas.

2. En la capacitación a equipos claves de las empresas y Organismos del sector, para adquirir capacidad instalada en materia de elaboración, evaluación, administración y seguimiento de proyectos de inversión.

El CENECOOP, directamente y a través de instituciones tales como el IICA, es el único Organismo que informa estar dedicado a la capacitación en este campo.

Por lo general, la capacitación existente entre los funcionarios del sector en esta materia, proviene en su mayor parte de la educación formal recibida en las Universidades del País y, por supuesto, en los cursos ofrecidos por Organismos tales como el IICA y el Proyecto RUTA del Banco Mundial, a miembros seleccionados del sector público y de algunos Organismos y empresas cooperativas del sector.

Esta capacitación no es por lo tanto en servicio. Consecuentemente, al no estar estrechamente asociada con las necesidades prácticas de las distintas empresas en particular, tal capacitación no proporciona experiencias de enseñanza-aprendizaje.

Falta que, guiados por proyectistas experimentados, los equipos escogidos de empresas cooperativas claves

aprendan a elaborar, evaluar, administrar, dar seguimiento a los proyectos de inversión,

haciendo precisamente esas mismas tareas, dentro de sus correspondientes contextos específicos de trabajo, bajo la guía y control de dichos proyectistas experimentados.

Habida cuenta de la necesidad de generar la mayor cantidad posible de proyectos, para financiarlos con los distintos recursos disponibles, y, en el proceso, de fortalecer la capacidad instalada propia del sector para seguir generándolos, es conveniente llegar a arreglos y diseños interinstitucionales en los que, la realización de cada estudio de factibilidad, sea, a la vez, la base de una nueva y repetida experiencia de enseñanza-aprendizaje, para los técnicos y funcionarios de esa empresa, y de otras que pudieran beneficiarse de esa misma situación.

B. Diagnóstico y Perspectivas de UNIBANC

UNIBANC, aunque jurídicamente una entidad autónoma, es todavía parte integral de BANCOOP. Ambas instituciones tienen la misma Junta Directiva e igual Gerencia General. Su principal fuente de recursos hasta este momento, consiste en la transferencia de fondos que le hace BANCOOP para el pago de planillas y realización de sus actividades específicas.

Desde su inicio y, principalmente durante 1986, UNIBANC desarrolló actividades orientadas a la

- a. supervisión de consultorias en desarrollo administrativo, y a la
- b. organización y coordinación de reuniones de identificación y elaboración participativa de proyectos de inversión.

1. Supervisión de Consultorias

La principal y más importante de estas actividades fue la de una consultoría en desarrollo administrativo a Coopesancarlos.

UNIBANC apoyó a Coopesancarlos en la formulación de los términos de referencia para contratar esta consultoría, luego supervisó la realización de la

misma y, finalmente, monitoreó el cumplimiento e implantación gradual de las recomendaciones hechas a Coopesancarlos por los consultores (Peat Marwick).

Esta consultoría fué financiada con recursos CINDE administrados por BANCOOP. Este fué un préstamo supervisado, cuyos desembolsos se realizaron conforme UNIBANC verificaba y certificaba el cumplimiento del calendario de la consultoría, y la adopción, por parte de Coopesancarlos, de las recomendaciones aceptadas.

Además de esta consultoría, UNIBANC prestó directamente su colaboración en la preparación de términos de referencia para la realización de tareas similares por parte de Coopecafira, Fedecoop y otras Cooperativas, sin que estos estudios se hayan cristalizado, ni sus recomendaciones se hayan implantado.

Esta es un área de actividad en la que los esfuerzos realizados no pudieron tener todavía suficiente proyección y agresividad, como para tornarse en un modus operandi habitual de UNIBANC, a pesar de la gran potencialidad que este tipo de actividad tiene para, en efecto, influenciar el efectivo desarrollo y fortalecimiento administrativo-gerencial de las empresas cooperativas menos consolidadas del sector.

2. Organización de Reuniones

Durante 1986 se organizaron tres tipos de reuniones; a saber:

- a. Generales de Consulta y Coordinación a nivel regional.

Se desarrollaron en el seno de las Uniones de Cooperativas de URCOOPA, Turrialba, y en las del Sur, Ciudad Quesada. Asistieron las autoridades de sus empresas afiliadas. Tuvieron el objetivo de programar reuniones más operativas, con sus respectivos técnicos. En estas reuniones se identificaron ideas de proyectos; y, ulteriormente, se celebraron otras para elaborar perfiles avanzados de las ideas escogidas, apoyándolos en sus esfuerzos por encontrar el financiamiento necesario.

- b. Talleres Inter-empresariales de Identificación de Ideas de Proyecto.

Se realizó solo uno: en Turrialba. Participaron equipos técnicos de las principales cooperativas de la zona. Este taller tuvo una duración de tres días. En el transcurso de este taller, de manera muy participativa, se escogieron de entre 2 y 3 ideas principales de proyecto por parte de cada una de las cooperativas participantes.

c. Taller de Elaboración de Proyecto.

Se realizó solamente uno de estos talleres, en Turrialba, dando seguimiento al taller que allí se había realizado para la identificación de ideas de proyecto, hacia más de siete meses.

El enfoque de proporcionar estas oportunidades de participación, no tuvo los resultados que hubieron sido de esperar, probablemente, debido, en buena parte, a la gran falta de continuidad entre uno y otro evento; y, principalmente, por la circunstancia de que, a ese momento, BANCOOP no contaba con recursos para el financiamiento de esos pequeños proyectos.

Consecuentemente, UNIBANC no estaba en condiciones de informar sobre alternativas inmediatas y viables de financiamiento a las Cooperativas participantes, con lo que la experiencia, a nivel de las autoridades de dichas Cooperativas, fue considerada solo como un evento pedagógico, y no como una reunión de trabajo.

d. Reunión de Coordinación con Organismos del Sector Cooperativos.

Participaron de esta reunión representantes de CENECOOP, FEDECREDITO, FEDECOOP, UNACOOOP, CONACOOOP y BANCOOP.

Esta reunión proporcionó muy buena información acerca de los programas de estos Organismos. Ver cuadro resumen en página siguiente.

Reunión de Consulta y Coordinación con Organismos nacionales e internacionales, dentro y fuera del sector Cooperativo.

Sobre la preparación, desarrollo y resultados de esta reunión, informa ampliamente el Ing. Robert Flick, consultor de ACDI, en su informe de consultoría.

Por parte de BANCOOP me tocó coordinar esta reunión, preparando la agenda correspondiente, en estrecha cooperación con Robert Flick.

Estas actividades se realizaron con solo una persona a cargo de UNIBANC. Esta persona se retiró a comienzo de 1987, y solo hace un par de meses que se nombró un nuevo técnico a cargo de lo que sería el Departamento de Desarrollo de Programas dentro de UNIBANC.

Este nuevo funcionario está por el momento colaborando estrechamente en analizar las solicitudes de crédito que elevan las cooperativas al Fideicomiso MAG-BANCOOP (PIPA) y, de esta manera, asesora tanto al BANCOOP como a las cooperativas solicitantes.

La actividad, tal como se está desarrollando, está dando muy buenos resultados. La presa de solicitudes al Fideicomiso MAG-BANCOOP (PIPA) pudo eliminarse, acelerándose sustancialmente el proceso de aprobación y desembolsos. Al mismo tiempo y como subproducto de este esfuerzo, los

técnicos de las empresas Cooperativas solicitantes están participando de esta experiencia de enseñanza-aprendizaje.

De la comparación entre lo que se hizo y lo que se está actualmente haciendo en UNIBANC, se pone en evidencia las perspectivas de este Organismo:

UNIBANC puede y tiene que apoyar, simultáneamente, a BANCOOP y las empresas cooperativas nacionales menos favorecidas.

A BANCOOP puede apoyarlo,

asesorándolo en el análisis y evaluación de proyectos de inversión, y en la capacitación en servicio, sobre esta materia, a sus analistas de crédito; y

A las empresas cooperativas ofreciéndoles sus servicios de consultoría para

la elaboración y evaluación de sus proyectos de inversión y solicitudes de crédito a BANCOOP y otros bancos del país;

desarrollar y fortalecer su capacidad administrativo-gerencial para ejecutar, dar seguimiento y monitorear la ejecución de sus proyectos y programas existentes y previstos de inversión; y para

proporcionarles experiencias de enseñanza-aprendizaje sobre las áreas temáticas precedentes, y,

conjuntamente con los demás Organismos especializados del sector cooperativo y de la Administración Pública nacional,

coordinando la organización, labores y procedimientos de todos éstos, a los efectos de apoyar a las cooperativas en el desarrollo y fortalecimiento de su capacidad instalada para la identificación, elaboración, ejecución, administración, seguimiento y monitoreo de proyectos de inversión, asegurando, además, que, lo más rápido posible, se transformen o fortalezcan como sujetos aceptables y confiables de crédito,

principalmente, a través de sus actividades conjuntas de consultoría, y de capacitación no tradicional; esto es, a través de la articulación, coordinación y fortalecimiento de experiencias de enseñanza-aprendizaje, en las que los equipos técnicos conjuntos de estos Organismos y de las empresas del sector, todos aprendan haciendo, al utilizar sus labores y obligaciones cotidianas como fuente controlada de aprendizaje real sobre la marcha.

C. Diseño de Propuestas Alternativas

A la luz de todo lo anterior, y a los efectos de fortalecer el proceso ya en marcha de solventar esta situación, en estrecha cooperación con los técnicos y autoridades de BANCOOP y en consulta con personeros de otros Organismos especializados del sector, se apoyó la realización de los siguientes diseños-propuesta:

a. Documento de Política, sugiriendo a INFOCOOP la adopción de medidas tendentes a fortalecer el sector por la vía de vigilar más estricta y estrechamente sus empresas, apoyándales para que alcancen los niveles deseables de eficacia y eficiencia operativa requerida para que sean en efecto sujetos aceptables de crédito o, en el caso de que por las circunstancias prevalecientes esto no fuera posible, disolverlas. (Ver anexo 2, "Algunas Notas y Reflexiones para la Reunión sobre Políticas del INFOCOOP").

b. Consecuente con lo anterior, otro documento de política, iniciando un análisis y discusión intra-sectorial para configurar formalmente, desarrollar, consolidar y mantener el funcionamiento activo, permanente y auto-sostenido del subsector financiero dentro del sector cooperativo nacional. (ver anexo 3, "Hacia Un Sistema Financiero del Sector Cooperativo")

Propuesta de Proyecto de Capacitación y Cooperación Técnica en Elaboración y Administración de Proyectos de Inversión - FIDEICOMISO PIPA/UNIBANC/BANCOOP. (ver anexo 4 con igual título)

Programa UNIBANC, documento éste que fuera integralmente incorporado en el programa de BANCOOP para 1987. (ver anexo 5, "PROGRAMA UNIBANC")

- e. Documento de Discusión con lo que podría ser un sistema, con sus correspondientes metodologías y procedimientos, para, con la participación interinstitucional de los Organismos especializados pertinentes dentro del sector cooperativo nacional, desarrollar y fortalecer realmente la capacidad institucional disponible para la formulación, evaluación, administración, seguimiento y monitoreo participativo de proyectos de inversión y solicitudes de crédito. (ver anexo 6)

Por el efecto combinado de estos diseño-propuestas, se esperaría que UNIBANC, se institucionalizara para responder a una descripción tal como sigue:

Naturaleza de UNIBANC

UNIBANC, Unión Cooperativa de Administración Bancaria, es una organización que, en estrecha cooperación con BANCOOP, tiene el propósito de apoyar a las empresas cooperativas nacionales menos favorecidas, via realización de actividades que, aunque propias y necesarias para el Banco y el sector cooperativo nacional, no pueden ni conviene que éste las ejecute directamente.

Para cumplir con este propósito, UNIBANC cuenta con dos profesionales de alto nivel en preparación y evaluación de proyectos de inversión, esperando poder contar con al menos cuatro antes de fin de año.

Relación con BANCOOP

UNIBANC tiene actualmente en común con BANCOOP su Junta directiva; y, su gerencia general es la misma de BANCOOP.

Sin embargo, es decisión y compromiso ya asumido por las autoridades de BANCOOP que, en un plazo de no más de un par de años, UNIBANC se independice del Banco, sin que eso implique disminución alguna en la cooperación y mutuo apoyo que actualmente prevalece entre ambas instituciones.

La relación entre ambas instituciones es la siguiente:

- i. UNIBANC actúa como consultora de BANCOOP y sus clientes.
- ii. BANCOOP apoya a UNIBANC, financiándole parcialmente su presupuesto, y sugiriendo a sus clientes

la alternativa de contratar a UNIBANC como consultora cuando éstos requieran sus servicios.

En este juego de relaciones, BANCOOP mantiene su total independencia para, frente a las solicitudes de crédito presentadas por sus clientes con el apoyo de UNIBANC, analizarlas y decidir sobre sus méritos, aprobando o no su financiamiento, sin involucrarse directamente en la elaboración mismas de esas solicitudes.

Finalidad

La principal finalidad de UNIBANC reside en apoyar al sector cooperativo para acelerar la transformación de sus cooperativas menos favorecidas en empresas calificadas como sujetos aceptables de crédito para cualquier banco del país y, en lo posible, incluso del exterior.

En resumen, su finalidad es FORTALECER el sector cooperativo nacional, vía la transformación sostenida y en aceleración creciente de sus cooperativas, en empresas cada vez más efectivas, eficientes y rentables, comprometidas y efectivamente contribuyendo al aumento de la riqueza productiva del país, al aumento y bienestar crecientes de sus productores asociados, y a la democratización de la economía nacional.

Principales Actividades

Sus principales actividades son, todas de cooperación técnica, mano a mano con las autoridades y técnicos de las cooperativas, clientes o no de BANCOOP que contratan sus servicios, en el fortalecimiento de su capacidad instalada para:

- identificar, elaborar y evaluar proyectos de inversión y solicitudes de préstamos para financiarlos, y para

administrar y dar adecuado y oportuno control y seguimiento a la ejecución de los mismos.

Todo esto, vía

prestación directa de servicios de consultoría y trabajo conjunto con los funcionarios de sus clientes, desarrollo de experiencias de enseñanza-aprendizaje, en las que el énfasis sea aprender como subproducto natural de la realización de las funciones productivas de cada empresa cooperativa participante; y

- contratación y supervisión de servicios externos de consultoría, supervisando y asegurándose que los mismos se desarrollen dentro del marco filosófico antes señalado.

Principales Fuentes de Recursos

Consisten principalmente en:

- aportes de Bancoop
- convenio con el Fideicomiso MAG-BANCOOP (PIPA)
- financiamiento internacional
- honorarios.

D. Apoyo a Negociaciones

En este sentido se colaboró en las negociaciones con:

- (1) el FONDO DE FIDEICOMISO MAG-BANCOOP (PIPA), cooperando en la formulación del convenio respectivo y en las discusiones sostenidas al respecto en el seno del Comité de Crédito de dicho Fondo (Ver anexo 7, Convenio PIPA/UNI-BANC);
- (2) El FMO de Holanda, participando activamente en la preparación de proyecciones acerca de la cartera de BANCOOP, sus márgenes financieros, estado de situación, pérdidas y ganancias, y origen y aplicación de fondos, para el período 1987-1992, todos con la explicitación de los correspondientes supuestos (ver anexo 8 con los cuadros respectivos).

También se participó, de igual forma, en las discusiones y comunicaciones sostenidas durante este período con el FMO y sus personeros.

Al final, el programa próximo a establecerse con el FMO de Holanda, sería dentro de los lineamientos siguientes:

Asociación a BANCOOP

Participaría con el equivalente a un 10 % del patrimonio total de BANCOOP, esto es 30 millones de colones, en la siguiente forma:

- a. 5 millones de colones como acciones regulares del BANCOOP, con lo que tendrían alrededor de un 12 % del capital accionario actual (40 millones); y
- b. 25 millones de colones como certificados de inversión, por los que tendrían una tasa fija equivalente a la tasa básica pasiva, igual a la con que se remunera el capital accionario de las cooperativas asociadas (actualmente 20 %).
- c. El FMO, con este aporte accionario, adquiere el carácter de asociado de BANCOOP, con lo cual tendrá iguales derechos que el resto de las cooperativas asociadas, en lo que respecta a la remuneración del capital que se decida en la Asamblea con los excedentes de operación generados con recursos otros que los del PL-480.
- d. Lo que le corresponda al FMO de los excedentes generados con recursos PL-480, sería donado en su totalidad para que, cuando sea posibles distribuirlos, la distribución se haga, en efectivo o acciones según lo decida la Junta Directiva del BANCOOP, solamente entre sus cooperativas asociadas.

Préstamos

BANCOOP recibiría:

- a. un préstamo, sin riesgo cambiario, de 70 millones de colones, en colones, para agricultura e industria de pequeña y mediana escala; y
- b. otro de 4 millones de florines, en divisa, para promover importaciones

y exportaciones en el departamento internacional del BANCOOP.

Ambos préstamos serían otorgados con un periodo de 5 años de gracia, para ser repagados en 20 y 15 años respectivamente.

- a. El préstamo en colones sería otorgado con un interés de 2 puntos por debajo de la tasa básica pasiva establecida por el Banco Central, dejando para BANCOOP al menos un margen financiero de 5 puntos.
- b. El préstamo en florines será la tasa regular del FMO más 1 punto. Esto es alrededor de 1 punto por arriba de la tasa libor.

De los márgenes financieros por préstamo en colones, alrededor de 4 puntos serían para el fortalecimiento de los programas de UNIBANC.

- (3) Con el Banco Popular, anticipando acciones que contribuirían a conformar y consolidar en la práctica la propuesta de la Gerencia General de BANCOOP en el sentido de establecer y hacer funcionar efectivamente un verdadero Sistema Financiero del Sector Cooperativo nacional (ver anexo 9 con el borrador de convenio)
- (4) Con COOPALCA DEL SUR, R.L., proyecto éste que fue aprobado para financiamiento. (ver anexo 10 con el borrador respectivo de convenio)

VI. Conclusiones y Recomendaciones

Sintetizando el contenido de los diagnósticos y otras secciones precedentes, se ofrecen, esquemáticamente, las conclusiones y recomendaciones siguientes:

a. Conclusiones

- i. Acerca del Sector Cooperativo en su conjunto

- (1) solo entre el 30% y el 40% de las cooperativas existentes, califican como sujetos aceptables de crédito, y están en capacidad de administrar proyectos de inversión con efectividad aceptable;
- (2) consecuentemente, entre el 70% y el 60% de las restantes cooperativas en el sector, no están calificadas para que se les otorgue créditos con probabilidades aceptables de recuperación, ni, por supuesto, con probabilidades de llevar adelante, con suficiente éxito, los proyectos de los que se encarguen;
- (3) esto podría obviarse si existieran los recursos y capacidad instalada dentro del sector, y la disposición, por parte de estas empresas, para capacitar a su personal y gerencia en la administración de las mismas y, al mismo tiempo, para adoptar las estructuras, sistemas y procedimientos más adecuados para asegurar el éxito de su gestión;
- (4) pero, lamentablemente, aunque estos recursos puedan en algunos casos existir y, en otros, obtenerse de la cooperación nacional o internacional, la disposición para utilizarlos adecuadamente, por parte de estas empresas, no pareciera estar siempre presente, toda vez que las prácticas de apoyarlas políticamente, les estimula por el camino más fácil de las subvenciones y otras medidas proteccionistas de estilo similar;
- (5) con lo que, dentro del sistema, se crean y crean cada vez más cooperativas, sin que también se tomen las medidas duras y necesarias de disolver aquéllas que hayan demostrado suficientemente que no son económicamente viables, y que no están en condiciones o disposición de llegar a serlo;
- (6) esto, lleva a que el sector pierda credibilidad, a que sus Organismos especializados no actúen con la estrictez, seriedad y los estándares de calidad, exigencias y condicionalidades que serían requeridas en beneficio real del sector, ya que sus cooperativas clientes, con demasiada frecuencia, tienen relativamente fácil acceso a recursos concesionarios;

- (7) por lo tanto, se llega a que, tal como es actualmente, los Organismos especializados compitan innecesariamente entre sí, brindando servicios distintos de aquéllos para los que en efecto tienen ventajas comparativas, dejando, en consecuencia, de prestar, con los máximos estándares de calidad y eficiencia, aquellos servicios para los que sí disponen de suficiente capacidad comparativamente superior a las demás;
- (8) esto último se da, principalmente, en el subsector financiero del sector cooperativo en su conjunto;
- (9) razón por la que estos Organismos financieros no pueden lograr el cumplimiento de condiciones necesarias por parte de las cooperativas que más necesitarían cumplirlas, para salir del grupo entre el 30 y 40% del sector;
- (10) ya que cuando se las exigen, frecuentemente aparecen otros Organismos que facilitan esos recursos sin exigencias de que esas condiciones mínimas y necesarias se cumplan efectivamente;
- (11) con lo que, esos recursos no se aprovechan bien y, al mismo tiempo y consecuentemente, no se dan las condiciones necesarias para estimular que los Organismos especializados que pudieran hacerlo, y los equipos de consultores privados, cooperativos o autogestionarios, desarrollen la necesaria capacidad instalada para la realización de estudios aceptables de factibilidad y para prestar los asesoramientos requeridos para el desarrollo administrativo-gerencial del sector y, por último, debido principalmente a todo lo precedente,
- (12) incapacidad del sector para absorber los recursos financieros y de asistencia técnica disponibles; subutilización de servicios existentes; estudios de factibilidad deficientes; poca participación de las autoridades y técnicos claves de las empresas del sector en la realización de sus estudios por parte de sus Organismos especializados, principalmente a causa de considerar a estos estudios solo como un requisito o molestia más, y no como

un instrumento esencial para la gestión eficiente y eficaz de sus organizaciones y gestión administrativa; confusión, superposición, no complementariedad y competencias innecesarias entre Organismos; omisión en la prestación de servicios necesarios; prestación de otros, suficientemente necesarios, solo de manera rutinaria, no innovativa y burocrática; pocas exigencias de calidad en el desempeño y exagerado proteccionismo o "patronización" a cooperativas en falencia no dispuestas a transformarse en empresas eficientes y eficaces; capacitación formal no siempre dirigida a quienes más la necesitan y, definitivamente, no orientada a aprender haciendo; y, en fin, falta de coordinación interinstitucional, principalmente en lo que respecta a lo que debiera ser el Sistema Institucional Financiero del sector.

ii. Acerca de UNIBANC

- (1) aún no está funcionando como Organismo especializado autónomo, pero, debido principalmente a su estrecha asociación con BANCOOP, tiene grandes probabilidades de transformarse en uno de sus Organismos más protagónico, para el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad instalada del sector en materia de elaboración, evaluación, administración, seguimiento y monitoreo de proyectos de inversión;
- (2) están muy adelantada las gestiones para que la Agencia de Asistencia Técnica alemana (GTZ) establezca un proyecto de cooperación en el área de proyectos. Se espera que a fin de año o principios del próximo, este proyecto puede estar ya en pleno funcionamiento;
- (3) las gestiones con la FMO de Holanda están también muy adelantadas, con lo que se auguran muy buenas perspectivas de fortalecimiento financiero para la realización de los programas de UNIBANC;
- (4) las recomendaciones en el informe de Robert Flick, consultor de ACDI, en lo que respecta a una coordinación mayor entre Organismos nacionales internacionales con capacidad para apoyar al sector cooperativo en esta materia,

están siendo implantadas por el funcionario de UNIBANC.

b. **Recomendaciones**

Consisten, de manera general, en orientar los distintos programas en marcha a remediar las situaciones problemáticas que se destacan más arriba y, al mismo tiempo, a aprovechar y ampliar la influencia de aquellas por las que se vislumbran buenas perspectivas para el funcionamiento del sector y UNIBANC.

Más específicamente, se recomienda:

- i. seguir con la promoción para que INFOCOOP adopte las políticas aquí enunciadas y propuestas, tal como lo está haciendo la Gerencia General de BANCOOP;
- ii. promover, de igual modo, la conformación del sistema financiero del sector;
- iii. asegurar que UNIBANC asuma su papel de coordinador del sector en esta materia, siempre en estrecha cooperación con BANCOOP.

ANEXO No. 1

CONSULTANT ON
EVALUATION AND ADMINISTRATION OF
INVESTMENT PROJECTS AND CREDIT PROGRAMS

Objective

The main objective of this consultancy is to cooperate with UNIBANC and BANCOOP in the strengthening of the installed capability of the Cooperative Sector for the preparation and evaluation of investment projects, as well as in their administration and follow-up.

Terms of Reference

1. identify, review and describe installed capability at the disposal of the Costa Rican cooperative enterprises, within and without this sector, for the
 - i. evaluation, preparation, administration and follow-up of investment projects,
 - ii. preparation of necessary credit applications, as requested by domestic financial institutions such as BANCOOP and other national banks.
 - ii. training of trainers, and the building of sectoral and entrepreneurial teams, in the fields of:
 - project evaluation,
 - strengthening of managerial capability for project execution,
 - credit analysis, and
 - loan administration, supervision and follow-up.
2. review UNIBANC's actual functioning and role presently played, the suitability of its future programs to be implemented, their coordination with above, and any possible gap or needs for adjustments in this respect.
3. submit a report with his conclusion and recommendations as to the necessary organization, procedures and staffing of UNIBANC to further strengthen the installed capability presently at the disposal of the Cooperative sector for preparation, evaluation and administration of investment projects.

Place of work

The consultant will work at the premises of UNIBANC/BANCOOP, and, this institutions, will provide him necessary administrative and technical counterpart support.

Duration

From January 1st. to March 25th., 1987.

ANEXO No. 2

ALGUNAS NOTAS Y REFLEXIONES
PARA LA REUNION SOBRE POLITICAS DEL INFOCOOP

Introducción

- I. Hemos examinado y estamos totalmente de acuerdo con la necesidad de establecer las políticas propuestas en el documento sometido a nuestra consideración por el INFOCOOP, así como con los comentarios en el informe elevado a la Dirección del CONACCOOP por la Lic. Mireya Jimenez Guerra, Ing. Patricia Jiménez Gómez, e Ing. José Angel Vásquez, en el sentido de una participación importante del CONACCOOP en el dictado de las políticas a seguir por el INFOCOOP.
- II. Sin embargo, entendemos que, frente a la escasez de recursos y la necesidad de fortalecer y hacer más eficiente al sector en su conjunto, una manera de conseguir que las políticas formuladas, especialmente la de DEMOCRATIZACION DE LA ECONOMICA NACIONAL, se transformen en acciones y realidades concretas, es apoyándolas y facilitándolas, no solamente con la decisión política en tal sentido, sino también con los resultados y recursos que deben generarse con una mayor eficiencia y rentabilidad del sector cooperativo.
- III. En este sentido, es que dirigimos nuestra atención y reflexiones a señalar un área de política--eficiencia y rentabilidad económico-social de las empresas del sector-- en la que concentrando todos nuestros esfuerzos y recursos, bien podríamos obtener, como subproducto natural de su logro, buena parte de las políticas enunciadas en el documento del INFOCOOP.
- IV. En igual sentido, la participación y recomendación del CONACCOOP en fortalecer este enfoque sería de importancia crucial.
- V. A continuación desarrollamos estas reflexiones, sustentándolas en lo que, a nuestro juicio, es el espíritu mismo de la legislación vigente al respecto, tal como lo expresamos en las secciones siguientes:
 - A.- Antecedentes,
 - B.- Problema, y, sobre esta base, nuestra
 - C.- Propuesta.
- VI. Con estas reflexiones y propuesta, queremos, adicionalmente,

señalar y enfatizar la necesidad de un enfoque y disciplina metodológica en la que, además de los enunciados de política, nos concentremos en establecer los principales medios y/o caminos para lograrla, transformándola en acciones y logros administrativos concretos.

Antecedentes

1. En el artículo 155 de la Ley de creación del INFOCOOP se establece como su finalidad:

fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos sus niveles en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a:

Crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos

2. En el capítulo VIII, artículo 86 y 87, se establece que el INFOCOOP, por gestión de:

- los organismos de integración del sector,
- el 25 % de los asociados (cuando su número no sea inferior a 10), o por

- **iniciativa propia**

solicitará al TRIBUNAL DE TRABAJO la disolución de una cooperativa, cuando estas no satisfagan los objetivos para los que fueron creadas, tal como los especifica en los distintos apartados de dichos artículos y, entre los cuales, por implicación, quedaría también incluido como causal de disolución, el hecho de que

una cooperativa, **consistentemente**, no funcione ni se avenga a funcionar como una empresa **ECONOMICAMENTE**, viable.

3. Esto último se fundamentaría en el hecho de que estas empresas

- a. dilapidan recursos nacionales escasos, restándolos de los que pudieran ser puestos a disposición de otras empresas del sector, con, tal vez, mejores posibilidades de utilizarlos para en efecto generar nueva riqueza en beneficio de sus asociados y el país como un todo, **CONTRIBUYENDO REAL Y EFECTIVAMENTE A LA**

DEMOCRATIZACION DE LA ECONOMIA, y de que

desprestigian y reducen la disponibilidad de recursos para el efectivo desarrollo del sector cooperativo y el país en su conjunto.

Problemas

4. A LA LUZ DE LO PRECEDENTE, podría señalarse, entre los principales problemas del sector,

- a. su sobrepoblación con cooperativas creadas que, jamás llegando a transformarse en empresas viables, lo desprestigian, haciendo que se dilapiden y desaprovechen recursos que bien podrían mejor utilizarse en el efectivo desarrollo del sector y, por consiguiente, del país y, al mismo tiempo, de la democratización de su economía, y
- b. la circunstancia de que la función o) en el artículo 157 atribuida al INFOCOOP, en el sentido de

"Revisar los libros de actas y contabilidad de todas la cooperativas y realizar un auditorio por lo menos cada dos años, o cuando las circunstancias lo ameriten, o así lo soliciten sus cuerpos representativos."

es una función, para la que INFOCOOP, según manifestación de sus personeros, no cuenta con suficiente contenido organizativo y presupuestario, como para ejercerla de modo tal, que, al igual que promueve y apoya la creación de entes cooperativos,

PROMUEVA Y EFECTIVAMENTE INSTRUMENTALICE LA DISOLUCION de todos aquellos entes cooperativos que, después de un plazo prudencial y a pesar de la asistencia técnica prestada, NO SE HAYAN ORGANIZADO Y ESTEN EFECTIVAMENTE FUNCIONANDO COMO EMPRESAS ECONOMICAMENTE VIABLES.

- c. el aparente no aprovechamiento de las cooperativas fuertes ya existentes, toda vez que, con frecuencia, se patrocina y acepta la creación de nuevas entidades, muchas veces sin recursos ni experiencia suficiente, en lugar de promover que esa comunidad de asociados

cooperativos se integre, fortaleciendo aún más a cooperativas que, en el mismo ramo, tienen probada capacidad, eficiencia, rentabilidad y vocación de servicio social-cooperativo.

Propuesta

5. Establecer COMO POLITICA GENERAL o criterio fundamental a ser aplicado en todas y cada una de sus POLITICAS ESPECIFICAS y, especialmente, en sus acciones, la de

VELAR, POR SOBRE TODA OTRA CONSIDERACION, en el momento de

fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar la creación y funcionamiento de cooperativas individuales ... (art 155)

por el logro de los niveles más altos posibles de eficiencia, productividad, y rentabilidad económica y social de todas y cada una de estas empresas, comprometiéndose a utilizar todos sus recursos e influencias para, en primer lugar,

APOYAR EL LOGRO DE DICHA EFICIENCIA AL NIVEL DE CADA EMPRESA COOPERATIVA,

y, de inmediato, a

PROMOVER, sin compromiso de naturaleza alguna, la efectiva DISOLUCION

de todas aquellas Cooperativas que no demuestren la disciplina y voluntad requerida para lograr esos más altos niveles posibles de eficiencia y productividad.

6. En consonancia con todo lo anterior, declarar como política general que

todas las cooperativas son y tienen que ser por sobre todas las cosas, EMPRESAS EFICIENTES al tiempo de su operación y funcionamiento,

y COOPERATIVAS, con toda la filosofía y contenido de la expresión, en el momento de la programación de sus servicios y la distribución de sus excedentes.

7. De igual modo, frente a la solicitud de creación de nuevas

cooperativas, exigir, antes de cualquier aceptación o patrocinio de la misma, que se agote el análisis de las posibilidades de llevar esos posibles nuevos asociados cooperativos, a empresas exitosas ya existentes en el sector.

*no
m. bien el
autónomo*

8. En cuanto a actividades concretas, patrocinar, con más fuerza y efectividad, que las cooperativas existentes canalicen sus negocios a través de otras cooperativas, antes que a través de empresas no-cooperativas, estableciendo, como manera de asegurar el cumplimiento de esta política, algún tipo de sanción por no cumplirla o por no demostrar fehacientemente las razones para no hacerlo.

En el marco de referencia de todo lo anterior, enmarcar y supeditar todas las demás políticas y acciones específicas, tales como todas las previstas en materia de

- a. Estrategia Regional, Rural y Urbana;
- b. Planificación;
- c. Fomento y Educación:
 - i. Promoción y Fomento,
 - ii. Educación y Capacitación,
 - iii. Asistencia Técnica,
 - iv. **FINANCIAMIENTO.**
 - v. **SUPERVISION.**
- d. Administración Financiera;
- e. Relaciones con el Personal del INFOCOOP;
- f. Relaciones Públicas;
- g. Integración Cooperativa; y
- h. Relaciones interinstitucionales.

a la **POLITICA GENERAL Y PRIORITARIA promover, facilitar y aceptar** el funcionamiento, solamente, de Cooperativas que califiquen y tengan efectivo potencial para ser o transformarse, dentro de un tiempo aceptable, en **EMPRESAS EFICIENTES Y, SOBRE TODO, AUTOSOSTENIDAS.**

10. Establecer un sistema de planificación, programación, organización administrativa y control de gestión, del INFOCOOP, que asegure la transformación de estas políticas en acciones concretas, tanto para lograr su implementación, como para aplicar las sanciones correspondientes por su no aplicación.

Promover, en la tónica de todo lo anterior, la integración y pleno funcionamiento de **UN SISTEMA FINANCIERO del SECTOR COOPERATIVO, en el que todas las instituciones especializadas del sector se coordinen y actúen integradamente, utilizando los recursos del crédito, primordialmente, a promover y hacer una realidad de la política general y prioritaria expresada precedentemente.**

ANEXO No. 3

HACIA UN SISTEMA FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO

El propósito primordial de este documento consiste en presentar una serie de reflexiones, y un planteamiento básico conceptual, acerca del incipiente sistema financiero informal, tal como se configura y está actualmente a disposición del sector cooperativo nacional; así como una serie de lineamientos acerca de cómo podría formalizárselo, consensualmente, en beneficio de todo el sector y, por supuesto, de las instituciones con un papel protagónico en el mismo.

Con tal fin, este documento se subdivide en cinco secciones principales. En la primera, se bosqueja un planteamiento general y esquemático de la forma en la que tal vez tendría que estructurarse el sector; para, a la luz del mismo y al contrastar contra él la situación actual tal como se la percibe, plantear un bosquejo y delineamiento general de posibles áreas de acción.

En la segunda, tal como anticipado, se presenta la situación actual. En la tercera, resultado del contraste entre las dos anteriores, se señalan las principales áreas de problema, producto de la desviación existente entre la situación deseable-- el marco conceptual-- y la actual.

En la cuarta, basado en lo anterior, se presentan las principales líneas de acción que visualizamos, y sobre las que habría que profundizar significativamente, pero ya no como producto de nuestro solo esfuerzo institucional aislado, sino como el resultado de un equipo conjunto de trabajo, integrado por representantes calificados de las principales instituciones financieras y protagónicas del sector.

Por último, en la quinta esbozamos algunas de nuestras recomendaciones, orientadas, precisa y principalmente, a alcanzar, respecto a esta propuesta, el grado deseable y conveniente de profundización y consenso interinstitucional.

I. Marco conceptual de Referencia

Para la conformación de un sistema de esta naturaleza, se tienen que identificar los actores y sus principales funciones, distinguiéndose de una manera muy general, para la escogencia de clientela, y los servicios a prestarle, desde la perspectiva particular de cada uno de sus actores, criterios tales como los siguientes:

a. Naturaleza de la Institución, según sean:

- (1) sus finalidades, filosofía institucional básica, estrategias, políticas, objetivos y metas específicas;

- (2) las fuentes de sus recursos; y, combinando estos dos conjuntos de condicionantes,
 - (3) las necesidades de la institución
- b. Objeto del crédito, en términos de:
 - (1) la actividad económica a la que se dirige; y
 - (2) la naturaleza específica de la o las inversiones a financiar;
 - c. Sujeto de Crédito, según sea el grado de riesgo que representa;
 - d. Las condiciones específicas del crédito o préstamo en cuestión, especialmente en lo que respecta al grado y complejidad de asistencia técnica y supervisión requerida.
 - e. Sistemas de apoyo requeridos, especialmente para cumplir con el punto anterior, en términos de:
 - (1) asesoría o cooperación técnica requerida, y de
 - (2) supervisión de los créditos.

Sobre esta base pueden establecerse las funciones específicas del sistema, asegurándose que, por lo menos, se cumplan algunas tales como las siguientes:

- 1. promoción del establecimiento, solamente, de empresas cooperativas suficientemente viables y con potencial para contribuir tanto a la eficacia como a la eficiencia del sector, principalmente desde puntos de vista tales como los siguientes:
 - a. viabilidad de la actividad y proyectos productivos en torno a los cuales se crea la empresa; y los
 - b. recursos de capital, organización y humanos con los que la nueva empresa cooperativa se propone y puede en efecto disponer para establecerse;
- 2. financiamiento promocional de las fases iniciales de las empresas cooperativas, establecidas después de haber dado suficientes evidencias de satisfacer aspectos como los anteriores, hasta que alcancen

un grado suficiente de consolidación, como para ser consideradas sujetos aceptables de crédito, por cualquier entidad bancaria del país y, en lo posible, del exterior;

3. control, supervisión y toma adecuada de medidas correctivas necesarias, para asegurar que las empresas cooperativas establecidas se desempeñen conforme a sanos criterios de eficacia y eficiencia, o que, en la misma forma que se establecieron, se reajusten o disuelvan, antes de desprestigiar al sector, desperdiciándole sus recursos y restándole credibilidad;
4. cooperación técnica en organización y procedimientos administrativos-gerenciales suficientemente modernos y de avanzada, conforme las necesidades apropiadas específicas de las empresas en cuestión, así como de la región en que se insertan y las características técnicas del personal a disposición de las mismas, dentro de sus respectivas zonas de influencia
5. financiamiento normal de inversiones y capital de trabajo, después de consolidadas, en un pie de igualdad con las demás empresas de la economía nacional, aunque reconociéndoles sus características particulares para, de manera efectiva, proporcionarles financiamiento de desarrollo, para que alcancen cada vez más un papel protagónico en la economía del país; y, por la influencia que en él desarrollen, en el desarrollo de las demás cooperativas del sector y, por supuesto, en la democratización creciente de la economía nacional.

Ahora bien, para que en efecto contribuyan a la eficacia y eficiencia de las empresas cooperativas existentes y por establecerse, promoviendo en consecuencia el desarrollo efectivo del sector, las organizaciones e instituciones vinculadas a la prestación de servicios financieros, tienen, por una parte, que cumplir, diferenciadamente, conforme a su naturaleza y ventajas comparativas correspondientes, las funciones antes mencionadas; y, por la otra, no tienen que superponer ni duplicar, innecesariamente, sus funciones, esfuerzos y actividades específicas.

II. Situación Actual

Aunque no se haya establecido formalmente, el sector cooperativo cuenta con una suerte de incipiente sistema financiero informal.

En él, pueden distinguirse actores y funciones tales como las siguientes:

i. ACTORES

- (1) INFOCOOP
- (2) FEDECREDITO
- (3) COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
- (4) FEDECOOP
- (5) UNACOOP
- (6) UNIBANC
- (7) BANCO POPULAR
- (8) BANCOOP

ii. FUNCIONES

- (1) Promoción de Nuevas Cooperativas,
- (2) Fortalecimiento administrativo-gerencial de las empresas del sector,
- (3) Apoyo a las actividades comerciales de las empresas cooperativas,
- (4) Fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito,
- (5) Préstamos de Consumo y de Producción en pequeña escala a pequeños cooperativistas,
- (6) Apoyo financiero a Cooperativas cafetaleras para sus adelantos de café,
- (7) Realización de estudios de factibilidad,
- (8) Otorgamiento de avales a empresas cooperativas no suficientemente calificadas como sujetos de crédito,
- (9) Financiamiento a Cooperativas de trabajadores, muy pequeñas o de alto riesgo como sujetos de crédito,
- (10) Financiamiento de Cooperativas consolidadas,
- (11) Captación de recursos y márgenes de utilidad financiera derivados del sector no-cooperativo para beneficio del sector.

Estas son algunas de las principales funciones que parcialmente se cumplen; y, no necesariamente, todas las que debieran cumplirse dentro de un sistema de esta naturaleza.

Tiene formalmente a su cargo la promoción, financiamiento inicial, supervisión y cooperación técnica de las cooperativas del sector.

Sus recursos regulares para tal fin, los recibe, directamente, en transferencias presupuestarias del Gobierno nacional, por lo que no tienen, en consecuencia, costo alguno para esta institución.

Infocoop también tiene acceso a recursos suplementarios de la cooperación financiera internacional, los que, en su mayor medida, al igual que los anteriores, son también concesionarios.

FEDECREDITO

Como federación de las cooperativas de ahorro y crédito, tiene como principal función coordinar y fortalecer este tipo de cooperativas, tanto en sus aspectos financieros como comerciales.

Para tal fin, Fedecredito cuenta con recursos provenientes de esas mismas cooperativas y, para el cumplimiento de estos fines, cuenta además con los recursos de la cooperación financiera internacional orientada a estos propósitos.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Tienen a su cargo captar recursos de la sus asociados, intermediando financieramente entre ellos mismos y las comunidades en que se insertan, por la vía del otorgamiento de créditos de consumo y producción.

También actúan como intermediarios financieros de Fedecredito y Bancoop, instituciones ésta que, a través de estas cooperativas, canalizan sus recursos al beneficiario final, en una función de banco de segundo piso.

FEDECOOP

Como Federación de cooperativas cafetaleras, tiene a su cargo el otorgamiento de asistencia técnica, comercialización, financiamiento de adelantos de café, coordinación y apoyo general a sus cooperativas asociadas

Dentro de este apoyo de tipo general, FEDECOOP administra, con recursos de USAID, un proyecto que, además de sus componentes de asistencia técnica, tiene otro de crédito global para el financiamiento de diversificación de cultivos en áreas cafetaleras inferiores a 500 metros, y de mejoramiento de las plantaciones existentes de café en áreas por arriba de esa altitud.

UNACCOOP

Como Unión Nacional de Cooperativas, tiene entre sus funciones la prestación de servicios de asistencia técnica, principalmente en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, a las empresas del sector cooperativo nacional.

Además, también dentro de estas funciones, administra un fondo de avales para facilitar a esas cooperativa la obtención de créditos en el sistema bancario nacional.

BANCO POPULAR

Tiene a su cargo funciones bancarias de diverso orden, recibiendo depósitos obligatorios de todos los trabajadores del país, como un porcentaje de sus salarios, y un aporte fijo porcentual de la patronal.

Además, interviene, como cualquier otro banco, en la captación de recursos del mercado financiero nacional, otorgando préstamo de naturaleza variada, aunque por política, enfatizando su prestación de este tipo de servicios a las empresas que puedan ser consideradas cooperativas o asociaciones de trabajadores. Entre ellas, es posible que un énfasis especial sea el de atender las necesidades de cooperativas autogestionarias.

BANCCOOP

Como banco privado propiedad de cooperativas, desarrolla todo tipo de funciones bancarias.

Capta recursos del mercado financiero nacional; obtiene líneas internacionales de crédito; intermedia financieramente en toda clase de negocios bancarios internacionales vinculados a la exportaciones e importaciones; y negocia en la

bolsa de valores a través de su subsidiaria BANCOOP-VALORES.

En la intermediación financiera a la que se aboca con esta diversidad de recursos de financiamiento, BANCOOP puede financiar a distintas tasas de interés y plazos, siempre en concordancia con la naturaleza y condicionalidades de esos recursos. Esta necesidad de concordancia, determina, consecuentemente, la clientela a la que puede llegar.

Con sus recursos captados en el mercado de capitales, caros y de corto plazo por naturaleza, financia al sector comercial, por lo general no cooperativo.

Con sus recursos blandos y a largo plazo, al igual que con sus propios recursos y patrimonio, financia casi exclusivamente a las empresas cooperativas y sus asociados en el sector. Tan es así, que, sus préstamos en el sector cooperativo, exceden en alrededor de un 50 % a su propio capital.

En la estructura global de su cartera, además, de todos los créditos a largo plazo, alrededor del 80 % están en el sector cooperativo.

Tomando del anterior perfil de instituciones vinculadas a aspectos financieros del sector cooperativo, solo a las más directamente involucradas y protagónicas dentro del mismo-- esto es, INFOCOOP, BANCO POPULAR y BANCOOP-- , se tiene el cuadro resumen siguiente acerca del papel principal que, en

la práctica, caracterizarla a cada una de estas instituciones dentro del sector.

<u>Instituciones</u>	<u>Cientela</u>	<u>Papel</u>
INFOCOOP	Cooperativas en formación	Apoyarlas financieramente y con asistencia técnica.
BANCO POPULAR	Cooperativas de alto riesgo	Apoyarlas financieramente hasta que califiquen como sujetos incontrovertibles de crédito para el resto del sistema bancario nacional.
BANCOOP, R.L.	Cooperativas sujetos de crédito para la banca nacional.	Financiarles sus operaciones comerciales y, con los recursos que obtenga para tal fin, sus proyectos viables de desarrollo.

III. Areas Problema

Tal como puede apreciarse, existen en efecto una serie de organizaciones vinculadas a aspectos financieros del sector cooperativo que, al no estar suficientemente integradas, probablemente desaprovechan sus potencialidades y ventajas comparativas para beneficiar, contundentemente y al máximo de sus posibilidades, el desarrollo efectivo y rápido del sector cooperativo nacional.

Todas estas instituciones, en mayor o menor medida, van tras los mismos objetivos, no especializándose lo suficiente para, por una parte, aprovechar sus ventajas comparativas y, por la otra, no competir ni obstaculizar, innecesariamente, el funcionamiento efectivo de las demás.

En efecto, las actividades de financiamiento de algunas federaciones a sus cooperativas asociadas se orientan, por diseño y conveniencia, a financiamientos de corto plazo. Sin embargo, probablemente por falta de especialización en técnicas y prácticas bancarias de supervisión del crédito, dejan o no pueden impedir que sus clientes destinen los recursos de esos préstamos a financiamiento de largo plazo.

Esta situación, lleva, irremediable y desgraciadamente, a dificultades, en el mediano y largo plazo, para esas mismas

cooperativas y, por supuesto, para las instituciones que de tal modo dejan que estas ocurrencias se produzcan.

Por otra parte, esta misma situación impide o dificulta la acción de otras instituciones capaces y dispuestas a otorgar esos mismos préstamos, pero, asegurando que, por esa vía y a través de condicionalidades apropiadas, esas empresas prestatarias se fortalezcan institucionalmente, promoviendo de esta manera, efectivamente, el desarrollo empresarial del sector y la sólida, permanente y autosostenida democratización creciente de la economía nacional.

De este modo, al no darse esta integración o al menos un mínimo satisfactorio de coordinación y distribución interinstitucional de funciones y papeles, estas instituciones, en lugar de orientar sus acciones al desarrollo de aquellas actividades para las que tienen mayores ventajas comparativas sobre las demás, repiten o duplican sus esfuerzos, desperdiciando parte de sus recursos y creando competencias innecesarias y negativas, que van, por supuesto, en detrimento de las empresas cooperativas de base y demás instituciones y organizaciones del sector.

Uno de los resultados concretos de esta competencia entre sectores, es, tal vez, la proliferación de cooperativas que no llegan ni se esfuerzan por llegar a ser empresas económica y socialmente eficientes, limitándose, a, aprovechando esta innecesaria competencia entre instituciones, obtener recursos baratos y con las menores condicionalidades posibles, sin antes contar con proyectos técnica y económicamente viables para utilizarlos.

Lamentablemente y por supuesto, el resultado de esto último es la dilapidación de recursos que, por un lado, no contribuyen a la creación de riqueza productiva por parte de quienes los dilapidan; y, por la otra, se restan y dejan de estar disponibles para otras empresas que bien podrían estar en condiciones de aprovechar esos recursos en beneficio de ellas mismas, sus asociados y el país en su conjunto.

Esto último se hace patente en el hecho de que existan más de 500 cooperativas y que, de entre todas ellas, no haya más de un 30 % que puedan en efecto calificar como empresas susceptibles de ser consideradas sujetos aceptables de crédito para el sistema bancario nacional.

Por otra parte y como consecuencia y causa al mismo tiempo de todo esto, se observa una muy lamentable carencia de proyectos viables, factibles y suficientemente rentables que garanticen el rendimiento de las inversiones y la recuperación de los préstamos que se hagan para tal fin.

A la luz de lo precedente, podrían sintetizarse, como los problemas más visibles del sector, frente a la problemáticas anterior, los siguientes:

A. su sobrepoblación con cooperativas creadas que, jamás llegando a transformarse en empresas viables, lo desprestigian, haciendo que se dilapiden y desaprovechen recursos que bien podrían mejor utilizarse en el efectivo desarrollo del sector y, por consiguiente, del país y, al mismo tiempo, de la democratización de su economía, y

B. la circunstancia de que la función o) en el artículo 157 atribuida al INFOCOOP, en el sentido de

"Revisar los libros de actas y contabilidad de todas la cooperativas y realizar un auditoraje por lo menos cada dos años, o cuando las circunstancias lo ameriten, o así lo soliciten sus cuerpos representativos."

es una función, para la que INFOCOOP, según manifestación de sus personeros, no cuenta con suficiente contenido organizativo y presupuestario, como para ejercerla de modo tal, que, al igual que promueve y apoya la creación de entes cooperativos,

promueva y efectivamente instrumentalice LA DISOLUCION de todos aquellos entes cooperativos que, después de un plazo prudencial y a pesar de la asistencia técnica prestada, NO SE HAYAN ORGANIZADO Y ESTEN EFECTIVAMENTE FUNCIONANDO COMO EMPRESAS ECONOMICAMENTE VIABLES.

C. el aparente no aprovechamiento de las cooperativas fuertes ya existentes, toda vez que, con frecuencia, se patrocina y acepta la creación de nuevas entidades, muchas veces sin recursos ni experiencia suficiente, en lugar de promover que esa comunidad de asociados cooperativos se integre, fortaleciendo aún más a cooperativas que, en el mismo ramo, tienen probada capacidad, eficiencia, rentabilidad y vocación de servicio social-cooperativo y, por último y principalmente, que

- D. las distintas instituciones vinculadas al financiamiento del sector no se integran y coordinan suficientemente entre sí.

IV. Areas de Acción

Aprovechar, en primer lugar, las ventajas comparativas que surgen como evidente para cada una de las tres principales instituciones involucradas en el financiamiento del sector, observando el cuadro en el que se destacan su clientela natural, y el papel en el que debieran concentrarse para beneficio de la misma.

En efecto,

- i. INFOCOOP recibe sus recursos principalmente del gobierno precisamente para promover con apoyo financiero y asistencia técnica a las cooperativas en formación, estando los mismos incluidos en el presupuesto nacional. No tienen costo para INFOCOOP. Son concesionarios.
- ii. BANCO POPULAR obtiene sus recursos principalmente de los ahorros forzados de todos los empleados del país, a muy bajo costo, por lo cual tiene una mayor posibilidad de enfrentar riesgos más elevados. Además, las cooperativas de más alto riesgo, en buena parte de los casos, son alternativas de empleo y, con la política actual del Gobierno nacional, alternativas para privatizar actividades en este momento dentro del sector público. En esta medida, los esfuerzos que haga el BANCO POPULAR en este sentido, contribuye a sus propios objetivos, toda vez que mejora la capacidad de obtener ingresos por parte de los asalariados que se involucran en estos programas, transformándolos, en la mayoría de los casos, de PROLETARIOS a PROPIETARIOS, tal como se expresa en la política nacional.
- iii. BANCOOP obtiene recursos por vía de la captación en el mercado de capitales e incluso sus propios recursos son adquiridos vía préstamo, por lo que, incluso sobre su propio capital, tiene un costo financiero. Sus únicos recursos sin costo financieros son los provenientes de sus excedentes de operación. Por esta razón, los préstamos de Bancoop, necesariamente, tienen que dirigirse a sujetos de crédito que en efecto califiquen como tales para cualquier banco del país.
- iv. Dentro de este esquema, analizar el papel que pueden jugar al respecto las demás organizaciones de 2o. grado tales como FEDECREDITO, FEDECOOP Y UNACOOOP.

Sobre esta base, se sugerirían Áreas generales y específicas de acción tales como las siguientes:

- I. Establecer COMO POLITICA GENERAL o criterio fundamental a ser aplicado en todas y cada una de sus POLITICAS ESPECIFICAS y, especialmente, en sus acciones, la de

VELAR, POR SOBRE TODA OTRA
CONSIDERACION, en el momento de

fomentar, promover,
financiar, divulgar y
apoyar la creación y
funcionamiento de
cooperativas individuales
... (art 155)

por el logro de los niveles más altos posibles de eficiencia, productividad, y rentabilidad económica y social de todas y cada una de estas empresas, comprometiéndose a utilizar todos sus recursos e influencias para, en primer lugar,

APQYAR EL LOGRO DE DICHA
EFICIENCIA AL NIVEL DE
CADA EMPRESA COOPERATIVA,

y, de inmediato, a

PROMOVER, sin compromiso
de naturaleza alguna, la
efectiva DISOLUCION

de todas aquellas Cooperativas que no demuestren la disciplina y voluntad requerida para lograr esos más altos niveles posibles de eficiencia y productividad.

- II. En consonancia con todo lo anterior, declarar como política general que

todas las cooperativas son y tienen que ser por sobre todas las cosas, EMPRESAS EFICIENTES al tiempo de su operación y funcionamiento,

y COOPERATIVAS, con toda la filosofía y contenido de la expresión, en el momento de la programación de sus servicios y la distribución de sus excedentes.

- III. De igual modo, frente a la solicitud de creación de nuevas cooperativas, exigir, antes de cualquier aceptación o patrocinio de la misma, que se agote el análisis de las posibilidades de llevar esos posibles nuevos asociados cooperativos, a empresas exitosas ya existentes en el sector.
- IV. En cuanto a actividades concretas, patrocinar, con más fuerza y efectividad, que las cooperativas existentes canalicen sus negocios a través de otras cooperativas, antes que a través de empresas no-cooperativas, solo cuando, fehacientemente, las empresas cooperativas ofrezcan calidad y eficiencia equivalente.
- V. Establecer, como manera de asegurar el cumplimiento de esta política, algún tipo de sanción por no cumplirla o por no demostrar fehacientemente las razones para no hacerlo.
- VI. En el marco de referencia de todo lo anterior, enmarcar y supeditar todas las demás políticas y acciones específicas, tales como todas las previstas en materia de
- A. Estrategia Regional, Rural y Urbana;
 - B. Planificación;
 - C. Fomento y Educación:
 1. Promoción y Fomento,
 2. Educación y Capacitación,
 3. Asistencia Técnica,
 4. FINANCIAMIENTO,
 5. SUPERVISION,
 - D. Administración Financiera;
 - E. Relaciones con el Personal del INFOCOOP;
 - F. Relaciones Públicas;
 - G. Integración Cooperativa; y
 - H. Relaciones interinstitucionales.
- a la **POLITICA GENERAL Y PRIORITARIA** de promover, facilitar y aceptar el funcionamiento, solamente, de Cooperativas que califiquen y tengan efectivo potencial para ser o transformarse, dentro de un tiempo aceptable, en **EMPRESAS EFICIENTES Y, SOBRE TODO; AUTOSOSTENIDAS.**
- VII. Establecer un sistema de planificación, programación, organización administrativa y control de gestión, del INFOCOOP, que asegure la transformación de estas políticas en acciones concretas, tanto para lograr su implementación, como para aplicar las sanciones correspondientes por su no aplicación.

VIII. Promover, en la tónica de todo lo anterior, la integración y pleno funcionamiento de UN SISTEMA FINANCIERO del SECTOR COOPERATIVO, en el que todas las instituciones especializadas del sector se coordinen y actúen integradamente, utilizando los recursos del crédito, primordialmente, a promover y hacer una realidad de la política general y prioritaria expresada precedentemente.

V. Recomendaciones

I. Realizar, de manera conjunta y en particular por parte de cada una de las instituciones protagónicas, un estudio-diagnóstico en el que, matricialmente, se destaquen:

a. Las distintas categorías de clientelas posibles dentro del sector cooperativo nacional, esto es:

i. en formación, para

- (1) estudios de factibilidad iniciales
- (2) organización
- (3) inversiones iniciales
- (4) etc.

ii. nuevas aún no consolidadas

- (1) comercio
- (2) ahorro y crédito
- (3) cafetaleras
- (4) otras

iii. en proceso de consolidación, por áreas de actividad económica y, dentro de cada una éstas, tal vez, por destino de los fondos

iv. consolidadas, por áreas de actividad económica y, dentro de cada una éstas, tal vez, por destino de los fondos

b. Objetivos del crédito

c. fuente de los recursos

d. Plazos

e. Intereses

f. Condiciones

g. otras consideraciones y limitaciones

En las "celdas" de la matriz susceptible de formarse con estos lineamiento, al nivel de cada una de las instituciones mencionadas y de otras que se decidiera incorporar en este

SV

análisis, se incluiría el nombre de todas aquellas instituciones que se ocuparían de ese segmento de demandante de créditos

Además, también a nivel de cada una de estas instituciones, se señalaría y justificaría el tipo de coordinación e integración que debiera establecerse, desarrollarse y mantenerse entre estas instituciones, operativamente.

Este sería el documento de base para promover esa integración y coordinación necesaria, sin infringir el campo de acción y autonomía propia y necesaria de cada institución.

Discusión ampliada del documento, a nivel de todo el sector, previa consulta con cada una de las instituciones involucradas, con el doble propósito de:

- hacer, conjuntamente con todas las instituciones involucradas, los ajustes al documento que correspondan para en efecto lograr que el mismo sea considerado y adoptado como producto conjunto de todas las instituciones involucradas y no de BANCOOP solamente.
 - establecer la estrategia y comprometerse a realizar los pasos específicos que correspondan para procurar la implantación de las recomendaciones a las que se pueda llegar respecto al establecimiento oficial del subsector y, principalmente, respecto al logro de una mayor y más efectiva coordinación interinstitucional con reconocimiento del papel legítimo que corresponde a cada una de las instituciones involucradas, asegurándose que se eliminen falsas expectativas respecto al papel a cumplir, realísticamente, por parte de cada una de ellas.
3. Hacer un análisis del caso y producir :
- un documento de consenso y
 - un programa específico de implantación del mismo.
4. Cumplir con el programa de implantación al que se haya llegado, hasta oficializar legalmente el establecimiento del subsector y hasta, por supuesto, que los instrumentos requeridos para el logro del grado de integración y coordinación requerida estén en pleno funcionamiento y produciendo los resultados esperados.

ANEXO No. 4

PROPUESTA DE PROYECTO
DE CAPACITACION Y COOPERACION TECNICA
EN ELABORACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE INVERSION
FIDEICOMISO PIPA/UNIBANC/BANCOOP

.

55

PROPUESTA DE PROYECTO
DE CAPACITACION Y COOPERACION TECNICA
EN ELABORACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE INVERSION
FIDEICOMISO PIPA / UNIBANC / BANCOOP

Introducción

01. Esta es una propuesta para el financiamiento, por parte del Fideicomiso PIPA, de un proyecto a ser ejecutado por UNIBANC, en materia de capacitación y cooperación técnica en la elaboración, evaluación, ejecución, administración, supervisión, monitoreo y seguimiento de proyectos de inversión en beneficio de las empresas, organizaciones e instituciones vinculadas al sector cooperativo nacional

Justificación

02. Los recursos del Fideicomiso PIPA, así como muchos otros a disposición o factibles de obtenerse para el sector, no pueden aprovecharse con la celeridad que sería deseable, debido principalmente a la ausencia de suficientes proyectos "bancables," y de empresas cooperativas que califiquen como sujetos aceptables de crédito.
03. Esta demora en la aplicación de recursos disponibles, hace más lento el ritmo que podría imprimirse al desarrollo nacional y al mejoramiento del estándar de vida de los asociados y de los que podrían asociarse a las empresas cooperativas del país.

Propósito

04. Frente a este problema, el propósito doble primordial de este proyecto consiste en aumentar el número de:
- i. proyectos bancables de inversión a disposición del sector cooperativo nacional, así como la capacidad de sus empresas para elaborarlos y ejecutarlos, efectiva y eficientemente; y, consecuentemente, en aumentar el número de
 - ii. empresas cooperativas que califiquen como sujetos de crédito para el sistema bancario nacional.
05. Con este doble propósito y para asegurar su consecución, en la ejecución de este proyecto se seguirá la orientación estratégico-metodológica de apoyar a todas las empresas y organizaciones cooperativas que así lo deseen, a aumentar su capacidad instalada para elaborar y ejecutar proyectos de inversión, así como para, en el proceso, fortalecer y consolidar su organización y capacidad empresarial.

Filosofía

06. De este modo, en la ejecución de este programa, los eventos de capacitación que se ofrezcan para tal fin serán, en todos los casos, diseñados y ejecutados con una filosofía de enseñanza-aprendizaje orientada a "aprender haciendo," y, además, a que dicho aprendizaje sea, en efecto, un subproducto de la ejecución efectiva de sus propios programas empresariales.
07. Para tal fin, la orientación de todas las actividades de capacitación y cooperación técnica a desarrollarse en el marco de este proyecto, estará siempre centrada en el apoyo práctico/efectivo, a las empresas del sector, para que planifiquen, programen, ejecuten, den seguimiento, evalúen y corrijan sobre la marcha, apropiada y oportunamente, sus respectivos programas y actividades de inversión.

Descripción

08. Con esta filosofía y orientación primordial, la base de esta propuesta reside en financiar el establecimiento y funcionamiento en UNIBANC de un equipo mínimo de ocho profesionales y un coordinador, además de todo el apoyo logístico necesario para su efectivo funcionamiento, a efectos de que, al nivel de cada una de las cooperativas que lo requieran, conjuntamente con el personal de las mismas, elaboren y evalúen sus proyectos de inversión, apoyándolas en sus esfuerzos para diseñar y poner en funcionamiento su organización, sistemas y procedimientos administrativo/gerenciales.
09. Estos ocho profesionales harán su capacitación en servicio dentro del BANCOOP. Una vez que completen la primera fase de este periodo de capacitación, cuatro (4) se localizarán en UNIBANC, para desde allí acudir al apoyo de las cooperativas que lo requieran, dos (2) en UNACOOOP, y dos (2) en FEDECREDITO.
10. Aunque dispersos institucionalmente, estos ocho profesionales funcionarán como un solo equipo, coordinados centralizadamente desde UNIBANC.
11. Como parte de este proyecto, se desarrollarán actividades de consultoría en la elaboración y evaluación de proyectos, así como en materia de organización administrativo/gerencial, y continuas de capacitación y desarrollo de personal para UNIBANC, empresas cooperativas y otras organizaciones e instituciones del sector.
12. Por el desarrollo de estas actividades, UNIBANC, en todos los casos, cobrará por sus servicios a las cooperativas

participantes.

Costo y Financiamiento

13. El costo total para cada uno de los años del proyecto es tal como sigue (en miles de ¢)

AÑOS	EIDEICLPIPA	BANCOOP	HONORARIOS	TOTAL
1	19,070.00	3,000.00	3,100.00	19,170.00
2	13,630.00	3,000.00	4,600.00	21,230.00
3	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
4	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
5	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
6	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
7	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
8	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
9	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00
10	9,630.00	2,000.00	9,600.00	21,230.00

14. En los anexos 1, 2 y 3, se detallan los conceptos de inversión y costos de operación, respecto a cada una de las cifras estimadas, para ingresos y egresos, arriba mencionadas.
15. En el anexo no. 4 se incluyen, más en detalle, los objetivos generales y específicos, así como la lista de principales actividades, en base a las cuales se elaborará el programa general y anual de trabajo para este proyecto.

SB

ÁNEXO No. 1
COSTOS OPERATIVOS ANUALES (a valores constantes del 1er. año)

Anexo No.
UNIDAD DE PROYECTOS
UNIBANK
COSTOS OPERATIVOS ANUALES (a valores constantes del 1er. año)

1 SERVICIOS PERSONALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
1.1 DIRECTOR DE LA UNIDAD	1.00	70,000.00	70,000.00	840,000.00
1.2 OFICIALES DE PROYECTOS	8.00	65,000.00	520,000.00	6,240,000.00
1.3 SECRETARIA	1.50	20,000.00	30,000.00	360,000.00
1.4 CONSERJE	1.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
1.5 GUARDA	1.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
1.6 CARGAS SOCIALES (43.5)			280,140.00	3,361,680.00
1.7 CONSULTORES EXTERNOS (30 meses año)		100,000.00	250,000.00	3,000,000.00
SUBTOTAL			1,174,140.00	14,089,680.00
2 SERVICIOS NO PERSONALES				
2.1 ALQUILER LOCAL			40,000.00	480,000.00
2.2 PAPELERIA UTILES OFICINA			35,000.00	420,000.00
2.3 SUSCRIPCION A REVISTAS			2,500.00	30,000.00
2.4 VIATICOS Y KILOMETRAJE (7 TEC.Y CONS. x 800 K/MES x 12 MESES x 11 COL/KM + (7 TEC.Y CONS. x 12 DIAS/MES x 1000 COL/DIA X 12 MESES)			145,600.00	1,747,200.00
2.5 LUZ, AGUA, TELEFONO			20,000.00	240,000.00
2.6 COSTOS DE ADMINISTRACION (15X GASTOS PERSONALES)			176,121.00	2,113,452.00
2. FOTOCOPIADO			15,000.00	180,000.00
SUBTOTAL			434,221.00	5,210,652.00
TOTAL			1,608,361.00	19,300,332.00
Imprevistos 10 %			160,836.10	1,930,033.20
TOTAL GENERAL anual			1,769,197.10	21,230,365.20

ÁNEXO No. 2
INVERSION INICIAL

Anexo No. 2

UNIDAD DE PROYECTOS

UNIBANK

INVERSION INICIAL

1.01	ACONDICIONAMIENTO LOCAL	250,000.00
1.02	VEHICULO DOBLE TRACCION	2,500,000.00
1.03	(4) COMPUTADORAS 640K DISCO DURO E IMPRESORA	1,000,000.00
1.04	CENTRAL TELEFONICA	100,000.00
1.05	DERECHO TELEFONICO	35,000.00
1.06	MAQUINA DE ESCRIBIR	90,000.00
1.07	LIBROS Y "SOFTWARE" PARA COMPUTADORA	1,500,000.00
1.08	EQUIPO DE OFICINA Y MOBILIARIO	350,000.00
1.09	UTILES DE OFICINA (inversion inicial)	40,000.00
1.10	CALCULADORAS	50,000.00
1.11	CURSO-TALLER DE CAPACIT. Y SELEC. DE PROYECTISTAS	1,862,500.00
	TOTAL	7,777,500.00
	Imprevistos 10%	777,750.00
	TOTAL GENERAL	8,555,250.00

ÁNEXO No. 3
FLUJOS DE FONDOS (INGRESOS Y EGRESOS ANUALES)

ANEXO No. 3
 UNIDAD DE PROYECTOS
 UNITARIAC
 FLUJOS DE FONDOS (INGRESOS Y EGRESOS ANUALES)

INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01	16,070,432.60	15,160,365.20	10,114,285.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20
	8,535,250.00									
	7,515,182.60	15,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20	10,160,365.20
1.02	2,100,000.00	6,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00	11,070,000.00
	2,500,000.00	4,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00	9,000,000.00
	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00	1,470,000.00
	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
TOTAL INGRESOS	19,170,432.60	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20

EGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01	8,535,250.00									
1.02	10,615,182.60	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20
	19,170,432.60	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20	21,230,365.20
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DEFICIT/SUPERAVIT										

COMERCIO PPA/UNITARIAC
 - Inversión inicial
 - Costos operativos

CORRE DE SERVICIOS
 - Elaboración de Propuestas (5 proyectos: en el primer año, 8 en el segundo y 10 por año en los siguientes años) a razón de un promedio de 500 mil por cada una) 5 300000

- Matrícula de participantes a eventos anuales y peritajes de construcción a razón de: 2 centros anuales para 20 personas cada uno a 20000 por participante, y 3 talleres para 15 personas cada a 6000 por participante)

- Suavizantes (5 por mes a 100000 cada uno)

ANEXO No. 5

PROGRAMA UNIBANC

A. Estrategia

Consiste en apoyar simultaneamente a BANCOOP y las empresas cooperativas nacionales menos favorecidas, via realización de actividades que, aunque propias y necesarias para el Banco y el sector cooperativo nacional, no pueden ni conviene que éste las ejecute directamente.

Durante este periodo de programación se visualiza la realización de la anterior estrategia, principalmente en los campos de:

apoyo a las cooperativas en el desarrollo y fortalecimiento de su capacidad instalada para la identificación, elaboración, ejecución, administración y seguimiento de proyectos de inversión, asegurando, además, que se transformen o fortalezcan como sujetos aceptables de crédito.

apoyo a BANCOOP para desarrollar bases que le permitan establecer suficiente capacidad instalada para administrar un fideicomiso BID de crédito forestal.

B. Descripción de Programas.

Enmarcado en esta estrategia operativa global, UNIBANC desarrollaría los programas que a continuación se enumeran y describen:

- a. Desarrollo de Programas de Capacitación, Consultoría y Cooperación Técnica en las áreas de fortalecimiento empresarial y de la capacidad instalada de las Coopeativas para identificar, evaluar y ejecutar proyectos bancables de inversión.
- b. Desarrollo, Establecimiento y Puesta en funcionamiento de un Programa de Crédito Global para el sector Forestal, cooperativo y no cooperativo del país.

DESARROLLO DE PROGRAMAS

En respuesta a la estrategia planteada, el programa a desarrollarse específicamente dentro de este contexto, tendrá y se describe a través de los lineamientos que

66

siguen:

1. Programa de Capacitación y Consultoría en :
 - preparación y evaluación de proyectos de inversión
 - desarrollo y fortalecimiento organizacional y administrativo de empresas cooperativas
 - administración, monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de proyectos
2. Apoyo al Departamento de Crédito de BANCOOP en las materias de su competencia específica
3. Apoyo a la Gerencia de BANCOOP en la elaboración de estudios y proyectos para acciones específicas vinculadas con materias de su competencia
4. Actuar como contraparte oficial de organismos internacionales, multilaterales y bilaterales, con los que se establezcan proyectos de asistencia técnica en esta materia.

PROGRAMA FORESTAL

Consiste en promover el establecimiento de un programa de Crédito Forestal dentro de BANCOOP, impulsándose:

1. el establecimiento de una base de datos de avios y proyectos forestales para acelerar y aumentar la efectividad, dentro y fuera del sector cooperativo, para elaborar y ejecutar proyectos suficientemente rentables y, por supuesto, "bancables" de reforestación
2. el análisis y, sobre esa base, propuesta, diseños específicos y la implantación de alternativas factibles y suficientemente rentables de Inversión Forestal, en la forma de pólizas de capitalización, títulos valores, abono fiscal u otros.
3. sobre la base de todo lo anterior, establecer la conveniencia o no de establecer en BANCOOP un departamento especializado en crédito forestal y, si la recomendación resultara favorable y las autoridades del banco así lo decidieran, colaborar en el diseño, implantación y puesta en funcionamiento de dicho departamento especializado.

Acciones

Para poner en funcionamiento estos programas, se tomarán las siguientes acciones concretas:

DESARROLLO DE PROGRAMAS

Serian las siguientes:

1. Someter propuesta de programa de capacitación y consultoría en evaluación y administración de proyectos al Comité de Crédito del Fideicomiso PIPA
2. Celebrar un convenio con el Fideicomiso PIPA para el financiamiento de este programa.
3. Seleccionar y nombrar un responsable coordinador del programa
4. Conjuntamente con el coordinador, formular y aprobar un programa de trabajo y presupuesto operativo detallado para los próximos tres meses. (ver anexo 2 con lineamiento de posibles actividades iniciales)
5. Revisar con el coordinador la organización inicialmente propuesta, estableciendo y obteniendo aprobación de la Gerencia General para las descripciones de puesto y pautas específicas para el funcionamiento de UNIBANC.
6. Someter el programa de trabajo y presupuesto detallado de operación a la Gerencia General para su aprobación
7. Ejecución
8. Seguimiento y evaluación de la ejecución
9. Ajustes y reprogramación.

PROGRAMA FORESTAL

Se continuará con las acciones actualmente en marcha, para las que se nombró, dentro de UNIBANC un especialista que está desarrollando las bases antes mencionadas.

Las acciones administrativas concretas en este sentido, dependerán de las recomendaciones que se propongan dentro de este trabajo.

C. Presupuesto (en miles de ¢)

Se propone el siguiente:

PROGRAMAS	FUENTES DE RECURSO			TOTAL
	EXTERNOS	BANCOOP	AUTOGENER.	
"Capacitación	13.070	3.000	3.100	19.170
"Forestales		1.260		1.260
" total	13.070	5.260	3.100	20.430

Los recursos externos previstos son del Fideicomiso PIPA.

Además, se prevé una posible participación de la GTZ alemana en el desarrollo de los programas de capacitación y consultoría arriba previstos.

De concretarse esta participación, el programa considerado y presupuestado más arriba, funcionaría como contrapartida del programa conjunto con los alemanes.

De este modo, en buena parte, los aquí previsto pueden ser recursos semilla para la movilización efectiva de recursos internacionales a ser aplicados en beneficio del desarrollo del sector cooperativo nacional.

1. Contrataciones. con facturas,
2. Inversiones. BANCOOP
3. Equipos: después contratación

CONVENIO ENTRE UNIBANC Y EL FONDO DE FIDEICOMISO MAG-BANCOOP R.L.

Entre el Fondo de Fideicomiso MAG-BANCOOP R.L. representado por y UNIBANC representado por convienen celebrar el presente Convenio, que se regulara por el Convenio MAG-BANCOOP para el uno de los recursos PIFA y por las siguientes clausulas:

OBJETIVOS

El objetivo general de este Convenio es el financiamiento, por parte del Fideicomiso Mag-Bancoop y el propio Banco Cooperativo Costarricense, de un proyecto a ser ejecutado por UNIBANC, en materia de capacitacion y cooperacion tecnica en la elaboracion, evaluacion, ejecucion, administracion, supervision, monitoreo y seguimiento de proyectos de inversion financiados por el Fondo de Fideicomiso, en beneficio de las empresas, organizaciones e instituciones vinculadas al sector cooperativo nacional, en especial con aquellas que presenten mayores dificultades para el desarrollo e implementacion de proyectos con recursos internos.

PROPOSITOS

Frente a la problematica de:

- a. Ausencia de suficientes proyectos bancables y de empresas cooperativas que califiquen como sujetos aceptables de credito y,
- b. La demora en la aplicacion de los recursos disponibles que hace mas lento el ritmo que podria imprimirse al desarrollo nacional y al mejoramiento del estandar de vida de los asociados y de los que podrian asociarse a las cooperativas del pais,

el proposito doble primordial de este Convenio consiste en aumentar:

- a. La calidad y cantidad de proyectos bancables de inversion a disposicion del sector cooperativo nacional, asi como la capacidad de sus empresas para elaborarlos y ejecutarlos, efectiva y eficientemente y, consecuentemente, en aumentar el numero de

- b Empresas cooperativas que califiquen como sujetos de credito para el Sistema Bancario Nacional y para el Fondo de Fideicomiso.

MARCO DE ACCION

En la ejecucion de este Convenio, los eventos de capacitacion que se ofrezcan para tal fin seran, en todos los casos, diseñados y ejecutados con una filosofia de enseñanza-aprendizaje, o sea, en efecto, un subproducto de la ejecucion efectiva de sus propios programas empresariales.

La orientacion de todas las actividades de capacitacion y cooperacion tecnica a desarrollarse en el marco de este Convenio, estara siempre centrada en el apoyo practico/efectivo, a las empresas del sector, para que planifiquen, programen, ejecuten, den seguimiento, evaluen y corrijan sobre la marcha, apropiada y oportunamente, sus respectivos programas y actividades de inversion.

RECURSOS DEL CONVENIO

El presente Convenio tendra su fuente de financiamiento para los dos primeros años de operacion en los siguientes recursos:

	Primer año	Segundo año
Fondos provenientes del Fideicomiso PIPA-BANCOOP	4.505.900	8.671.600
Recursos propios de Bancoop	1.931.100	3.716.400
Total de fondos requeridos	6.437.000	12.388.000

En el Anexo No. 1 del presente Convenio y como parte integrante del mismo, se expone el Presupuesto de Inversiones para los dos primeros años.

En el Anexo No. 2 del presente Convenio y como parte integrante del mismo, se expone el Presupuesto de Operacion para los dos primeros años.

Para todos los efectos de este Convenio, se entiende que los montos presupuestados son los maximos.

OBLIGACIONES DE UNIBANC

Para los efectos de este Convenio, UNIBANC se compromete a presentar al Fondo de Fideicomiso MAG-BANCOOP reportes semestrales de actividad, detallando en ellos todo lo relativo a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de las metas establecidas en los propositos y objetivos de este Convenio.

UNIBANC, de conformidad con las posibilidades que presenten las empresas solicitantes podrá cobrar por sus servicios de consultoria a fin de que en el mediano plazo contribuya a ser autosuficiente en su mantenimiento y operacion.

VIGENCIA DEL CONVENIO

El presente Convenio tendra una vigencia inicial de dos años, pudiendo prorrogarse por periodos iguales, de mutuo acuerdo entre las partes.

Para todos los efectos de prorrogas, el Fideicomiso debera hacer la respectiva reserva de fondos, por un monto no inferior al aqui señalado.

En fe de lo anterior, firmamos en San Jose a los.....
.....

ANEXO NO. 1

PRESUPUESTO DE INVERSIONES
 AÑOS 1987 Y 1988
 CIFRAS EN COLONES

Conceptos	1987	1988
Acondicionamiento local	0	250.000
Compra de un vehiculo pick-up	650.000	650.000
Microcomputadoras	150.000	300.000
Central telefonica	0	100.000
Derecho telefonico	0	40.000
Equipo y Mobiliario de Oficina	100.000	250.000
Utiles de oficina (Invers. Inic.)	40.000	0
Calculadores Escritorio	15.000	0
TOTAL DE INVERSIONES	955.000	1.590.000

Banco

10 años
10%
1.
5 Años
21%

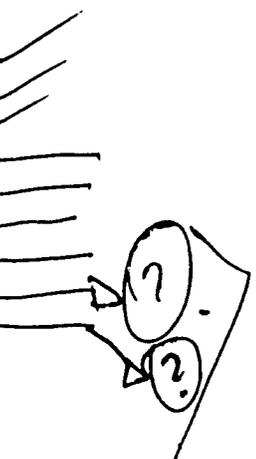
1.590.000
955

2.545.000

ANEXO NO. 2
PRESUPUESTO DE OPERACIONES
AÑOS 1987 Y 1988
CIFRAS EN COLONES

Conceptos	Año 1987	Año 1988
1. Servicios personales		
Director de Unidad	700.000	840.000
Oficiales de Proyecto	1.100.000	2.640.000
Secretaria	200.000	240.000
Conserje	0	144.000
Guardas	0	288.000
Cargas sociales 43,5 %	870.000	1.807.000
Consultores externos	500.000	1.200.000
Sub total	3.370.000	7.159.000
2. Servicios no personales.		
Alquiler de local	0	480.000
Papelaria y Utiles Oficina	200.000	420.000
Suscripcion a revistas	40.000	48.000
Viaticos y kilometraje	500.000	840.000
Combustibles y lubricantes	500.000	600.000
Mantenimiento y reparacion	100.000	200.000
Luz agua y telefono	0	240.000
Gastos administrativos varios	400.000	480.000
Imprevistos 10 %	192.000	331.000
Sub total	2.112.000	3.639.000
Total gastos de operacion	5.482.000	10.798.000

1 min



ANEXO No. 7

BANCOOP, R.L.
 PROJECTIONS OF BANCOOP PORTFOLIO 1987-1992
 (MILLIONS OF COSTARICAN COLONES)

SOURCES OF FUNDS	1986.00	1987.00	1988.00	1989.00	1990.00	1991.00	1992.00
	Actual	Budget	Projections				
OWN RESOURCES	262.8	339.6	389.8	447.8	514.8	592.1	681.3
INFOCOOP/PL-400 (AT 6X)	191.0	191.0	191.0	191.0	191.0	191.0	191.0
COOPERATIVE SHARES	71.8	118.6	168.8	226.8	293.8	371.1	460.3
FMO SHARES		30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
AID K-040	310.0	400.0	500.0	560.0	627.0	702.0	786.2
AID W-040	13.6	35.0	46.0	59.0	77.0	100.0	123.0
CINDE	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FOPEX	82.5	90.0	117.0	135.0	155.0	178.0	204.7
BLADEX	87.8	108.0	124.2	142.8	164.3	188.9	217.2
BID	86.6	240.0	378.5	469.0	469.0	469.0	469.0
CACAO (LOAN 759/SF-CR (A))	21.5	93.0	201.5	292.0	292.0	292.0	292.0
COFFEE (LOAN 759/SF-CR (A))	65.1	147.0	177.0	177.0	177.0	177.0	177.0
NEW LOAN				225.0	450.0	675.0	900.0
FMO	0.0	85.0	170.0	170.0	170.0	170.0	170.0
LOCAL CURRENCY LOAN		35.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
FOREIGN CURRENCY LOAN		50.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
BANCO ALEMÁN PANAMÉO	5.9	6.8	7.8	9.0	10.3	11.9	13.6
UNIDENTIFIED SOURCES				100.0	200.0	200.0	200.0
FINANCIAL SECTION (LOCAL MONEY MARKET)	395.30	744.0	967.2	1,257.4	1,634.6	2,124.9	2,762.4
TOTAL BANCOOP PORTFOLIO	1,248.0	2,048.4	2,700.5	3,350.0	4,021.9	4,736.8	5,627.5
PIPA TRUST	7.9	158.7	316.2	545.4	894.2	972.2	1,050.2
GRAND TOTAL (INCLUDING PIPA TRUST)	1,255.9	2,207.1	3,016.7	3,895.4	4,916.1	5,709.0	6,677.7

BANCOOP, R. L.
 FINANCIAL MARGIN
 (MILLIONS OF COSTARICAN COLONES)

SOURCES OF FUNDS	%	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
OWN RESOURCES								
INFOCOOP/PL-480 (AT 6%)		11.7	11.7	11.7	11.7	11.7	11.7	11.7
COOPERATIVE SHARES		10.8	17.8	25.3	34.0	44.1	55.7	69.0
FMO SHARES			4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
AID K-040		12.4	16.0	20.0	22.4	25.1	28.1	31.4
AID W-040		0.4	1.1	1.4	1.8	2.3	3.0	3.7
CINDE								
FOPEX		4.1	4.5	5.9	6.8	7.8	8.9	10.2
BLADEX		2.0	2.5	2.9	3.3	3.8	4.3	5.0
BID								
CACAO (LOAN 759/SE-CR (A))		1.1	4.7	10.1	14.6	14.6	14.6	14.6
COFFEE (LOAN 759/SF-CR (A))		5.2	11.8	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2
NEW LOAN					11.3	22.5	33.8	45.0
FMO								
LOCAL CURRENCY LOAN			1.8	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
FOREIGN CURRENCY LOAN			0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
BANCO ALEMÁN PANAMEÑO		0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
UNIDENTIFIED SOURCES					5.0	10.0	10.0	10.0
FINANCIAL SECTION (LOCAL MONEY MARKET)		10.5	19.8	25.7	33.4	43.5	56.5	73.5
TOTAL BANCOOP PORTFOLIO		58.3	96.6	126.2	167.5	208.6	249.9	297.6
PIPA TRUST		0.2	4.0	7.9	13.6	22.4	24.3	26.3
GRAND TOTAL (INCLUDING PIPA TRUST)		58.5	100.6	134.1	181.2	231.0	274.2	323.9
AVERAGE MARGIN (INCLUDING PIPA TRUST)		4.66%	4.56%	4.45%	4.40%	4.30%	4.30%	4.27%

177

BANCOOP, R.L.
 PROJECTED INCOME STATEMENT 1987-1992

INCOME	1986 Actual	1987 Budget	1988	1989	1990	1991	1992
				P r o j e c t i o n s			
FINANCIAL MARGIN ON LOANS & PIPA TRUST	59.5	100.6	134.1	181.2	231.0	274.2	323.9
MARGIN ON INVESTMENTS	11.1	3.8	5.4	6.6	7.8	9.2	10.8
NET SERVICE FEES/CHARGES	32.2	54.3	76.6	93.8	111.6	130.5	153.5
OTHER INCOMES (STOCK MARKET BROKERAGE)	1.6	3.2	3.6	4.2	4.8	5.5	6.4
GROSS MARGIN	104.4	161.9	219.7	285.7	355.3	419.4	494.6
EXPENDITURES							
ADMINISTRATIVE COSTS							
Salaries	30.6	47.6	59.5	74.4	91.7	116.2	145.3
Others	28.1	31.2	35.9	41.3	47.5	54.6	62.8
PROVISIONS FOR BAD DEBTS	4.0	21.0	26.3	29.8	44.1	53.8	37.6
TOTAL COSTS	62.7	99.8	121.7	145.5	183.3	224.6	245.7
NET MARGIN	41.7	62.1	98.1	140.2	172.0	194.8	248.9
ACCUMULATED PROFITS	41.7	103.8	201.9	342.1	514.1	708.9	957.7
DISTRIBUTION OF PROFITS							
LEGAL AND EDUCATIONAL RESERVE	6.3	9.3	14.7	21.0	25.8	29.2	37.3
STOCK DIVIDEND		46.8	50.2	58.0	67.0	77.3	89.2
TRANSFERS TO UNIBANC		3.1	9.8	14.0	17.2	19.5	24.9
CASH DIVIDENDS				28.0	51.6	58.4	74.7

BANCOOP, R.L.
 PROJECTED BALANCE SHEET STATEMENT 1987-1992
 (MILLIONS OF COSTARICAN COLONES)

ASSETS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
	Actual	Budget		P r o j e c t i o n			
CASH AND BANKS	171.8	201.7	279.4	311.8	352.4	414.4	479.7
TOTAL PORTFOLIO	1,241.7	2,023.4	2,841.1	3,457.1	4,086.6	4,744.0	5,576.9
- BANCOOP PORTFOLIO	1,248.0	2,048.4	2,892.3	3,538.1	4,211.7	4,922.9	5,793.4
- Provisions for bad debts	6.2	25.0	51.2	81.0	125.1	178.9	216.5
ACCRUED INTERESTS	32.8	61.5	86.8	106.1	126.4	147.7	173.8
RECEIVABLES	26.4	29.0	31.9	35.1	38.7	42.5	46.8
SHARES BONUS & INVESTMENTS	57.8	143.4	202.5	247.7	294.8	344.6	405.5
NET FIXED ASSETS	43.7	48.1	52.9	58.2	64.0	70.4	77.5
OTHER ASSETS	102.1	112.3	123.5	135.9	149.5	164.4	180.9
TOTAL ASSETS	1,676.4	2,619.4	3,618.1	4,351.9	5,112.3	5,928.1	6,941.1
LIABILITIES							
LOANS	605.2	993.7	1,383.8	1,694.1	1,928.8	2,080.4	2,249.3
CERTIFICATES ISSUED	511.1	821.0	1,176.9	1,387.0	1,683.9	2,111.7	2,650.3
OTHER LIABILITIES	249.7	407.6	572.0	687.3	812.9	932.4	1,088.6
TOTAL LIABILITIES	1,366.0	2,222.3	3,132.7	3,768.4	4,425.6	5,124.5	5,988.2
CAPITAL AND RESERVES							
PAID UP CAPITAL	265.1	339.6	389.8	447.8	514.8	592.1	681.3
LEGAL & EDUCATIONAL RESERVES	11.9	21.2	35.9	57.0	82.7	112.0	149.3
UNDISTRIBUTED PROFITS	33.5	36.3	59.6	78.8	89.2	99.5	122.3
TOTAL CAPITAL & RESERVE	310.4	397.1	485.3	583.6	686.7	803.6	952.9
TOTAL EQUITY & LIABILITIES	1,676.4	2,619.5	3,618.0	4,352.1	5,112.2	5,928.0	6,941.1

BANCOOP, R.L.
 PROJECTED INCOME STATEMENT 1987-1992

INCOME	1986 Actual	1987 Budget	1988	1989 P r o j e c t i o n s	1990	1991	1992
FINANCIAL MARGIN ON LOANS & PIPA TRUST	59.5	100.6	134.1	181.2	231.0	274.2	323.9
MARGIN ON INVESTMENTS	11.1	3.8	5.4	6.6	7.8	9.2	10.8
NET SERVICE FEES/CHARGES	32.2	54.3	76.6	93.8	111.6	130.5	153.5
OTHER INCOMES (STOCK MARKET BROKERAGE)	1.6	3.2	3.6	4.2	4.8	5.5	6.4
GROSS MARGIN	104.4	161.9	219.7	285.7	355.3	419.4	494.6
EXPENDITURES							
ADMINISTRATIVE COSTS							
Salaries	30.6	47.6	59.5	74.4	91.7	116.2	145.3
Others	28.1	31.2	35.9	41.3	47.5	54.6	62.8
PROVISIONS FOR BAD DEBTS	4.0	21.0	26.3	29.8	44.1	53.8	37.6
TOTAL COSTS	62.7	99.8	121.7	145.5	183.3	224.6	245.7
NET MARGIN	41.7	62.1	98.1	140.2	172.0	194.8	248.9
ACCUMULATED PROFITS	41.7	103.8	201.9	342.1	514.1	708.9	957.7
DISTRIBUTION OF PROFITS							
LEGAL AND EDUCATIONAL RESERVE	6.3	9.3	14.7	21.0	25.8	29.2	37.3
STOCK DIVIDEND		46.8	50.2	58.0	67.0	77.3	89.2
TRANSFERS TO UNIBANC		3.1	9.8	14.0	17.2	19.5	24.9
CASH DIVIDENDS				28.0	51.6	58.4	74.7

FINANCOOP, R.L.
 PROJECTION OF SOURCES AND APPLICATIONS OF FUNDS 1987-1992
 (IN MILLIONS OF COSTARICAN COLONES)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
SOURCES						
DECREASES ON:						
CASH AND BANKS	3.1	9.8	42.0	68.8	75.9	99.6
INCREASES ON:						
LOANS			0.0	0.0	0.0	0.0
CERTIFICATES ISSUED	388.5	390.1	310.3	234.6	151.6	169.0
OTHER LIABILITIES	309.9	355.9	210.1	296.9	427.8	538.6
	157.9	164.4	115.2	125.6	119.5	156.2
	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL INCREASES ON LIABILITIES	856.4	910.4	635.7	657.1	698.9	863.7
	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INCREASES ON:						
PAID UP CAPITAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
LEGAL & EDUCATIONAL RESERVES	74.5	50.2	58.0	67.0	77.3	89.2
UNDISTRIBUTED PROFITS	9.3	14.7	21.1	25.7	29.3	37.3
	2.8	23.3	19.2	10.4	10.3	22.8
	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL INCREASES ON EQUITY & RESERVES	86.7	88.2	98.3	103.1	116.9	149.3
	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	946.2	1,008.4	775.9	829.0	891.7	1,112.6
APPLICATIONS						
INCREASES ON:						
CASH AND BANKS	29.9	77.7	32.4	40.6	62.0	65.4
TOTAL PORTFOLIO	781.7	817.6	616.0	629.5	657.4	832.9
ACCRUED INTERESTS	28.6	25.3	19.4	20.2	21.3	26.1
RECEIVABLES	2.6	2.9	3.2	3.5	3.9	4.3
SHARES BONUS & INVESTMENTS	85.6	59.1	45.2	47.2	49.8	60.9
NET FIXED ASSETS	4.4	4.8	5.3	5.8	6.4	7.0
OTHER ASSETS	10.2	11.2	12.4	13.6	14.9	16.4
TOTAL INCREASES ON ASSETS	943.0	998.7	733.8	760.3	815.8	1,013.0
	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERS TO UNIBANC	3.1	9.8	14.0	17.2	19.5	24.9
CASH DIVIDENDS			28.0	51.6	56.4	74.7
TOTAL	946.1	1,008.5	775.8	829.1	891.7	1,112.6

ASSUMPTIONS

A. Bancoop Portfolio

1. OWN RESOURCES: 15 % annual increase.
PL-480: Constant
COOPERATIVE SHARES: Deduced from own resources
FMO: Constant from 1987.
2. AID K-040: Between 1987 and 1988, the portfolio increases by 25 % a year, and thereafter by 12 %.
3. AID W-040: 30 % increase a year.
4. CINDE: No more activities foreseen in this line as of 1987.
5. FOPEX: It grows 30 % in 1987, and thereafter by 15 % a year.
6. BLADDEX: 15 % increase a year.
7. BID
 - CACAO: According to the disbursement plan agreed upon with IDB in the loan contract.
 - COFFEE: Idem.
 - NEW LOAN: Within the Costa Rica/IDB pipeline there is a 15 million dollar provision for a new loan to BANCOP as of 1989.
8. FMO:
 - a local currency loan of 70 million colones is being negotiated to be disbursed in two tranches of 35 million colones each in 1987 and 1988, respectively.
 - a 4 million Dutch Guilder loan is envisioned as well for export and import oriented projects.
9. BANCO ALEMAN PANAMENO : 15 % increase a year.
10. UNIDENTIFIED SOURCES (GERMANY) : It is envisioned an overall financial contribution for a total amount of 200 million colones, in two tranches of 100 millions each.
11. FINANCIAL SECTION: Estimated money market requirement for the carrying out of planned commercial banking activities.
12. PIPA TRUST: As of 1986 BANCOP has become trustee of the Costarican Agricultural Ministry, for the administration of a fund within an IDB project for the Increase of Agricultural Production (PIPA).

B. Financial Margin

For all different resources available to BANCOOP the average weighted financial margin has been calculated.

C. Projected Income Statement

1. FINANCIAL MARGIN: See B above.
2. MARGIN ON INVESTMENTS: Based on experience, it is assumed that an amount equal to about 7% of the portfolio is available every year for investments which will yield an average margin of 2.66 %.
3. SERVICE FEES: As in the past, in the future fees are expected, for financial services provided, to yield an income of about 2.65% of the portfolio outstanding.
4. OTHER INCOME: 25 % of the Stock Market Franchise (11 million colones in 1986) growing at a rate of 15 % a year.
5. SALARIES: From 1987 onwards an increase of 25% a year to allow for salaries increases and the contracting of new employees.
6. OTHER COSTS: 15 % increase a year.
7. PROVISIONS FOR BAD DEBTS: Annually increases to reach a level of 2% of the portfolio outstanding in 1987, 2.5 % in 1988, 3% in 1989, 3.5 % in 1990, and 4% thereafter.
8. LEGAL AND EDUCATIONAL RESERVES: Legal reserve 10%, annually, out of profits; and educational reserve requirements 5 % a year.
9. STOCK DIVIDENDS: See A 1. above (Cooperative shares).
10. TRANSFERS TO UNIBANC: 5% of profits in 1987, and 10 % per year thereafter.
11. CASH DIVIDENDS. 20% of profits in 1989. and 30 % annually thereafter.

D. Balance Sheet Projections

1. CASH AND BANKS: 10% of the portfolio outstanding.
2. BANCOOP PORTFOLIO: See A. above.

3. PROVISION FOR BAD DEBTS: See C. 7. above.
4. ACCRUED INTERESTS: 3% of Portfolio outstanding.
5. RECEIVABLES: 10% of the Portfolio outstanding.
6. SHARES, BONUS & INVESTMENTS: 7% of Portfolio outstanding.
7. NET FIXED ASSETS: 10% per year increase.
8. OTHER ASSETS: 10% per year increase.
9. LOANS: Based on experience, loans are assumed to amount to the Portfolio outstanding plus 3%.
10. CERTIFICATES ISSUED: Projected estimates are deduced from anticipated needs of funds to be obtained from the National Money Market to comply with working capital loan requirements. See also A. 11. above.
11. OTHER LIABILITIES: Based on experience, 22.5 % of 9. and 10. above.
12. PAID UP CAPITAL: See A. 1. above.
13. LEGAL AND EDUCATIONAL RESERVES: See C. 8. above.
14. UNDISTRIBUTED PROFITS: The difference between the net margin and distributed profits has been transferred annually to the Balance Sheet.

24

CLASIFICACION DE LA CARTERA SEGUN SECTORES FINANCIADOS

(EN MILES DE COLONES)

	1984		1986	
	MONTO	%	MONTO	%
Indust. de Manufac. y Extraccion	299497	86.6	935397.5	75.0
Agricultura			29706.3	2.3
Comercio	46521.5	13.4	262039.1	20.9
Servicios			11869.7	1.0
Transporte y Comunicacion			1000.4	0.1
Construccion			2000.7	0.2
Consumo o Credito Personal			5937.8	0.5
TOTAL	346018.5	100	1247951.3	100.0

CLASIFICACION DE LA CARTERA POR PLAZO CONCEDIDO

(EN MILES DE COLONES)

Plazo en Años	1984	1985	1986
hasta 1		332020.7	585830.7
1.5 de 1 hasta 3	175745.3	241994.8	93594.15
1.5 de 3 hasta 5	50283.5		133169.4
1.5 de 5 hasta 7	119985.0	218124.1	374417.55
1.5 de 7			55885.05
Proceso Judicial			5074.4
TOTAL	346013.7	792139.6	1247951.3

45

CLASIFICACION DE LA CARTERA SEGUN CLASE DE GARANTIA
1986

(EN MILES DE COLONES)

CLASE DE GARANTIA	Importe Cartera	% Sobre total Car
Hipotecaria	277506.5	22.2
Prendaria	207043.2	16.6
Fiduciaria	58347.9	4.7
Garantia de Casa Matriz	62349.3	5.0
Garantia de Banco	50895.0	4.1
Garantia Liquida	100859.9	8.1
Deposito Previo	11290.5	0.9
Letra de Cambio	406083.6	32.5
Pagare	73575.5	5.9
TOTAL	1247951.3	100.0

BALANCES BANCOOP R. L.

1984-1986

(EN MILES DE COLONES)

ACTIVO	1984	1985	1986
Caja y Bancos	5633.5	105638.6	171849.6
Cartera Bruta	346028.0	792139.7	1247963.0
- Provision, Cobro Dudoso	750.5	2212.8	6236.1
Intereses por Cobrar	10435.8	20995.2	32841.9
Otras Cuentas a Cobrar	1296.8	8519.9	26377.7
Acciones, bonos y otras invers	67844.3	60067.1	57798.0
Activos Fijos Netos	11718.3	28018.5	43728.8
Otros Activos	5856.8	6189.5	102088.4
TOTAL ACTIVO	448062.8	1019355.6	1676411.1

PASIVO	1984	1985	1986
Emprestitos	138714.3	452700.1	605188.4
Bonos Emitidos	45500.3	211421.5	511091.1
Otros Pasivos	29288.5	86418.0	249713.1
TOTAL PASIVO	213503.0	750475.4	1365992.6
PATRIMONIO			
Capital Pagado	205314.0	220043.0	265098.6
Otras Reservas	3999.5	7702.1	11869.7
Utilidad Retenida	25246.3	41135.1	33450.3
TOTAL PATRIMONIO	234559.8	268880.2	310418.6

81

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

EN MILES DE COLONES

INGRESOS	1984	1985	1986
Intereses ganados por prestamo	39349.00	127906.4	212553.9
Otros Intereses	10236.25	18782.3	12940.2
Otras Comisiones			1210.95
Otros Ingresos (por servicios)	19171.00	19910.1	33339.15
TOTAL INGRESOS	68756.25	166598.3	260044.2
EGRESOS			
Intereses Pagados Por Emprsti	7677.50	44497.1	71977.0
Intereses Pagados por Bonos	637.60	37334.8	70885.0
Otros Intereses	10196.90	12555.4	12773.0
Gastos Administrativos			
Salarios	10322.20	20984.5	24668.0
Otros	9096.60	11951.4	30135.0
Otros Gastos	2452.20	5286.2	7899.0
TOTAL EGRESOS	40386.10	132609.5	218337.0

ANEXO No. 8

CONVENIO ENTRE EL BANCO POPULAR Y EL FONDO DEL FIDEICOMISO MAG-BANCOOP

Entre el BANCO POPULAR, representado en este acto por y el FONDO DEL FIDEICOMISO MAG-BANCOOP, representado por convienen celebrar el presente convenio, que se regulará por el convenio MAG-BANCOOP para el uso de los recursos FIPA y por las siguientes cláusulas.

OBJETIVO

Primero

El objetivo general de este convenio consiste en promover y apoyar el desarrollo y consolidación económico-empresarial de las cooperativas menos privilegiadas del sector, ampliando y fortaleciendo los recursos institucionales disponibles para la ejecución del FIDEICOMISO MAG-BANCOOP, y al mismo tiempo, explorando y poniendo a prueba distintos mecanismos de cooperación inter-bancaria en el desarrollo y consolidación empresarial de los segmentos cooperativos más necesitados del país.

Segundo

El objetivo específico de este convenio es establecer los términos y condiciones por las que se regirá la intermediación del BANCO POPULAR en las operaciones con los recursos del FIDEICOMISO.

DESCRIPCION DEL PROGRAMA

Tercera

Consiste en establecer una línea de crédito del FIDEICOMISO con el BANCO POPULAR, sujeta en todas sus partes a los propósitos, objetivos, políticas y procedimientos del FONDO, tal como quedan establecidos en el convenio y reglamento de crédito que lo regulan.

Cuarta

Por esta línea de crédito el FONDO conviene que el BANCO POPULAR canalice de sus recursos hasta un monto de 50 millones de colones para el otorgamiento de financiamientos al pequeño y mediano agricultor, a través de organizaciones sin fines de lucro, por montos en ningún caso superior a 5 millones y diez años de plazo, para cada operación en particular, solo y exclusivamente para los

fines establecidos en el Programa PIPA y las demás regulaciones de este.

Este monto de 50 millones podrá ampliarse, conforme progresa la ejecutoria de este programa, siempre y cuando no exceda del 10 % del Capital y Reservas del BANCO POPULAR.

CONDICIONES GENERALES DE LA RELACION BANCO POPULAR-FONDO DEL FIDEICOMISO PIPA

Quinta

Son condiciones generales de esta relación las siguientes:

- i. el COMITE del FIDEICOMISO fijará, para cada operación en particular, de todas las sometidas por el Banco Popular, los intereses, plazos y condiciones específicas, conforme al convenio MAG-BANCOOP y reglamento correspondiente de crédito.
- ii. el Banco Popular será garante solidaria e ilimitadamente responsable de todas y cada una de las operaciones realizadas con su intermediación, comprometiéndose a adquirir y mantener en el Banco, sus certificados de inversión, a 6 meses de plazo, por el monto total de la línea de crédito autorizada; y, aceptando que, en todos los casos en los que por los términos de este convenio tenga que hacerse efectiva dicha garantía, BANCOOP pueda debitar, automáticamente, el monto correspondiente, emitiéndole un nuevo certificado, de reemplazo, por la diferencia resultante.
- iii. el Banco Popular cancelará al FIDEICOMISO las sumas adeudadas por principal e intereses de cada una de las operaciones realizadas por su intermedio, de acuerdo al plan de pago establecido, independientemente de que hayan recibido o no, de los sujetos de crédito, los pagos correspondientes.
- iv. el Banco Popular certificará ante el FIDEICOMISO, respecto a cada operación formalizada y desembolso realizado, el cumplimiento de las condiciones establecidas en este convenio, regulaciones de este FIDEICOMISO, y en las condiciones específicas establecidas por el COMITE dentro de cada operación en particular.
- v. ante el incumplimiento de cualquiera de las condiciones establecidas, BANCOOP descontará el monto correspondiente de los certificados de inversión del BANCO POPULAR que, en virtud al apartado ii. precedente, mantenga en depósito. En el caso que esto no fuera suficiente por cualquier razón, el BANCO POPULAR se compromete a, de inmediato, cancelar anticipadamente el monto de esas operaciones al FONDO.

TRAMITACION Y APROBACION DE SOLICITUDES DE CREDITO

Presolicitudes

Sexta

EL BANCO POPULAR, a través de sus agencias o directamente en sus oficinas centrales, podrá recibir, además del MAG y BANCOOP, presolicitudes de préstamos con recursos de este FONDO.

Sétima

Estas presolicitudes tendrán que recibirse en los formularios oficiales establecidos por el FIDEICOMISO para este propósito, pudiendo ser acompañados por cualquier otro documento o información de apoyo que se considerara necesaria o conveniente.

Octava

Además, junto con la presolicitud, en todos los casos, tendrán que acompañarse los estados financieros del posible ente ejecutor.

Novena

El BANCO POPULAR, a través de BANCOOP, someterá las presolicitudes al COMITÉ DE CREDITO DEL FIDEICOMISO, para que éste determine y declare la elegibilidad o no de cada una de ellas.

Décima

El COMITE DE CREDITO, a través de BANCOOP, comunicará al BANCO POPULAR sus resoluciones al respecto.

Solicitudes de Crédito

Décimaprimer

Para cada una de las presolicitudes declaradas elegibles por el COMITE DE CREDITO, el BANCO POPULAR exigirá al ente ejecutor la elaboración de la solicitud correspondiente, acompañada con un estudio de factibilidad que demuestre la capacidad de ejecución del solicitante y la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Criterios Mínimos para Aceptar la Factibilidad de un Proyecto

Décimasegunda

Para que pueda aceptarse un proyecto como factible y se pueda, en consecuencia, aprobar una solicitud de crédito dentro de este Fideicomiso, tendrán que cumplirse, acumulativamente, con al menos los siguientes criterios:

- a. demostrar fehacientemente, con los estados financieros de los tres últimos años o menos, dependiendo de la antigüedad de la empresa, que el solicitante o ente ejecutor propuesto en efecto califica como un sujeto aceptable de crédito, basándose principalmente en sus índices de endeudamiento, historial crediticio y proyecciones de flujos (Origen y Aplicación de Fondo) por al menos la vida del proyecto propuesto.
- b. verificar que el proyecto propuesto, independientemente de toda otra actividad de la empresa cooperativa solicitante, tenga, respecto al flujo previsto de BENEFICIOS INCREMENTALES claramente atribuibles a dicho proyecto, una TIR (Tasa Interna de Retorno) posterior al financiamiento, no inferior a dos puntos por arriba de la tasa de interés a la que el Fideicomiso podría otorgarle el correspondiente préstamo.
- c. demostrar, adicionalmente, que los flujos de fondo a generarse con el proyecto propuesto, sean por sí solos, independientemente del resto de las actividades generadoras de fondo de la empresa cooperativa solicitante, suficientes para afrontar sus costos de operación y el pago de los intereses y amortización del préstamo solicitado, dentro de los términos y plazos a estipularse y acordarse.
- d. demostrar, con el análisis crítico de las actividades y proyectos desarrollados por la empresa cooperativa solicitante, que la misma dispone de suficiente capacidad administrativa para la ejecución del proyecto en cuestión.

Además de estos requisitos, todos los proyectos que se presenten, para poder aprobarse, tienen también que ajustarse a otras normas técnico-económica que puedan llegar a establecerse y aprobarse dentro del Fideicomiso, en cumplimiento de lo establecido en el

apartado 4), cláusula TERCERA, Capítulo C del Contrato de Fideicomiso MAG/BANCOOP para el uso de los Recursos FIPA.

Aprobación o Rechazo de Solicitudes

Décimatercera

El BANCO POPULAR, a través de sus dependencias competentes, evaluará, respecto a cada solicitud, la aceptabilidad del solicitante como sujeto de crédito, su capacidad para ejecutar el proyecto propuesto, y la viabilidad económica-financiera del proyecto mismo.

Décimacuarta

El BANCO POPULAR, a través de BANCOOP, someterá al COMITE, para su aprobación o rechazo, las solicitudes por el aprobadas, junto con su análisis, evaluación, recomendaciones y documentos de apoyo.

Décimaquinta

BANCOOP verificará si la información presentada es completa y suficiente y con su dictamen al respecto elevará las solicitudes al COMITE o las devolverá al BANCO POPULAR para su corrección o ajustes, según sea del caso.

Décimasexta

Las solicitudes rechazadas por el COMITE serán devueltas al BANCO POPULAR con las recomendaciones y sugerencias del caso, para que éste proceda de conformidad, completando o haciendo completar los requerimientos sugeridos por el COMITE para someterlos nuevamente a su consideración o para devolverlos al solicitante.

Décimasetima

En el caso que el COMITE lo aprobará, éste, a través de BANCOOP, comunicará su resolución.

FORMALIZACION Y DESEMBOLSOS

Formalización

Décimaocava

El BANCO POPULAR formalizará las operaciones debidamente concluidas, incorporando las condiciones y requisitos establecidos en general por estas regulaciones, y aquellos específicamente establecidos por el COMITE para cada caso en particular.

Décimanovena

El BANCO POPULAR someterá sus operaciones formalizadas al BANCOOP. Junto con cada formalización el BANCO POPULAR se constituirá en garante solidaria e ilimitadamente responsable de todas y cada una de las operaciones formalizadas.

Desembolsos

Veinteava

Completado el paso anterior, BANCOOP desembolsará al BANCO POPULAR las operaciones formalizadas en las que no hubiera objeción, siempre conforme al plan correspondiente de desembolsos establecido y aprobado.

LAS PARTES FIRMAN DE CONFORMIDAD EL PRESENTE CONVENIO, EN LA CIUDAD DE SAN JOSE, A DIAS DEL MES DE DEL AÑO MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y SIETE.

97

ANEXO No. 9

A. OBJETIVOS

Primero

El objetivo general de este Convenio, consiste principalmente en fortalecer el desarrollo económico-social de la Zona Sur, estableciendo las bases para un foco integrado de desarrollo basado primordialmente en la consolidación empresarial de las principales cooperativas de la Zona, comenzando por COPALCA DEL SUR, R.L.

Segundo

Los principales objetivos específicos de este Convenio son los siguientes:

- a. asegurar el financiamiento del mantenimiento, en las mejores condiciones agronómicas posibles, de las plantaciones cacaoteras realizadas, con el financiamiento de UNESUR, por COPALCA DEL SUR en la zona de Palmar Sur, hasta que las mismas estén en plena producción y condiciones de sostenerse con los recursos que ellas mismas generen.
- b. propiciar, por la vía de las condicionalidades de este financiamiento, el desarrollo, fortalecimiento y consolidación administrativo-empresarial de COPALCA DEL SUR, transformándola, en el mediano y largo plazo, además de en una empresa auto-sostenida, en un foco de producción, acopio y desarrollo agro-industrial cacaotero en la Zona Sur del país.
- c. asegurar que, en este proceso, por el efecto de estas mismas condicionalidades y estrategias del financiamiento, los asociados de COPALCA DEL SUR asuman el más fuerte compromiso posible de asociación con su empresa y que, como resultado de este esfuerzo, mejoren su nivel de ingreso y condiciones de vida, constituyéndose en ejemplo de las ventajas, para otros grupos organizados y a organizarse en la zona, de un sano desarrollo cooperativo-empresarial, y, al mismo tiempo y consecuentemente, en fuente de estímulo y apoyo técnico-empresarial para el desarrollo y fortalecimiento de dichos grupos.

B. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

Tercero

Este programa comprende los elementos siguientes:

- a. un préstamo a COPALCA DEL SUR para ser destinado al mantenimiento del cultivo de cacao en la finca de su propiedad
- b. un préstamo a cada uno de sus asociados, para ser destinados, en su totalidad, a capitalizar la cooperativa, con la condición de que ésta destine todos estos nuevos recursos de capital, sólo y exclusivamente, para el mismo programa de cacao que aquí se financia; y
- c. un convenio de administración entre COPALCA DEL SUR, y COMPAÑIA BANANERA DE COSTA RICA, por el cual el primero conviene con el segundo el desarrollo de sus funciones de Dirección Administrativa Superior, vinculadas, específicamente a:
 - Planificación estratégica, económico-financiera global y operativa general de la empresa;
 - Coordinación e integración de lo anterior con la programación y ejecución de labores específicas de cultivo, todas a cargo de Copalca del Sur directamente;
 - Mantenimiento de las relaciones externas de Copalca del Sur, con otras empresas e instituciones públicas y privadas con las que tenga que interactuar en el transcurso del desarrollo de sus negocios, en el exterior, San José, la zona y otros lugares;
 - Planificación, programación operativa, y ejecución del mercadeo y comercialización de los productos generados por la empresa, coordinando el desarrollo y ejecución de estos planes y programas con todas las demás funciones de producción y control de gestión compartidas con el resto de técnicos y autoridades de Copalca del Sur.
 - Desarrollo, puesta en funcionamiento, y mantenimiento actualizado del sistema de información gerencial y de control de gestión técnica y administrativa de la cooperativa, incluyendo el desarrollo y mantenimiento actualizado de manuales de organización, procedimientos y otras regulaciones necesarias para el funcionamiento sistematizado y eficiente de la empresa.

1. PRESTAMO A COPALCA DEL SUR, R.L. Y A SUS ASOCIADOS

M O N T O

98

Cuarto

El préstamo a COPALCA DEL SUR, R.L., es por un monto total de veinticuatro millones cincuenta mil colones costarricenses.

Quinto

El préstamo a sus asociados es a razón de ciento cincuenta y seis mil veinticuatro colones con diez céntimos a cada uno de ellos, lo que teniendo en cuenta su número de 83 a la fecha de la firma de este Contrato, asciende a un monto total de doce millones novecientos cincuenta mil colones costarricenses.

Sexto

BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO MAG-BANCOOP, concede estos préstamos con recursos de este último, todos sujetos en su totalidad a los artículos precedentes y subsiguientes de este Contrato.

Séptimo

Además, en el caso de que éstos recursos no resulten suficientes para los financiamientos requeridos hasta que la explotación esté en plena producción, BANCOOP se compromete a gestionar la obtención de dichos recursos.

O B J E T O

Octavo

El propósito del préstamo a COPALCA DEL SUR es financiar el 100% del plan de inversión adjunto y parte integrante de este Contrato, a los efectos de dar mantenimiento y replantar, si fuera necesario, los cultivos de cacao en la finca cuyas calidades y plano de uso de la tierra, incluyendo y distinguiendo la parte destinada al cultivo que se financia, se agregan y forman parte integral de este Contrato;

Noveno

El propósito del préstamo a cada uno de los asociados de COPALCA DEL SUR, R.L., es financiar la suscripción y pago de nuevos certificados de aportación por parte de cada uno de ellos, tal como figura en el artículo quinto.

GA

D E S E M B O L S O S

Décimo

El monto combinado total de los préstamos a la Cooperativa y a cada uno de sus asociados, será entregado escalonadamente, conforme al calendario de desembolsos adjunto, el cual forma parte integral de este Contrato, directamente a COPALCA DEL SUR, con el acuerdo expreso en tal sentido por parte de cada uno de sus asociados, respecto a los préstamos concedidos individualmente a cada uno de ellos.

Décimo primero

Cada uno de los montos parciales en el calendario de desembolsos, serán entregados a la Cooperativa prestataria, previa verificación y certificación fehaciente de su administración superior y del ejecutivo de crédito de BANCOOP a cargo de esta operación, en el sentido de que COPALCA DEL SUR, R.L., hizo las inversiones y cumplió con todas las condiciones previstas hasta ese momento.

P L A Z O

Décimo segundo

La suma total de treinta y siete millones de colones costarricenses, correspondientes a la suma de todos los préstamos comprendidos en este Contrato, se otorga a un plazo máximo de hasta doce años, con con dos años de gracia que podrían extenderse hastasta un máximo de cuatro, para los pagos de amortización del principal e intereses.

Décimo tercero

Los prestatarios, la Cooperativa y sus asociados, se comprometen a acelerar el pago de este préstamo, reduciendo así el plazo máximo en el artículo precedente, cuando los precios del cacao, los rendimientos de la finca, o ambos resulten por arriba de las previsiones hechas en los estudios sobre los que se basa el otorgamiento de este préstamo, las cuales forman parte de este Convenio.

100

Décimo cuarto

La proporción de esos aumentos a aplicar para acelerar el pago de la deuda, será en cada caso determinado de común acuerdo entre COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA y BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, sin que la Cooperativa prestataria pueda oponerse, mientras esa proporción no supere el 70% de los aumentos de ingresos reales sobre los previstos. Con la anuencia expresa de COPALCA DEL SUR, R.L., podrán aplicarse porcentajes mayores de este aumento a la amortización acelerada de esta operación, sin que BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, pueda oponerse.

I N T E R E S E S

Décimo quinto

Estos préstamos devengarán un interés del 15% sobre los saldos efectivamente adeudados, a contar de sus desembolsos reales, y hasta completar el periodo de gracia. A partir de esa fecha, los saldos efectivamente adeudados devengarán un interés del 18%.

Décimo sexto

Este interés será variable y ajustable conforme a las disposiciones del Banco Central y políticas del BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA. Para el caso de mora en el pago de saldos adeudados, los mismos devengarán los más altos intereses moratorios que sean permitidos por las regulaciones del país al respecto en ese momento, o al menos el doble del interés normal pactado en este Contrato.

Décimo séptimo

En el caso de que los fondos desembolsados fueran utilizados por el prestatario con destino distinto al previsto en este Contrato, esas desviaciones, por el periodo completo en el que ocurrieron, devengarán el interés que en ese momento esté en vigencia para ese tipo de operación. Y, en el caso de que no se pudiera determinar fehacientemente el uso para el que esa desviación fuera destinada, se cargará a la misma el interés más alto en vigencia para operaciones bancarias en ese momento, aunque BANCOOP, no realizara ese tipo de operación.

F O R M A D E P A G O

Décimo octavo

Los intereses correspondientes al periodo de gracia del préstamo a COPALCA DEL SUR y de los préstamos a sus asociados, serán capitalizados, acumulándose al principal del préstamo.

Décimo noveno

La COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA y COPALCA DEL SUR, R.L., velarán por el mantenimiento de los registros que identifiquen claramente los intereses devengados durante el periodo de gracia, tanto para los préstamos otorgados a la Cooperativa como a cada uno de sus asociados.

Vigésimo

COPALCA DEL SUR se hace responsable de cobrar los intereses vencidos de los préstamos otorgados a sus asociados, después de completado el periodo de gracia, responsabilizándose de pagarlos puntualmente a BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, en el primer día hábil posterior al vencimiento de cada trimestre, haya cobrado o no esos intereses a sus respectivos asociados.

Vigésimo primero

El monto total de la deuda de COPALCA DEL SUR al final del periodo de gracia será pagado en un máximo de 32 cuotas trimestrales iguales o variables, tal como consta en el plan de amortización adjunto y parte integral de este Contrato.

Vigésimo segundo

El monto total de la deuda de cada uno de los asociados a COPALCA DEL SUR al final del periodo de gracia será pagado en un máximo de 32 cuotas trimestrales iguales o variables, tal como consta en el plan de amortización adjunto y parte integral de este Contrato.

Vigésimo tercero

COPALCA DEL SUR, al igual que con los intereses, se responsabiliza de cobrar y pagar a BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, todas las cuotas vencidas de sus asociados

y las suyas propias.

G A R A N T I A S

Vigésimo cuarto

COPALCA DEL SUR otorga, sobre la totalidad de sus fincas, una hipoteca en primer grado a favor de BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, por la suma de treinta y siete millones de colones costarricenses, garantizando su préstamo y la totalidad y cada uno de los préstamos otorgados por BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, a sus asociados para los fines establecidos en este Contrato, constituyéndose, al respecto de estos últimos, en garante solidaria e ilimitadamente responsable.

Vigésimo quinto

Cada uno de los asociados de COPALCA DEL SUR y prestatarios dentro de este programa, otorgan garantía fiduciaria a favor de BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, por la suma de ciento cincuenta y seis mil veinticuatro colones con diez céntimos, correspondientes a sus respectivos préstamos y, al mismo tiempo, se constituyen en garantes solidarios e ilimitadamente responsables por el préstamo otorgado a la Cooperativa y, cruzadamente, por los préstamos otorgados a cada uno de sus compañeros, los demás asociados dentro de este Contrato.

CONDICIONES ESPECIALES

Vigésimo sexto

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, otorgan por este medio pleno derecho al BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, para la inspección y vigilancia respecto al cumplimiento de este programa en su totalidad, a las inversiones financiadas y a las fuentes productoras de los ingresos considerados para el repago de los préstamos, así como a los estados financieros y registros contables de su finca o empresa.

Vigésimo séptimo

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, se comprometen a aceptar y aplicar las recomendaciones de carácter técnico y administrativo que en relación con las inversiones financiadas,

le sean impartidas por BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA.

Vigésimo octavo

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, se obligan a destinar todos los bienes y servicios que se le financian con estos préstamos, sólo y exclusivamente en la ejecución del plan de inversión adjunto que es parte integral de este Contrato.

Vigésimo noveno

Los prestatarios se obligan a proporcionar todas las informaciones que razonablemente solicite BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA.

Trigésimo

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, tomarán todas las medidas necesarias para que los contratos por compra de bienes y servicios financiados con fondos de estos préstamos, se hagan siempre a un costo razonable, que será el precio más bajo que exista en el mercado, tomando en cuenta factores de calidad, eficiencia y otros que sean del caso.

Trigésimo primero

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, se comprometen a asegurar y mantener contratos válidos de seguro con el INS, contra todo riesgo asegurable, sobre los bienes que garantizan estos préstamos y, por lo que hace a sus asociados, un seguro colectivo de vida equivalente al monto de sus saldos adeudados a favor de BANCOOP por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, autorizando a la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA, o a quien esté a cargo de la Administración Superior de COPALCA DEL SUR, a verificar y, en el caso de que no existan, contratar estos seguros en su nombre, reteniendo las primas correspondientes de las liquidaciones que ésta efectúe a los prestatarios y sus asociados, por la venta de sus productos.

Trigésimo segundo

Los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, se comprometen a mantener al día el pago de todos sus impuestos, autorizando de igual modo a la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA a que se los retenga, en el caso de que, por no pagarlos, se pusiera en peligro la integridad de la garantía a BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, representada por su propiedad.

Trigésimo tercero

Por el incumplimiento de cualquiera de las condiciones aquí previstas, BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, se reserva el derecho de suspender los desembolsos, declarando exigible de inmediato la totalidad del saldo adeudado o ambos.

Trigésimo cuarto

El otorgamiento y mantenimiento de este préstamo a favor de COPALCA DEL SUR, está sujeto al cumplimiento de todas las condiciones arriba mencionadas y de las demás que se estipulan en esta sección y demás documentos integrantes de este Contrato.

Trigésimo quinto

No tendrá lugar el primer desembolso hasta que no se hayan formalizado todas las garantías estipuladas en este Contrato e implantada oficialmente la dirección superior de COPALCA DEL SUR, debidamente establecida por el Convenio de administración entre esta última y la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA, en los términos establecidos en la parte pertinente de este mismo contrato.

Trigésimo sexto

El incumplimiento de cualquiera de estas cláusulas y condiciones, después del primer desembolso, será causal suficiente para, de inmediato, suspender todo otro desembolso y darse por vencido la totalidad del saldo adeudado por COPALCA DEL SUR y por cada uno y el conjunto de sus asociados a ese momento.

VENCIMIENTOS ANTICIPADOS

Trigésimo séptimo

Los créditos concedidos con fondos del programa, podrán considerarse vencidos prematuramente y exigibles de inmediato por BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, en cualquiera de las siguientes situaciones:

- a. Si se comprobare en cualquier momento falsedad en las informaciones proporcionadas por los deudores al formular la solicitud de préstamo.
- b. Si los deudores se opusieran a la inspección de las inversiones o de los bienes dados, o se negaran a proporcionar los informes o facilidades que se les solicite

105

en relación con los bienes dados en garantía.

- c. Si los deudores dejaran transcurrir un mes sin dar aviso por escrito al BANCOOP, de los deterioros sufridos por los bienes dados en garantía o de cualquier hecho susceptible de disminuir su valor o comprometer su dominio.
- d. Si los deudores faltaran al pago total o parcial de las cuotas señaladas en el Contrato de préstamo, tanto de principal como de intereses, en las fechas en que debieran hacerlo.
- e. Si los deudores, sin el permiso de BANCOOP, gravaran o enajenaran a favor de terceros, los bienes dados en garantía.
- f. Si los bienes en garantía del préstamo sufrieran desmejoras o depreciaciones, al grado que no cubran satisfactoriamente la obligación, siempre que los deudores no repongan la garantía mermada o la refuercen o paguen en efectivo una cantidad proporcional a la desmejora o depreciación de los bienes, dentro del plazo de quince días contados desde la fecha de la notificación que le haga BANCOOP.
- g. Si el proyecto aprobado por BANCOOP, en representación del FIDEICOMISO PIPA, no se ejecutara dentro de los plazos establecidos o no se cumpliera la inversión de todo o parte del préstamo para los fines y en los plazos para que fuera otorgado.
- h. En todos los casos que los deudores incumplan con lo pactado en el Contrato de préstamo celebrado con BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA.
- i. En fin, cuando BANCOOP, en representación del Fideicomiso PIPA tuviera evidencias de que los prestatarios, COPALCA DEL SUR y sus asociados, hubieren incumplido cualquiera de las disposiciones en el Contrato de formalización u otros de los documentos integrantes de este Contrato.

II. CONVENIO DE ADMINISTRACION ENTRE COPALCA DEL SUR Y COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA

Trigésimo octavo

COPALCA DEL SUR, R.L., conviene, en este acto, que su Administración Superior esté cargo y financiada por la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA, inicialmente por un periodo de cuatro años, después del cual, podrá ser renovada, por tanto tiempo como sea necesario para asegurar, a juicio de BANCOOP, la

103

consolidación de la Administración Superior propia de COPALCA DEL SUR, R.L., y el pago de las deudas contraídas por la Cooperativa y cada uno de sus asociados. En el caso de no contar con los servicios de la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA, COPALCA DEL SUR, R.L. conviene, en este acto, que BANCOOP le contrate, por su cuenta y riesgo, dicha administración, hasta que se den las condiciones de consolidación y repago señalados.

Trigésimo noveno

COPALCA DEL SUR acuerda que, para el caso de que su Administración Superior sea contratada por BANCOOP a su cuenta y riesgo, el costo de la misma pueda ser desembolsada por este último, directamente a la entidad o personas con las que se haya hecho la contratación, todo esto con cargo al préstamo que aquí se contrata, para que con esos fondos, se pague

1. las remuneraciones de su:
 - 1.1 Gerente General
 - 1.2 Gerente Financiero
 - 1.3 Contador
 - 1.4 Gerente de Acopio y Mercadeo
 - 1.5 Gerente Técnico, y del
 - 1.6 Personal de apoyo a su Administración Superior, integrada por los funcionarios que ocupen los cargos antes mencionados.
3. reconocimiento de los gastos por kilometraje a la gerencia general.
4. los costos operativos del funcionamiento de la Gerencia General y demás gerencias.
5. los costos de transporte, acopio y mercadeo que acarreen estas operaciones.
6. la auditoría interna a ser realizada por BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, sobre el funcionamiento administrativo de COPALCA DEL SUR.

OBLIGACIONES DE LA COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA

Cuadragésimo primero

Son fundamentalmente las siguientes:

1. Organizar la administración superior de la Cooperativa, elaborando y manteniendo actualizados sus manuales de

organización y procedimientos.

2. Nombrar al Gerente General, Contador, demás gerentes y personal auxiliar requerido, escalonada y gradualmente, a medida que, con la evolución de las operaciones de la Cooperativa, se haga necesaria la incorporación de estos funcionarios.
3. Supervisar el desempeño de la administración, rindiendo informes anuales sobre la misma a la Junta Directiva de COPALCA DEL SUR, verificando que la Gerencia General cumpla con sus funciones de:
 - 3.1. Hacer y mantener actualizados los planes estratégicos multi-anuales, programas operativos, y presupuestos anuales y de contabilidad de la Cooperativa en su conjunto y de cada uno de sus principales departamentos.
 - 3.2. Obtener la aprobación de la Junta Directiva respecto a los planes estratégicos y sus reajustes periódicos a los programas operativos y a los presupuestos anuales de la Cooperativa.
 - 3.3. Implantar y mantener actualizados los manuales de organización y procedimientos, obteniendo la aprobación de la Junta Directiva respecto de cualquier modificación que pudiera ser requerida sobre los mismos.
 - 3.4. Establecer, implantar y supervisar el funcionamiento de un sistema de control de gestión respecto al cumplimiento de los planes, programas y presupuestos de la empresa.
 - 3.5. Supervisar el acopio, el beneficiado (fermentado y secado) y mercadeo de la producción de cacao, rindiendo los informes correspondientes a la Junta Directiva de COPALCA DEL SUR y a la COMPANIA BANANERA DE COSTA RICA.
 - 3.6. Manejar las finanzas de la Cooperativa, conforme a los planes, programas y presupuestos aprobados por la Junta Directiva de la empresa, pagando los servicios de las deudas correspondientes a los préstamos a la Cooperativa y a sus asociados, directamente a BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, descontándoles a estos últimos dichos pagos de la liquidación de excedentes que pudieran corresponderles.
 - 3.7. Rendir informes periódicos a la Junta Directiva respecto al progreso en el cumplimiento de esos planes, programas y presupuestos, señalando las dificultades y factores positivos en la ejecución de los mismos, así como los ajustes previstos para, en los periodos

subsiguientes, eliminar o al menos reducir las primeras y aprovechar los segundos, en beneficio de la mejor y más rápida ejecución de los programas de la empresa.

Fijar y pagar, por su cuenta y orden, los salarios del Gerente General, Contador, otros gerentes y auxiliares, así como todos los costos de operación vinculados a la Administración Superior de COPALCA DEL SUR.

5. Pagar a BANCOOP, por cuenta y orden del FIDEICOMISO PIPA, el servicio de las deudas referidas en este Contrato, por cuenta y orden de COPALCA DEL SUR, asegurándose que se cumplan las cláusulas y condiciones establecidas en este Contrato, e impidiendo, una vez que comience la producción y la generación de ingresos, cualquier desviación de producción o recursos financieros, sin antes cumplir estrictamente con las estipulaciones de este Contrato.