



# THE COOPERATIVE HOUSING FOUNDATION

A NON-PROFIT ORGANIZATION DEDICATED TO BETTER HOUSING AND BETTER COMMUNITIES

2501 M STREET, N.W., SUITE 450, WASHINGTON, D.C 20037 • (202) 887-0700

8/2/82

Report on  
Technical Assistance to the  
Honduran Federation of Housing Cooperatives  
(FEHCOVIL)

Contractor: The Cooperative Housing Foundation

Contract: IQC No. PDC-0100-I-03-2068-00

Work Order: No. 03



# THE COOPERATIVE HOUSING FOUNDATION

A NON-PROFIT ORGANIZATION DEDICATED TO BETTER HOUSING AND BETTER COMMUNITIES

2501 M STREET, N.W., SUITE 450, WASHINGTON, D.C 20037 • (202) 887-0700

30 de Julio de 1982

A : Sr. Francis Conway  
Jefe RHUDO/ROCAP, Tegucigalpa, Honduras

DE : Jaime Rodríguez  
Consultor CHF, Washington, D.C. U.S.A.

MATERIA : ASISTENCIA TECNICA A FEHCOVIL BAJO EL CONTRATO DE CANTIDAD  
INDETERMINADA (IQC)

En conformidad con los términos de referencia de la orden de trabajo mencionada, procedí a analizar las actividades de La Federación; tanto en lo relacionado con su propia estructura organizativa como respecto de la asistencia técnica que proporciona a las cooperativas de vivienda y a grupos que recurren a ella cuando desean que los ayude a organizarse en dichas cooperativas y a obtener personalidad jurídica como tales.

A. En su calidad de Federación de Cooperativas de Viviendas FEHCOVIL es una cooperativa de segundo grado y como tal, es una entidad de carácter privado, que no persigue fines de lucro, cuyos objetivos son, principalmente, los de fomentar, dirigir, estructurar y coordinar el movimiento de la vivienda cooperativa; afiliar a las cooperativas que cumplen con los requisitos estipulados en la Ley y su reglamento; representar a las afiliadas en el ámbito nacional e internacional y coordinar los esfuerzos y actividades comunes de las mismas, etc. Los estatutos también, invisten a FEHCOVIL con atribuciones y le señalan funciones de las propias de una Organización de Servicios Técnicos (OST), tales como las de proporcionar a las afiliadas servicios de administración, legales, económicos y de promoción, gestionar préstamos para financiar la adquisición y urbanización de terrenos y construir o mejorar las viviendas de los miembros de las cooperativas afiliadas, auspiciar programas bajo el sistema de auto-construcción y ayuda mútua, realizar programas de educación entre las afiliadas, supervisar y controlar las operaciones de las afiliadas y velar por el puntual cumplimiento de sus obligaciones, etc.

Según sus estatutos FEHCOVIL es administrada por la asamblea general de afiliadas que constituye la máxima autoridad; por un Consejo de Administración compuesto por cinco miembros que elige la asamblea cada dos años y son reelegibles; por una Junta de Vigilancia compuesta por tres miembros que elige la asamblea y dura dos años en funciones y son reelegibles; y un gerente nombrado por el Consejo de Administración y que es de la confianza exclusiva del mismo. El gerente, por su parte, nombra, promueve y destituye

a los empleados de la Federación. Para el desempeño de sus funciones FEHCOVIL, está compuesta de tres divisiones, las cuales a su vez están divididas en secciones así:

- a) División Administrativa, que consta de cuatro secciones: Administración, Contabilidad, Seguros y Préstamos;
- b) División de Promoción, compuesta por las secciones de Organización y de Educación y;
- c) División de Ingeniería, integrada por las secciones de Diseño y Supervisión, de Proyectos y de Construcción.

A esta fecha el personal de FEHCOVIL consta de treinta y dos personas incluyendo el gerente general, de los cuales dieciseis trabajan en las oficinas de FEHCOVIL, (temporalmente hay tres empleadas con permiso maternal, una de las cuales tiene una reemplazante) y, los dieciseis restantes están asignados como: administradores, secretarías y conserjes de las cooperativas y otros forman parte de las unidades técnicas que operan en los proyectos en construcción. El cargo de Jefe de la División de Ingeniería se encuentra temporalmente vacante, desde la renuncia del titular que fue llamado a desempeñar un cargo con el nuevo gobierno y por no justificarse su reemplazo hasta tanto FEHCOVIL no reinicie su programa de construcción de viviendas, lo que se propone hacer a fines del presente año.

A nuestro juicio, dicho personal una vez que esté completo cuando las necesidades lo señalen, es adecuado para el volumen de actividades que desarrolla la Federación y el número de cooperativas de vivienda a las cuales presta servicios de administración, legales, técnicos, de contabilidad y otros según las circunstancias lo exigen. En el aspecto técnico de la construcción esto resulta factible por la modalidad empleada por FEHCOVIL en los casos de proyectos de costo medio, de crear unidades de campo para la construcción y supervisión de los proyectos, formados por personal temporal bajo la dependencia de la División Técnica y cuyos costos los carga a los proyectos del caso. Este sistema le permite mantener un costo operacional bajo y estable, pues todo aumento del personal de campo lo carga directamente al proyecto o proyectos en construcción. En el aspecto de la administración de las cooperativas y de sus respectivos proyectos cuando éstos pasan a ser habitados por los socios, FEHCOVIL designa para la Cooperativa un equipo de administrador, secretaria y conserje, que responden al Consejo de La Cooperativa pero que son pagados por FEHCOVIL, la cual carga sus sueldos a la comisión de administración respectiva. Ahora bien, en el caso de las cooperativas formadas por familias de bajos ingresos FEHCOVIL utiliza su personal de planta para realizar la administración, debido a la necesidad de reducir los costos laborales, al mismo tiempo que mantener bajo el costo financiero de estos proyectos para encuadrarlos dentro de la capacidad económica de los beneficiarios. Esta es un razón que justifica la limitada actividad de FEHCOVIL como promotora de viviendas

de bajo costo, pues la expansión de sus programas en este sector a un ritmo mayor que el actual (168 viviendas por año, desde julio de 1975 en que terminó la construcción del proyecto para La Cooperativa La Concordia de San Juan de Flores a un costo de L.2,250 por unidad, hasta diciembre de 1981 cuando terminó la segunda etapa de La Cooperativa Centroamericana de Tegucigalpa, al costo de L. 7,326 por vivienda), estaría supeditado a la obtención de financiamiento en términos mucho más favorables que los del mercado financiero actual.

Cabe anotar aquí que la situación de falta de liquidez que ha afectado a FEHCOVIL, durante los últimos seis meses y que ha distorsionado su tradicional imagen de institución cumplidora de sus obligaciones en los casos del programa 526-HG-004 y del BCIE, además de ser transitoria, se debió al desfase financiero resultante de lo siguiente: primero, que tuvo que invertir casi todo su capital disponible (que al 31 de diciembre de 1981 era de L. 626,000) en la terminación de la segunda etapa de La Cooperativa Centroamericana (L. 626,400); y en segundo lugar porque debió hacerle frente a cuantiosos compromisos con proveedores para poder terminar los proyectos Río Grande Sur y tercera etapa de La Cooperativa El Sauce de La Ceiba, dentro del plazo previsto. Mientras así no lo hiciera no podía recuperar del BCIE el capital invertido en dichos proyectos, por la suma de L. 4,272,493. 1/ Lo anterior se vió agravado por la situación emergente ocurrida a raíz de la renuncia del gerente general Ing. José Azcona, para asumir como titular del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas del actual gobierno, la cual se agudizó por la prolongada indecisión, por parte del Consejo de Administración saliente, en el nombramiento de la persona más idónea para ocupar el cargo. Esto fue, finalmente, subsanado por el Consejo electo en la Asamblea Ordinaria de asociados del 27 de marzo de 1982, pero planteó la acefalía de la gerencia general por más de tres meses. Sin embargo, a estas alturas puede afirmarse que el Lic. Pompilio Torres López, dada su experiencia con FEHCOVIL y porque afortunadamente ha contado con la colaboración leal y desinteresada del personal y en especial, de los Jefes de las Divisiones Administrativa y de Promoción, Lic. Oscar Nolasco Herrera y señor Juan Ramón Moncada, respectivamente, y del Jefe del Departamento de Contabilidad Lic. Armando Carbajal; paulatinamente irá superando la crisis y logrará pronto encauzar a FEHCOVIL en su trayectoria normal.

A continuación se analizan las actividades que FEHCOVIL realiza en su calidad de OST, según el orden de los términos de referencia para esta consultoría.

1. Según el programa aprobado por el Consejo, FEHCOVIL debe dar asistencia técnica a los grupos pre-cooperativos, desde el momento en que

---

1/ Esta cantidad se descompone así: a) 104 viviendas del proyecto Río Grande Sur, por la suma de L. 2,318,711 y b) 100 viviendas de El Sauce II Etapa por la cantidad de L. 2,170,869.

acuden a ella para que los ayude a organizarse, en los aspectos educativo y legal. En esta etapa le corresponde la iniciativa a la División de Promoción y Educación cuyo personal imparte cursos denominados pre-cooperativos adaptados al nivel académico de los participantes cuyo objeto es explicar a los futuros asociados los principios básicos del cooperativismo, su historia, los elementos esenciales de una cooperativa de vivienda, su organización y funcionamiento, sus ventajas y desventajas; los pormenores del proyecto que se propone, su ubicación, el tipo de construcción, el precio o precios de las unidades, el monto de las cuotas mensuales, la composición de las mismas, la naturaleza legal de FEHCOVIL, su papel y responsabilidades en el proyecto, desde el ante-proyecto hasta la ocupación del mismo; como también, los estatutos y demás documentos propios de una cooperativa de vivienda tales como el contrato de suscripción y el de habitación.

Además de su objetivo de transmitir al grupo un conocimiento general del cooperativismo de vivienda, se supone que estos cursos le sirven a FEHCOVIL para conocer mejor a los miembros del grupo que ha pedido asistencia, y detectar así cuales se interesan en formar la cooperativa sólo como un medio para obtener una casa y aquellos que lo hacen por razones que van más allá de esa aspiración material, con el fin de mejorar su nivel social y cultural. Mediante estos cursos podrá también apreciar la situación socio-económica de los miembros del grupo por sus rasgos de personalidad, iniciativa y franqueza y cuáles están mejor capacitados para formar los cuerpos directivos, pues se espera que las cooperativas de vivienda formadas bajo los auspicios y con la asistencia de FEHCOVIL constituyan comunidades bien organizadas, que proporcionen a sus asociados una vida tranquila y agradable y en que reine un espíritu de superación económica, social y cultural.

Una vez que la cooperativa ha sido legalizada, la División comienza la segunda fase del entrenamiento de los socios, esto es, la educación pre-ocupacional o sea, aquella que tiene lugar durante la construcción de las viviendas y continúa hasta que éstas son entregadas y asignadas a los socios para que las habiten. El objetivo de esta fase es profundizar el conocimiento de las funciones y responsabilidad de FEHCOVIL en el proyecto y en la fase tercera o post-ocupacional; el funcionamiento de la cooperativa de viviendas de que son socios; sus derechos y sus obligaciones para con la cooperativa y de ésta con FEHCOVIL; el funcionamiento y administración de la misma; todos los asuntos, detalles y demás aspectos que deben tomarse en cuenta antes de que ocupen el proyecto. Corresponde recalcar aquí que en esta fase de la educación puede también resultar muy conveniente y efectivo plantear a los socios la ventaja de establecer planes de ahorro entre ellos, para ayudarse a formar las primas de las viviendas que postulan y la forma cómo se pueden administrar y acrecentar dichos fondos.

La educación post-ocupacional debe comenzar una vez que los socios viven en el proyecto y termina cuando la cooperativa se disuelve o por cualquiera causa deja de existir como entidad cooperativa con

personalidad jurídica. En esta fase del proyecto es necesario dar educación no sólo a los socios sino también a los directivos ya que éstos, en la mayoría de los casos, carecen de experiencia práctica en el manejo de una entidad como su cooperativa. Durante esta etapa la labor de la División de Educación consiste fundamentalmente en asesorar al Consejo de Administración de la cooperativa y a los comités que éste designe, sobre el funcionamiento y la administración interna de la cooperativa y de los comités y, a la vez, recomendar al Consejo qué actividades puede realizar a través de comités a fin de lograr la buena marcha de la misma.

Creemos que en lo tocante a cualquiera de estas fases de la educación que está llamada a dar FEHCOVIL a los grupos pre-cooperativos y a las cooperativas ya legalizadas, en la práctica la División de Educación tiene limitaciones para realizar sus funciones adecuadamente, principalmente en los casos de grupos grandes, y en especial, en los casos de familias de bajos ingresos. Sabido es que para que un curso o conferencia sea eficaz el grupo debe ser relativamente pequeño y, preferiblemente, no superior a 30 o 40 personas. En este aspecto FEHCOVIL tiene dos problemas: primero, el referente a espacio, pues carece de un local adecuado en sus oficinas. Una posible solución que ha considerado el gerente es la de techar y adecuar el patio de atrás del edificio de FEHCOVIL en La Colonia Matamoros, pero eso demandaría un costo que actualmente FEHCOVIL no puede sufragar; y segundo, el asunto del horario; en este aspecto el problema surge debido a que aquellos miembros de las familias beneficiarias que trabajan, lo hacen generalmente todos los días de la semana y en jornadas de 12 a 14 horas, por lo cual resulta inadecuado hacer los cursos en horario nocturno. Lo más justo en estos casos es dar los cursos en turnos de cuatro horas en la mañana y cuatro en la tarde los sábados y domingos, pero FEHCOVIL no tiene fondos para pagar horas extraordinarias de tal manera que resulta difícil para el personal de la División poderse consagrar muchos fines de semana cada año a la realización de estas funciones educativas.

Finalmente, un aspecto que impide a FEHCOVIL llevar a cabo una labor educativa más amplia en forma sistemática es la carencia de un equipo audiovisual que facilite la labor del personal de la División, haciéndola, al mismo tiempo, más efectiva y atractiva para los socios y directivos de las cooperativas o grupos participantes. En este aspecto sugerimos la posibilidad que la AID haga a FEHCOVIL una donación para la adquisición de tal equipo o que se lo proporcione a través de su programa de materiales excedentes.

2. Respecto de la programación y construcción de proyectos de vivienda cooperativa de más de 100 unidades por administración directa, FEHCOVIL tiene poca experiencia, pues sólo ha ejecutado dos conforme a esta modalidad, los proyectos de la cooperativa Río Grande Sur en Tegucigalpa (138 viviendas de costo medio), y la tercera etapa de El Sauce, de La Ceiba (120 unidades del mismo tipo); para los cuales obtuvo financiamiento del BCIE.

Estos proyectos le ocasionaron problemas de flujo de fondos a FEHCOVIL, debido a que en su programación no se previeron algunos factores que entorpecieron el ciclo constructivo normal, tales como el desabastecimiento de cemento que se produjo a fines del año de 1981, como asimismo la falta en la provisión de tuberías para el agua potable y el alcantarillado sanitario y, finalmente, el efecto negativo para la pavimentación de las calles que acarrea la lluvia, que este año ha sido muy abundante y persistente en la zona norte. En este sentido también, la humedad ambiente causó retrasos en la entrega de casas en el proyecto de la Cooperativa Río Grande Sur. Debido al ajustado capital operativo de FEHCOVIL, los retrasos que le ocasionaron estos problemas en la terminación y entrega de las viviendas conforme al cronograma original que se había trazado, la colocaron en una seria situación de falta de fondos, pues no podía obtener del BCIE los reembolsos correspondientes a su inversión, lo cual le ha hecho imposible cumplir con sus compromisos financieros con sus proveedores y las instituciones de crédito tanto locales como internacionales.

Para evitar que se repitan estos problemas sería muy recomendable que en el futuro la División Técnica de FEHCOVIL programe las obras constructivas en etapas y por períodos que contemplen la ocurrencia de hechos de fuerza mayor y caso fortuito, de manera tal que siempre pueda recuperar parte de la inversión propia o el financiamiento puente para cumplir con los proveedores, subcontratistas y empresas de utilidad pública, bancos y demás acreedores antes de continuar o iniciar etapas posteriores. Durante estos días le planteamos esta inquietud al gerente general y él está consciente del problema y de acuerdo con la medida propuesta para solucionarlo, sobre lo cual oportunamente hablará con la persona que se designe para el cargo de Jefe de la División Técnica.

3. En materia de proyectos terminados, como se dijo anteriormente, FEHCOVIL proporciona una amplia asistencia técnica a las cooperativas que ha ayudado a formar, sea que se afilien a ella o no. En este aspecto la actividad de FEHCOVIL se divide en dos aspectos básicos:
  - a) La función administrativa propiamente tal, de la cooperativa y del proyecto, o sea la realización de las operaciones diarias de administración, secretaría, recaudación y mantenimiento del proyecto y de las viviendas. En general estas actividades las llevan a cabo las propias cooperativas con personal propio designado y pagado por ellas, cuando el volumen de esas operaciones así lo justifica y la ubicación geográfica del proyecto no permite a FEHCOVIL mantener un control adecuado sobre el personal asignado proporcionado por ella. Tal es el caso de las dos cooperativas de la zona Norte, COLVISULA en San Pedro Sula con 92 viviendas construidas en dos etapas, y El Sauce de la Ceiba, que tiene 360 viviendas terminadas y está en proceso de terminar otras 29 como culminación de la tercera etapa de un proyecto que constará de más de 500 unidades, cuando construya la cuarta etapa, para lo cual FEHCOVIL ha presentado ya

una solicitud de financiamiento al BCIE, por la suma de L. 2,675,000.

En el caso de las cooperativas de ingresos medios de Tegucigalpa, tales como El Hogar y Miraflores Sur, (y lo propio ocurrirá en el caso de la Cooperativa Río Grande Sur, cuando se entregue la última etapa próximamente), FEHCOVIL proporciona y paga el personal administrativo para estas Cooperativas, el cual opera a las órdenes del Consejo de Administración de las mismas, pero bajo la supervisión y dirección de la División Administrativa de FEHCOVIL.

Por otro lado, en el caso de las cooperativas de bajos ingresos FEHCOVIL les proporciona la administración en forma centralizada con su propio personal.

- b) Las funciones de contabilidad, que FEHCOVIL realiza en forma centralizada, desde sus oficinas para todas las cooperativas de viviendas cuyos proyectos están habitados y, para las que están en construcción, hasta la entrega de las viviendas.

En el aspecto administrativo la actividad de FEHCOVIL presenta tres problemas cuya solución es necesaria y que, a nuestro juicio, requerirá de la acción concertada de la Federación y de las Cooperativas. Dichos problemas son:

1. FEHCOVIL está financiando el costo de administrar las cooperativas con cargo al diferencial de intereses que obtiene entre el interés que recibe de las cooperativas sobre su cartera y el interés que debe pagar a los prestamistas, pues la comisión de administración que cobra a las cooperativas es insuficiente para cubrir los gastos de FEHCOVIL. En relación con esto caben dos observaciones:
  - a) Desde el punto de vista financiero aún en circunstancias normales es inadmisibles cubrir gastos administrativos con el producto de diferencias positivas entre los intereses de las operaciones activas y los que la institución adeuda por operaciones pasivas. La razón de esto es que dichos diferenciales deben destinarse para constituir reservas que ayuden a consolidar la situación financiera de la institución y permitirle ampliar sus operaciones hacia la construcción de nuevos proyectos. De lo contrario, a la larga la entidad irá descapitalizándose inexorablemente hasta que deba liquidarse por carecer de fondos para pagar sus obligaciones, en razón que el monto del diferencial irá disminuyendo paulatinamente a medida que las cooperativas terminen de pagar sus préstamos.

Ahora bien, en el caso de FEHCOVIL la situación a este respecto es bastante seria si se ilustra con las cifras pertinentes del balance del año 1981, en que el diferencial de intereses entre préstamos activos y pasivos fue de sólo de L. 100,000, las comisiones por administración sumaron menos de L. 96,000 y los gastos de administración ascendieron a L. 541.000, esto es una proporción de 2.8 a 1.0, si se considera el ingreso combinado de

intereses y comisiones, pero tal proporción aumenta al doble si sólo se toma el valor de las comisiones cobradas por FEHCOVIL a las cooperativas. Es decir, FEHCOVIL gasta L. 2.80 por cada lempira que recibe por concepto del monto combinado de intereses y comisiones de administración, pero si sólo se considera estas últimas el costo para FEHCOVIL es de L. 5.60 por cada lempira que recibe.

b) El sistema de recuperación de gastos administrativos que emplea FEHCOVIL es inadecuado, ya que la base sobre la cual ésta aplica el porcentaje cobrado permanece fija en el tiempo y sólo aumenta si se construyen nuevos proyectos cooperativos y disminuye cuando se cancelan los préstamos. Por su parte, los gastos administrativos aumentan constantemente debido a la inflación. A nuestro juicio, FEHCOVIL deberá resolver este problema con la mayor urgencia, ya que de lo contrario su situación financiera se irá deteriorando paulatinamente y pronto se hará irreversible. Hay dos formas, alternativas o combinadas, que podrían usarse para resolver este problema: (i) La disminución de los gastos al nivel indispensable para el efectivo funcionamiento de FEHCOVIL, sin disminuir sus servicios; y (ii) El cobro de los gastos de administración directos por su valor verdadero a aquellas cooperativas que los producen, tales como El Hogar, Miraflores Sur, Río Grande Sur y El Sauce y; el prorrateo de los indirectos (el total de los gastos de operación menos los directos) entre todas las cooperativas administradas por FEHCOVIL. Siguiendo con el ejemplo, el año 1981 los gastos administrativos indirectos de estas cooperativas fueron de L. 150,000, el total de los gastos de operación fue de L. 541,000 y así, los gastos indirectos fueron L. 391,000, cantidad ésta que debe ser repartida entre las cooperativas, sea en proporción al número de socios o mediante alguna fórmula que les haga soportable el costo a las cooperativas de nivel bajo.

2. Otro problema serio que se presenta en las cooperativas de viviendas afiliadas a FEHCOVIL es la morosidad, tanto de los socios para con sus cooperativas como de éstas con la Federación. Aunque en principio la morosidad debe ser una situación transitoria y de carácter excepcional, en el cooperativismo de vivienda hondureño ella se está transformando en habitual y extendiéndose cada vez más entre los socios, a tal punto que si FEHCOVIL y los Consejos de Administración no buscan soluciones drásticas y urgentes, a muy corto plazo el control del problema se hará imposible. Lo peor del caso es que la mora ocurre con mayor frecuencia y en una proporción más alta en las cooperativas de nivel medio que en las de bajos ingresos. Al respecto tomaremos los casos de El Hogar y de Miraflores Sur como ejemplos:

a) En El Hogar, al 31 de mayo de 1982, 186 socios (49.2% del total) adeudaban a la cooperativa L. 56,717, lo que representa casi una y media veces (136.3%) el monto de la cuota mensual que la cooperativa adeuda a FEHCOVIL mensualmente por concepto de intereses y capital del préstamo hipotecario y la comisión por

administración (L. 41,607). De los 186 socios, 21 (5.6% del total) tenían más de cuatro cuotas en mora por L. 20,632 equivalente al 49.6% de la cuota mensual y al 36.4% de la morosidad total a esa fecha. Hay que hacer notar que estos 21 socios son candidatos seguros a convertirse en morosos crónicos si la cooperativa no toma medidas inmediatas con la energía que le autorizan la ley, los estatutos y el contrato de habitación, en protección de los socios que se mantienen al día, pues éstos sufrirían injustamente la pérdida de sus casas si la cooperativa no pudiere pagarle al acreedor hipotecario por no haber recibido el total de la cuota mensual y este último usa su derecho de recuperar la deuda mediante la ejecución de la hipoteca. A este respecto debe recordarse que en una cooperativa de viviendas cada uno de los socios es responsable de las deudas propias y de las de los demás socios. Siguiendo con el ejemplo de El Hogar, en la fecha indicada, cinco de los 186 socios morosos (1.3% del total) debían 10 cuotas o más por el equivalente de L. 10,545, que componían el 18.6% de la mora total, el 51% de la morosidad de cuatro cuotas o más y el 25.3% del valor de la cuota mensual.

- b) A la misma fecha en Miraflores Sur, 106 de los 220 socios de la cooperativa (48.2%) estaban morosos por la suma de L. 51,100 que equivale al 188.7% de la cuota mensual ascendente a L. 34,747; 10 de esos 106 (4.6% del total) tenían cuatro o más cuotas por L. 20,739 o sea el 60% de la cuota mensual y el 41% de la mora total; y tres de los 106, o sea el 1.4% de los socios de la cooperativa debían 10 cuotas o más por L. 14,469, lo que representa el 41.6% de la cuota mensual, el 28.3% del total en mora y el 69.8% del valor adeudado por los morosos con cuatro cuotas o más.

El problema que agrava la situación de morosidad de los socios de las cooperativas es el efecto negativo inmediato que dicha morosidad interna produce en la capacidad de las cooperativas para reembolsar la adeudado a FEHCOVIL, lo que reduce aún más la liquidez de ésta, en momentos como los que atraviesa de falta de disponibilidad para hacer frente a compromisos inmediatos. Al 31 de mayo la deuda atrasada de las cooperativas con FEHCOVIL era de L. 334,125.53. Como explicó este consultor al gerente general y demás directivos de FEHCOVIL y a algunos directores de las cooperativas morosas, esta situación no sólo es dañina para la buena imagen que tiene FEHCOVIL en la comunidad financiera nacional y extranjera sino que es sumamente injusta, porque además de ser causada por una parte relativamente pequeña de los socios de las cooperativas involucradas, lo que de hecho significa que a través de FEHCOVIL todo el movimiento está subsidiando a dichos asociados quienes gozan de los beneficios de una casa igual que los socios cumplidores y porque esa minoría impide que FEHCOVIL pueda ampliar sus operaciones para beneficiar a más personas con el uso y goce de una casa. No estamos de acuerdo con la posición de los que creen que porque una cooperativa de viviendas es una institución no

lucrativa y que propicia la solución de un problema de carácter social, está atada de manos para exigir a sus socios el cumplimiento de sus compromisos, pues si éstos no le pagan lo adeudado la cooperativa no podrá funcionar adecuadamente y dejará de prestar sus servicios tanto a los socios que cumplen como a los morosos. Respecto a este problema recomendamos que la administración de FEHCOVIL, al más alto nivel, se reúna cuanto antes con los directivos de todas las cooperativas de vivienda para hacerles ver la seriedad del asunto, convenciéndolos de la necesidad de que todos los socios pongan sus cuotas al día, especialmente los que adeudan más de diez mensualidades. En cuanto a los que deben 20 o más cuotas, es evidente que no ameritan ningún tipo de consideraciones porque si llegaron a ese estado es porque no tiene la menor intención de pagar ni una sola cuota más y al terminar el plazo del préstamo, los demás socios deberán pagar al acreedor lo que aquellos adeudan si quieren obtener recibo de pago por parte del acreedor. Es muy posible que eso sea lo que los socios morosos están esperando para obtener la propiedad de su casa y los demás beneficios de la cooperativa sin pago alguno de su propia cuenta. Además está la situación mencionada arriba de que si por falta de pago oportuno de los socios las cooperativas incurren en mora con FEHCOVIL y ésta se atrasa con sus acreedores por falta de fondos con qué hacer frente a sus compromisos, es muy posible que éstos pierdan la paciencia con FEHCOVIL y le reclamen el pago total de sus préstamos y, en tal caso, las cooperativas podrían perder sus proyectos pues éstos están hipotecados a favor de dichos acreedores y les garantizan los compromisos de FEHCOVIL solidariamente con ésta.

Hay un procedimiento corriente para cobrar la morosidad; después de la segunda cuota el Consejo de la cooperativa, o FEHCOVIL por cuenta de ésta, dirige a los socios un aviso reconviniéndolos para que paguen; después de la tercera cuota los amenaza con enviar el caso al abogado; y, finalmente, el abogado inicia la acción judicial pero sólo en ciertos casos extremos. Sin embargo, creemos que cuando un socio llega a adeudar 10 o más cuotas está demostrando que no le importa su situación y como está infringiendo la estipulaciones del estatuto de la cooperativa y del contrato de habitación, se ha hecho acreedor a la pérdida del derecho al uso y goce de la vivienda que, no debe olvidarse, le pertenece a la cooperativa y no a él. Mi recomendación es que las cooperativas propongan a los socios morosos crónicos una fórmula para el pago de sus deudas atrasadas. Dicha fórmula consistiría en que la cooperativa congelaría a cada socio las cuotas en mora y los intereses penales, cuya suma total la cooperativa consideraría como dada en préstamo al socio moroso por un plazo prudente de 6, 12, 18, 24, 30 ó más meses, según el monto de la deuda. Este préstamo llevaría intereses comerciales de plaza, igual que si el socio prestara el dinero con un banco para pagarle a la cooperativa. Es evidente que en este caso la cooperativa no podría ser acusada de lucrar a costa del socio, ya que el interés serviría apenas

para compensar en parte los perjuicios que el socio ha ocasionado a ella y a sus consocios con su atraso. Sugerimos que las cooperativas estipulen estos convenios al cuarto mes de atraso y que lo hagan por la vía administrativa, antes de enviar los casos al abogado, lo que harán sólo cuando los deudores incumplieren dichos convenios. De esta forma la cooperativa o FEHCOVIL en su caso, tendrá más flexibilidad para repactar los convenios, en los casos en que los socios morosos le presenten situaciones justificadas.

Ahora bien, respecto de la morosidad de las cooperativas con FEHCOVIL, mi recomendación es que ésta negocie con cada cooperativa la concesión de un préstamo a un plazo mediano dependiendo del monto atrasado y a una tasa de interés cercana a la tasa comercial. La cooperativa, a su vez, deberá abonar al servicio de este préstamo las cuotas que reciba de sus socios por los convenios suscritos con ellos según el párrafo anterior, y deberá distribuir entre todos los socios aquella parte del servicio que corresponda a la diferencia entre la mora de los socios con la cooperativa y la de ésta con FEHCOVIL, en los casos que la cooperativa haya recibido de los socios sumas que no abonó a la deuda con FEHCOVIL.

Creo pertinente sugerir aquí la conveniencia que su oficina considere la posibilidad de proporcionar asistencia técnica, tanto a FEHCOVIL como a los directivos de las cooperativas que ésta patrocina, sobre la forma más expedita de enfocar el doble problema de la morosidad de los socios con las cooperativas y de éstas con la Federación. Para su mayor eficacia, si Ud. lo estima pertinente, esta asistencia podría programarse en varias etapas, la primera, para diagnosticar la situación y proponer medidas para corregirla; la segunda, para dar entrenamiento a los socios y directores de las cooperativas y a los directivos y personal de FEHCOVIL en relación con este problema; y la tercera para hacer la evaluación de las medidas tomadas y sugerir las correcciones que correspondan.

3. En el caso particular de El Hogar y, en menor escala también en la cooperativa Miraflores Sur, existe un tercer problema, además de los señalados. En efecto, algunos de los socios de dichas cooperativas, para el caso, 22 en El Hogar y uno en Miraflores Sur, le pagaron anticipadamente sus casas a la cooperativa y ésta no le reembolsó las sumas correspondientes a FEHCOVIL. En el caso de El Hogar la suma involucrada es de L. 198,315.00 y en Miraflores es de L. 15,615.00. Es fácil de entender que esta situación acarrea dos problemas, uno para FEHCOVIL y otro para la cooperativa, a saber:
  - a) Como administradora del préstamo, FEHCOVIL estaría incumpliendo la cláusula del convenio de administración del programa N<sup>o</sup> 522-HG-004 que le obliga a remitir al inversionista

las cantidades que los asociados paguen a la cooperativa para amortizar anticipadamente sus viviendas; y

- b) Por su parte la cooperativa cobra a los 378 que siguen pagando la suma total que adeuda a FEHCOVIL y que corresponde a los 400 socios, tal como si todos ellos estuvieran adeudando su cuota en el préstamo a largo plazo. La diferencia entre estas dos cantidades es de L. 1,245.58 mensuales, pero se multiplica rápidamente en el tiempo, de tal forma que, por ejemplo, después de cinco años los 378 socios habrían pagado L. 74,738.80 de más. En el caso de la cooperativa Miraflores Sur ocurre lo mismo aunque por una suma mucho más baja.

Aunque en el caso de El Hogar, como se verá mas adelante, esta situación se debió a que la cooperativa utilizó los fondos de los pagos anticipados de los socios en el financiamiento de las reparaciones de algunas de las casas que, por motivos ajenos a la cooperativa y a FEHCOVIL, tuvieron problemas de asentamiento del terreno que rasgaron los pisos o las paredes, FEHCOVIL, en su calidad de administrador, debe exigirle a la cooperativa que se ponga al día en el reembolso de estas sumas. La fórmula que este consultor ha propuesto a la gerencia de FEHCOVIL para solucionar esta situación y que también le planteó al Consejo de Administración de la cooperativa, es de que ésta adquiriera un préstamo bancario al plazo de 24 ó 36 meses cuyas cuotas mensuales serían soportables para los 400 asociados quienes, según los principios cooperativistas, son solidariamente responsables de su solución por haberse beneficiado todos con la utilización que hizo la cooperativa de esos fondos y por haber sido hecha con la anuencia de todos los asociados.

Hasta la fecha, la cooperativa ha reparado 150 viviendas por un costo aproximado de L. 950,000.00, desde el año 1979 que fue la época en que este defecto se detectó por primera vez. Para resolver el problema de las casas que faltan por reparar, la cooperativa decidió cobrar una cuota adicional de L. 20.00 a todos los socios, con lo cual se constituye un fondo que permite reparar sólo una o dos viviendas mensualmente, dependiendo de la naturaleza y costo de las reparaciones. El Consejo de la cooperativa solicitó un informe técnico a una firma de ingenieros para determinar el costo de reparación de todas las viviendas que todavía faltan por reparar, la cual determinó tal costo en la suma de L. 1,060,000.00. Basado en eso y en que si la cooperativa sigue reparando viviendas al ritmo de una o dos al mes según le permite el fondo de L. 2,000.00 mensuales, el costo resultará mucho más elevado al cabo de los doce años que la cooperativa ha programado para terminar, el suscrito le ha recomendado a la cooperativa que ésta haga un esfuerzo y repare ahora todas las viviendas de una vez, para cuyo financiamiento debe tratar de obtener un préstamo bancario a cinco o mas años de plazo y a la tasa de interés comercial. Este préstamo puede garantizarse con una segunda hipoteca sobre el inmueble de la

cooperativa, además del aval de FEHCOVIL. La cooperativa puede justificar esta operación ante el banco que se interese, demostrando que actualmente el proyecto vale aproximadamente L.14,000,000 y la primera hipoteca que grava al inmueble está reducida a unos L. 3,000,000.00; de tal modo que la inversión del banco estaría perfectamente resguardada.

- B. En cuanto al plan de trabajo a que se refiere este punto y dada la situación de falta de circulante que afecta a FEHCOVIL en la actualidad, el suscrito consideró prudente recomendar a la gerencia que durante los próximos seis meses concentre sus actividades, en un 95%, en llevar a cabo las acciones conducentes a obtener recursos para sacar a FEHCOVIL de su iliquidez.

En este aspecto deberán incluirse las gestiones iniciadas con el INVA a sugerencia suya, destinadas a negociar con dicha institución el refinanciamiento de la hipoteca de la segunda etapa de la cooperativa Centroamericana, a través de la cesión que haga FEHCOVIL al INVA de la cuota mensual que obtiene FEHCOVIL por dicho préstamo; y lo mismo debería hacer FEHCOVIL con la FINAVI respecto de las hipotecas de COLVISULA II Etapa y Guamilito. Según lo expresado, el plan de trabajo a desarrollar por la gerencia de la Federación entre los meses de julio y diciembre del presente año consistiría de lo siguiente:

#### Julio

##### 1) 10 al 9:

- a) Estudiar y considerar las medidas propuestas sobre recuperación de la morosidad (socios cooperativas y cooperativas FEHCOVIL) y someterlas al Consejo de Administración para su aprobación.
- b) Seguir activando la negociación de la hipoteca de la Centroamericana con el INVA.

##### 2) 12 al 24:

- a) Reunir a los Consejos de Administración de las cooperativas de nivel medio para plantearles la necesidad de solucionar el problema de la morosidad (en la forma que se recomendó al Consejo de El Hogar en la reunión que tuvimos con ellos el gerente general de FEHCOVIL y este consultor el 30 de Junio pasado).
- b) Definir con el INVA los términos de la negociación de la hipoteca de la Centroamericana II Etapa.
- c) Continuar la negociación de las hipotecas de Guamilito y COLVISULA II Etapa con la FINAVI o proponérsela a la Asociación de Ahorro y Préstamo "La Constancia."
- d) Terminar las últimas 34 viviendas de Río Grande Sur y 29 de El Sauce III Etapa y someter al BCIE la solicitud de reembolso pertinente.

- e) Activar con el Ministerio de Hacienda las gestiones iniciadas con la carta del 28 de junio, sobre la disponibilidad de dólares para pagar la deuda atrasada con el Riggs National Bank (aprox. L. 400,000.00).
- f) Presentar a la AID la solicitud para la donación de L. 350,000.00 para la creación del fondo de preinversión.

3) 26 al 30

- a) Escriturar la operación de la Centroamericana con el INVA.
- b) Comenzar a implementar las medidas sugeridas para reducir la morosidad.
- c) Estudiar las recomendaciones sobre la inconveniencia de destinar el diferencial de intereses recibidos por FEHCOVIL para cubrir gastos administrativos, encuadrar éstos dentro de lo indispensable y cargárselos a las cooperativas, terminando el subsidio que actualmente FEHCOVIL está proporcionándoles por este concepto; formular un plan para su solución y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración.
- d) Pagar cuentas pendientes con proveedores.

Agosto

1) 2 al 6:

- a) Suscribir con el INVA la documentación sobre la Centroamericana II Etapa
- b) Continuar las medidas para la recuperación de la morosidad.
- c) Activar con el BCIE el reembolso de las 34 casas de Río Grande Sur y 29 de El Sauce III Etapa.
- d) Continuar las gestiones con el Ministerio de Hacienda sobre obtención de dólares para pagar al Riggs.

2) 9 al 20:

- a) Reunir a los Consejos de Administración de las cooperativas de nivel medio y someterle el plan para solucionar el problema de los gastos de administración, urgiéndolos a tomar las medidas pertinentes.
- b) Obtener del BCIE el reembolso a que se refiere el literal c) anterior (aproximadamente L. 1,400,000.00).
- c) Pagar la deuda atrasada con el Riggs National Bank y obtener las divisas correspondientes para su transferencia al Agente Fiscal de la AID.

- d) Recibir del INVA el préstamo sobre la hipoteca de la Centroamericana y abrir inmediatamente con esos fondos un depósito a plazo al 16% o más.
  - e) Obtener la reacción de El Hogar sobre el pago de las casas atrasadas a FEHCOVIL y hacer los trámites pertinentes para remitirle al Riggs esos fondos.
- 3) 23 al 31:
- a) Pagar los terrenos a la JNBS y al CMDC (aproximadamente L. 250,000.00).
  - b) Definir los términos de la negociación sobre las hipotecas de Guamilito y COLVISULA II Etapa con las instituciones interesadas.
  - c) Continuar apoyando a las cooperativas en su campaña para recuperar la morosidad de sus socios y obtener la transferencia de dichos pagos a FEHCOVIL.
  - d) Dar seguimiento en el BCIE a las solicitudes de préstamos para Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV Etapa.

### Septiembre

- 1) 1<sup>o</sup> al 10:
- a) Suscribir la documentación del préstamo o préstamos con garantía de las hipotecas de Guamilito y COLVISULA II Etapa.
  - b) Proponer al CMDC, FACACH, CARE, etc. la realización de proyectos de mejoramiento de viviendas para sus asociados o patrocinados.
  - c) Gestionar con el INVA la realización del proyecto de CASMUL II Etapa y otros, a través del fondo para proyectos rurales del INVA.
- 2) 13 al 24:
- a) Iniciar estudios sobre compra de terrenos.
  - b) Dar seguimiento a las medidas para recuperar la morosidad.
  - c) Iniciar la ejecución del proyecto CASMUL II Etapa.
- 3) 27 al 1<sup>o</sup> de Octubre:
- a) Recibir de la o las instituciones inversionistas el o los préstamos sobre las hipotecas de Guamilito y COLVISULA II Etapa y abrir una cuenta a plazo con el producido.

- b) Negociar la compra de terrenos que se hayan definido anteriormente.
- c) Pagar la cuota trimestral de los préstamos del BCIE (aproximadamente L. 490,000.00).
- d) Continuar la ejecución de CASMUL II Etapa y comenzar la organización del grupo y darles educación precooperativa.

### Octubre

#### 1) 4 al 15:

- a) Obtener definición del BCIE sobre las solicitudes para Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV.
- b) Iniciar la programación y diseño de los proyectos mencionados en a).
- c) Iniciar el cobro de las primas para dichos proyectos.
- d) Continuar la ejecución de CASMUL II Etapa.
- e) Continuar las medidas para recuperar la mora.

#### 2) 18 al 29:

- a) Pagar la cuota semestral del préstamo N<sup>o</sup> 522-H-011 (cooperativas del norte).
- b) Continuar la ejecución de CASMUL II Etapa.

### Noviembre

#### 1) 1<sup>o</sup> al 15:

- a) Continuar la cobranza de las primas de los proyectos Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV Etapa.
- b) Continuar la programación de dichos proyectos.
- c) Continuar la ejecución de CASMUL II Etapa.
- d) Continuar las medidas para recuperar la mora.

#### 2) 16 al 30:

- a) Continuar la ejecución de CASMUL II Etapa, legalizar al grupo y darles educación preocupacional.
- b) Presentar al BCIE los planos y especificaciones de los proyectos Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV Etapa para su aprobación.

Diciembre

1) 1<sup>o</sup> al 15:

- a) Cobrar las últimas primas de los proyectos Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV Etapa.
- b) Terminar la ejecución del proyecto CASMUL II Etapa, y darles educación post-ocupacional.
- c) Continuar la ejecución de medidas para recuperar la mora.

2) 16 al 31:

- a) Obtener del BCIE la aprobación de los planos y especificaciones de los proyectos Río Grande Sur II Etapa y El Sauce IV Etapa.
- b) Suscribir con el BCIE y las cooperativas los préstamos para el financiamiento de dichos proyectos.
- c) Pagar al BCIE la cuota correspondiente al o los préstamos antiguos (aproximadamente L. 290,000.00).
- d) Iniciar el estudio técnico y financiero de nuevos proyectos.

En relación con este capítulo me complace poner en su conocimiento que, en reciente comunicación que mantuve con el gerente general de FEHCOVIL antes de finalizar este informe, me informó que ya están llevando a cabo varias de las recomendaciones formuladas en este estudio y, en especial, las relacionadas con el problema de la morosidad. Me dijo el Lic. Torres, a este respecto, que ellos verían con mucho beneplácito si pudieran continuar recibiendo la asistencia técnica que esa Oficina Regional bajo su dirección les está proporcionando y que se inició con este estudio.

- C. Esta parte del estudio fue realizada en colaboración con el analista financiero de la AID, señor Eliecer Fernández, quien hará su informe separadamente y en él sugerirá las medidas de carácter financiero que conviene a FEHCOVIL aplicar en sus operaciones activas y para la administración de sus fondos.