

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**LA RED MICROFINANCIERA RURAL DEL CANTON
LAGO AGRIO DINAMIZANDO EL DESARROLLO
LOCAL**

ROMANELI CARRILLO ALBERCA

2003



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
ECUADOR – CHILE**

**MAESTRIA EN:
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL**



TEMA DE TESIS:

**La red microfinanciera rural del cantón Lago Agrio
dinamizando el desarrollo local**

AUTOR:

Romaneli Carrillo Alberca

Promoción 2002 - 2003



AGRADECIMIENTO

Empezare agradeciendo en primer lugar a la embajada de Bélgica, que a través de la Cooperación técnica Belga, supieron depositar en mi su contingente y su confianza en la realización de este master; también a la UDLA y a su cuerpo de docentes, por el aporte valioso, en los conocimientos que me proporcionaron; a mi coach Cristian por la paciencia que me tuvo en la dirección del PC y la Tesis. Y a mis colegas por sus aporte importantes en la comunidad de aprendizaje y en las retroalimentaciones

DEDICATORIA

Dedicada con mucho amor a mi familia, a quienes robe un tiempo muy valioso, especialmente a mis hijos, a Angie, Linda y Dennis; que me demostraron siempre su paciencia, en estos momentos. Espero que en el futuro ellos enrumben su camino y tomen la posta que yo sigo, en bien de los demás.



RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del análisis de mi trabajo de tesis sobre el desarrollo de la red microfinanciera de Lago Agrio, y para comprender su realidad presente y futura. En el capítulo I, he realizado un tratamiento histórico para entender la realidad del país y de las microfinanzas en el Ecuador. Se analizan los periodos de auge económico y de ajuste estructural que desencadenaron en profundizaciones de la pobreza y en un estancamiento del país.

Producto de esta realidad de pobreza surgió en el Ecuador el sector microempresarial, con una serie de problemas, tales como la falta de financiamiento. Este sector determinó el apareamiento de alternativas de superación de la pobreza, del desempleo y el subempleo, tanto en el sector rural como urbano, fortalecidas por las microfinanzas como fuentes de financiamiento para este sector.

El sector microempresarial estaba caracterizado por pequeñas microempresas de diferentes actividades económicas con problemas en su gran mayoría caracterizadas por la falta de capital de trabajo, tecnología, capacitación y bajas economías de escala; el gran problema que siempre enfrentó este sector fue la falta de financiamiento. El sector microempresarial ubicada tanto en el sector urbano como rural del país siempre llevo consigo un estigma, por ser pequeñas unidades económicas, no siempre tuvieron las posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento formal; Pues siempre sus propietarios fueron calificados como no sujetos de crédito por la banca tradicional.

Frente a la escasez de recursos que no pueden conseguirse sin dificultad y con agilidad en el sector formal, esta gran mayoría de demandantes de pequeños recursos, muchas veces recurren al financiamiento por medio del chulquero que con tasas de interés del 10% al 15% mensuales, ahogan el crecimiento de estas alternativas de generación de riqueza, creación de empleo y absorción de mano de obra.

Esta grave situación en que estaba sumida la economía campesina y urbano marginal más pobre del país estuvo siempre relegada por los gobiernos. La situación era y es mucho más delicada en la amazonía que en el resto del país. Esta región es percibida en muchos casos como una región salvaje abandonada y habitada por indígenas, proveedora solo de petróleo para sostener el presupuesto del Estado.

Esta situación me llevo a plantearme en el lapso de un año la ejecución de un Proyecto de Cambio (PC), vinculado a las microfinanzas rurales en Lago agrio, zona en la que yo trabajo desde hace cinco años en desarrollo local, apoyando entre otras propuestas la implementación de estructuras financieras locales. Entre las instituciones de microfinanzas con las cuales trabajo se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOCLA; con quien he implementado la propuesta de una red de cajas de ahorro y crédito, vinculadas a la cooperativa FOCLA, como una alternativa de cambio para el sector rural, financiando sus emprendimientos.



En el capítulo dos planteo el tema de tesis: Las microfinanzas rurales en "El cantón Lago Agrio, dinamizando el desarrollo local". Para demostrar como este PC puede mejorar el nivel de vida de las personas me propuse la siguiente hipótesis de trabajo: "La creación de la red microfinanciera rural en Lago Agrio incrementara las posibilidades de acceso al financiamiento de los sectores pobres del área rural, que no son sujetos de crédito por el sector financiero, y por este medio se fomentará procesos de desarrollo local, fortalecidos por procesos de capacitación en cooperativismo". A través de este proceso de implementación del PC, puedo decir que al final del mismo hemos validado la hipótesis.

Al finalizar esta tesis puedo decir que las condiciones para que los socios de la red puedan acceder a financiamiento se han incrementado, las posibilidades para obtener créditos a través de esta cooperativa y la red son fuertes; Estas posibilidades de obtener recursos también han desencadenado en el financiamiento de sus proyectos e iniciativas emprendedoras en sus comunidades, creando las condiciones para generar desarrollo local. En este proceso de cambio la capacitación fue fundamental para afianzar el proceso de esta red.

Para demostrar la hipótesis, definí los siguientes objetivos, que me ayudaron en este proceso de cambio. :

Objetivo del Proyecto: Contar con una red de cajas de ahorro y crédito locales, vinculadas a la Cooperativa Focla, que aseguren el financiamiento de los socios de las organizaciones para desarrollar proyectos productivos

Este Objetivo del proyecto para alcanzarlo lo dividí en cuatro objetivos específicos, que dentro del marco del mismo me permitieron en el plazo de un año alcanzar la meta señalada y que para efectos de un manejo más versátil por el grupo tarea, sus resultados fueron divididos en dos fases.

Objetivos específicos:

- Contar con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas
- Implementar en las organizaciones de base Cajas de Ahorro y Crédito que integran la red de CAC rurales
- Buscar fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de crédito
- Implementar un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla

El cumplimiento de estos objetivos coadyuvó a validar la hipótesis y por ende esta "nueva alternativa de financiamiento" para el sector rural, permitirá sentar las bases del desarrollo local, a través del efecto multiplicador de este PC, que redundará en el surgimiento de otros PC's que complementen estos procesos de desarrollo, si no lo ha hecho ya.



Además estos objetivos claros y precisos determinaron que el grupo tarea pueda saber hacia donde caminaba y aumentar su grado de compromiso y responsabilidad.

En el capítulo III para demostrar la hipótesis planteada y fortalecer el proceso de cambio, se ha logrado el financiamiento de proyectos y se han concedido nuevos créditos para la gente, hay socios capacitados en cooperativismo, se ejecutan proyectos y se generan procesos de desarrollo local, el cambio continúa.

Este PC, cumplió las expectativas que nos planteamos con el grupo de tarea, que era la de contar con una red conformada en sus inicios con al menos una caja de ahorro y crédito local, vinculada a la cooperativa. Esta meta se cumplió, pues en la actualidad se cuenta con una caja como parte de esta red que otorga créditos a sus asociados, y recibe capacitación, información y financiamiento de la cooperativa.

El desarrollo de este PC, pasó por una concientización por parte del grupo tarea sobre cual era el problema que íbamos a resolver y como, vencimos las resistencias y conflictos con él dialogo y la capacitación. Para el cumplimiento del PC, elaboramos una matriz de proyecto, dividida en dos fases para su ejecución; además elaboramos un cronograma, especificando las metas y responsabilidades del grupo tarea. Al cabo de cuatro meses se cumplió lo propuesto, se ha continuado con el proceso que tiene sus propias limitaciones como la falta de financiamiento para responder a las expectativas de otros interesados en integrar la red.

En el capítulo IV nos centramos en los principales enfoques y conceptos utilizados para el desarrollo del PC. Es importante destacar que las herramientas y conocimientos otorgado por la maestría fueron esenciales para su desarrollo; conceptos como coaching, asesoramiento, negociación y manejo de conflictos, género, desarrollo económico local, descentralización, redes, clusters y otros fueron fundamentales para la consecución del mismo. Estos conceptos fueron complementados con las herramientas del marco lógico, el mapeo de actores, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y la priorización de problemas, que me permitieron como agente de cambio vincular fuertemente al grupo tarea en la consecución de los objetivos y metas.

En el capítulo V vinculado al análisis de las conclusiones y recomendaciones debemos destacar que este PC generó buenos resultados de desarrollo dinámicos, para esto fue esencial el papel que asumí en este proceso, tomando en cuenta las características del PC, que estuvo enmarcado en el periodo de un año. Mi papel fue siempre el de un Agente de Cambio, que cumplió diferentes roles en momentos diferentes dentro de las fases de implementación del PC, según la dinámica que el proceso de cambio exigió. También debemos destacar que este proyecto de cambio estuvo enmarcado dentro de expectativas reales para su cumplimiento.

Este PC, generó una propuesta de cambio real, que como agente de cambio aconsejo replicar en otras zonas del país, bajo principios de sostenibilidad y eficacia, para llegar a los menos desposeídos del sector rural que siempre serán sujetos de crédito en el mercado micro financiero.



INDICE

1.	INTRODUCCION	
	CAPITULO I	Págs.
1.1.	Presentación del problema y diagnostico del entorno actual	1
1.1.1.	Antecedentes que permitan comprender el tema	1
1.1.2.	Antecedentes históricos	2
1.1.2.1.	El periodo de auge económico	2
1.1.2.2.	Las políticas de ajuste	3
1.1.2.3.	Los efectos del ajuste: deterioro del mercado de trabajo y Caída del gasto social	4
1.1.2.4.	Los años noventa y la adopción de las alternativas de superación de la pobreza	4
1.1.3.	Las nuevas alternativas de superación de la pobreza	6
1.1.3.1.	Un análisis enfocado desde la institucionalidad	7
1.1.3.2.	Recursos financieros para impulsar al sector	8
1.1.3.3.	Recursos económicos para sostener el sector micro financiero	10
1.1.3.4.	Debilidades del sistema de apoyo a las microfinanzas	11
1.1.3.5.	La institucionalidad y los cambios producidos	12
1.2.	Justificación del tema	12
1.2.1.	La situación actual de Sucumbios, y condiciones para el desarrollo del PC	13
1.3.	La importancia del tema	16
	CAPITULO II	
2.1.	Definiciones, hipótesis y objetivos	19
2.1.1.	Delimitación del tema	19
2.1.2.	Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional	20
2.1.3.	Presentación de la hipótesis	21
2.1.4.	El proyecto de cambio y sus objetivos	21
	CAPITULO III	
	El desarrollo del proyecto de cambio	25
3.1.	Descripción del proyecto de cambio y fases del proceso	25
3.1.1.	Los inicios del proyecto de cambio, primeras intervenciones y observaciones (resistencias, aportes, controversias, reflexiones y autorreflexiones)	25
3.1.2.	El desarrollo del proyecto de cambio	26
3.1.3.	Elementos incorporados	28
3.1.4.	El ciclo previsto	29
3.1.5.	Las experiencias integrales sobre el proyecto de cambio	30



3.1.5.1.	Los actores y su participación en el PC	30
3.1.5.2.	Los resultados esperados	32
3.1.5.3.	Factores de éxito	34
3.1.5.3.1.	Alianzas estratégicas de implementación	34
3.1.5.3.2.	Modalidades de implementación y restricciones	34
3.1.5.3.3.	La capacitación	35
3.1.5.3.4.	Procesos de congelamiento y descongelamiento	35
3.1.5.3.5.	Restricciones y limitaciones	36

CAPITULO IV

	Marco conceptual – conceptos utilizados	38
4.1.	Principales enfoques	38
4.2.	Metodología utilizada (discusión general, enfoque general y aspectos específicos)	39
4.3.	Instrumentos y herramientas utilizadas	41
4.3.1.	Herramientas para dimensionar el PC	42
4.3.2.	Herramientas utilizadas en el desarrollo del PC	42
4.3.2.1.	Priorización de problemas	42
4.3.2.2.	Análisis institucional mediante el FODA	43
4.3.2.3.	El mapeo de actores	44
4.3.3.	El asesoramiento	45

CAPITULO V

	Conclusiones y reflexiones	46
5.1.	Impactos del proyecto de cambio en el entorno	46
5.2.	¿Qué he aprendido como agente de cambio?	47
5.3.	Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de la formulación y aplicación del proyecto de cambio	48
5.4.	Recomendaciones para futuros agentes de cambio en el área	49

	BIBIOGRAFIA	51
--	--------------------	----

ANEXOS	Cuadros	54
---------------	----------------	----

ANEXOS	Soportes Tesis	55
---------------	-----------------------	----



L- INTRODUCCION

CAPITULO I

La nueva alternativa de ahorro y crédito constituida a través del sistema financiero rural es la mejor forma de acompañar a los pequeños productores rurales en la lucha diaria contra la pobreza, elemento constante en sus vidas

1.1. - PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1.1. - Antecedentes que permitan comprender el tema

Corría el mes de enero del año 1997, Doña Olga García, necesitaba urgentemente un crédito para la compra de fertilizantes para la hectárea de arroz que tenía sembrada en su pequeña finca. Recurrió para esto a sus familiares, que no pudieron satisfacer su necesidad, visitó a un conocido "chulquero" del recinto, que le ofreció al instante los doscientos mil sucres que necesitaba, pero le dijo: usted me los devuelve en seis meses y mensualmente me abona el 15% de interés. Esta tasa de interés tan alta hizo meditar mucho a doña Olga y tomó una decisión, voy al Banco para solicitar este financiamiento. Pero la realidad era muy diferente como la pensó. Al llegar allá le preguntaron si era cliente, que garantías tenía para cubrir el préstamo, y le dijeron que los montos que concedía el Banco eran superiores a cinco millones de sucres; otra de las condiciones fue el nivel de ingresos mensuales que tenía y otros documentos, además de tener un movimiento importante en su cuenta de ahorros. Al final no fue calificada como **sujeto de crédito** por no reunir todos estos requisitos.

Historias como esta se repiten a lo largo y ancho de todo el Ecuador. Campesinos y microempresarios que no poseen un capital de trabajo suficiente para dinamizar sus economías locales, y no pueden salir del círculo de la pobreza, por no contar con la suficiente garantía en cualquier banco del país para acceder a financiamiento. Esta situación ha determinado el nacimiento de nuevas alternativas de financiamiento y ahorro. A través de la generación de propuestas micro financieras que satisfagan la demanda de doña Olga con rapidez; a una tasa de interés justa y con las garantías mínimas. Por esto las Microfinanzas se constituyen en los antecedentes para la creación de una red micro financiera rural en Lago Agrio que satisfaga estas necesidades, y que se trata en esta tesis.

Para profundizar en el análisis de mi tesis y los problemas que determinaron el surgimiento de estas nuevas iniciativas para impulsar procesos de desarrollo, presentaré una visión general de la economía ecuatoriana desde la década de los 80, conocida como la década perdida. Haremos un análisis macroeconómico para ir interiorizándonos en el estudio más local y sectorial sobre las condiciones socioeconómicas del país, de la región amazónica y



del cantón Lago Agrio que permitan comprender él porque del surgimiento de estas instancias micro financieras con el apareamiento de las cajas de ahorro, las cooperativas y entender como las micro finanzas rurales son el motor de una gestión de cambio. Sin la visión sobre el entorno macroeconómico, el lector tendría dificultades para entender el contexto.

1.1.2. - Antecedentes Históricos

La Economía Ecuatoriana, desde la visión macroeconómica del desarrollo económico esta marcada por una línea divisoria entre la etapa de auge, de crisis y ajuste, ocupando cada uno de ellos aproximadamente una década.

La economía del Ecuador a lo largo de su historia ha estado ligada al ritmo de la economía internacional; los auges y las crisis de sus exportaciones han determinado impulsos y retrasos en su desarrollo así como han influenciado en el cambio de las estructuras productivas.

En la década de 1920, se produce una profunda crisis como consecuencia de la disminución de la exportación de los productos tradicionales (cacao), de la cual se logró salir mediante la diversificación de las mismas (cacao, café, azúcar). A fines de la década del 40, el Ecuador logra ubicarse en el primer lugar como exportador de banano, decayendo en los años 50 como consecuencia de las exportaciones de Centroamérica. Para la década de los 60, a pesar de la caída de las exportaciones de banano, aparecen las condiciones para instaurar el proceso de industrialización y la idea de la sustitución de importaciones. Este proceso debía constituirse "en la ruta del desarrollo" ya que su objetivo era sustituir importaciones por productos elaborados internamente.

1.1.2.1. - El Periodo de Auge Económico

Los años 70 están marcados por el corto periodo del llamado "auge petrolero", que acusó ciertos rasgos estructurales que ya se advertían en la economía ecuatoriana y fueron el antecedente de la aparición de problemas de gravedad tales como el sobreendeudamiento del país, y las políticas de estabilización y ajuste estructural que han influido poderosamente en la evolución económica de los años 80. El inicio de la producción de petróleo coincide con el aumento de sus precios internacionales, que en relación con el crudo ecuatoriano casi se multiplicaron por 6 en tres años, mientras la producción nacional se incrementaba en más de 2.5 veces constituyéndose en el 70% de las exportaciones del país, que se complementó con la recuperación parcial de los precios de las otras exportaciones tradicionales.

Se presentó un aumento rápido del Producto Interno Bruto (PIB) y del ingreso nacional, reflejado en el ingreso per-cápita, "en el año 1970 el PIB per-capita era de 269 dólares, uno de los más bajos según la clasificación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ubicando al país entre los países pobres del mundo, para 1979 este era de 1186 dólares ubicándolo en los tramos superiores de los países de ingresos medios-bajos con una tasa de crecimiento del 18%"¹ constituyéndose en uno de los más altos de América Latina, se incremento él numero de personas que se encontraban en los tramos intermedios del ingreso

¹ Banco Mundial, World Development report 1988.



urbano, pero su ingreso apenas mejoró. En cambio los de ingresos altos lo hicieron poco en número, pero sus ingresos sí lo hicieron significativamente; siendo perjudicados los grupos marginales, cuya magnitud se redujo pero también lo hicieron sus ingresos. Esta evidencia se dio debido a un aumento considerable del empleo urbano, que absorbió gente del campo y de los sectores pobres. "En cuanto al empleo, la escasa información existente muestra, una baja tasa de desempleo abierto, aproximadamente el 3.6% de la PEA, para 1972 - 1977, no existiendo información para el subempleo"².

En cuanto al crecimiento industrial este se vio amenazado por la insuficiente capacidad para importar, pero, gracias al aumento de las exportaciones de petróleo, se obtuvieron las divisas para sostener el proceso de industrialización. Las ganancias inesperadas que produjo la actividad petrolera fueron absorbidas por la industria.

El PIB creció en un promedio de 9% anual; el ingreso per-capita subió de alrededor de US\$ 700 en 1970 a casi US\$ 1200 en 1976; Las exportaciones ascendieron desde US\$ 259 millones en 1970 a US\$ 1308 millones en 1974 y a US\$ 2800 millones en 1982.

Este se expresó también no solamente en la generación de empleo, sino especialmente en el desarrollo de múltiples actividades económicas, que rebasaban el carácter regulador que había tenido hasta entonces el Estado. Con ello y con la generación de una política de subsidios directos e indirectos, el gasto público creció más rápidamente que el ingreso.

En este punto concluyeron el sector público y el sector privado dando inicio al proceso de endeudamiento que, con el pasar de los años, se constituyó en uno de los nudos del desarrollo ecuatoriano. El peso de la deuda se hizo sentir a fines de los setenta y comienzos de los ochenta, cuando alcanzó niveles dramáticos para la economía del país. "En 1970, ésta llegaba a US\$ 241.5 millones, mientras que en 1981 se situó en US\$ 6185.5 millones; Su servicio pasó de alrededor del 10% de las exportaciones entre 1973 y 1977 al 71.3% en 1981 y al 97% en 1982"³, este incremento constituye la mejor expresión de las débiles bases que sostenían el modelo de desarrollo. El auge inicial incentivó el consumo interno (tanto público como privado), que fue llevado hasta sus máximas expresiones dentro de la coyuntura favorable del alza de los precios internacionales del petróleo, enfrentando a una economía rígida e incapaz de responder a la nueva situación. Ese consumo se convirtió, sino en el más importante, por lo menos en uno de los más evidentes elementos que desencadenaron la crisis del endeudamiento externo.

1.1.2.2. - Las Políticas de Ajuste

La situación descrita enmarcada en una etapa recesiva de la economía mundial llevó inevitablemente a la crisis. En esa época hubo algunas experiencias en que se intentó el equilibrio externo a través de la reducción de los precios internos y de los salarios. Se confió en un ajuste automático que resultaría de la apertura con el exterior, y de limitar la emisión monetaria a la resultante de las operaciones de compra y venta de divisas, de esta manera se

² CARRILLO, Romaneli; Tesis de Grado previo al título de Economista "La política económica de Rodrigo Borja y Sixto Durán Ballén

³ *Ibid.* 2



renunciaba a utilizar instrumentos de política económica tales como las devaluaciones del tipo de cambio, aranceles y controles de importaciones o subsidios a las exportaciones, para alcanzar el equilibrio externo. Esta política llevó a recesiones particularmente intensas pero aún así no se logró el éxito y la orientación debió abandonarse para utilizar una forma más amplia de instrumentos de ajuste. Las negociaciones de los países de América Latina con el FMI y los Bancos privados llevaron a la adopción de los esquemas de ajuste.

La política económica en esta década estuvo determinada por constantes elevaciones de los precios de los servicios públicos, y de los combustibles, las devaluaciones y mini devaluaciones, la sucretización de la deuda externa; estas medidas de ajuste, desataron otra serie de problemas de agudización de la pobreza, aumentando el desempleo, subempleo y la recesión en la economía.

1.1.2.3. - Los Efectos de Ajuste: Deterioro del Mercado de Trabajo y Caída del Gasto Social

Los efectos más importantes se observan en el mercado de trabajo, a través de un considerable deterioro en el nivel de los salarios y elevado porcentaje de subempleo urbano. En sí mismo, el mercado laboral muestra profundos desequilibrios, con una demanda insatisfecha de trabajo y un salario muy por debajo de sus niveles de equilibrio.

“Entre 1980 y 1990, el salario mínimo sufrió un desgaste del 64% en términos reales. Por su parte, el subempleo por ingresos subió del 44.1% en 1987, al 49.9% en 1990, lo que quiere decir que, en apenas tres años, el 5.8% de la PEA se incorporó a incrementar la masa de desempleados del país. Esto significa que, en ese corto período, el subempleo tuvo un crecimiento equivalente al 13.2% más de su nivel inicial”⁴.

Si bien es cierto que los salarios han experimentado constantes elevaciones, sin embargo con ello no se ha logrado recuperar la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores.

Todo esto determinó que se incrementaran los índices de pobreza, cuyo porcentaje pasó del 45%, en 1980 al 52% de la población urbana, en 1990 (Larrea, 1990; Barreiros, 1987). Así mismo, se evidenció un claro deterioro de la condición de los sectores medios (especialmente de los empleados en el sector público), cuyas remuneraciones reales disminuyeron significativamente durante la década. Se marcaban entonces las pautas para el surgimiento de nuevas alternativas de superación de la pobreza.

1.1.2.4. - Los años noventa y la adopción de las alternativas de la superación de la pobreza

Los años noventa podrían considerarse como una fiel copia de la década de los 80. Con graves problemas de gobernabilidad, rompimiento del orden constitucional, problemas de corrupción con mal manejo de los fondos públicos, crisis financiera y congelamiento de los depósitos, con una gran concentración de los recursos financieros en manos de unos pocos. Esta crisis también repercutió en el crecimiento de las tasas de interés a casi el 60% anual,

⁴ *Ibíd.* 2



sin posibilidades de acceso al crédito para la gran mayoría de la población y con posibilidades aun menores para el sector rural. **Con estas tasas de interés no hay actividad económica que garantice un retorno de la inversión suficiente para pagar dichos créditos.** Estos factores de exclusión simplemente lograron una profundización de la pobreza en el Ecuador, una creciente ampliación de la brecha entre pobres y ricos, y a su vez un incremento del desempleo y el subempleo, así como salidas masivas de compatriotas hacia otros países como una alternativa de sobre vivencia y superación de los estadios de pobreza en que se encuentran.

La evolución de la deuda externa que en cada gobierno se incrementó, determinó el rumbo de la economía y la adopción de las políticas de ajuste para cumplir con los compromisos internacionales del pago de la misma. Compromisos que el país los asumió en las cartas de intención y en las políticas de ajuste, que en cada gobierno se fueron implementando. A continuación el Cuadro 1 permite apreciar el movimiento de la deuda desde el año 1990.

Cuadro 1
Economía Ecuatoriana década de los noventa
Deuda Externa

Años	Sector público (% del total)	Sector privado (% del total)	Saldo Final (en millones de dólares)
1990	98,57	1,43	11855
1991	98,59	1,41	12271
1992	97,87	2,13	12122
1993	95,27	4,73	12800
1994	94,3	7,7	14589
1995	88,9	11,1	13934
1996	86,9	13,1	14288
1997	86,48	13,52	14488
1998	83,21	16,79	15015
1999	84,19	15,81	16400
2000	83,56	16,43	13564
2001	78,91	21,08	14410
2002	69,45	30,54	16287

Fuente: Estadísticas Banco Central
Elaboración: Romaneli Carrillo

En la década de los 90, la deuda externa continuó creciendo, marcando un aumento importante de la deuda externa privada, este repunte lo podemos ver desde el año 1995 que empezó con un incremento paulatino llegando al año 2002 al 30% de la deuda total, este aumento se dio como una alternativa a la falta de generación de ahorro interno y a las dificultades para acceder a financiamiento interno debido a las elevadas tasas de interés.

En la actualidad, las tasas de interés en dólares en el país (entre el 14 y el 16% anual), son elevadas. En los países Europeos y Norteamericanos esta tasa no llega al 4%, siendo sumamente atractivo conseguir financiamiento externo, pero difícil de lograrlo para muchos.



En cuanto al comportamiento de las otras variables de la economía nacional, su variación se ha caracterizado en muchos casos con la inflación siempre al alza, llegando a un 90% en el año 2000. Marcadas por la crisis financiera, las tasas de interés también al alza influyeron en el comportamiento de la inversión, y obviamente determinaron la disminución de la tasa de crecimiento del PIB real en distintos momentos. En el sector laboral el salario real sufrió un deterioro muy marcado.

Cuadro N° 2
Economía Ecuatoriana década de los noventa
Variables económicas

Años	Tasas de interés (en %)	Inflación (en %)	Salario Real (año base 1992 = 100)
1994	49,7	25,4	115,1
1995	54,3	22,9	139,4
1996	44,1	25,6	135,3
1997	39	30,7	139,2
1998	60,5	43,4	135,3
1999	64,44	60,7	105,3
2000	14,5	91	97,3
2001	16,4	22,44	100,6
2002	13,6	10,1	109,6

Fuente: Revista Gestión; N° 80,81,92,83,84,85,86,87,88,89,90,91
Elaborado por: Romaneli Carrillo

El comportamiento de estas variables desencadenó un efecto catalizador en la economía ecuatoriana provocando estancamiento y empobrecimiento a nivel nacional, siendo el sector rural el más afectado; se lo puede apreciar claramente en el cuadro N° 2.

Este caldo de cultivo de tres décadas fueron determinantes para que en el Ecuador surjan como alternativas de fuentes de empleo otros sectores importantes y marginados como el sector microempresarial, cuyas microempresas nacieron de núcleos familiares de desempleados o subempleados, ó de ex servidores públicos que vendieron sus renuncias dentro del marco de la modernización de Estado.

1.1.3. - Las nuevas alternativas de superación de la pobreza

El nacimiento de estos nuevos medios de superación de la pobreza tales como el sector microempresarial, constituyen una alternativa de desarrollo económico local. Las microempresas conllevan otra serie de necesidades que nacieron con estas; la falta de capital de trabajo, nuevas fuentes de financiamiento, débil acceso al crédito formal, falta de una formación gerencial, entre otras. Estas necesidades determinaron el fortalecimiento del mundo de las microfinanzas como fuente de financiamiento de la producción y los servicios, y que tienen un impacto muy amplio en la economía y en la sociedad, como fuentes de ocupación, empleo, generación de valor agregado y elevación de la autoestima.



Estos procesos de desarrollo alternativo de superación de los estadios de pobreza van acompañados del surgimiento de una nueva corriente económica social; que desde los años sesenta es conocida como "la economía solidaria" que se fue fortaleciendo con los procesos de integración de las organizaciones, cooperativas, comunidades, asociaciones y demás grupos de la sociedad civil.

También en esta década la cooperación internacional, conjuntamente con agencias gubernamentales, generaron programas de ayuda social para paliar esta situación de pobreza crítica. Estas ingentes cantidades de recursos que aportaron estas agencias desencadenaron procesos de corrupción en algunas de estas entidades ejecutoras, llevando a que estos recursos sean canalizados en la actualidad a través de ONG's de desarrollo para fomentar iniciativas empresariales para los pobres a través del microcrédito.

Para enfocar el análisis de mi tesis más claramente explicaremos que mismo se entiende por las **microfinanzas** y el **microcrédito**. Las **microfinanzas** podríamos definir las como pequeñas unidades financieras locales que captan ahorro y colocan crédito, en algunos casos de manera formal o informal, constituidas como cajas de ahorro y crédito, cooperativas y bancos comunales. Estas agrupan a sus asociados ubicados en el sector urbano o rural. En el caso del **microcrédito**, éste consiste en préstamos de pequeñas cantidades de dinero por parte de estas entidades financieras locales (EFL) a sus asociados a tasas de interés determinadas por éstas (más bajas que el mercado) y bajo las condiciones y garantías requeridas en sus reglamentos internos; generalmente estas EFL, están basadas en los principios del cooperativismo.

En el caso ecuatoriano Fernando Fernández⁵, define tres momentos en la evolución de la industria de las microfinanzas.

Un **primer momento** definido como el "enfoque Social" desde los años 70 hasta 1990, que tuvo como antecedentes la década de los setenta, con el surgimiento de la reforma agraria y los créditos del Banco Nacional de Fomento. En primera instancia, con el apoyo de organismos no gubernamentales de ayuda, que fortalecieron el surgimiento de otras iniciativas como el cooperativismo. Esta oferta de crédito tiene un pasado lleno de experiencias como lo expone Fernández: "La oferta crediticia y de ahorro hacia los pequeños productores viene desde hace un buen tiempo, especialmente ofertado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) urbanas y rurales", en este primer período los análisis de Jordán⁶ permiten algunas conclusiones referente a esta situación:

1.1.3.1. - Un análisis enfocado desde la Institucionalidad

"En la República del Ecuador la semilla del apoyo al desarrollo de las microfinanzas en áreas rurales y peri-urbanas, se atribuye a Entidades Financieras Locales (EFL), que "en un

⁵ Proyecto Salto; Conferencia Situación de las Microfinanzas en el Ecuador

⁶ Sistema de financiamiento descentralizado para combatir la pobreza, experiencia en la Republica del Ecuador" Fausto Jordán, Nov. 2001



primer momento se promueven a través de ONG's estructuradas en nuevos paradigmas para el desarrollo (años 70)..”⁷

“Desde mediados de la década de los 80, el Ecuador ha experimentado una proliferación de programas internacionales, nacionales y locales de apoyo financiero, de capacitación y asistencia técnica al sector de la micro y pequeña empresa. Esta situación ha producido un creciente reconocimiento de que este sector contribuye de manera importante al bienestar económico y social del país, y que constituye el principal generador de oportunidades de empleo en zonas urbanas”⁸.

Dentro de este programa de apoyo de las microfinanzas a las actividades económicas de los sectores rurales y urbano marginales; El área urbana a través del sector microempresarial ha jugado un papel importante en la década de los 80 y 90, en la captación de recursos para financiar pequeñas actividades. Este proceso obviamente se dio con la pauperización de la economía nacional, con un subempleo que siempre se ha mantenido por arriba del 50% y el desempleo en el 10%.

Las agencias internacionales que financiaron al sector microfinanciero en esta etapa bajo el programa de donaciones son: la Agencia Internacional de Desarrollo (USAID), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Interamerican Foundation (IAF), Konrad Adenauer Foundation (KAF), Cooperación Técnica Suiza (SWISSCONTACT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), La Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

“En el sector privado se encontraban algunos bancos comerciales (Banco del Pacífico, Previsora y Banco Popular); el número de ONG's había aumentado de menos de media docena a más de 30 la mayoría con pequeños programas y baja cobertura, y además estaban las Cooperativas de ahorro y crédito (CAC's), rurales y urbanas con productos muy genéricos y tradicionales”⁹.

La baja incidencia del sector financiero en el sector microempresarial y la baja atención al sector rural hicieron repuntar al sector microfinanciero y al movimiento cooperativo como una opción financiera para estos mercados potenciales abandonados.

1.1.3.2. - Recursos financieros para impulsar al sector

Es importante destacar que el sector microempresarial y rural del país siempre se ha visto excluido del sector financiero formal, al no contar con las condiciones impuestas por la banca tales como garantías formales suficientes para respaldar el crédito, movimientos de cuenta, solicitud de montos que justifiquen los costos bancarios. Por ende “La crisis de liquidez que aquejó al país, junto a políticas monetarias muy restrictivas orientadas al control inflacionario, disminuyeron la disponibilidad de fondos y elevado el costo del crédito”¹⁰. Estas circunstancias económicas son las vividas antes de la dolarización. En la

⁷ Ibid. 2

⁸ “Ecuador diagnóstico del sector microempresarial” USAID-GEMINI informe técnico No. 8

⁹ Ibid. 2

¹⁰ Ibid. 4



actualidad no contamos con una política monetaria implementada por el Banco Central debido a que la economía está dolarizada. De cualquier manera, la dolarización en la actualidad no ha permitido mejorar las condiciones crediticias para el sector microempresarial y rural. Con la rigurosidad impuesta por la Superintendencia de Bancos, las condiciones para que los microempresarios accedan a un crédito se han vuelto más duras, siendo calificados como **no sujetos de crédito** en la mayoría de las instituciones financieras formales.

Frente a esta realidad, surgieron fuentes alternativas de financiamiento del crédito. Entre estas opciones estaba el movimiento cooperativo, que pese a sus problemas fue una alternativa para el sector microempresarial. Según Jordán “Tres eran los factores que impedían el desarrollo de servicios financieros eficaces al finalizar los 80’s.

El primer factor estaba determinado por la provisión de financiamiento dependiente de líneas de crédito especiales, concedidas por agencias u organismos internacionales o gubernamentales, que provocaban una oferta del crédito inadecuado, esporádico y distribuido con desigualdad.

Un segundo factor determinado por el enfoque institucional del crédito, ya sea a través de bancos, cooperativas o programas especiales, no cumplía con las necesidades empresariales de los clientes (socios).

Y el tercer factor implicaba que en lugar de préstamos en dividendos a plazos fijos, las empresas requieren pequeños montos, disponibles de manera oportuna y concedidos de forma ágil, dejando el saldo pendiente en flexibilidad para cumplir con las necesidades diarias de liquidez”¹¹.

Pese al apoyo, en líneas de crédito preferenciales estos programas no cumplían las expectativas de generar verdaderas políticas de fomento a largo plazo por el sencillo hecho de que muchos créditos subsidiados no permitían generar una verdadera sostenibilidad del programa. La cobertura de este programa no llegaba al 5% del sector microempresario beneficiado, pese al apoyo internacional a través de donaciones para fortalecer el proceso.

Un segundo momento encaminado al “Nacimiento de los innovadores y la desaparición de los tradicionales” - Crisis del sistema financiero. A partir de los 90’s se plantean nuevas alternativas, frente a las políticas crediticias tradicionales. Mónica Hernández explica: “existe un gran interés y recursos financieros para apoyar a la industria de las microfinanzas. Se están logrando agendas mas coordinadas entre los organismos internacionales, y es necesaria una mejor coordinación entre estos organismos y los operadores de microfinanzas”.¹² El fortalecimiento de esta instancia tiene como estrategia un mayor alcance y profundización del servicio microfinanciero con mayor tecnología y capacitación, a través de productos financieros específicos para este sector. Con la finalidad

¹¹ *Ibíd.* 2

¹² “Retos para la industria de las microfinanzas en el Ecuador siglo XXI” Memorias, junio 27-28 2001 Mónica Hernández, Vicepresidenta de Banco Solidario.



de fortalecer al sector microempresarial, de la agroindustria, la producción agro ecológica, propender al desarrollo empresarial, con más capacitación tecnológica; escenarios nuevos a desarrollar dentro del marco de nuevas iniciativas emprendedoras.

Entre las agencias donantes al sector algunas se mantenían, otras ya no y algunas nuevas ingresaron: USAID, BID, Corporación Andina de Fomento (CAF), SWISSCONTACT, Public Law-Fondos para la paz (PL-480), World council of credits unions (WOCCU), Confederación alemana de cooperativas (DGRV), Cooperación Técnica Belga (CTB).

“En el sector privado existían una diversidad de actores, entre estos Bancos (Banco Solidario el principal innovador, Banco del Pichincha - CrediFé) (Banco Popular y Previsora ya no existían y Banco del Pacífico eliminó su programa de ayuda a la Comunidad), ONG's (varias de ellas habían desaparecido o estaban en proceso de extinción FEE, FVR, CORPOMICRO; con el apoyo de USAID; FINCA, CRS y Proyecto HOPE ingresaron al mercado), más de veinte CAC's reguladas (CACPECO una de las más innovadoras) habían salido relativamente fortalecidas de la crisis y más de trescientas CAC's no reguladas que mantenían las debilidades anteriores”¹³.

1.1.3.3. - Recursos financieros para sostener el sector microfinanciero

Una reflexión de Fausto Jordán nos permite apreciar que muy pocos cambios en el sector financiero se habían producido en el año 2002 “El modelo que prima en el sector financiero ecuatoriano es altamente excluyente y, por consiguiente, los pobres y los pequeños productores rurales, por sus condiciones económicas, dispersión y baja rentabilidad....; generalmente no tienen acceso al financiamiento en condiciones de mercado. El subsidio a la tasa de interés, lo único que ha logrado es tener un efecto regresivo en la distribución del ingreso. Quien dude de esto puede ver lo que es el desempeño histórico de la cartera del Banco Nacional de Fomento, cruzar los datos de deudores y propietarios de apartamentos en Miami y no se necesitará otro tipo de constatación”. Jordán continúa. “Generalmente las CAC's ofrecen servicios “tradicionales” de ahorro y crédito, en el sentido que trabajan con libretas de ahorro, depósitos a plazo y crédito de corto plazo para financiar consumo o comercio. Sin embargo existen cooperativas de nueva generación que están diversificando sus productos financieros, financiando actividades productivas y expandiendo su cobertura”¹⁴.

Esta situación generó el surgimiento de entidades financieras especializadas en microfinanzas, con líneas de crédito más ágiles y oportunas para éste sector, a través de líneas especiales de crédito eficaces, buscando un vínculo estrecho con el cliente en el largo plazo, y a través de cooperativas, bancos y entidades de microcrédito, con nuevas propuestas para llegar a los beneficiarios. Entre estas iniciativas para fortalecer este sector tenemos la conformación de **redes rurales de microfinanzas**.

¹³ Ibid. 2

¹⁴ Ibid. 3



1.1.3.4. - Debilidades del sistema de apoyo a las microfinanzas

Es evidente que pese al avance del proceso de evolución de las microfinanzas, el sector atendido por éste vinculado al sector microempresarial, no llegaba al 30% según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Así, "en el año 2000 existían en el Ecuador un millón trescientas mil microempresas de las cuales; El 69% no tuvieron acceso al crédito; el 31% con acceso, lo obtuvieron de varias fuentes. Del 100% de los que acceden, de los bancos obtienen un 35%; de las cooperativas un 29%; de los prestamistas informales un 23%; de las ONG's un 10% y de las mutualistas y financieras un 3%"¹⁵. Los montos recibidos por los microempresarios varían entre 500 y 1000 dólares, y los plazos entre 6 meses a un año.

Al referirnos a este sector, debemos definir primeramente a que consideramos **microempresa**. Existen diferentes definiciones según el grado de desarrollo de los países, cuanto más desarrollado, mayor es el límite máximo de trabajadores que separa a la microempresa de la pequeña empresa. En nuestros países subdesarrollados podemos considerar **microempresa** a aquella actividad económica que maneja menos de 10 trabajadores y su capital no supera los veinte mil dólares. Algunas instituciones de crédito y ONG's califican como microempresario a un vendedor de chicles, a los vendedores de lotería, y un sin fin de pequeñas actividades económicas, que necesitan un capital de trabajo para dinamizar sus pequeñas economías.

Para servir a este sector, el cooperativismo tradicional, en muchos casos no ha cambiado su paradigma de acción y se ha concentrado en la labor tradicionalista sin causar un gran impacto en muchos casos en la población más pobre, con "programas generales y que no están estructurados para satisfacer las necesidades particulares de los clientes. El enfoque en general, a excepción de los innovadores, se mantiene en un enfoque de alto costo y bajo impacto"¹⁶.

Como veremos más adelante, esta relación en muchos casos se profundiza en el sector rural, donde la atención no es determinante y especializada por parte de instituciones financieras oferentes, que han concentrado su accionar en el sector microempresarial del sector urbano, con una atención marginal al sector rural que se constituye en una oportunidad que no ha sido tomada en cuenta.

Un tercer momento: "La dolarización y la profesionalización" implican grandes cambios que se han producido en los últimos dos años en la "industria de las microfinanzas"¹⁷ ecuatorianas, y que los desarrollo a continuación.

¹⁵ IPC. 2000

¹⁶ Ibid. 1

¹⁷ Año 2001, 2002



1.1.3.5. - La Institucionalidad y los cambios producidos:

En los actuales momentos se han generado cambios en el sector microfinanciero para sostenerse en el mercado; Así, se han adoptado conocimientos y experiencias que a lo largo de ir operando en el medio se han ido perfeccionando, en base a las experiencias negativas generadas. Algunos de estos cambios en el sistema los anota Fernández:

“Las instituciones financieras **reguladas y especializadas** en microfinanzas, son las que presentan los mayores (cantidad) y los mejores (calidad) indicadores de crecimiento dentro de las instituciones financieras. (Banco Solidario, CrediFé, SFE, CAC’s reguladas y ONG’s en proceso de regulación); Nuevas **normas prudenciales** de supervisión están orientando a la industria hacia estándares internacionales. **Autorregulación** promovida por la Red Financiera Rural orienta también hacia estándares internacionales. **Productos y servicios financieros cada vez más adaptados** a las necesidades de los clientes, marcan nuevas pautas en el mercado y están provocando cambios en el mismo y en el comportamiento de los clientes (cambio de proveedor, búsqueda de mayor rapidez y tasa más adecuada).

El “**enfoque económico**” está reemplazando al “**enfoque social**” en las instituciones micro financieras; esto significa que las instituciones son cada vez más conscientes que solo podrán ser “sostenibles” y podrán cumplir con su vocación social, si son financieramente viables y rentables.

Hay un **número creciente de clientes atendidos** de manera sostenible y se ha mejorado la penetración en los mercados rurales y urbanos.

Ya podemos hablar de **microfinanzas** puesto que la preocupación no se limita a la oferta de crédito; el ahorro es parte de la oferta y el desarrollo de productos cada vez más innovadores”¹⁸.

Esta reflexión interesante de Fernández nos lleva a determinar que las microfinanzas en el país están pasando por un proceso de profesionalización de su estructura. Esto permite dar un mensaje muy claro al sistema financiero nacional, que este sector es rentable y sostenible y que además los actores a quienes se sirve si son viables como sujetos de crédito y generadores de propuestas de desarrollo.

1.2. - Justificación de Tema

El estudio del sector micro financiero es importante no sólo por los impactos que genera, sino porque las microfinanzas constituyen verdaderos motores del desarrollo de la economía familiar y microempresarial; y son esenciales para sentar las bases de un cambio en el nivel de vida de la gente. Podemos citar ejemplos, en el sector urbano al Banco Solidario; en el sector rural, tenemos la Casa Campesina de Cayambe, al Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), la Cooperativa Codesarrollo, y la Cooperativa

¹⁸ *Ibíd.* 1



FOCLA en la amazonía, son referentes importantes que dinamizan las economías locales de los campesinos y microempresarios.

“Estas instituciones micro financieras en el Ecuador, en el caso cooperativo suman aproximadamente 350 cooperativas de ahorro y crédito, con un millón quinientos mil socios de los cuales el 60% son microempresarios y el 40% pertenecen al sector rural, con un estimado de 350.000 microempresarios rurales atendidos. El tamaño de las cooperativas de ahorro y crédito varía desde 100 hasta más de 100.000 socios. En la actualidad solo 26 de estas cooperativas están reguladas por la Superintendencia de Bancos, todas gozan de la confianza del público tanto urbano como rural”¹⁹ todas buscando la forma de paliar una serie de necesidades de financiamiento en los sectores donde tienen incidencia. Aunque debemos señalar que estas, no son la única solución a la pobreza estructural, pero ayudan a crear las condiciones para combatirla, en su lugar de origen, la economía familiar.

En el Ecuador como lo expusimos en el análisis macroeconómico anterior, los programas de ajuste estructural desencadenaron condiciones de pobreza extrema en el país generando elevados niveles de subempleo y desempleo. Y particularmente el sector rural sufrió las consecuencias más graves; en este caso al carecer de fuentes oportunas de financiamiento para realizar inversiones mínimas en capital de trabajo, para generar iniciativas de producción que permitan superar el nivel de pobreza en que se encuentran. En la actualidad el programa de compensación social llevado adelante por el gobierno nacional de Lucio Gutiérrez a través del bono a las madres pobres, ha creado una dependencia creciente hacia éste, al mismo tiempo desatando graves repercusiones para el surgimiento de propuestas emprendedoras en los ánimos de las personas para desarrollar procesos de cambio en sus economías familiares.

En la región amazónica creo que la situación fue aún peor, Sucumbíos es una de las provincias más pobres dentro del contexto nacional, pese al recurso petróleo que posee; la carencia de servicios básicos, problemas sociales, ambientales y productivos, determinaron una grave situación, como la expongo, en este breve análisis de la realidad provincial en cuya región, en uno de sus cantones ejecuté mi proyecto de cambio, por lo cual resulta pertinente su presentación.

1.2.1. - La Situación actual de Sucumbíos y condiciones para el desarrollo del PC

Sucumbíos, se ubica en el Nordeste Ecuatoriano, tiene una superficie de 18.327,5 km². (Anexo 1: mapa). Su población según datos del INEC en el año 1996 alcanzaba los 123.070 habitantes, apenas el 1% de la población nacional. De esta población el 72% se encuentra en el área rural y el 28% en el área urbana.

El nivel educativo en la provincia es muy bajo, de mala calidad, la instrucción superior es mínima, el índice de analfabetismo alcanza el 9,7% de la población en edad escolar, de este porcentaje la población femenina es la que tiene el porcentaje más alto de analfabetismo, existiendo una diferencia similar en el área urbana como rural.

¹⁹ PIERAR, Olivier; Tendencia de las microfinanzas rurales en Ecuador



La salud en Sucumbíos tiene problemas graves, pues la desatención es alarmante, apenas se cuenta con un hospital desabastecido y algunos subcentros, una de las enfermedades más predominantes en esta provincia es la tuberculosis.

La red vial en esta provincia es muy mala predominando las vías de segundo y tercer orden. La vía fluvial es muy utilizada, en toda la región.

La agricultura en esta región es de subsistencia, no canalizada hacia el mercado. Los principales productos de cultivos son el café, cacao, arroz, yuca, plátano, naranjilla, y algunas frutas exóticas que no son explotadas adecuadamente, su mercado natural es Colombia que actualmente debido al conflicto que vive, ha repercutido negativamente en los precios de estos productos y en la contracción de la demanda.

La cultura especialmente, la indígena es la predominante en la amazonía, destacada por las culturas indígenas Sionas, Secoyas, Cofanes, Kichwas. Que mantienen sus tradiciones Culturales y su territorio.

La situación socioeconómica de la provincia gira en torno a los ingresos provenientes del cultivo del café, cuya productividad es muy baja, y la variación de su precio muy alta.

Los ingresos promedio de una familia de la zona oscilan entre los 200 a 300 dólares mensuales. Siendo unos ingresos precarios para la subsistencia de la economía familiar y la inversión en la producción. Siempre existe la necesidad de financiamiento para la realización de los proyectos productivos y sociales como créditos escolares para financiar la entrada a clase de los niños y jóvenes. En este caso los créditos oscilan entre los 100 dólares y mil dólares dependiendo la capacidad de pago; en este sector de las microfinanzas los montos no sobrepasan estas cantidades con una tasa de interés del 18% anual, en comparación al crédito chulquero que cobra el 10% mensual, entonces entenderemos el grado de empatía de los socios de la cooperativa con sus beneficios, estos determinan que la tasa de morosidad de la cartera no sobrepase el 3%.

El bajo volumen de producción y la poca diversidad de la misma ha provocado una nula capacidad negociadora de los precios de los productos agrícolas.

En los actuales momentos la intensificación de la exploración y explotación petrolera ha provocado secuelas negativas en la amazonía, contaminación del aire, agua, bosques, suelo, la deforestación de grandes extensiones de territorio, la apertura de vías en territorios vírgenes.

Esta situación estructural de la provincia ahonda los índices de pobreza, para el año 2001 según los indicadores del SIISE, a nivel nacional esta alcanzaba el 61%. En la provincia de Sucumbíos esta variable es mucho más alta; siendo en el sector rural la extrema pobreza la dominante, medido en indicadores de salud, educación y servicios básicos, su carencia es absoluta.

Para tener una idea de esta realidad vamos a exponer "como un indicador medible" para sostener esta afirmación, los resultados de un estudio realizado para analizar el flujo de



ingresos y gastos de la economía familiar en el sector rural de la provincia de Sucumbios en la actualidad. Esta encuesta reveló datos alarmantes, de 17 muestras aleatorias el 99% de los encuestados no tenían ingresos superiores a los 300 dólares mensuales, por tanto no son sujetos de crédito en ninguna institución financiera, tampoco satisfacen sus necesidades básicas y por ende su pobreza es crónica, sin posibilidades de superarla en el mediano y corto plazo. Este estudio lo realicé en el FEPP en agosto del 2003, para sostener la propuesta de crear un nuevo producto financiero para el sector rural, con la Cooperativa Codesarrollo en condiciones ventajosas para este sector.

Esta situación reveló la cruda realidad de la economía campesina de la amazonía, que al no poseer ingresos fijos por un trabajo asalariado, pues los ingresos de sus fincas son variables, y tener gran parte de estos campesinos problemas de legalización de sus terrenos (que repercuten en bajos niveles de garantía para otorgar financiamiento por parte de instituciones financieras formales que consideran a los pobres como no sujetos de crédito)²⁰ caen en el círculo vicioso de la pobreza crónica. (Ver anexo 2: flujo de caja)

Este estudio también reveló que la situación de la mujer es grave, al no poseer ingresos fijos de un trabajo asalariado y de la finca; tampoco es sujeta de crédito, ahondándose su situación de dependencia, maltrato y pobreza.

Creo que la propuesta de mi PC sobre el desarrollo de las microfinanzas rurales en Lago Agrio como fuente de financiamiento y generación de cambios, y los estudios realizados y las reflexiones hechas sobre la realidad del sector rural de nuestra amazonía, me permiten asegurar que esta es una alternativa válida que ayudará a los socios de estas estructuras financieras a acceder a créditos en montos adecuados. Estos créditos les permitirán ir financiando sus proyectos y mejorar sus condiciones de vida. Estoy consciente que el PC, al generar este cambio también generará otras necesidades, que en el corto plazo no pueden ser satisfechas y que el grupo tarea tiene que ir las solucionando a través de otros PC's. Hago referencia a la capacitación gerencial para los proyectos, la búsqueda de recursos frescos. Se reflexionará más adelante en detalle cuando se aborde el proceso del PC.

Mi PC, obviamente aprovechó algunas fortalezas importantes que existían en Sucumbios para integrar su desarrollo. Y fue el proceso que se vino dando desde el año 1988 en la provincia, con el surgimiento de un proceso de organizativo del sector rural campesino e indígena, con la idea de lograr soluciones a sus problemas, hoy, después de un largo proceso se cuenta con federaciones de campesinos e indígenas (Organizaciones de Segundo Grado) que tienen objetivos claros y aglutinan a organizaciones de base. Entre los objetivos que perseguían estaba el conseguir fuentes de financiamiento para la producción, pero debido a la dificultad existente en la poca confianza en el sector rural por parte de las instituciones financieras, se buscó la creación de fuentes de financiamiento propias a través de la generación de su propio ahorro. La implementación de instituciones financieras locales especializadas en microfinanzas fue la alternativa adecuada, fortalecidas por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) regional Lago Agrio, que apoyó la creación de estas instituciones micro financieras conformadas por Cooperativas y Cajas de Ahorro y Crédito, cuyas fuentes de financiamiento permiten amortiguar la necesidad de

²⁰ CARRILLO, Romaneli; estudio de la economía familiar de Sucumbios, agosto 2003



crédito del sector rural, y con cuyos insumos conté para estructurar mi PC y vender la idea al grupo tarea, sobre la creación de una **red financiera rural para Lago Agrio**.

La primera iniciativa micro financiera surgió en el Cantón Lago Agrio, que producto de la necesidad crediticia permitió la creación de la Cooperativa de ahorro y crédito de la Federación de Campesinos de Lago Agrio (FOCLA), especializada en microfinanzas, que ha sido una fuente importante de financiamiento para sus asociados y que pasó a liderar por sus fortalezas; la red de microfinanzas rurales de Lago Agrio, con el objetivo específico de expandir sus servicios a más beneficiarios.

La estructuración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Focla y la red microfinanciera del cantón Lago Agrio liderada por los socios / as de estas instancias financieras locales, implementan nuevos proyectos con financiamiento oportuno a pequeñas microempresas agrícolas, comerciales, pecuarias que son el referente que permite generar cambios y mejorar el nivel de vida de sus socios.

1.3. - La importancia del Tema

La amazonía norte del Ecuador, frontera con el departamento del Putumayo-Colombia, siempre ha vivido abandonada por el gobierno central agravada por la poca capacidad de las autoridades seccionales para llevar adelante procesos de cambio. Desde el año 1972 cuando se inició la explotación petrolera, la amazonia fue poblada en su mayoría por migrantes oriundos de Loja, Bolívar y Manabí, que vinieron huyendo de la sequía que afectó a estas provincias y complementada por el proceso de reforma agraria que promovía el gobierno central para poblar esta región, con ellos vinieron sus costumbres, tradiciones y cultura, así como sus procesos de producción, dedicándose enteramente a la siembra de café, plátano y yuca. Otra fuente de atracción de muchos migrantes fue el trabajo en las compañías petroleras que demandaba mucha mano de obra, y que provocó un proceso de crecimiento itinerante, donde a gran parte de esta gente no les interesó mucho los problemas que ocurrieran en esta zona y tampoco participar en sus soluciones.

Así las ciudades de esta región han crecido desordenadamente, con una fuerte escasez de servicios básicos, con una comunicación deficiente, vías en mal estado, deficiente educación, graves problemas de salud con enfermedades endémicas como la tuberculosis que afecta mayoritariamente al sector indígena, producto de la contaminación de los ríos y a la desnutrición existente.

En el campo socioeconómico esta región siempre dependió del trabajo en la extracción petrolera. En el área rural se implementó un proceso de producción extensivo de café, y plátano, con casi ningún apoyo del gobierno central y las instituciones responsables a través de fuentes de financiamiento para diversificar la producción y/o instalar empresas de transformación.

Con la crisis desatada por la baja de los precios de café, el problema de las fumigaciones en Colombia profundizó y extendió la pobreza en el sector rural. Así en febrero del año 2002 se realizó un paro Bi-provincial, entre Orellana y Sucumbios, demandando del Gobierno Central mejores vías de comunicación y la creación de un bono agrícola para incentivar a la producción.



Todos estos factores socioeconómicos acumulados por décadas de abandono, fortalecieron a este importante sector de las microfinanzas cuyo objetivo es el de ayudar a paliar los problemas concernientes a la falta de generación de ingresos, crédito, e inversiones en el sector rural, y que debido a la crisis que vivió el país y al problema actual que vivimos en nuestra frontera norte, han agudizado la pobreza alimentada por la caída significativa de gran parte de los rubros que permiten sustentar el nivel de vida del núcleo familiar de nuestros campesinos. En el año 2001 con el problema de las fumigaciones en Colombia, se afectó indirectamente a la producción local, al mercado de la mayoría de los productos que se comercializan en el mercado colombiano, disminuyendo los ingresos locales.

La falta de proyectos alternativos que generen ingresos se deja sentir de gran forma en el campo. Siempre la dinámica de los ingresos se movió en función de la producción del café, que actualmente tiene un nivel de precios que no presentan ninguna posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la gente. Por ejemplo en Octubre del año 1998 un quintal de café se cotizaba a \$ 2, hoy a agosto de 2003, su precio se cotizaba a dos dólares. Por ende como lo apreciamos su precio no varió, pero si variaron los precios de los bienes de primera necesidad, y el costo de la mano de obra. Esto determinó que este importante sector se deprima y busque otras alternativas de producción.

Para la búsqueda de la diversificación de nuevas alternativas de producción agrícola, era necesario contar con fuentes de financiamiento, propias o ajenas; al no contar con recursos locales se recurrió al sector financiero privado sin conseguirlos, se buscaron otras alternativas propias a través de la implementación de las cajas de ahorro y crédito, que ha nivel nacional son un importante referente de financiamiento.

Estas instituciones micro financieras en el Ecuador, sean Bancos, ONG, Cooperativas, Organismos de Cooperación, son un importante catalizador de los programas de emprendimientos en el país. En la amazonía no hay muchas experiencias en el campo micro financiero. Las pocas experiencias que existen son un importante apoyo para dinamizar la economía campesina. Las experiencias de estas instituciones a nivel nacional, que realizan microfinanzas, nos permiten contar con un importante cúmulo de experiencias para complementar y fortalecer el proyecto de cambio y su replica en el largo plazo, contando con estas instancias de desarrollo más estructuradas y fuertes a través de alianzas estratégicas. Del análisis del cuadro 3, que se encuentra en los anexos, se desprende que el organismo de cooperación Suizo, es un importante aporte al desarrollo de las microfinanzas, y que la mayor parte de estas instituciones manejan grandes volúmenes de cartera hacia el desarrollo de este sector. Estas instancias son oportunidades que la red financiera rural debe aprovechar para fortalecerse.

Las microfinanzas en el Ecuador permiten dinamizar la economía local, generando nuevos procesos de emprendimiento en el área microempresarial, agro empresarial, sea urbana o rural. Este sector se caracteriza por tener un gran conglomerado de microempresas de pequeño tamaño, con escaso capital, con problemas organizativos y administrativos, pocos activos fijos, que desencadenan baja productividad, y producción a baja escala.

El sector micro financiero cumple un papel importante frente a esta problemática, como generador de soluciones a estos problemas y gestor de procesos de desarrollo de largo



aliento. También genera procesos de cambio organizacional a todo el sector micro financiero, creando efectos multiplicadores en el sector microempresarial urbano y rural, dinamizando procesos locales de desarrollo; ya sea con formación, generando excedentes, mejores procesos organizativos, financiando activos fijos y circulantes, con nuevos procesos de productividad o con buenos estándares de producción.

En síntesis el microcrédito necesariamente impulsa otros servicios de desarrollo empresarial, generando un efecto desencadenante y de **descongelamiento** de otras necesidades y otros procesos de cambio a más largo plazo (emprendimientos). Llevando al sector micro financiero a descubrir y fortalecer nuevos nichos de servicios financieros más ágiles, oportunos y especializados, aunque la gobernabilidad de estas instituciones micro financieras sigue siendo en muchos casos una debilidad. También es importante recordar que frente a la alta demanda crediticia insatisfecha en el país, concretamente en el sector microempresarial y el área rural, el usurero con tasas de interés entre el 10 al 20% mensual sigue siendo una fuente importante de financiamiento, lo cual es necesario cambiarlo y combatirlo a través de estas instancias.

Es en este contexto sobre la realidad microfinanciera en Sucumbíos que he desarrollado mi proyecto de cambio. En el cual el papel del sector microempresarial y rural en la economía local como agentes de desarrollo, de ocupación y generación de valor, debe ser fortalecido y apoyado; esta situación me llevó a plantear mi proyecto de cambio, como una opción importante para superar muchos problemas concernientes a la falta de recursos en este sector importante de la economía ecuatoriana, y como una alternativa viable de crédito para el área rural. Por tanto hacer una breve reseña sobre la realidad de las microfinanzas en el país era necesario para ubicar a mi PC en el contexto local. Obviamente este proceso de cambio sienta también las primeras bases de otros proyectos de cambio que deben tender a cambiar y fortalecer las iniciativas innovadoras en el sector rural y urbano marginal de Sucumbíos y lago Agrio.

Como **agente de cambio** y al poner en ejecución este PC, he implantado las primeras iniciativas dentro de este proceso de cambio organizacional de las microfinanzas en Lago Agrio. Se han implementado con el grupo tarea del PC nuevas **alianzas** con organismos de desarrollo de la amazonía, tal es el caso de ECORAE que en sus inicios no participaba de la idea, por un total desconocimiento sobre la realidad microfinanciera de esta región. Esta fase nos permitió crear una cultura de negociación y diálogo con instituciones e instancias de apoyo al sector micro financiero de Lago Agrio. Ya tendremos oportunidad de explorar estos temas más adelante en esta tesis.



CAPITULO II

2.1. - DEFINICION, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

2.1.1. - Delimitación del Tema

La situación actual que vive el Ecuador, con las políticas coyunturales de ajuste llevadas adelante por el Presidente Lucio Gutiérrez sin ningún rumbo estratégico de largo plazo para generar un proceso de desarrollo en el país; con un entorno externo competitivo, con un país dolarizado desde el año 1999, cuyo proceso en estos tres años y medio, ha generado un efecto positivo de control y reducción de la inflación, actualmente en el 7%, con una tasa de interés del 14%, pero que ha repercutido negativamente en sus fronteras en los procesos de intercambio comercial; experiencias vienen al canto, el caso de los productos y mano de obra peruana y colombiana más baratos que entran al país. Antes de la dolarización el proceso era inverso.

La inserción de todos los países en el proceso de la globalización mundial, de la cual nuestro país no está exento, ha determinado una dinamización del comercio, las finanzas y mayor fluidez de la información que se mueven libremente por todo el mundo sin distinción de países e ideologías. Frente a esta situación el Ecuador se encuentra entre la espada y la pared, por un lado un gobierno con dificultades para tomar decisiones de largo plazo que han desencadenado una situación crítica e incierta en el país, siendo el sector rural el más afectado por esta situación. Por otro lado, un entorno externo que nos obliga a tomar decisiones urgentes.

Es importante entonces señalar que esta tesis permite a través de las reflexiones en la implementación del PC, exponer el proceso de cambio generado para la gestión de esta red microfinanciera en Sucumbios, con el fin de cambiar la situación del sector rural en Lago Agrio para por lo menos tratar de mejorar sus condiciones de vida frente a este entorno competitivo de otros productos que entran libremente al país como resultado de la globalización mundial del comercio. Debemos destacar que esta red genera expectativas de cambio positivas, en los asociados a las organizaciones, que bajo las condiciones de no ser sujetos de crédito en el sector financiero formal cuentan con una alternativa viable de financiamiento.

A través de mis experiencias desarrolladas en la amazonía norte del Ecuador he podido adentrarme en las interioridades de mi PC. Que fue fortalecido por el trabajo de cinco años con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), en el sector de las microfinanzas rurales; estructurando cooperativas y cajas de ahorro y crédito, manejadas bajo condiciones económicas de sustentabilidad, con nichos de mercado vinculados al sector rural y urbano marginal; cuyos servicios generan apoyos puntuales al desarrollo micro financiero en el sector rural, que no es sujeto de crédito en su gran mayoría. Por estas razones, la implementación de la red microfinanciera rural en Lago Agrio frente a la problemática existente fue empoderada rápidamente por los beneficiarios y el grupo tarea.



Este análisis y reflexión sobre los impactos generados por el microcrédito, financiando proyectos productivos a través de la red financiera rural de Lago Agrio, liderada por la cooperativa de ahorro y crédito FOCLA, me permitió determinar, a priori, que esta generaría impactos multiplicadores y potenciadores de nuevos procesos de cambio y que, ahora luego del proceso de cambio conducido, se puede decir que ha sido una experiencia rica en resultados tangibles, que con un efecto dinamizador desató procesos de **descongelamiento** de iniciativas emprendedoras y potenciales en nuestra amazonía. Así tenemos por ejemplo los proyectos de transformación de la caña de azúcar en panela.

Esta tesis también se refiere a las experiencias en desarrollo local y en los procesos de descentralización micro de la estructura financiera local de la FOCLA que lidera este proceso en Sucumbios y concretamente en Lago Agrio, y que vinculó a entidades mucho más pequeñas y más cercanas a la realidad local, entendiendo las necesidades de las organizaciones y comunidades pertenecientes al cantón Lago Agrio. Esta propuesta de cambio fue desarrollada en el cantón Lago Agrio, desde el mes de Diciembre del año 2002 a septiembre del año 2003 y en esta tesis presento las experiencias recopiladas en la estructuración del PC.

El título de tesis para su estudio lo he delimitado de la siguiente manera:

La red Microfinanciera rural del Cantón Lago Agrio dinamizando el desarrollo local

El título de esta tesis da una visión clara de lo que fue el PC y lo que se buscó alcanzar en el plazo de un año: Estructurar una red de pequeñas cajas de ahorro y crédito que lideradas por la cooperativa FOCLA, vayan en el mediano y largo plazo generando otros PC, otros proyectos de cambio, que queden en manos de sus asociados a través del financiamiento de sus proyectos, y por tanto creando las condiciones para en el mediano plazo estructurar cambios y procesos de desarrollo económico local en las comunidades.

2.1.2. - Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional.

Dentro del proceso de análisis de la propuesta de descentralización de los organismos del Estado a través de la transferencia de una serie de competencias como medios para generar procesos de desarrollo económico local debemos recalcar que en el país este tema es un fenómeno nuevo, que sé esta empezando a implementar lentamente después de muchos debates a nivel nacional. La propuesta que me tocó desarrollar la enmarcó en este proceso de cambio que también deben apoyar los municipios. Es decir, el fortalecimiento de las condiciones del desarrollo económico local en las áreas de su influencia como alternativas para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Esta experiencia de implementación de este PC, es una opción que los municipios podrían desarrollar en sus territorios, como un medio para dinamizar la circulación de los recursos económicos.

La conformación de la red micro financiera rural en Lago Agrio abarcó un **proceso de descentralización** originado en una entidad organizativa más grande como es la cooperativa de ahorro y crédito FOCLA. Este proceso se dio, transfiriendo responsabilidades y competencias a entidades financieras más pequeñas, en este caso las



cajas de ahorro y crédito locales; entre estas competencias señalaríamos la calificación de los socios / as, para los créditos, la distribución de los recursos en base a la confianza y capacidad de pago, etc.

Es importante destacar el apoyo conceptual a esta propuesta por parte de la maestría en el tratamiento de las experiencias en los procesos de descentralización en América Latina, y en los procesos de desarrollo económico local. Además; las charlas y exposiciones sobre los procesos de cambio sirvieron para reforzar esta propuesta y para estructurar el grupo tarea; manejar los procesos de negociación; Conocer las metodologías referentes a la utilización del marco lógico, metaplán y otras herramientas que fueron fundamentales en la implementación del PC.

Regresando a nuestro tema, en el campo del desarrollo local y la estructuración de la red, la delegación de estas competencias a las cajas generó procesos de cambio dirigidos como los que nos plantea Zimmerman "a casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditúe una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder..."²¹ por ende este proceso de descentralización transfirió conocimientos, capacidad de decisión, responsabilidades y capacidades de solucionar los problemas locales de las comunidades y organizaciones de una manera mas local, contando con recursos para tal efecto. Demostrándose que la transferencia de competencias y responsabilidades de instancias más grandes a las más pequeñas, funciona y que estas pueden resolver problemas rápidamente; siempre y cuando también se cuente con el financiamiento adecuado.

2.1.3. - Presentación de la Hipótesis

En el desarrollo de mi PC, parto de una situación caracterizada por la escasez de recursos en el sector rural, que generan procesos desencadenantes de pobreza y bajas capacidades de autogestión de los socios / as de las organizaciones y comunidades para implementar sus proyectos productivos y de cambio.

En mi caso el proyecto de cambio estudió parte de la problemática descrita anteriormente. Por tanto para el desarrollo del PC se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

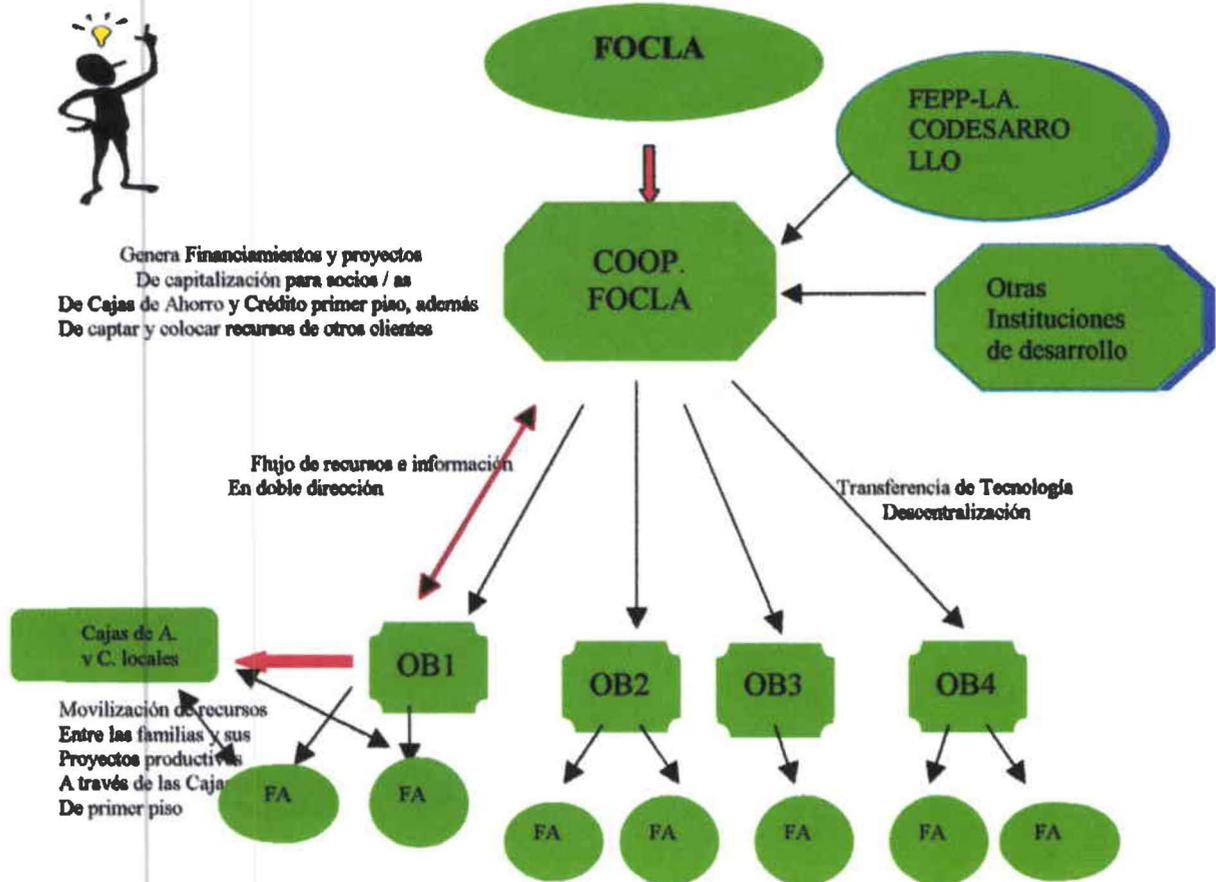
"La creación de la red microfinanciera rural en Lago Agrio incrementará las posibilidades de acceso al financiamiento a los sectores pobres del área rural, que no son sujetos de crédito por parte del sector financiero. Por este medio se fomentará procesos de desarrollo local, los mismos que se verán fortalecidos por planes de capacitación en cooperativismo y que garantizarían su sostenibilidad".

2.1.4. - El Proyecto de Cambio y sus Objetivos.

Mi labor con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la FOCLA, a través de este proyecto de cambio, fue plantear la conformación de una red de Cajas de Ahorro y Crédito en las organizaciones de base de la FOCLA, que la integran y que son parte también de la Cooperativa. Esta red buscó que sus asociados puedan acceder al apoyo financiero para

²¹ Arthur Zimmerman; Gestión de Cambio Organizacional

ejecutar pequeños proyectos productivos que permitan mejorar las condiciones de pobreza en que se desenvuelven, además de generar su propio ahorro para fortalecer estas instancias financieras. Más adelante analizaremos sus resultados.



Nomenclatura:

FOCLA: Federación de Campesinos de Lago Agrio, de Segundo Grado
 FEPP-LA: Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso regional Lago Agrio
 Coop. FOCLA: Cooperativa de Ahorro y crédito Focla
 OBI: Organizaciones de Familias de Base
 FA: Familias integrantes de las organizaciones de base que acceden a financiamiento
 Codesarrollo: Cooperativa desarrollo de los pueblos, especializada en microfinanzas

Para impulsar esta propuesta la cooperativa contó con el apoyo del FEPP, así como también de otras ONG's y Codesarrollo.

El dinamismo de estas cajas esta fortalecido por los lineamientos cooperativos establecidos por los principios del cooperativismo con los que se guían. Por un lado se generó una capacitación en cooperativismo; esencial para una propuesta de desarrollo y su sostenibilidad. Estos lineamientos están establecidos en el reglamento interno de estas cajas de ahorro y crédito y en los estatutos de la cooperativa que están interrelacionados mutuamente entre sí.



Esta propuesta fue impulsada por la Cooperativa Focla con mi asesoramiento, que en este campo cumplí el papel de **agente de cambio**. Para desarrollar mi labor en la Federación de Campesinos de Lago Agrio (Organizaciones de Base) y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOCLA conté con el apoyo de un equipo técnico conformado por un capacitador social y una capacitadora de género.

En la cooperativa de ahorro y crédito establecí un **grupo de tarea** liderado por la presidenta y el directorio de la Cooperativa que implementan este proceso de cambio. Se ha establecido responsables en cada organización de base liderados por su presidente que a su vez también es el presidente de la caja de ahorro y crédito de la misma, y donde los socios son todos los miembros de la organización o los que deseen voluntariamente. Como se puede ver las cajas de ahorro y crédito están en posibilidades de expandir el movimiento cooperativo y su capacitación a más beneficiarios a través de esta red; ampliando su cobertura hacia todos los socios de la Federación FOCLA y a sus afiliados. Esta instancia desencadena un **efecto multiplicador** en las personas de las comunidades donde opera una caja de ahorro y crédito debido al proceso de capacitación cooperativo que se genera, con principios como la solidaridad; además del conocimiento esencial de la administración microfinanciera de sus recursos y su inversión en la comunidad; disminuyendo su carencia y desplazando al chulquero, que en muchas de estas comunidades es el único capital financiero con el que se cuenta.

Por ejemplo en Lago Agrio, las personas que son sujetos calificados de financiamiento tramitan créditos en los Bancos y Cooperativas de la localidad a una tasa de interés del 17% anual y lo prestan a las personas que con urgencia lo requieren al 15% mensual. Generalmente operan con los comerciantes que requieren de capital de trabajo de forma rápida y con los agricultores que los destinan para la compra de insumos, fertilizantes y animales menores para el engorde y la venta; esta situación desencadenó en que a través de este PC, los socios de las cajas de ahorro y la cooperativa a través del aprendizaje continuo logren romper este círculo vicioso del chulquerismo que los ahoga y no los deja progresar, pues este tipo de financiamiento no permite ninguna capitalización de la inversión por parte de estas personas que siempre están requiriendo de financiamiento, peor de luchar contra la pobreza.

La meta planteada hasta septiembre del año 2003 por el PC es que la cooperativa de ahorro y crédito se vaya constituyendo en una estructura micro financiera de segundo piso, cuyas cajas de ahorro y crédito en las organizaciones de base y en las comunidades constituyan sus filiales. Para el primer año esperábamos contar al menos con una caja de ahorro y crédito (CAC) en una organización o comunidad, que este otorgando crédito y captando ahorros de sus asociados.

Esta meta se ha cumplido satisfactoriamente según la planificación realizada y el desarrollo de este proceso. El aporte de la capacitación al grupo tarea permite la sostenibilidad, fortalecimiento y continuación de la red; objetivos que también han sido alcanzados en la implementación y desarrollo del PC con éxito.

Para fortalecer este proceso de cambio, la Cooperativa FOCLA es la responsable de dinamizar recursos para el desarrollo local, a través de convenios interinstitucionales con organismos de desarrollo; la captación de recursos con la implementación de proyectos de financiamiento; y la generación de proyectos productivos con sus asociados.



Al realizar un breve análisis de las metas planteadas para su cumplimiento en este proceso de cambio, debo destacar que contamos para el efecto con objetivos claros y precisos alcanzables en el tiempo, reales y medibles, dentro de nuestro marco lógico y definidos en su momento. Se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General: La Cooperativa Focla en el sector rural de Lago Agrio fortalece su accionar a través de un programa de microfinanzas.

Objetivo del Proyecto: Contar con una red de cajas de ahorro y crédito locales, vinculadas a la Cooperativa Focla, que aseguren el financiamiento de los socios de las organizaciones para desarrollar proyectos productivos

Este Objetivo del proyecto para ser alcanzado se dividió en cuatro objetivos específicos, que dentro del marco del mismo nos permitieron en el plazo de un año alcanzar la meta señalada y que para efectos de su manejo, fueron divididos en dos fases.

Objetivos específicos:

- Contar con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas
- Implementar en las organizaciones de base Cajas de Ahorro y Crédito que integran la red de CAC rurales
- Buscar fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de crédito
- Implementar un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla

Estos objetivos han permitido guiar la propuesta hacia resultados concretos e importantes y sentar las bases para en el mediano plazo estructurar la propuesta de una **red micro financiera rural provincial**. Al cerrar el PC, evaluamos el grado de cumplimiento de estos objetivos, los mismos que fueron alcanzados en su totalidad, con desviaciones corregidas cuando fue necesario para garantizar la sostenibilidad del proceso.



CAPITULO III

EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

3.1. - Descripción de Proyecto de Cambio y fases del proceso

El proceso de implementación del proyecto de cambio sobre la creación y desarrollo de una red microfinanciera en Lago Agrio, es una experiencia rica en **gestión del cambio**, documentada en este capítulo como una propuesta viable de cambio organizacional y que puede ser replicada en la provincia.

3.1.1. - Los inicios del proyecto de cambio, primeras intervenciones y observaciones (resistencias, aportes, controversias, reflexiones y autorreflexiones).

En la implementación de mi proyecto de cambio partí de una reflexión sobre las alternativas posibles de financiamiento del sector rural frente a la problemática generalizada de la escasez de recursos económicos para producir. Esta interrogante me llevó a proponer como solución un proyecto de microfinanzas para Sucumbíos y sus cantones; tomando en consideración una experiencia piloto en uno de los cantones de esta provincia. El cantón seleccionado para ello fue Lago Agrio. ¿Por qué lo seleccione? Aquí ya existía desde el año 1998 un proyecto con el que yo venía trabajando y que en los dos últimos años había apoyado para que se formalizara a través de la legalización de esta instancia financiera local, que pasó de una caja de ahorro y crédito de hecho, a una Cooperativa de Ahorro y Crédito legalizada por intermedio del Ministerio de Bienestar Social.

Frente a la escasez de recursos económicos, en reuniones mantenidas con el directorio de la Cooperativa FOCLA, sus directivos me consultaron sobre alternativas posibles de realizar proyectos para lograr financiamiento para su institución, a intereses bajos, y como conseguirlos en el sistema financiero formal. Una propuesta muy difícil de lograr, en este caso nos referíamos a tasas de interés del 8 al 10% anual que no existen para las instituciones micro financieras locales que no tienen garantías importantes pues ninguna institución crediticia los financiera. Otra de las preocupaciones de la directiva de la cooperativa era la poca información sobre la cooperativa que llega a las organizaciones de agricultores de las comunidades más distantes. En este sentido hice el lanzamiento de la propuesta sobre la creación de una red financiera en Lago Agrio, el 12 de diciembre del año 2002. En reunión con el directorio planteé que la intervención de la Cooperativa como líder de este proceso, sería ventajosa, como una política de fortalecimiento y crecimiento de la misma. Y que este PC, aportaría los elementos suficientes y enriquecedores de un proceso de cambio importante en la vida de esta institución financiera, que sería el referente para una propuesta provincial. Se planteó además, que el inicio de este proceso lograría efectos multiplicadores tales como una capacitación continua y la vinculación de más socios, y otras alianzas estratégicas. Al inicio hubo una **resistencia** lógica frente a este nuevo reto del que no conocían mucho.



La identificación del problema existente; la necesidad de financiamiento, las ventajas en el ingreso de nuevos socios, una mayor capacitación y nuevas alianzas, determinaron que al interior del directorio de la Cooperativa que fue a quienes hice el planteamiento se genere un debate sobre la viabilidad de esta propuesta, las ventajas y las desventajas de la red. Con la información con que el directorio contaba no fue complicado **vencer las resistencias** de tres de los nueve miembros de dicho directorio. Sugiriendo, como aporte de uno de ellos realizar la primera experiencia en la organización donde él era presidente. Este factor influyó para que este proceso pueda generar confianza en los otros miembros de la mesa directiva y se pueda concretar la propuesta.

El lanzamiento de esta idea a las manos del directorio, permitió marcar el inicio de mi PC, sembrar la semilla del cambio y dejar planteadas las inquietudes. A lo largo de los siguientes meses se fueron dilucidando interrogantes entre los más interesados. Los más reacios a la gestión de cambio, no tuvieron ninguna curiosidad en plantear respuestas a la situación descrita, por tanto sobre esto debía trabajar en el equipo.

3.1.2. - El Desarrollo del Proyecto de Cambio.

La implementación y ejecución del proyecto de Cambio paso por una fase de **descongelamiento** “partiendo de un análisis de las fuerzas opuestas y las fuerzas impulsoras de este proceso, para avanzar en el desarrollo del PC, como generador de otros PC, a través del reconocimiento de las nuevas rutinas en que podemos caer”²² en el quehacer de las actividades de la institución micro financiera, que durante cuatro años financiaba pequeños proyectos a los socios que la integraban. La falta de financiamiento para continuar otorgando recursos con créditos nuevos a los socios de la misma la había sumido en una situación de letargo. Esta nueva situación creada por el PC, permitió poner en marcha el proceso de implementación de la red financiera rural de Lago Agrio. Antes del inicio del PC para julio del 2002, la cooperativa había entregado 80 créditos, sumando en total \$ 30.000 dólares. En el desarrollo del proyecto de cambio la demanda de recursos financieros se dinamizó, con la inclusión de nuevos socios dentro de este mismo proceso. Alcanzando la suma de 45.000 dólares, con 120 créditos en las líneas de producción agropecuaria, animales menores, emergentes, comercio y escolares, lo cual representa un incremento de 50% tanto en los recursos otorgados como en el número de créditos concedidos.

La toma de conciencia sobre el problema acuciante en las organizaciones y socios que conforman la Federación de Campesinos de Lago Agrio (FOCLA), en cuanto a la escasez de financiamiento para sus proyectos productivos, permitió a la cooperativa FOCLA iniciar el proceso de conformación de esta red. Para esto empezamos con procesos de capacitación al Directorio de la Cooperativa, que estaba integrado por nueve miembros, estructurado ya como el **grupo de tarea**, y que dentro del PC, fueron los responsables de llevarlo adelante; todos como promotores de la implementación de esta red. El Presidente y la Gerente, agilitando los procesos de créditos. La capacitación fue otorgada directamente por el presidente a las organizaciones interesadas con el apoyo de mi asesoría. Actúe como

²² ZIMMERMANN, Arthur; Gestión del cambio organizacional; Pág. 76



facilitador del proceso hasta que lo realicen sin ayuda. Ahora creo que esta dirección y formación del **grupo de tarea** permitió se lleve adelante con éxito esta propuesta.

Es importante destacar que para que se logre este éxito, se realizó una reflexión profunda sobre el estado de la cooperativa y para ello partimos de un análisis concreto de los problemas, priorizando cuatro, que podríamos resumirlos como:

1. La falta de financiamiento no permite generar una expansión de la Cooperativa
2. Falta de una estrategia para llegar a más sectores y socios
3. Problemas de capacitación en cooperativismo
4. Falta una mayor información de la Cooperativa y su programa de microfinanzas

Esta priorización de los problemas, fortaleció aun más el compromiso de apoyar este PC por parte del grupo tarea. Pues, eran conscientes de las causas porque la cooperativa había caído en una fase de **congelamiento** frente al problema existente y querían darle solución. El **empoderamiento** del grupo tarea hacia la búsqueda de soluciones permitió el planteamiento de objetivos y metas claras en el corto plazo, que permitieron realizar las evaluaciones periódicas e ir corrigiendo las fallas o desviaciones de la planificación en el desarrollo del PC. Y que el grupo tarea se sienta mucho más comprometido con los resultados a alcanzar.

Para el buen suceso de este proceso integramos el grupo tarea conmigo como agente de cambio, con la colaboración del capacitador social del FEPP como parte del equipo tarea. Un taller para motivar al empoderamiento del PC fue importante. Elaboramos una **matriz de planificación** del proyecto sobre la propuesta de la red de microfinanzas para el manejo adecuado de los resultados y las actividades, podemos apreciarlo en el cuadro número 4 que se encuentra en anexos.

Además de esta matriz de **marco lógico**, implementamos el **plan operativo anual**, donde constaba la responsabilidad de cada uno de los directivos de esta Cooperativa y cuales eran sus tareas a cumplir en la conformación de la red. Este proceso de cambio y otros tienen éxito si identificamos además de estos planes a las personas claves que son capaces de motivar a los demás miembros del grupo tarea. En este caso creo que trabajar más de cerca con dos de los miembros del grupo tarea, resultó un factor de éxito para el proyecto de cambio.

Este proceso de capacitación en el PC para el grupo tarea, debe ir acompañado de un apoyo puntual a determinadas fases y personas. Mi papel como **agente de cambio** fue clave en este proceso, en este caso para ir estructurando la red fue fundamental para mí realizar un seguimiento continuo al grupo tarea en sus exposiciones de capacitación a las organizaciones. Esto lograba ir integrando al grupo tarea a la red y viceversa, dando pautas y realizando puntualizaciones en determinadas circunstancias. Esta fase permitió que el proceso se sostenga en los nueve meses que tiene de vida. Desde que inició en el mes de diciembre del año 2002, al tener resultados concretos en menos de cuatro meses desde su puesta en marcha, cuando logramos integrar una caja de ahorro a esta red. A esto debo



añadir, que el impulso dado por la maestría con la exposición sobre "redes" fue un importante complemento para fortalecer el proceso, que me permitió, reunir más elementos de análisis y motivación para seguir apoyando al grupo tarea en su papel de promotores del cambio y a su vez ayudar a las dos personas claves en dar la capacitación y asesoría a las organizaciones interesadas en la red. Para mí también fue importante definir la organización con la que generamos el proceso de cambio, que nació en una reunión donde dicte un taller sobre la estructuración de la red, realizada en el mes de enero luego de que yo ya deje sembrada la idea en diciembre, cuando mantuve una reunión con el grupo de tarea para analizar la propuesta de financiamiento para la cooperativa.

La asociación que seleccionamos fue la de uno de los miembros del grupo tarea, por tanto desde ya establecimos un compromiso de todos para sacar adelante el PC. El cambio caminaba por buen camino.

Otro elemento que tome en cuenta fue el proceso de **descentralización** a seguir, para eliminar el temor de perder poder si se produce la delegación de responsabilidades a entidades más pequeñas y que pueden asumir el proceso de administración de su propia unidad micro financiera. Este elemento fue asumido con madurez por el grupo tarea que asimiló este cambio, como una alternativa para fortalecer el proceso de la red y la captación de más socios en este proyecto y que para evitar alguna posible **resistencia** lo fuimos implementando por fases, para que el grupo tarea se vaya empoderando de la propuesta.

3.1.3. - Elementos Incorporados

Para poder estructurar y adecuar el buen funcionamiento de este proyecto de cambio era necesario dimensionarlo dentro de un marco administrativo y legal más formal, para esto la Cooperativa estableció sus propios órganos de control para estas unidades financieras; con la implementación de reglamentos internos que permiten una integración total al proceso de información, de recursos, de tecnología; pero sin que pierdan su verdadera autonomía de cajas de ahorro integradas al proyecto de red.

Este elemento obligó también a la Cooperativa a reformar su estatuto y su reglamento interno. Creo que otro de los elementos importantes manejados dentro de este proceso de implementación de la red por el grupo tarea es la capacitación financiera de cómo sostener la propuesta de la Cooperativa y de la red de cajas rurales bajo intereses de mercado. Lo que permite manejar unas tasas de interés reales y no subsidiadas como aconteció en décadas anteriores con algunas ONG's y organismos de Cooperación Internacional, observarlo en el anexo 3 de estatutos y reglamentos.

Otro elemento importante fue la programación presupuestaria para cumplir con las actividades señaladas en este proceso de implementación de la red. Esta fue importante porque creó una cultura de control presupuestario y de inversión en determinadas áreas, que normalmente en el sector de las microfinanzas rurales no se las implementa y/o carecen de recursos para su ejecución. Tal es el caso de la capacitación a los socios y futuros socios, las visitas periódicas (promoción y propaganda) para informar sobre el funcionamiento de la red; y las propuestas futuras que con este presupuesto se pueden desarrollar que lo podemos observar en el cuadro 5 en anexos.

3.1.4. - El Ciclo Previsto

Para prever el cumplimiento de las actividades en el grupo tarea, decidimos implementar un **plan operativo anual**, para guiar este proyecto de cambio con el establecimiento de fechas y metas concretas determinadas en los objetivos y los resultados a alcanzar en el plazo determinados por la planificación. La implementación de estas actividades tuvo una ventaja el contar con la colaboración del FEPP y de mi persona como agente de cambio, para organizar la logística de movilización hacia las comunidades y organizaciones en que se implementó el proceso apoyando el desarrollo del PC. A continuación expongo la matriz del plan operativo anual.

Cuadro 6

Plan Operativo Anual				
RESULTADO	ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPONSABLE
		INICIO	FIN	
PRIMERA FASE				
R1. Se cuenta con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas	A1. Promocionar las organizaciones de base	Dic-02	Sep-03	Directorio Cooperativa Focla
	A2. Organizar talleres de cooperativismo	Ene-03	agoto/03	FEPP-Cooperativa Focla, organizaciones
	A3. Organizar talleres sobre redes de CAC locales y la Cooperativa Focla	Abril-03	agoto/03	FEPP-directorio Cooperativa Focla
R2. Se cuenta en las organizaciones de base con Cajas de Ahorro y Crédito que integran la red de CAC rurales	B1. Se organiza la administración y directivas en las organizaciones de base interesadas en el proyecto de cambio	Ene-03	Jun-03	Directorio Cooperativa Focla
	B2. Se crea la estructura financiera de las CAC con su reglamento interno	Feb-03	Jun-03	FEPP-Cooperativa Focla y Organizaciones seleccionadas
	B3. Se capacita a las CAC locales en el manejo financiero de sus recursos	Mayo-03	Julio-03	Directorio Cooperativa Focla
SEGUNDA FASE				
R3. Se cuenta con fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de crédito	C1. Se gestiona recursos financieros a instituciones financieras como el FEPP y Codesarrollo	Dic-02	Sep-03	Directorio cooperativa Focla
	C2. Se realiza proyectos de desarrollo para Repsol-YPF, ECORAE para fondar la Cooperativa Focla y fortalecer la red a través de recursos frescos.	Nov-02	Ago-03	Fepp-Cooperativa Focla
	C3. Se crea una estrategia de promoción del Ahorro en la red de CAC y entre los socios de la Cooperativa Focla para apalancar esta propuesta	Abril-03	Junio-03	Directorio cooperativa Focla, y de las CAC rurales
R4. Se cuenta con un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla	D1. Se organiza talleres para reformular estatutos y reglamentos de la Cooperativa Focla	Mar-03	May-03	FEPP-directorio
	D2. Se aprueban estos estatutos en el MBS	Ago-03	Ago-03	Cooperativa
	D3. Se establecen reglamentos internos en las CAC locales	Abril-03	Septiembre-03	Cooperativa

Elaborado por: Romaneli Carrillo



Este plan operativo lo subdividimos en dos fases; como esta expuesto, para una mayor facilidad en su manejo y el control de los tiempos. Esta subdivisión me permitió además realizar una calificación cualitativa sobre el grado de cumplimiento y medir el avance del mismo. Al momento el cumplimiento del PC se estima en un 90%, con casi todas las actividades realizadas, faltando solamente integrar, la legalización de los estatutos de la cooperativa en el Ministerio de Bienestar Social.

En el análisis de los resultados sobre las fases de implementación de la red; podemos concluir que el primero y segundo resultado fueron ya concebidos con éxito, en el tercer resultado los proyectos de financiamiento se han entregado a las instituciones de desarrollo, como ECORAE, Consejo Provincial de Sucumbíos y FOMRENA. La cooperativa esta tramitando recursos como socia de Codesarrollo para apuntalar el proceso. Hemos elaborado un proyecto para el Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN). Estos proyectos permitirán fortalecer el crecimiento de la red si se implementan. Es importante resaltar que esta propuesta se fortaleció con un cronograma de actividades mensual y semanal, para medir el resultado alcanzado en este proceso. Esta propuesta de trabajo dio éxitos pues existió un compromiso fuerte por parte de los directivos de esta institución micro financiera para asumir los retos como propios. El establecer este cronograma de trabajo, permitió al FEPP que apoyó siempre la propuesta, hacerlo de manera más directa colaborando con movilización, recursos y lo necesario para poder fortalecer el proceso.

Es importante señalar que estos resultados de corto plazo en el PC, han permitido ampliar otros retos y metas en el mediano plazo. Como negociar con Codesarrollo²³, para ser socia de la misma, con la finalidad de contar con recursos frescos a intereses bajos (10% anual), para fondear la cooperativa FOCLA y fortalecer la red de microfinanzas. Esta estrategia no estaba dentro de los planes que habíamos implementado y que los adoptamos en el camino, demostrando la flexibilidad con que se desarrolló el PC y la capacidad para entender al cambio como un proceso dinámico, flexible.

El detalle del cronograma que hemos seguido en el proceso, para conformar la red microfinanciera rural de Lago Agrio se encuentra en el Cuadro 7 en anexos.

3.1.5. - Las Experiencias Integrales sobre el Proyecto de Cambio

3.1.5.1. - Los Actores y su participación en el PC

Para poner de relieve el papel esencial de los actores involucrados en este proceso seleccionamos al equipo tarea que implementó la red de Finanzas del Cantón Lago Agrio, este directorio de la Cooperativa Focla, quedó estructurado de la siguiente manera:

Sra. María Jaramillo	Presidenta
Sra. Graciela Romero	Gerente
Sra. Jesenia Carrión	Secretaria
Sra. Olga Soto	Comité de Vigilancia
Sra. Maria Cango	Comité de Vigilancia

²³ Codesarrollo, es una Cooperativa del grupo social FEPP, que trabaja en micro finanzas en el Ecuador



Sra. Yolanda Chávez

Comité de crédito

Sr. José Ordóñez

Comité de crédito

Sra. Esthela Yanangomez

Comisión de asuntos sociales

Sr. Medardo Cabrera

Comisión de educación

En las organizaciones de base que integran esta Red, el equipo responsable estaba formado por los directivos locales de las cajas que son directivos de las organizaciones. Todos los integrantes de la administración de la cooperativa son dirigentes de cada una de las organizaciones de base que integran la FOCLA, que participa para esta cooperativa con dos delegados nominados por el directorio de esta Federación, para mantener la presencia y vínculo con la misma.

Los beneficiarios directos del proyecto son los 160 socios / as que son parte de la Cooperativa FOCLA, que acceden a todas las líneas de financiamiento que la misma tiene. En forma indirecta serán beneficiados los 800 socios / as de la FOCLA que forman parte de esta red de Cajas de Ahorro y Crédito, al establecerse una de estas cajas en cada organización de base que integran la FOCLA.

Las familias participan de la misma a través del ahorro y el crédito al que acceden a través de su respectiva caja, que es fondeada por la Cooperativa FOCLA, o en su defecto son usuarios individuales directos de la cooperativa.

Otros beneficiarios indirectos son los familiares de los socios / as de la cooperativa y la red de cajas. Que con los créditos y proyectos financiados, mejoran sus condiciones de vida.

Este proyecto de red a través de su implementación lo que hizo es abrir el panorama de oportunidades del ahorro y crédito a las diferentes organizaciones de base, cuyas ventajas y oportunidades en muchos casos nunca fueron tomadas en cuenta por los socios de estas asociaciones por diversas circunstancias como la falta de información, capacitación y falta de interés de los mismos. Y por otro lado para la cooperativa significó un reto debido al amplio despliegue de información, recursos, capacitación de sus directivos que tuvieron que hacer para servir a más demandantes de este servicio. Con la implementación de esta red se atendió con su oferta financiera a más socios y a la caja de ahorro de la red.

En cuanto a los actores que apoyan este proceso se pueden nombrar el FEPP, Codesarrollo, El Consejo Provincial de Sucumbíos. Al ser un proyecto nuevo se han encontrado en algunas instituciones resistencias debido al desconocimiento de cómo funciona la cooperativa y a quienes representa, calificándola como una institución privada con ánimos de lucro, por ejemplo en ECORAE. Esta idea era tan fuerte que cuando con la colaboración del grupo tarea elabore una propuesta de financiamiento de la red para esta institución, la misma fue rechazada por la percepción que existía sobre las cooperativas que hay en Lago Agrio que son controladas por la Superintendencia de Bancos o sirven al sector urbano nada más, que no era nuestro caso, siempre vinculados al sector rural. Hoy en base a una buena campaña informativa, en ECORAE se ha logrado revertir esta situación y hemos logrado incluir la propuesta de la red micro financiera de Sucumbíos en el presupuesto de este organismo de desarrollo para los próximos tres años para ser financiada.



Esta red contó para su ejecución con un **mapeo de actores** importantes involucrados de una o de otra forma con la red. Cual fue la finalidad; analizar el rol de cada uno de estos y negociar su participación en la red y en su proceso. A través de alianzas estratégicas, por ejemplo, un buen actor que siempre apoyo este proceso fue el FEPP en Lago Agrio. Otra de las estrategias fue conocer la importancia de cada uno de estos actores en la conformación de la red, si existía una debilidad informativa, desconfianza o indiferencia de esta institución; para trabajar sobre ella. En ECORAE, se lo ha hecho a través de hacer conocer todo el proceso de la cooperativa, quienes son sus socios y de donde son, que proyectos implementan con los recursos de la cooperativa, etc. Hoy en la integración de este proceso surgieron otros actores e instituciones nuevas para implementar las microfinanzas con esta Cooperativa, es el caso del INCCA (Instituto Nacional de capacitación Campesina) que apoya a esta Cooperativa para manejar el fondo de reactivación agropecuario para Sucumbios.

Cuadro N° 8
ACTORES INVOLUCRADOS

INVOLUCRADOS	INTERES	APORTES	PREOCUPACIONES
Directivos Cooperativa	Sostenibilidad Coop.	Empoderamiento Red	Conseguir financiamiento
Socios Cooperativa	Que haya créditos	Ahorros	Falta de crédito
FEPP	Coop. Fuerte	Financiamiento, asesoramiento	Que la Coop. Se fortalezca
Codesarrollo	Que la Coop. Sea Socia	Financiamiento	La falta de empatía
ECORAE	Sector rural de la Coop.	Nada	Coop. Con fines de lucro
HCPS	Apoyar proyectos	Equipo Oficina	Apoyar Proyecto
Fundación Repsol	Financiar Cooperativa	Crédito	Apoyar todo el proceso
Cajas de Ahorro locales	Formar parte de la Red	Ahorros	Contar con financiamiento

Elaborado por: Romaneli Carrillo

3.1.5.2. - Los Resultados Esperados

En base a los objetivos específicos propuestos los resultados se han cumplido satisfactoriamente en un 90%, como se indicó anteriormente. Para esto expongo los logros. La red tiene funcionando exitosamente una Caja de Ahorro y Crédito en la organización Santa Marianita en General Farfán a dos kilómetros de Colombia. Para su fortalecimiento y cumplir las expectativas de esta, cuando pasó a integrar la red, y siendo la pionera; le entregamos el primer financiamiento para fundearla con un crédito de mil dólares que lo distribuyeron entre sus asociados. Esta operación crediticia luego de la aprobación de esta caja como socia de la red, tardo una semana y el dinero a las manos de los asociados a la caja llegó en el mismo día, los beneficiarios de este crédito fueron diez socios que en ninguna otra institución de finanzas hubiesen podido acceder a este beneficio en un lapso de tiempo corto. Esta caja cuenta en la actualidad con 16 miembros de 22 personas que integran esta organización, verlo en el anexo 4 solicitud de crédito y convenio.



Esta CAC local se maneja de forma exitosa. El grupo tarea los ha visitado cuatro veces dentro de un proceso de formación y capacitación en talleres de cooperativismo y se ha logrado evaluar el proceso de crecimiento de la misma. Los socios conocen el manejo de sus recursos financieros, entienden el ciclo del movimiento del dinero en su comunidad y como genera beneficios. Han integrado a más socios, son más solidarios pues se garantizan mutuamente para sacar el crédito de su propia caja. Cuidan que la cartera de crédito se mantenga sana, saben cual es la utilidad que genera la misma y como distribuirla entre sus socios. Creo que este aprendizaje para el grupo tarea y para mí fue importante, pues hemos entendido que este proceso en base a la gran necesidad existente en las otras organizaciones con iguales características, garantizan un buen funcionamiento y sostenibilidad de la red.

En camino están cuatro organizaciones más como solicitantes de este proceso, que serán visitadas en estos dos meses por el grupo tarea para concretar su integración a la red, estas organizaciones que desean ser incluidas pertenecen a la Federación FOCLA y son la organización 24 de mayo, la organización 29 de octubre, la organización Estrellita del Oriente y la organización Reina del Quinche. De estas solicitantes tres son rurales y una esta ubicada en la zona urbano marginal de Lago Agrio, en su conjunto hablamos de 74 socios, que si acceden a esta red pasarían a ser clientes de la cooperativa, fortaleciéndola y fortaleciendo los procesos iniciados.

Es importante señalar, que en este proceso el equipo tarea asumió con toda la fortaleza del caso su papel en este proyecto de cambio. Debiendo señalar que como otro factor de éxito para alcanzar los objetivos, fue contar con una estructura directiva de la cooperativa sólida con gran empoderamiento de la propuesta, que influyó sobremanera en los resultados alcanzados.

En este mes de agosto del 2003, se aprobó la reforma a los estatutos de la cooperativa, con los cambios en su artículo 2, literal a; en el que se incluyó la estructuración de la red con las organizaciones. Este paso se dio en un taller realizado en la asamblea general de socios de la cooperativa, siendo importante para avalar los mismos, para que puedan ser aprobados en el Ministerio de Bienestar Social y formalizar la relación con las cajas de ahorro y crédito locales y los socios que integran esta red financiera rural. Este sería el 10% que restaría hacerse y que se mencionó anteriormente. Es importante destacar que este paso no depende ya del grupo tarea, estaríamos supeditados al proceso burocrático normal del ministerio, lo que determina que no se logre inmediatamente, son factores externos que no se encuentran bajo el control del agente de cambio.

En los actuales momentos esta Cooperativa esta realizando otros proyectos para financiar su propuesta, se ha establecido los contactos con la Red Financiera Rural para conseguir recursos frescos a intereses razonables entre el 8 y 10% anual para colocarlos a sus asociados; también se está negociando con el INCCA la distribución del bono de reactivación agropecuaria de Sucumbíos.

Todos estos planes desencadenaron un proyecto de cambio con buen suceso siendo clave la elaboración de esta propuesta con el equipo tarea.



3.1.5.3. - Factores de Éxito

3.1.5.3.1. - Alianzas Estratégicas de Implementación

La CACF desde sus inicios como caja de ahorro y crédito siempre contó con el asesoramiento, la asistencia técnica y el financiamiento del FEPP, en la actualidad el apoyo se ha complementado con otras instituciones como Fundación Repsol y el financiamiento de Codesarrollo.

La implementación de esta propuesta se fortaleció por el apoyo logístico y el know how del FEPP, y las alianzas que la misma ha realizado con otras instituciones de desarrollo (ECORAE, INCCA). Otra instancia que se pueden aprovechar es UDENOR que posee una propuesta de finanzas rurales para Sucumbios con recursos del Plan Colombia y que no ha sido implementado por esta institución por falta de conocimientos y experiencias en esta región.

El Municipio y las Juntas Parroquiales son instancias factibles de apoyo a esta propuesta, pues entran dentro del marco de sus planes de desarrollo local, donde la mayoría de los socios de estas organizaciones son vecinos de cada una de las parroquias que conforman el Cantón Lago Agrio. Claro que para esto debe ser importante dar a conocer el proceso de las microfinanzas y los cambios que generan en el nivel de vida de la gente.

3.1.5.3.2. - Modalidades de Implementación y Restricciones

La cooperativa de ahorro y crédito de la FOCLA en los momentos actuales de crisis que vive esta provincia y el país entero conservó el ahorro de todos sus socios y continuó otorgando créditos. Estos ahorros pagaron tasas de intereses superiores a las del sector financiero en promedio el 10% anual; los intereses sobre sus créditos; son iguales, bajos al 18% anual. Con la ventaja de que estos créditos para su concesión tardan máximo cinco días, para ser otorgados al socio beneficiario, generando un beneficio de oportunidad, pues se lo concede al socio en el momento que este lo necesita. Este proceso tanto en la Cooperativa, como en las organizaciones de base que poseen una caja de ahorro y crédito tiene una agilidad beneficiosa para el cliente.

La responsabilidad de esta instancia micro financiera en la zona actualmente es seguir canalizando y apoyando con recursos a pequeños proyectos productivos, cuyos demandantes no están en posibilidad de solicitarlos y en condiciones de acceder a otros mercados financieros de la banca tradicional, pues no son sujetos de crédito. Por ejemplo, La cooperativa Focla otorga créditos de mil dólares a sus asociados en una semana, las cajas de ahorro de la red lo hacen en máximo tres días, hasta 100 dólares, mientras más locales son, el tiempo para agilizar la concesión de los mismos es más rápida. Con la estructuración de esta red, el servicio se fortalece aun más. Con la canalización de recursos tanto en el ahorro como en el crédito y con la ampliación del servicio a más socios.



3.1.5.3.3. - La capacitación

Es importante destacar en este proceso, la capacitación en cooperativismo que se desarrolló en la constitución de esta red. Esta capacitación obviamente se implementó inicialmente a los directivos de la Cooperativa FOCLA. La temática fue primeramente definir que es una red; que buscamos con la misma, las ventajas de constituir una red; y que lograría la cooperativa FOCLA con la implementación de una.

Como estrategia para la conformación de esta red, seleccionamos organizaciones sólidas donde ya funcionan proyectos. A estos directivos los hemos integrado a este proceso de capacitación en forma conjunta con los directivos de la Cooperativa, y dentro del cronograma de visitas abrimos un compás de espera de un mes para que ellos se reúnan con su organización y den a conocer esta propuesta y los motiven de primera mano.

Los directivos fueron capacitados armando un cronograma de visitas a las organizaciones de base, donde los dirigentes locales habían preparado previamente el terreno para la capacitación por parte de la cooperativa y para armar la caja de ahorro y crédito. En las próximas visitas simplemente se estructuró el funcionamiento de la misma con recursos de los socios de la organización y con financiamiento de la cooperativa que fortalece el objetivo esencial que es ser parte de la red de cajas.

Para esto se implementó además un proceso de capacitación en los principios del cooperativismo y los factores que permiten la estructuración de una red, que no son muy diferentes a los de Cooperativismo, principios como: **Liderazgo, Democracia, Confianza, Igualdad, y Solidaridad.**

Debo recalcar que el proceso de capacitación a los directivos de la cooperativa y de las organizaciones de base interesadas; en sus inicios lo lleve adelante personalmente, el proceso de réplica en las organizaciones de base y a los socios de la cooperativa fue responsabilidad de los directivos de la Cooperativa y de las organizaciones de base que integran el grupo tarea. Todo el proceso de planeación lo desarrollamos conjuntamente mi persona y el grupo tarea para que estos se empoderen del PC. Verlo en el anexo 5 una foto de un reunión de capacitación en la caja de ahorro Santa Marianita, por parte del grupo tarea de la red.

3.1.5.3.4. - Procesos de Congelamiento y Descongelamiento

Es importante destacar que esta cooperativa ha funcionado como tal durante dos años, y como caja otros tres años, simplemente con un proceso tradicional de entrega de créditos y ahorro, sin una visión estratégica de que lograr en el futuro. Este proceso permaneció aletargado durante cinco años. A través de esta propuesta de conformación de la red de cajas se produjo un proceso de **descongelamiento** que desató otros proyectos, como la búsqueda de nuevos financiamientos y proyectos productivos por parte de la misma Cooperativa para beneficio de los socios de las organizaciones y Cajas locales. Se generó un efecto multiplicador que estamos llevándolo moderadamente para poder ir implementando poco a poco este proceso.



Los proyectos productivos han sido el referente en estas organizaciones para su financiamiento. Lo esencial es determinar que hay un **empoderamiento** de la gente y de las organizaciones para el fortalecimiento de esta red y para la cooperativa. Razones para el empoderamiento se encuentran en los beneficios y oportunidades importantes a los que se ha accedido tales como la capacitación, para conocer como funciona la cooperativa, sus beneficios y que se podría lograr en definitiva con su propia caja y con la red. Debemos destacar que antes de este proceso los directivos de esta cooperativa no tenían un cronograma de visitas a organizaciones de base y socios de la cooperativa. Por ende había una especie de divorcio entre la cooperativa y las organizaciones; desconociendo los socios su financiamiento y los beneficios que presta. Hoy hay una relación mutua y la cooperativa es conocida y esta red es vista como un proceso de integración y beneficio.

3.1.5.3.5. - Restricciones y Limitaciones

La implementación de este proceso determinó una serie de limitaciones por un lado referentes al orden económico. La escasez de recursos, para responder a las expectativas para acceder a nuevos financiamientos para ir integrando e implementando nuevas cajas a esta red, no ha permitido por el momento **superar** la meta alcanzada; actualmente funciona una caja implementada en la red hace cuatro meses como estaba concebido en nuestro plan, tenemos demanda de otras organizaciones y cajas para ser parte de la misma. Estamos buscando nuevos financiamientos por parte del FEPP y Codesarrollo para fortalecer y ampliar el proceso. Este financiamiento se espera concretarlo en el mes de septiembre, con un fondeo de veinte mil dólares que permitirán **ampliar la red** a cinco cajas más y **expandir el accionar a otras comunidades y organizaciones**, y de esta manera **promoviendo y fomentando el desarrollo local**, vía concesión de créditos y financiamiento de proyectos.

Otra de las limitaciones y origen de resistencias fue el bajo conocimiento sobre el papel de las microfinanzas y las cajas de ahorro y crédito en el desarrollo rural por parte de algunas instituciones como ya lo señalamos en secciones anteriores. En muchos casos han catalogado a la cooperativa como una institución privada con ánimo de lucro; otro limitante para el apoyo fue la indiferencia con que se mira a las cajas de ahorro y crédito de las organizaciones de base como impulsoras del desarrollo. Esta resistencia, como nos dice Zimmermann “es un fenómeno natural ligado a los procesos de cambio...causado por la inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto”. Esta inseguridad quedo demostrada por estas instituciones en su oposición a la propuesta de implementación de la red micro financiera en sus inicios, debido a la “información incompleta, sobre el proceso de cambio”²⁴. Ventajosamente, se logró vencer la resistencia al cambio y aclarar el temor al futuro incierto.

El tiempo creo que es otra de las limitaciones fuertes en todo proceso de implementación de una propuesta de cambio. Nuestro tiempo ha sido ajustado a este proceso, la restricción económica no permite avanzar en las metas planificadas en el proceso operativo adecuadamente. Pero en estos meses restantes esperamos contar con recursos frescos en la

²⁴ Ibid 1



institución e implementar una estrategia de captación del ahorro a plazo fijo por parte de la cooperativa.



CAPITULO IV

MARCO CONCEPTUAL – CONCEPTOS UTILIZADOS

4.1. - Principales Enfoques

En mi PC un factor de éxito para asegurar su implementación, fue la utilización de una metodología participativa. Es importante resaltar que los conocimientos aportados por la maestría, a través de las diversas herramientas otorgadas y lecturas sobre la descentralización, los procesos de cambio, formas y experiencias de desarrollo local ayudaron a entender al desarrollo como un proceso dinámico, no estático. Permitieron que este PC sea ejecutado con éxito, al incluir la reflexión sobre estos conceptos. La planificación, el manejo de los conflictos para vencer la resistencia de los opositores al cambio fue otro aspecto importante en el proceso de implementación de este PC. Tomando también otros insumos para este cambio debemos citar por un lado las experiencias en microcrédito desarrolladas por el FEPP con organizaciones, y por otro lado experiencias de otros países que desde la década de los setenta se dedican a esta actividad. Por ejemplo, una de las experiencias importantes a tomar en cuenta por cualquier institución que desarrolle una propuesta de este tipo es la del Banco Grameen, de Bangladesh.

Dentro de este enfoque determinamos para la identificación del PC, que mismo es el **microcrédito**, definiéndolo como pequeñas cantidades de dinero, prestadas a una tasa de interés determinada por las instituciones que los otorgan. Tal es el caso de ONG's, Cooperativas o Bancos. En los actuales momentos estas tasas de interés no son subsidiadas, respondiendo a la tasa de interés del mercado como una opción necesaria de la institución para sobrevivir.

En este proceso del análisis micro financiero debemos recordar siempre otro concepto importante, y es que el crédito es una herramienta más para combatir la pobreza, para financiar propuestas de desarrollo y cambios continuos. Una lectura importante en la maestría, que marco mi proceso de cambio fue el libro "Quién se ha llevado mi queso" cuya apología nos enseña una lección muy importante sobre los cambios dinámicos existentes en las organizaciones y en la gente misma, donde siempre debemos estar atentos a las nuevas situaciones. Las microfinanzas para que tengan un buen destino y ayuden a mejorar el nivel de vida de la gente deben ir acompañadas de un constante intercambio de conocimientos y capacitación así como de generación de **confianza**, pues las microfinanzas así como el sistema bancario se sostienen en base a la confianza, que es la columna vertebral del sistema.

Para sostener esta propuesta fue necesario tomar en consideración que el crédito debe ser ágil y oportuno, en el momento que se lo requiera, para poder generar procesos de cambio, caso contrario provoca mas daño que beneficio.

Para esta propuesta de cambio también tome en cuenta la experiencia del FEPP, a lo largo de 33 años de trabajo en el sector rural y marginal. En este proceso de aprendizaje continuo



hemos identificado como el flujo del dinero avanza como pequeñas afluentes de agua desde el sector rural hacia las ciudades más pequeñas donde se unen y forman los ríos más grandes de dinero; en estas ciudades están las sucursales bancarias que tienen sus matrices en Quito y Guayaquil, las ciudades más grandes del Ecuador y por ende donde se concentran los polos de desarrollo. Es aquí donde se concentra el poderío económico y la demanda de recursos más altos, y donde se puede acceder a financiamiento, pues los clientes en estas ciudades si son sujetos de crédito.

Este movimiento unidireccional del dinero, del campo a la ciudad no genera ningún desarrollo local al sector rural que siempre permanece relegado. Esta propuesta buscaba revertir este proceso. Cortar el ciclo de salida del dinero en el sector rural y en las comunidades a través de estas cajas que permitan la recirculación de los recursos en ahorro y en crédito locales apoyando los proyectos que poseen y generando cambios.

En mi propuesta se planteó, en cada comunidad u organización la recirculación del dinero a través de estas cajas y esta red, con posibilidades de multiplicar los recursos económicos y **generar procesos de desarrollo local** a través de proyectos productivos que generan riqueza y dinamizan los ingresos de los campesinos.

4.2. - Metodología Utilizada (Discusión general, enfoque general y aspectos específicos)

Dentro del marco de trabajo sobre las microfinanzas en este trabajo para un mejor desempeño he partido en primer lugar de un análisis institucional, analizando las debilidades de este sistema micro financiero en la cooperativa FOCLA. Esta estrategia sirvió para lograr un empoderamiento de las personas involucradas en el mismo (grupo tarea), un mayor compromiso de trabajo y desarrollo de las diferentes actividades del PC.

Este diagnóstico partió de la identificación de los problemas fundamentales de la organización que lidera esta propuesta y la priorización de esta problemática. Para esto fue importante mi **papel como facilitador del proceso**, para ayudar a que salgan a la luz los problemas, sus posibles soluciones y los compromisos asumidos por cada uno de los miembros de la institución relacionada a este proyecto con las metas propuestas. La cooperativa FOCLA en todo su proceso de desarrollo y crecimiento contó con la asesoría del FEPP para resolver algunos problemas. Pero nunca se hizo un diagnóstico sobre su situación desde el punto de vista institucional. Al realizarlo se logró identificar los problemas y posibles soluciones y establecer un compromiso más firme de la institución en la resolución de sus problemas y en las metas a cumplir.

Recordando los Consejos de Zimmermann sobre las cinco características de una buena asesoría "que primero empieza con una relación personal; en base a contactos establecidos elegimos a una o más personas con las que deseamos deliberar; Se crea una base de confianza mutua para sacar a relucir el problema; se aclara el tema y los destinatarios, los posibles actores y las soluciones; En base a la búsqueda de estas soluciones y sus consecuencias se toman decisiones para una intervención y los métodos a emplear; Y por



ultimo al final evaluar la asesoría y sus efectos”²⁵. Estos consejos me han permitido guardar la ecuanimidad, dar confianza y consejos oportunos en el desarrollo del PC, y sobre todo han guiado mi trabajo. A partir de este proceso **el papel que asumí fue el de un asesor; el papel de Coach me pareció importante aplicarlo también en este proceso. Pero lo considere aplicable a mediados de la ejecución del proyecto de cambio donde los directivos responsables de implementarlo ya estaban empapados de su papel y de sus compromisos. Era importante entonces adecuar mi rol y mi papel de acuerdo a las circunstancias.**

El asesoramiento directo creí era el más viable, lo definí para el grupo tarea de la Cooperativa, ¿porqué en este grupo?, Porque eran los más capacitados para el proceso, y eran los que tomaban las decisiones importantes, y este grupo en el mediano plazo demandaría de asesoría puntual para sostener la propuesta frente a nuevos retos.

En el proceso de implementación del proyecto de cambio en sus inicios empezamos planteando interrogantes y consultas individuales sobre las soluciones y alternativas de financiamiento a los directivos claves de esta cooperativa, su presidente, gerente y los demás miembros del directorio. En sus inicios hubo manifestaciones a favor del proceso y otras en contra. Opté como estrategia trabajar conjuntamente con los dos grupos y realizar una exposición sobre el PC. ¿Porque lo hice así?, Porque los directivos que estaban a favor podrían influir positivamente en el proceso, claro que se corría el riesgo de generar un debate y una oposición fuerte y no lograr un consenso pero la **estrategia funcionó y resultó exitosa al final, consolidando mi aprendizaje sobre el cambio**; podemos constatarlo en el anexo 6 en las actas de reuniones con directorio y asamblea de la Cooperativa.

Es importante destacar que en el proceso de implementación trabajado realizamos la socialización de la propuesta. Con un análisis financiero detallado de la Cooperativa; pintando la situación actual, la falta de financiamiento, y preguntando que soluciones planteaban para resolver esta situación. Esto ayudó aun más y fue un insumo importante para generar consensos y compromisos para la consecución de la red, veamos el anexo 7 sobre la evolución de los balances financieros año 2002 y 2003, y el punto de equilibrio de la Cooperativa.

Dentro del proceso, la definición de roles y un cronograma de trabajo bien establecido, en base a cada uno de los objetivos y resultados alcanzables en el tiempo dilucidó todo tipo de temores y dudas que fueron aclaradas y eliminadas en un proceso de capacitación sistemático.

La evaluación mensual del trabajo desarrollado fue importante para ir cumpliendo las metas propuestas y determinar mi grado de intervención y la sostenibilidad en el desarrollo del PC.

La estructura de mi PC a lo largo de este proceso fue apoyada por un Coach de la UDLA que permitió dilucidar las dudas a través de las preguntas planteadas. Este proceso se fortaleció, con la participación en la quincena del "PC en movimiento", que a través de la

²⁵ Ibid 1



participación de tandems permitió abrir nuevas interrogantes y tomar los correctivos en la conducción del proceso de cambio.

La incorporación y participación en el coaching horizontal durante el módulo presencial fortaleció el cierre del proyecto de cambio, con la evaluación de los resultados alcanzados y lo que faltaba por hacer.

En el PC frente a la resistencia natural generada en sus inicios por el grupo de tarea, fue esencial el manejo de conflictos y la negociación para solucionar esta situación, para mirar una sola meta común, que era la conformación de la **red microfinanciera**. La experiencia de **redes** y **clusters** me parecieron fundamentales en un proceso de desarrollo integral para mi caso particular. Creo que el conocimiento de redes fue muy importante, pues me permitió manejar los conceptos y hacer una propuesta muy clara y precisa, con la finalidad de vencer la resistencia y ganar más adeptos al PC.

4.3. - Instrumentos y Herramientas utilizadas

La implementación de mi proyecto de cambio lo dividí en dos momentos. El uno que fue un período de selección, análisis de la posibilidad de ejecución del mismo, para la adecuación de este proceso, la ayuda de un marco lógico para analizar mi propuesta, un FODA, una lista de problemas, fueron esenciales para medir la viabilidad de la ejecución del PC y que impactos generaría así como los grados de resistencia que podríamos encontrar. La identificación de los procesos de congelamiento que existen en este momento, me ayudó a definir claramente mi PC, es decir que esperaba lograr y alcanzar con su implementación en un año. En mi caso para el mes de diciembre yo ya había definido en una reunión, este momento, con el directorio de la cooperativa, dejando la propuesta lista para un segundo momento, después del lapso de un mes.

Una vez seleccionado mi PC avanzamos al segundo periodo, en el cual en base a la reflexión positiva sobre la viabilidad del mismo, determinamos las características del proyecto de cambio tomando en cuenta según Zimmermann que **“el cambio organizacional no se hace de golpe, sino por partes llamadas proyectos de cambio”**. Para esto debemos seleccionar los instrumentos y las herramientas adecuadas para dimensionar el PC y las que utilizaremos para desarrollarlo. Me parece importante destacar en este proceso los debates generados en el aula de la maestría a través de la **retroalimentación continúa**, el entendimiento de que el **PC no es estático es dinámico** y que siempre esta cambiando, pero que tiene un tiempo definido y que la organización debe mostrarse **atenta al cambio**. Creo que esto sucedió en mi PC. En mi caso hemos incorporado en el mismo como una estrategia de desarrollo para el largo plazo, las **alianzas estratégicas**, esenciales en este proceso de redes, la experiencia de las "unidades municipales de desarrollo sostenible" me parecen un buen ejemplo de intercambio de conocimientos y tecnología. En este proceso las **mancomunidades** me parecen fundamentales y creo que son experiencias que en algunos aspectos las podemos aplicar a través de esta red micro financiera, con otras cajas de otros cantones con problemas comunes y con muchas fortalezas.



4.3.1. - Herramientas para dimensionar el PC

Dentro de este contexto de definición del PC voy a referirme a las características que debiera tener un PC, para su ejecución y sostenibilidad dentro de un proceso de cambio general.

- El factor tiempo, en el corto plazo estimado un máximo de un año (en mi caso lo definí para los doce meses del año, con la finalidad de ajustarlo a los tiempos de evaluación, de asambleas generales de la Cooperativa, para que el grupo tarea lo socialice a todos los socios y socias).
- Con efectos concretos y tangibles en el plazo estipulado
- Con la flexibilidad para extenderlo o reducirlo en las fases de su implementación
- Ejecutado por un grupo de tarea heterogéneo pero con una misma idea común para implementar este proyecto de cambio
- Con suficientes capacidades para tomar decisiones en la ejecución del proyecto de cambio en cada una de sus fases
- Cada uno con una visión clara y con tareas concretas para la ejecución del mismo

Estas características fundamentales permitieron a mi PC, ser **medible y realizable** en un periodo de tiempo determinado. Creo que en este caso, me ayudó mucho también la lectura de otras experiencias de PC's que en el lapso de un año no alcanzaron lo que se propusieron debido a una sobredimensionamiento del mismo. Entonces consideré estructurar un PC que yo pueda alcanzar y realizar en un año como condición de éxito para la organización y para el agente de cambio; Para la organización porque si yo genero expectativas, estas debían ser satisfechas, el no-cumplimiento de las mismas generaría desconfianza, muy difícil de recuperar, habiendo la organización desperdiciado tiempo y recursos con pobres resultados.

4.3.2. - Herramientas utilizadas en el desarrollo del PC.

4.3.2.1. - Priorización de problemas

Dentro de este proceso podemos definir que partimos primeramente de la elaboración de un diagnóstico situacional, y sé priorizaron cuatro problemas que se mencionaron anteriormente y que vale la pena recordarlos:

1. La falta de financiamiento no permite generar una expansión de la Cooperativa
2. Falta de una estrategia para llegar a más sectores y socios
3. Problemas de capacitación en cooperativismo
4. Falta una mayor información de la Cooperativa y su programa de microfinanzas



4.3.2.2. - Análisis institucional mediante el FODA

Al conocer la realidad y someterla a una socialización se procedió a trabajar una matriz de análisis sobre las debilidades que tiene a nivel interno la cooperativa, sus fortalezas, las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo y que la misma puede aprovechar y en tomar en cuenta las amenazas del entorno para poder tomar las medidas adecuadas para contrarrestarlas.

Esta matriz FODA institucional de la cooperativa, fue realizada dentro del grupo de tarea, que son los que verdaderamente conocían a fondo la realidad local de la Cooperativa y de las organizaciones a las cuales se pertenecen y sobre todo las estrategias que utilizaríamos para mejorar la situación de las mismas.

Cuadro No. 9

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cuenta con socios Es conocida en el sector rural Tiene buenos dirigentes Se maneja de forma eficiente Trabaja en micro finanzas	Apoyo de Instituciones publicas Apoyo de Instituciones privadas Red Financiera Rural Ecuatoriana Organismos Internacionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de capacitación Falta de financiamiento Integrar mas socios Falta de información	Política Gubernamental Política económica

Elaborado por: Romaneli Carrillo

El análisis de este FODA permitió nuevamente cruzarlo con la priorización de los problemas y nos generó un empoderamiento fuerte en la búsqueda de una solución común, pues juntos definíamos el camino.

Se procedió a realizar un análisis financiero sobre la situación de la institución financiera, con el análisis de su respectivo punto de equilibrio, flujo de caja y presupuesto para poder tomar decisiones importantes. Dentro de este proceso de implementación de la red este análisis fue un insumo importante, permitió al directorio tomar una decisión fundamental: la búsqueda de nuevos socios, a través de la red, como una política de fortalecimiento que permita captar más ahorros y vender proyectos a otras instituciones de desarrollo más grandes para captar los recursos y colocarlos a sus asociados. Para la toma de esta decisión fue importante reflexionar sobre el PC, en sus inicios hacer un análisis del estado económico de la institución, como se encuentra y que se podría lograr a través de una



demanda potencial insatisfecha que nos sirvió para reforzar el proceso de cambio y establecer los compromisos con el PC.

4.3.2.3. - El Mapeo de Actores

En la estructuración de la propuesta de mi PC, se procedió a elaborar un análisis de involucrados para conocer las posibilidades de empoderamiento de este proyecto de cambio y las estrategias que la cooperativa debe implementar para estructurar la red con el apoyo de éstas.

Estas instituciones referidas son importantes en el contexto del desarrollo de la provincia de Sucumbíos y que debido a los diferentes proyectos y programas que manejan están directa o indirectamente relacionados con el PC. Esta red necesita para seguir fortaleciéndose en el futuro, del apoyo de todos los actores involucrados en el desarrollo local para que pueda ser ampliado su campo de influencia a toda la provincia de Sucumbíos.

Cuadro No. 8
ACTORES INVOLUCRADOS

INVOLUCRADOS	INTERES	APORTES	PREOCUPACIONES
Directivos Cooperativa	Sostenibilidad Coop.	Empoderamiento Red	Conseguir financiamiento
Socios Cooperativa	Que haya créditos	Ahorros	Falta de crédito
FEPP	Coop. Fuerte	Financiamiento, asesoramiento	Que la Coop. Se fortalezca
Codesarrollo	Que la Coop. Sea Socia	Financiamiento	La falta de empatía
ECORAE	Sector rural de la Coop.	Nada	Coop. Con fines de lucro
HCPS	Apoyar proyectos	Equipo Oficina	Apoyar Proyecto
Fundación Repsol	Financiar Cooperativa	Crédito	Apoyar todo el proceso
Cajas de Ahorro locales	Formar parte de la Red	Ahorros	Contar con financiamiento

Elaborado por: Romaneli Carrillo

Esta matriz nos muestra el papel que jugaron los involucrados al inicio del proceso y los que posiblemente como en el caso de ECORAE se esperaba se integraran en esta iniciativa, pero no pudimos involucrarlo, al comienzo del PC; pero en este proceso de un año, en el mes de agosto se logró incluir la red microfinanciera de Lago Agrio, en el plan de desarrollo de esta institución; es importante señalar que dentro de este proceso se pudo involucrar a un actor nuevo el INCCA (Instituto nacional de capacitación campesina), que al momento apoya el proceso de integración de la cooperativa en el proceso de distribución del bono de reactivación agropecuaria para Sucumbíos, que por motivos políticos coyunturales de cambio de Ministro de Agricultura no fue incluido en esta fase.

- El establecimiento del **marco lógico del proyecto**, es importante porque fue la guía fundamental para el cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos en la



matriz del proyecto, que con la inclusión del **plan operativo** logró concretar metas en el plazo establecido por el PC. Para fortalecer el proceso nosotros planteamos contar con dirigentes capacitados para manejar la red. Este resultado fue clave para fortalecer este proceso y conseguir los demás resultados.

- **La negociación** fue importante en este proceso para el efecto pusimos en el tapete el problema común, que era la falta de financiamiento, capacitación, la inclusión de nuevos socios; con la pelota lanzada a todo el grupo, se buscó la solución y empoderarse de ella no fue difícil. Creo que en este proceso fue importante socializar el problema y la búsqueda de la solución. En esta fase el tema de **manejo de conflictos** me pareció importante de resaltar enfocándonos en el problema y buscando un punto en común de solución.

4.3.3. - El Asesoramiento

Es importante destacar que la búsqueda de asesoramiento es esencial para el éxito de cualquier proceso de cambio. La vinculación externa de una persona que vea las cosas desde otra perspectiva diferente a los individuos vinculados al proceso de cambio permite fortalecer a través de desarrollar una confianza mutua, a través de la relación personal para identificar problemas y las soluciones para el desarrollo del PC. El grupo tarea al contar con un asesor aumentaba "su capacidad de rendimiento a través de la adecuación de los productos y servicios, la selección y fortalecimientos de las relaciones de cooperación horizontal, creando alianzas y fomentando la cooperación horizontal, el aumento de la eficiencia interna a través de la capacitación del personal hacia un trabajo en equipos y la adecuación de los procesos de producción y de la estructura interna"²⁶ creo que en mi PC, esta asesoría logró despertar en el grupo tarea competencias dormidas y generó un proceso de cambio continuo, realizando la retroalimentación respectiva.

El papel de mi Coach fue importante para guiar este proyecto de cambio, a través de las sugerencias de la implementación de los tiempos del PC, los reajustes necesarios y la delimitación del mismo, dentro de los procesos de descongelamiento necesarios para su ejecución.

²⁶ Ibid 1



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En la recopilación de las experiencias de mi PC, podríamos determinar que en el área de las microfinanzas la integración de una red financiera en cada provincia, en cada cantón es importante para fortalecer la propuesta de cambio. Esta propuesta esta encaminada a que en el sector rural se cuente con financiamiento para proyectos productivos que permitan generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de la gente. Para esto es importante la recirculación de los recursos económicos a través de esta red utilizando las herramientas e instrumentos fundamentales para impulsar los procesos de desarrollo económico local y combate a la pobreza.

5.1. - Impactos del Proyecto de Cambio en el Entorno

El impacto analizado en el proceso de gestión del Proyecto de Cambio, debemos medirlo a través de la evaluación de la hipótesis y los objetivos planteados para el efecto. En tal sentido vamos a partir del análisis de la hipótesis.

En cuanto al análisis de la hipótesis de trabajo: "La creación de la red microfinanciera rural en Lago Agrio incrementara las posibilidades de acceso al financiamiento a los sectores pobres del área rural, que no son sujetos de crédito por parte del sector financiero. Por este medio se fomentará procesos de desarrollo local, los mismos que se verán fortalecidos por planes de capacitación en cooperativismo y que garantizarían su sostenibilidad".

La validación de esta hipótesis es importante destacarla en mi PC. A través del establecimiento de esta red se ha logrado incrementar el número de socios que integran la cooperativa, pues esta caja al ser parte de la red obviamente integra a sus socios a un sistema muy amplio de posibilidades de financiamiento y beneficios de capacitación en red. El primer crédito que recibió esta caja de mil dólares lo distribuyó entre diez socios, a razón de cien dólares cada uno, que pese a ser una cantidad pequeña en algunos círculos económicos, en el sector rural es muy importante, le permite al agricultor comprar semillas, insumos, comprar su chanco, una vaca. Son beneficios que ninguna institución formal se los daría, por ser calificados como no sujetos de crédito. Estos procesos van creando condiciones de superación de estadios de pobreza y de esta manera se promueve el desarrollo local. Esta experiencia ha desatado la demanda de otras organizaciones por pertenecer a esta red. Siendo una experiencia importante de replicar en los otros cantones de la provincia y desarrollar una a nivel de Sucumbios.

El impacto causado por la implementación de esta red financiera en el cantón Lago Agrio es importante, se cuenta con socios de la misma capacitados, que manejan mayor y mejor información, conocen el grado de sostenibilidad de la cooperativa y de sus cajas, siendo importante resaltar otra variable, que para lograr que estos sistemas financieros sean viables y factibles se trabaja con tasas de interés de mercado para los socios, rompiendo el viejo esquema del crédito subsidiado y dependiente. Estos créditos han generado procesos de

sean sostenibles en el mediano y largo plazo. Estos procesos de intercambio de información



desarrollo en el sector rural a través de proyectos pequeños, al igual que dinamizan la circulación de los recursos económicos en el sector, la organización o la comunidad.

Creo que este PC, ha demostrado a través de estos axiomas que en el área rural con un buen proceso de empoderamiento las organizaciones y comunidades a través de la capacitación que les hemos dado para sostener esta red han sido capaces de generar procesos de cambio valiosos. La red genera sistemáticamente a través de la información, capacitación y nuevos procesos de PC's alternativos.

En cuanto al análisis del objetivo superior que lo planteamos de la siguiente manera: La red microfinanciera rural de Lago Agrio logra dinamizar el desarrollo local de este cantón a través de microcréditos y procesos de capacitación dirigidos.

Su implementación se ha dado en base al cumplimiento de los objetivos específicos, y los resultados planteados han logrado generar financiamiento a los proyectos que desarrolla la red; Que lidera esta cooperativa, con un proceso descentralizado y con propuestas de cambio organizacional para las organizaciones que la integran. Se han cumplido los objetivos y las metas propuestas en un 90%, faltando simplemente en los actuales momentos legalizar los estatutos de la cooperativa con las reformas planteadas a la asamblea general y que fueron aprobados en el mes de agosto de 2003.

5.2. - ¿Que he aprendido como Agente de Cambio?

La Confianza que el agente de cambio, debe generar al grupo tarea con quienes genera el PC es fundamental. Para esto el agente de cambio debe demostrar un grado de conocimiento de la problemática que se analiza. Debemos partir de un **trabajo en equipo** donde mi papel como agente de cambio está definido y el equipo de tarea tiene asignado su rol, para enfrentar la resistencia si se produce e inclusive aprender de ella para conducir el cambio. El agente de cambio entonces nunca debe tratar de abarcar todos los roles, no pretender cambiarlo todo de una vez, sin el seguimiento de una secuencia y una fase que nos permita irnos ajustando en la planificación. Estos nos permitirá generar procesos de cambio y lograr verdaderamente un impacto.

Es importante destacar en este proceso del PC que se debe partir del análisis de los problemas comunes, partir de un interés común, de una necesidad sentida por la organización, o institución que permita generar verdaderos procesos de cambio organizacional. Si no se lo hiciera de esta manera, el proyecto de cambio no tendría un resultado favorable. El generar expectativas frente a las necesidades ya determinadas y sentidas. El PC es una solución y un compromiso de apoyo al cambio, con metas concretas y resultados positivos; esto es lo ideal, sino lamentablemente al no cumplir nuestras metas tendríamos que analizar el PC y cuestionarnos donde estuvo el error, para aprender de él.

Los procesos de fluidez de la información, las propuestas de capacitación de las personas involucradas en los proyectos de cambio son importantes para poder generar un empoderamiento de la propuesta y poder alcanzar las metas, objetivos y resultados, que sean sostenibles en el mediano y largo plazo. Estos procesos de intercambio de información



lograrían disminuir las resistencias y si se dieran en este caso nos servirían para aprender de ellas pues estaríamos preparados y sabríamos identificarlas.

Debemos tomar siempre en cuenta que debemos partir de una necesidad real, y plantearnos soluciones reales, con metas alcanzables en el corto plazo para no generar expectativas negativas que nos puedan llevar al fracaso.

Por lo demás creo que el papel del agente de cambio es importante en la realización de una verdadera gestión de cambio, un motivador que debe ayudar a generar lo más importante para que el PC tenga éxito: la participación de los involucrados, que en el proceso genera resultados positivos. El papel del agente de cambio es importante a la hora de definir la formación y el manejo del grupo de tarea, que en un proyecto de cambio es clave para el éxito del mismo, pues deben considerar a su trabajo en el PC, "como una empresa completa con todas las dimensiones y las dinámicas requeridas"²⁷. Para esto debemos tomar en cuenta que siempre que el agente de cambio motive al grupo, transmita la idea que el producto resultante de este proceso de cambio pertenece a la organización a quien representan y que los resultados son su responsabilidad, el éxito está garantizado.

Otra de las cosas importantes a señalar es que para la implementación de los proyectos de cambio no existe una regla clara definida o inflexible, este proceso es dinámico y obviamente las herramientas de que disponemos para estos casos deben ser adaptables a la situación, así como la participación de los involucrados para poder generar éxito en el mismo.

5.3. - Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de la formulación y aplicación del Proyecto de Cambio

En la implementación del PC, se podría decir que los tiempos que uno debe manejar deben ser importantes, iniciando con el diagnóstico mismo. Mis tiempos en muchas ocasiones difirieron de los tiempos de la organización involucrada en el Proyecto de Cambio debiendo empatarlos coordinadamente. De lo contrario se correría el riesgo de no cumplirse el cronograma de ejecución del PC, y por tanto no cumplir con los objetivos programados.

Creo que en la concreción de los objetivos estos deben ser lo más específicos y claros posibles para que haya una apropiación de la propuesta y entendimiento.

Sobre la hipótesis General de la tesis, este PC válido y comprobó la misma. El proyecto de cambio que permite alcanzar objetivos parciales en cada etapa ayuda al cumplimiento del objetivo general y a la validación de la hipótesis.

La metodología empleada en el proceso de formación del PC me pareció la más idónea para ir generando procesos de cambio. Pese a que en algunas ocasiones el papel del grupo de tarea pareció detenerse debido a la desconfianza que ha veces surge frente a los pocos resultados que se consiguen y si el grupo tarea no está acostumbrado a una planificación, lo toma como desesperante.

²⁷ Ibid 1



Partir de una problemática común ayudó a que el PC tenga éxito y esto es importante en todo proceso de cambio, identificar bien el problema.

La ayuda de las herramientas e instrumentos es fundamental en todo el proyecto de cambio, pese a que en algunos casos parecería que son difíciles de aplicar, por ser demasiado rígidas, por lo que el manejo y la flexibilidad de las mismas resultan importantes para el éxito del PC. Creo que las exposiciones visuales a través del metaplán son importantes para comprometer el éxito del PC y del grupo tarea, explicando su alcance, y los objetivos de una manera más clara.

Los procesos de negociación deben ser fundamentales en estos procesos de cambio porque hay disparidad de opiniones y el agente de cambio debe poseer los suficientes argumentos para romper el bloqueo de intereses particulares y confluir a un solo interés común, o al menos llamar al diálogo para el buen suceso del PC, con los conocimientos y los argumentos suficientes de la realidad sobre el tema para motivar a los involucrados a generar una solución al problema planteado.

Creo que en síntesis general mi PC se cumplió a cabalidad con todos sus objetivos y resultados alcanzados y destaco que el mismo marca la pauta para **generar otros proyectos de cambio** que permitan fortalecer el proceso de desarrollo de la red microfinanciera de Lago Agrio. Esta red ha permitido generar procesos dinámicos de financiamiento de proyectos en el sector rural, el cambio entonces continúa. Mi aporte como agente de cambio sigue siendo importante en este proceso. Para que esta cooperativa y esta red puedan replicar su experiencia en los otros cantones de la provincia de Sucumbíos, creo que la formación del grupo de tarea, sus conocimientos en la implementación y manejo de esta red son aún fundamentales. Esta red ha permitido que esta cooperativa se fortalezca aun más, que se generen nuevas alianzas estratégicas con otros actores, que sus asociados obtengan mayores beneficios y mejoren su nivel de vida.

5.4. - Recomendaciones para futuros agentes de cambio en el área

Dentro del proceso de cambio organizacional de cualquier entidad, es importante destacar el papel de un PC para generar procesos de descongelamiento, desarrollo, congelamiento y descongelamiento.

El PC debe siempre generar resultados de corto plazo aunque sea pequeños que permitan motivar a la institución con la que sé esta trabajando y exista un mayor empoderamiento del proyecto.

En el caso de la propuesta de la Red microfinanciera de Lago Agrio, es interesante tomar en cuenta el proceso de partida de una situación netamente pasiva, hacia la consecución de efectos multiplicadores en el sector rural en sus comunidades y organizaciones, ¿porqué allí? Porque la lógica de las microfinanzas plantea que estas solo tienen éxito en las áreas donde se concentra la población.



Dentro de este proceso es importante destacar que para que esta propuesta y muchas más sobre microfinanzas en la región amazónica y en el país tengan éxito se debe partir primero de un proceso de capacitación integral para la sostenibilidad de la misma.

Dentro del marco legal normativo del país es importante contar con entidades de microfinanzas formales sea por intermedio de la Superintendencia de Bancos o por medio del Ministerio de Bienestar Social en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Esta situación debe ir acompañada de un manejo coherente de las tasas de interés, para lograr su sostenibilidad en el mercado, ofreciendo a sus clientes créditos ágiles y oportunos que compensarían los costos de oportunidad de la inversión.

Una de las importantes motivaciones para generar una verdadera propuesta de desarrollo en el sector rural y que debe ser motivo de análisis por parte de cualquier institución que realice microfinanzas o la propuesta de la red microfinanciera es no olvidar que el ahorro y el crédito en este sector, destinados a financiar actividades agropecuarias, artesanales o industriales son instrumentos de lucha contra la pobreza y que deben servir para asegurar el nivel de subsistencia e ingresos de las familias.

Toda instancia microfinanciera que trabaje en el sector rural debe recordar siempre que los campesinos pobres no pueden ofrecer las garantías necesarias a los bancos, porque conceder un crédito a este sector es de alto riesgo. Perder de vista este tema resultaría perjudicial.

Quisiera terminar diciendo: las microfinanzas son la nueva alternativa del sector rural para buscar la superación de la pobreza, elemento constante en sus vidas. Entonces es recomendable fortalecer su estructura. Y para ello el apoyo de las instituciones de desarrollo es esencial para complementar cualquier propuesta de cambio.

**Quando creemos apasionadamente
En algo que todavía no
Existe, lo creamos.
Lo inexistente es todo lo
Que no hemos
Deseado
Suficientemente.**

NIKOS KASANTZAKIS



BIBLIOGRAFIA

- BANCO MUNDIAL: "Ecuador: Estrategias del sector social para los noventa"; Reporte N° 8935-EC; Editorial BM.; Quito, Nov. 1990
- CENTRO DE ESTUDIOS Y ANALISIS (CEA): "Si hubo reactivación en 1994"; en El Telégrafo, (Guayaquil, Miércoles 4 de enero de 1995), P. 8C
- CONAM: "Propuestas de reforma a la Seguridad Social"; Editorial CONAM; Quito, 1995.
- CONADE: "Plan Nacional de Desarrollo 1988 - 1992"; Editorial CONADE; Quito, 1989.
- CONADE: "Agenda para el Desarrollo 1992 - 1994"; Editorial CONADE; Quito 1993.
- DORNBUSCH, Rudiger/ FISHER, Stanley: "Macroeconomía"; Editorial McGraw-Hill, España, 1992, 5ª Edición.
- ECUADOR DEBATE: "Empleo y Reproducción social", Editorial Coyuntura, Quito, 1986, 1ª Edición.
- ECUADOR SIGLO XXI: "Estrategias de Desarrollo económico y social"; Editorial gráficas señal, Quito, 1992.
- ECONOMIA Y DESARROLLO: "Crisis y Políticas de Estabilización"; Editorial PUCE, Facultad de economía; Quito, 1990.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD DE CUENCA: "Ajuste y Desarrollo"; Talleres de Coyuntura, Cuenca, 1994.
- FIGUEIREDO, J y OTROS: "Empleo y Salarios en América Latina"; Editorial Vozes Ltda., Brasil, 1985, 1ª Edición.
- GESTION: "Descentralización; no puede esperar"; Editorial Multiplica, Quito, Enero de 1995.
- GESTION: "Que vendemos, Quien nos Compra"; Editorial Multiplica, Quito, Julio de 1995.
- GESTION: "La pobreza en el Ecuador"; Editorial Multiplica, Quito, Noviembre de 1995.
- ILDIS-CEPLAES: "Ecuador Análisis de Coyuntura N° 6, 7, 8, 9,10.; Editorial ILDIS-CEPLAES, Quito, 1995.
- JACOME, Luis: "Las Políticas de Ajuste y Estabilización"; Editorial CORDES, Quito, 1994.
- JARAMILLO, Fidel: "Ecuador: Estabilización, Ingresos de Capitales externos, Y conflictos de políticas macroeconómicas"; Editorial Multiplica, Quito, 1995.



- LARREA, Carlos: "Pobreza, Necesidades Básicas y Desempleo"; Editorial INEM, Quito, 1990, 1ª Edición.
- MANCERO, Alfredo: "Ecuador: La nueva política económica"; Editorial CORDES, Quito, 1992.
- MARTINEZ, Luciano: "El Empleo rural en el Ecuador"; Editorial INEM, Quito, 1992, 1ª Edición.
- MIDDLETON, Alan: "La dinámica del sector informal urbano en el Ecuador"; Editorial CIRE, Quito, 1991, 1ª Edición.
- RAMOS, Joseph: "Urbanización y Mercado de Trabajo"; CEPAL, Chile, 1984, 1ª Edición.
- SALAZAR, Roberto: "Salarios, muestra de un buen semestre"; En suplemento de economía, diario Hoy (Quito, Semana del 27 al 4 de julio de 1994), P. 1.
- SALGADO, Germánico/ ACOSTA, Gastón: "El Ecuador del Mañana, una ruta con problemas"; Editorial CORDES, Quito, 1991.
- SIERRA, Enrique: "Subempleo y Respuestas"; Editorial Ecuador, Quito, 1993, 1ª Edición.
- SCHULDT, Jorgen /ACOSTA, Alberto: "Inflación"; Editorial Libresa, Quito, 1995.
- TOKMAN, Víctor: "El Ajuste Frente a la Crisis y sus efectos sobre el empleo en América latina"; PREALC, Chile, 1987, 1ª Edición.
- TOKMAN, Víctor: "Políticas de Ingresos y Actores Sociales"; PREALC, Chile, 1986, 1ª Edición.
- TOKMAN, Víctor: "El Sector Informal 15 Años después"; PREALC, Chile, 1987, 1ª Edición.
- UCE/FCE: "Revista economía"; Editorial Universitaria, Quito, 1994.
- UNICEF: "Bienestar de los Niños en el Ecuador; Informe 1992"; UNICEF, Quito, 1992.
- CONAM/GTZ: "Competencias ¿Qué descentralizar?"; PRODEIM; Quito, 2001
- ECORAE: "Plan maestro para el codesarrollo de la región amazónica"; ECORAE; Quito, 1996
- GAVILANEZ, Luis: "El FEPP: Llamada, pulso y desafío"; FEPP; Quito, 1995
- CHIRIBOGA, Manuel: "Cambiar se puede"; Abya Ayala; Quito, 1999



TONELLO, José: "La fantasía en el desarrollo rural"; FEPP, Quito, 1995

SALLES, Ricardo: "Plano de negocios para cooperativas y asociaciones"; FASE, Sao Paulo, 2002

ENLACE MAS: "Seminario: compartir experiencias de microfinanzas rurales en Ecuador"; Enlace más; Quito; 2001

ALFORJA: "Técnicas Participativas de educación popular"; Alforja; Bogota, 1984

GRUNDMANN, Gesa/ STALTH, Joachim: "Como la sal en la sopa"; Abya Ayala; Quito, 2002

RFR/CFN: "Metodologías y herramientas prácticas para la implementación de programas de microfinanzas rurales"; RFR; Quito, 2001

RFR: "II foro Ecuatoriano de microfinanzas; evolución y perspectiva de las microfinanzas en el Ecuador"; RFR; Quito, 2002

WERDER, Jutt: "Ahorro y Crédito"; Bonn, 1997

PUCE: "Realidades y desafíos de la Economía Ecuatoriana"; Abya Ayala; Quito, 2001

BETANCOURT, Mauricio: "Planeación y participación; construyendo una democracia local" ISMAC; Bogota, 2001

CEDES: "Un continente contra la deuda"; Editores Asociados; Quito, 2000, 3ª edición

RFR: "La demanda por micro financiamientos"; Memoria II conferencia anual latinoamericana; México, 1999.



ANEXOS

LISTA DE CUADROS (EN EL TEXTO)

1. Cuadro N° 1: Economía Ecuatoriana: la deuda externa
2. Cuadro N° 2: Economía ecuatoriana: variables económicas
3. Cuadro N° 6: Plan Operativo Anual
4. Cuadro N° 8: Mapeo de actores involucrados
5. Cuadro N° 9: Matriz FODA

LISTA DE CUADROS (COMO ANEXOS)

6. Cuadro N° 3: Datos sobre la Red Financiera Rural
7. Cuadro N° 4: Matriz de marco lógico
8. Cuadro N° 5: Presupuesto de Cooperativa FOCLA
9. Cuadro N° 7: Cronograma de actividades y responsables



ANEXOS

- Anexo 1: **Mapa de Sucumbios**
- Anexo 2: **Flujo de Caja de economía campesina**
- Anexo 3: **Estatutos y reglamentos Cooperativa y Caja de Ahorro y Crédito**
- Anexo 4: **Solicitud de crédito y crédito para caja que integra la red**
- Anexo 5: **Foto reunión de capacitación de la caja de ahorro y el grupo tarea**
- Anexo 6: **Copias de actas de sesiones y reuniones de trabajo**
- Anexo 7: **Balances y punto de equilibrio de la cooperativa Focla**

**Cuadro No. 4
MATRIZ DE MARCO LOGICO**

Estrategia(1)	Indicadores(2)	Fuentes de verificación(3)	Supuestos(4)	Actividades(5+E22)
Objetivo Global(5)				
La Cooperativa Focla en el sector rural de Lago Agrio fortalece su accionar a través de un programa de microfinanzas.	Los socios de las organizaciones poseen financiamiento para sus proyectos			
Objetivo del Proyecto(6)				
Contar con una red de cajas de ahorro y crédito locales, vinculadas a la Cooperativa Focla, que aseguren el financiamiento de los socios de las organizaciones para desarrollar proyectos productivos	Al primer año en la Cooperativa Focla existen operando dos cajas de ahorro y crédito integradas a esta red de microfinanzas en las organizaciones rurales	Los convenios de financiamiento de estas cajas que integran la red, los proyectos productivos apoyados, el monto de crédito y ahorro de estas cajas, los reglamentos internos de las mismas	La situación Económica del País incide positivamente en el fortalecimiento de esta propuesta, se cuenta además con el apoyo por parte de la Cooperativa Codesarrollo, el Fepp, la Fundación Repsol-YPF para financiar este proyecto de cambio	
Resultados (7)				
R1. Se cuenta con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas	El Directorio de la Cooperativa Focla y los presidentes de las organizaciones de base se han capacitado en el manejo de redes y CAC	Talleres de capacitación en microfinanzas, listados de participantes	Existe el apoyo de instituciones y fundaciones como Repsol-YPF, para fortalecer la propuesta	A1. Promocionar las organizaciones de base A2. Organizar talleres de cooperativismo A3. Organizar talleres sobre redes de CAC locales y la Cooperativa Focla
R2. Se cuenta en las organizaciones de base con Cajas de Ahorro y Crédito que integran la red de CAC rurales	Tenemos dos cajas de ahorro y crédito en las organizaciones de base integradas a esta red de CAC vinculadas a través de la Cooperativa Focla	Cajas de ahorro con sus socios, reglamentos internos de las CAC locales, convenios de crédito y financiamiento para estas cajas	Contamos con apoyo de instituciones afines a las microfinanzas, como Codesarrollo y el Fepp	B1. Se organiza la administración y directivas en las organizaciones de base interesadas en el proyecto de cambio B2. Se crea la estructura financiera de las CAC con su reglamento interno B3. Se capacita a las CAC locales en el manejo financiero de sus recursos
R3. Se cuenta con fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de crédito	Se cuenta con un fondo de crédito concedidos por el Fepp, y Codesarrollo, y el financiamiento de dos proyectos para Repsol-YPF, y para Ecorae para fortalecer la red	Convenios de crédito para financiar proyectos productivos, socios beneficiados de los créditos, proyectos elaborados para instituciones de apoyo	El Fepp, Codesarrollo, Repsol-YPF, Ecorae, están interesados en apoyar esta propuesta de microfinanzas rurales	C1. Se gestiona recursos financieros a instituciones financieras como el Fepp y Codesarrollo C2. Se realiza proyectos de desarrollo para Repsol-YPF, ECORAE para fondar la Cooperativa Focla y fortalecer la red a través de recursos frescos. C3. Se crea una estrategia de promoción del Ahorro en la red de CAC y entre los socios de la Cooperativa Focla para apalancar esta propuesta
R4. Se cuenta con un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla	Se cuenta con estatutos y reglamentos modificados en la Cooperativa Focla y cada CAC frural cuenta con su reglamento interno	Estatutos y reglamentos de la Cooperativa Focla y reglamentos de las CAC locales	Se logra el apoyo de las autoridades competentes para desarrollar la propuesta	D1. Se organiza talleres para reformular estatutos y reglamentos de la Cooperativa Focla D2. Se aprueban estos estatutos en el MBS D3. Se establecen reglamentos internos en las CAC locales

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

INVOLUCRADOS	INTERES	APORTES	PREOCUPACIONES
Directivos Cooperativa	Sostenibilidad Coop.	Empoderamiento Red	Conseguir financiamiento
Socios Cooperativa	Que haya creditos	Ahorros	Falta de credito
FEPP	Coop. Fuerte	Financiamiento, asesoramiento	Que la Coop. Se fortalezca
Codesarrollo	Que la Coop. Sea Socia	Financiamiento	La falta de empatia
ECORAE	Sector rural de la Coop.	Nada	Coop. Con fines de lucro
HCPS	Apoyar proyectos	Equipo Oficina	Apoyar Proyecto
Fundación Repsol	Financiar Cooperativa	Credito	Apoyar todo el proceso
Cajas de Ahorro locales	Formar parte de la Red	Ahorros	Contar con financiamiento

Cuadro N° 7
Plan Operativo Anual

Resultado	Responsable	Meta	PLAZOS										
			Dic.	Ene.	Febr.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agost.	Sept.	
R1. Se cuenta con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas													
A1. Promocionar las organizaciones de base	Vocal de Educacion	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2. Organizar talleres de cooperativismo	Romaneli, Presidente y Gerente de CACF	6		1	1	1	1			1		1	
A3. Organizar talleres sobre redes de CAC locales y la Cooperativa Focla	Romaneli, Presidente y Gerente de CACF	4						1	1	1		1	
R2. Se cuenta en las organizaciones de base con Cajas de Ahorro y Credito que integran la red de CAC rurales													
B1. Se organiza la administracion y directivas en las organizaciones de base interesadas en el proyecto de cambio	Presidente, Gerente de Coop. Y Directorio de org.	2		1									1
B2. Se crea la estructura financiera de las CAC con su reglamento interno	Romaneli, Presid. Gerente de CACF y Directivos Org.	2			1								1
B3. Se capacita a las CAC locales en el manejo financiero de sus recursos	Directorio Cooperativa Focla	4								1	1	1	1
R3. Se cuenta con fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de credito													
C1. Se gestiona recursos financieros a instituciones financieras como el Fepp y Codesarrollo	Directorio cooperativa Focla	6	1	1	1					1		1	1
C2. Se realiza proyectos de desarrollo para Repsol-YPF, ECORAE para fondear la Cooperativa Focla y fortalecer la red a traves de recursos frescos.	Romaneli y Directivo de CACF y Dirigentes FOCLA	2	1	1								1	
C3. Se crea una estrategia de promocion del Ahorro en la red de CAC y entre los socios de la Cooperativa Focla para apalancar esta propuesta	Directorio cooperativa Focla, y delas CAC rurales	6						1	1	1	1	1	1
R4. Se cuenta con un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla													
D1. Se organiza talleres para reformular estatutos y reglamentos de la Cooperativa Focla	Romaneli, Directivos de CACF	2							1			1	
D2. Se aprueban estos estatutos en el MBS	Directivos CACF	1										1	
D3. Se establecen reglamentos internos en las CAC locales	Directivos CACF y dirigentes de Cajas	3						1			1		1

Presupuesto de operación

Resultado	Meses			Total
	Cooperativa FOCLA	FEPP	Caja local	
R1. Se cuenta con dirigentes de organizaciones rurales y Cooperativa Focla capacitados para manejar esta red de cajas	700	250	150	1,100
A1. Promocionar las organizaciones de base	200	100	50	350
A2. Organizar talleres de cooperativismo	200	50	50	300
A3. Organizar talleres sobre redes de CAC locales y la Cooperativa Focla	300	100	50	450
R2. Se cuenta en las organizaciones de base con Cajas de Ahorro y Credito que integran la red de CAC rurales	400	500	250	1,150
B1. Se organiza la administracion y directivas en las organizaciones de base interesadas en el proyecto de cambio.	200	200	100	500
B2. Se crea la estructura financiera de las CAC con su reglamento interno	100	100	50	250
B3. Se capacita a las CAC locales en el manejo financiero de sus recursos	100	200	100	400
R3. Se cuenta con fuentes de financiamiento para sostener el funcionamiento de esta red y atender la demanda de credito	500	200	50	750
C1. Se gestiona recursos financieros a instituciones financieras como el Fepp y Codesarrollo	100	50	-	150
C2. Se realiza proyectos de desarrollo para Repsol-YPF, ECORAE para fondear la Cooperativa Focla y fortalecer la red a traves de recursos frescos.	200	50	-	250
C3. Se crea una estrategia de promocion del Ahorro en la red de CAC y entre los socios de la Cooperativa Focla para apalancar esta propuesta	200	100	50	350
R4. Se cuenta con un marco regulatorio que permita el control y norme el funcionamiento de esta red y de la Cooperativa Focla	400	250	50	700
D1. Se organiza talleres para reformular estatutos y reglamentos de la Cooperativa Focla	200	200	-	400
D2. Se aprueban estos estatutos en el MBS	100	-	-	100
D3. Se establecen reglamentos internos en las CAC locales	100	50	50	200
Total	2,000	1,200	500	3,700

Cuadro 3
DATOS DE LA RED FINANCIERA RURAL
INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS
 Sep-02

Datos institucionales		Actividades de servicios financieros			
INSTITUCION	T.Institucion	Cartera Total	% cartera V.	Beneficiarios	Ahorro Captado
ACJ	ONG	65,000	-	602	11,050
Ayuda en Accion	ONG	1,448,832	0.39%	1,500	-
Banco Solidario	Banco	42,860,000	1.68%	64,701	8,367,030
Casa Camp. Cayambe	ONG	1,602,486	1.21%	8,436	-
Catholic Relief Services	ONG	1,575,867	4.00%	14,337	901,277
CEPESIU	ONG	173,459	1.19%	1,914	35,590
Codesarrollo	Cooperativa	5,156,008	2.22%	11,888	5,413,802
CONAMU	ONG	-	-	-	-
Coop. Fortaleza	Cooperativa	766,986	6.62%	985	588,016
Coop. Jardin Azuayo	Cooperativa	9,361,000	2.74%	8,520	7,178,000
Coop. Por un futuro mejor	Cooperativa	149,139	3.00%	589	29,313
Coop. San Jose	Cooperativa	2,220,953	0.00%	4,098	1,451,488
Coop. La Merced	Cooperativa	900,000	4.50%	2,500	659,900
Coop. SAC AIET	Cooperativa	1,519,995	1.65%	2,193	928,252
CARE	ONG	nd.	-	-	-
CREDIDE-Banco del Pichincha	Banco	6,195,641	2.72%	14,221	-
CISP	ONG	-	-	-	-
ECLOF	ONG	2,384,347	3.07%	1,772	-
F. alternativa	ONG	167,479	0.86%	1,316	10,424
F. ESQUEL	ONG	490,452	0.00%	3,911	-
F.ESPOIR	ONG	810,889	0.82%	7,392	238,160
FACES	ONG	545,223	1.30%	2,100	-
FUNDES	Cooperativa	158,725	2.79%	2,022	-
Financoorp	ONG	785,875	0.00%	750	988,000
F. Ecuator. De desarrollo	ONG	6,178,413	2.70%	13,554	877,270
FEPP	ONG y Coop.	4,225,283	4.53%	25,500	388,236
Fundación Marco Accion Rural	ONG	1,178,643	-	2,534	616,379
FINCA	Gubern	3,806,377	0.85%	15,435	875,900
INNCA	ONG	-	-	-	-
INSOTEC	ONG	485,500	4.60%	13,010	-
Mision Alianza Noruega	Financiera	1,362,065	1.06%	4,281	-
Sociedad Financiera Ecuatoriana	ONG	6,060,483	0.02%	4,887	155,852
SWISSCONTAC		56,919,000	2.40%	43,602	55,642,000
TOTAL		159,554,120	2.11%	278,129	85,355,900

ANEXOS

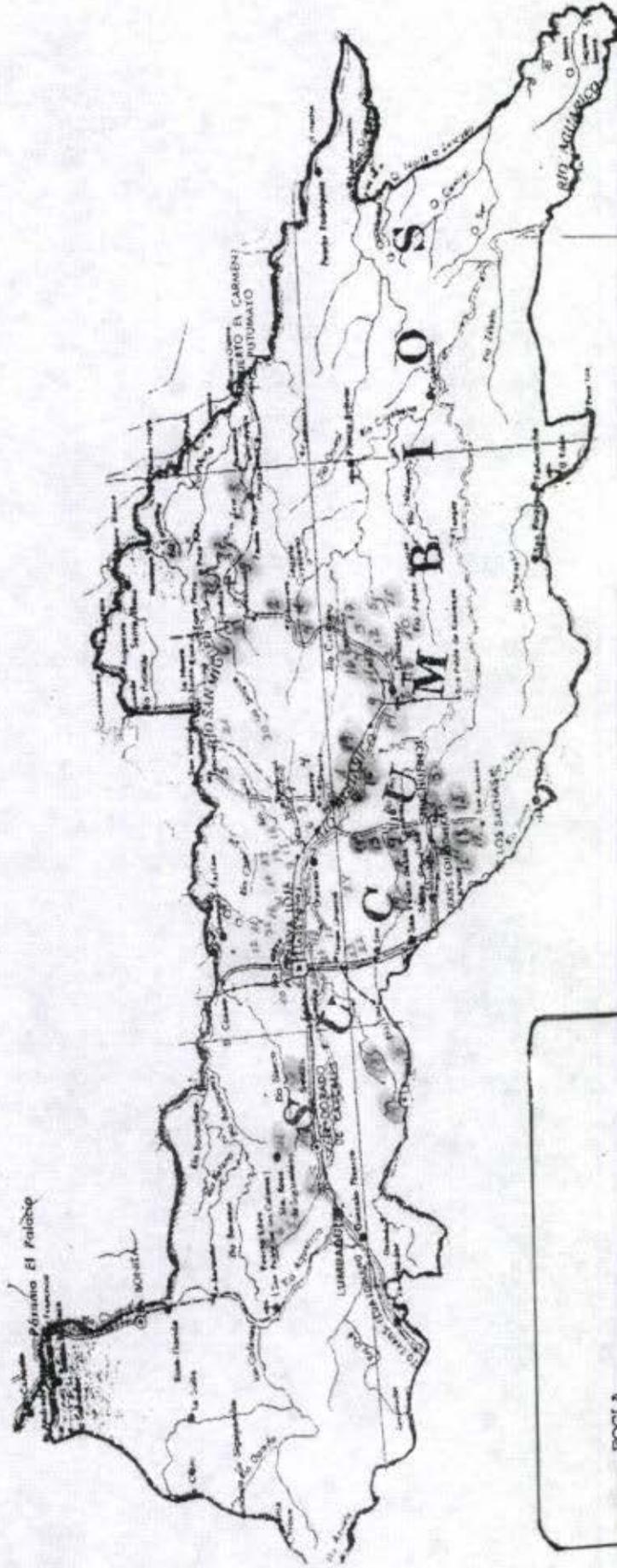
CUADROS

ANEXOS

SOPORTES DE TESIS

ANEXO No.1

ORGANIZACIONES DE CAMPESINOS



- FOCLA
- FOCCAS (Cascales)
- FOCAP
- FOCASH
- FOCAN PUTUMAYO

ANEXO No. 2

Nombre: José Celi
Lugar: Recinto la Delicia

RUBROS	MESES												TOTAL	%
	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
		-1,00	-31,00	21,00	42,00	18,00	41,00	24,00	36,00	46,00	53,00	36,00		
INGRESOS														
Venta de cerdos														0,00%
venta de gallinas	10,00	5,00	10,00		10,00	10,00		20,00	10,00			10,00	85,00	13,06%
Venta de maíz	24,00			20,00						25,00		15,00	84,00	12,90%
Venta de cacao			40,00	30,00		50,00			20,00				140,00	21,51%
Venta de plátano	14,00	15,00	15,00	10,00	15,00	12,00	12,00		10,00	10,00	12,00	15,00	140,00	21,51%
Venta de madera														
Venta de queso														
Venta de café							21,00	40,00	30,00	30,00	21,00		142,00	21,81%
Venta de huevos														
Venta de Panela														
Venta de mani			30,00						30,00				60,00	9,22%
TOTAL INGRESOS	48,00	20,00	95,00	60,00	25,00	72,00	33,00	60,00	100,00	65,00	33,00	40,00	651,00	100%
GASTOS														
Viveres	48,00	48,00	40,00	38,00	48,00	48,00	50,00	48,00	40,00	48,00	40,00	48,00	544,00	87,32%
Educación	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00			50,00	10,00	10,00		79,00	12,68%
Medicina														
Fungicidas														
Gasolina														
Vestido														
TOTAL DE GASTOS	49,00	50,00	43,00	39,00	49,00	49,00	50,00	48,00	90,00	58,00	50,00	48,00	623,00	100%
FLUJO DE CAJA	-1,00	-31,00	21,00	42,00	18,00	41,00	24,00	36,00	46,00	53,00	36,00	28,00		

Nombre: Nelson Camacho

Lugar: PreCooperativa Jaime Roldós, quinta línea

RUBROS	MESES												TOTAL	%
	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
		43,00	38,00	33,00	21,00	-16,00	34,00	23,00	-8,00	-7,00	-12,00	26,00		
INGRESOS														
Jornal	30,00	30,00	30,00	25,00	30,00	35,00	25,00	30,00	35,00	30,00	25,00	25,00	350,00	38,04%
Venta de cerdos													0,00	0,00%
venta de gallinas													0,00	0,00%
Venta de maíz	50,00					50,00					50,00		150,00	16,30%
Venta de cacao	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00	45,65%
Venta de plátano													0,00	0,00%
Venta de madera														
Venta de queso														
Venta de café														
TOTAL INGRESOS	115,00	65,00	65,00	60,00	65,00	120,00	60,00	65,00	70,00	65,00	110,00	60,00	920,00	100%
GASTOS														
Viveres	72,00	70,00	70,00	72,00	72,00	70,00	71,00	70,00	69,00	70,00	72,00	72,00	850,00	93,82%
Educación													0,00	0,00%
Medicina														
Fungicidas								26,00					26,00	2,87%
Gasolina														
Vestido														
Otros Gastos					30,00								30,00	3,31%
TOTAL DE GASTOS	72,00	70,00	70,00	72,00	102,00	70,00	71,00	96,00	69,00	70,00	72,00	72,00	906,00	100%
FLUJO DE CAJA	43,00	38,00	33,00	21,00	-16,00	34,00	23,00	-8,00	-7,00	-12,00	26,00	14,00		

ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA**CAPITULO I****CONSTITUCION, DOMICILIO Y FINES**

- Art.1.- Constitúyase la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la FOCLA, con domicilio en La ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbios, Cantón Lago Agrio, República del Ecuador.
- Art.2.- La Cooperativa es una sociedad de derecho privado con finalidad social la misma que se Regirá por la ley de Cooperativas y su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, el presente estatuto y el reglamento interno que se dictare.
- a) La Cooperativa de ahorro y crédito de la Federación es un entidad financiera abierta para Beneficio de los socios de la FOCLA y de las otras federaciones filiales de campesinos y urbano marginales de Sucumbios; así como de la red microfinanciera rural de Lago Agrio que la integra; para estos se financiara mediante proyectos de sus asociados y otras ofertas de proyectos socio-económicos.
- Art.3.- La duración de la Cooperativa será indefinida sin embargo podrá liquidarse en cualquier Tiempo por las causales previstas en la ley de Cooperativas y su reglamento general.

CAPITULO II**DE LOS FINES**

- Art.5.- Los fines de la Cooperativa son los siguientes:
- a) Promover la cooperación económica entre los socios de la focla a través de ahorros, depósitos a la vista, depósito a plazo fijo, etc. Así como de la red microfinanciera rural de Lago Agrio y las cajas de ahorro que la integran.
 - b) Efectuar cobros y pagos, así como todas las acciones necesarias para el desarrollo de las operaciones crediticias, dentro del marco legal permitido para esta clase de organización.
 - c) Otorgar préstamos a los socios de conformidad a lo establecido en el reglamento interno que para el efecto se dictare.
 - d) Buscar apoyo necesario ante entidades de carácter público y privado, nacionales y extranjeras para el cumplimiento de sus fines.
 - e) Procurar la superación y fomentar el espíritu de respeto, solidaridad y disciplina entre los miembros de la Cooperativa.

- f) Realizar cualquiera otra actividad tendiente al mejoramiento económico social y cultural de los socios dentro de los principios universales del Cooperativismo.
- g) Proporcionar servicios adicionales que vayan en beneficio de los cooperados
- h) Gestionar eventos de capacitación de la doctrina Cooperativa
- i) Integrar a la organización al movimiento Cooperativo nacional

Art.6.- La Cooperativa desarrollará sus actividades de conformidad a los siguientes

Principios:

- a) Igualdad de derechos
- b) Libre ingreso y retiro voluntario
- c) Derecho de cada socio a votar elegir y ser elegido
- d) Interés limitado sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor del 6% anual
- e) Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones realizadas por cada socio.
- f) Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y racial
- g) Variabilidad del capital social

CAPITULO III DE LOS SOCIOS

Art.6.- Son socios de la Cooperativa, los socios que hayan suscrito el acta de constitución y los que posteriormente sean aceptados por el Consejo de Administración de la Cooperativa y registrados en la Dirección Nacional de Cooperativas previo el cumplimiento de los requisitos de ley

Art. 7.- Para ser socios de la cooperativa deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser legalmente capaz, con las excepciones que contempla la ley de cooperativas y su reglamento general
- b) Tener fijada su residencia en el domicilio legal de la cooperativa
- c) No pertenecer a otra cooperativa de la misma clase
- d) Suscribir como mínimo el número de certificados de aportación que hayan firmado los socios fundadores pagando el 50% de su valor en el momento de su suscripción y el saldo en el plazo que determine el Consejo de Administración.
- e) Pagar la cuota de ingreso que fijare el Concejo de Administración

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Art.11.- Son obligaciones de los socios:

- a) Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente estatuto, el Reglamento Interno y las resoluciones de los órganos Directivos.
- b) Cumplir con todas las obligaciones para con la entidad
- c) Mantener el debido respeto para con los socios y Directivos durante las sesiones y actos que efectua la Cooperativa.

Art.12.- La calidad de socio se pierde por:

- a) Retiro voluntario
- b) Por pérdida de alguno de los requisitos indispensable por tener la calidad de socio
- c) Por exclusión
- d) Por expulsión
- e) Por fallecimiento

Art.13.- El socio que por justa causa no pueda concurrir a la Asamblea General podrá delegar a Otro socio su representación, asignación que se hará por escrito, pero en ningún caso se podrá representar a más de un socio.

Art.14.- El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo para lo Cual deberá presentar una solicitud al consejo de administración, el mismo que podrá negar la petición de retiro cuando presuma que existe confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión o expulsión en primera instancia, ya sea por el Consejo de Administración o la Asamblea General.

Art.15.- La fecha en que el socio presenta la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes, aún cuando dicha solicitud haya sido aceptada en una fecha posterior o no se hubiera comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de 30 días contados desde la fecha de presentación de la solicitud en este caso se tomará como aceptación tácita.

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Art.11.- Son obligaciones de los socios:

- a) Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente estatuto, el Reglamento Interno y las resoluciones de los órganos Directivos.
- b) Cumplir con todas las obligaciones para con la entidad
- c) Mantener el debido respeto para con los socios y Directivos durante las sesiones y actos que efectuaré la Cooperativa.

Art.12.- La calidad de socio se pierde por:

- a) Retiro voluntario
- b) Por pérdida de alguno de los requisitos indispensable por tener la calidad de socio
- c) Por exclusión
- d) Por expulsión
- e) Por fallecimiento

Art.13.- El socio que por justa causa no pueda concurrir a la Asamblea General podrá delegar a Otro socio su representación, asignación que se hará por escrito, pero en ningún caso se podrá representar a más de un socio.

Art.14.- El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo para lo Cual deberá presentar una solicitud al consejo de administración, el mismo que podrá negar la petición de retiro cuando presuma que existe confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión o expulsión en primera instancia, ya sea por el Consejo de Administración o la Asamblea General.

Art.15.- La fecha en que el socio presenta la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes, aún cuando dicha solicitud haya sido aceptada en una fecha posterior o no se hubiera comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de 30 días contados desde la fecha de presentación de la solicitud en este caso se tomará como aceptación tácita.

Art.24.- La expulsión de un socio será acordada por la Asamblea General, o el Consejo De administración, previa comprobación suficiente y dejando constancia por escrito de los cargos establecidos en su contra, sin perjuicio de que el afectado pueda ejercer su legítimo derecho a la defensa, conforme a lo establecido en el Art.17 de la Ley de Cooperativas.

Art.25.- Son causales de expulsión las siguientes:

- a) Por presentar una conducta que contravenga los principios del cooperativismo
- b) Por malversación de fondos de la entidad o delitos contra la propiedad, el honor, o la vida de las personas siempre
- c) Por agresión de palabra u obra a los dirigentes o socios de la cooperativa siempre que se trate de asuntos relacionados con la entidad.
- d) Por realizar operaciones ficticias o dolosas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros.
- e) Por servirse de la cooperativa en beneficio de terceros.

Art.26.- Las causales descritas en el artículo anterior, surtirán efecto siempre que exista Sentencia ejecutoriada.

Art.27.- La exclusión y expulsión de los socios deberá legalizada con el respectivo expediente en La Dirección de Cooperativas, la que emitirá la resolución correspondiente.

Art.28.- En caso de fallecimiento de un socio los haberes que le correspondan por concepto de Liquidación serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativas y su Reglamento General

CAPITULO V SU ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art.29.- Sus organismos de dirección son:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Gerencia

Art.24.- La expulsión de un socio será acordada por la Asamblea General, o el Consejo De administración, previa comprobación suficiente y dejando constancia por escrito de los cargos establecidos en su contra, sin perjuicio de que el afectado pueda ejercer su legítimo derecho a la defensa, conforme a lo establecido en el Art.17 de la Ley de Cooperativas.

Art.25.- Son causales de expulsión las siguientes:

- a) Por presentar una conducta que contravenga los principios del cooperativismo
- b) Por malversación de fondos de la entidad o delitos contra la propiedad, el honor, o la vida de las personas siempre
- c) Por agresión de palabra u obra a los dirigentes o socios de la cooperativa siempre que se trate de asuntos relacionados con la entidad.
- d) Por realizar operaciones ficticias o dolosas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros.
- e) Por servirse de la cooperativa en beneficio de terceros.

Art.26.- Las causales descritas en el artículo anterior, surtirán efecto siempre que exista Sentencia ejecutoriada.

Art.27.- La exclusión y expulsión de los socios deberá legalizada con el respectivo expediente en La Dirección de Cooperativas, la que emitirá la resolución correspondiente.

Art.28.- En caso de fallecimiento de un socio los haberes que le corresponden por concepto de Liquidación serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativas y su Reglamento General

CAPITULO V SU ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art.29.- Sus organismos de dirección son:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Gerencia

- a) Reformar el Estatuto de acuerdo a las disposiciones legales
- b) Aprobar los planes generales de actividades de la Cooperativa
- c) Autorizar la adquisición o enajenación de los bienes de la Cooperativa, o la constitución de gravamen total o parcial sobre ellos
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos, o rechazarlos.
- e) Autorizar la distribución de los excedentes de conformidad con la ley de Cooperativas su Reglamento General y el presente estatuto.
- f) Elegir y Remover por causa justa a los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales, y delegados que nombre la Cooperativa ante las entidades de integración de entidades Cooperativas.
- g) Relevar de sus funciones al Gerente por justa causa
- h) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otras de la misma clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de Integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- i) Autorización de emisión de certificados de aportación
- j) Conocer y resolver sobre las apelaciones que legalmente se eleven para su conocimiento
- k) Asumir todas las demás atribuciones que contempla la Ley de Cooperativas, su Reglamento General el presente Estatuto y el Reglamento interno que se dictare.

Art.37.- La Asamblea General estará dirigida por el Presidente del Consejo de Administración, y a falta o impedimento de éste presidirá el Vocal del mismo Consejo de orden de elección.

Art.38.- El Secretario de la Asamblea General será el Secretario del Consejo de Administración, a falta de éste se nombrará un Secretario Ad-Hoc. Designado por el Presidente de la Asamblea.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Art.39.- El Consejo de Administración estará integrado por un número de vocales elegidos por la Asamblea General de acuerdo con lo establecido en el Art.35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, de su seno se elegirá al Presidente que a la vez será de la

Cooperativa, se elegirán vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de elección.

Art.40.- Son atribuciones del Consejo de Administración:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare
- b) Dictar las normas generales de administración interna de la Cooperativa con sujeción a normas legales pertinentes.
- c) Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socios
- d) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales
- e) Nombrar y remover con causa justa al gerente y más empleados de la Cooperativa
- f) Reglamentar las atribuciones del personal que labora en la Cooperativa
- g) Exigir al Gerente y demás empleados que manejen fondos económicos de la Cooperativa la caución que estimaren conveniente.
- h) Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa; su cuantía estará estipulada en el respectivo Reglamento Interno que para efecto se dictare, a falta de este se atenderá a las resoluciones de Asamblea General.
- i) Elaborar la Pro forma Presupuestaria y el Plan de Trabajo de la Cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General.
- j) Elaborar el proyecto de reglamento de crédito
- k) Presentar para la aprobación a la Asamblea General, los balances semestrales conjuntamente con el informe emitido por el Consejo de Vigilancia.
- l) Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa
- m) Designar al Secretario del Consejo de Administración.
- n) Sesionar una vez por semana
- o) Y las demás que otorgue los cuerpos legales pertinentes

Art.41.- El voto y la presencia de los vocales en las sesiones del Consejo de administración son Indelegables, y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple.

Art.42.- Los miembros del Consejo de Administración serán removidos por las siguientes Causas:

- a) Por actuar dolosamente tomando resoluciones que perjudiquen a la cooperativa, o a los socios, siempre que no sean motivo de exclusión o expulsión
- b) Por no asistir en más de tres sesiones, a las reuniones del Consejo de Administración, sin previa justificación
- c) Por infringir las disposiciones del presente estatuto mediante su acción u omisión en el ejercicio de su cargo.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art.43.- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de la Cooperativa.

Art.44.- El Consejo de Vigilancia estará integrado por un número de vocales elegidos por la Asamblea General, su número será de conformidad con lo establecido en el artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas; de su seno se elegirá al presidente de este organismo; se elegirán vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de elección.

Art.45.- Son atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que realice la cooperativa e informar a la Asamblea General
- b) Cuidar que la contabilidad se lleve correctamente
- c) Emitir su dictamen sobre los balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración
- d) Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometa los bienes o créditos de la cooperativa cuando perjudiquen los intereses de la institución
- e) Resolver en primera instancia los conflictos surgidos entre socios, y el consejo de administración o el gerente emitiendo la resolución correspondiente
- f) Sesionar una vez por semana
- g) Las demás que otorgue la ley sus Reglamentos y el Estatuto.

DE LA GERENCIA

Art.46.- El gerente será nombrado por el Consejo de Administración pudiendo ser o no

Socio de la Cooperativa, en ningún caso será miembro de los Consejos ni Comisiones.

Art.47.- El Gerente tomará posesión de su cargo luego de que se realice la contratación Respectiva y rinda la caución de Ley misma que será en un plazo máximo de 30 días luego de su elección.

Art.48.- El Gerente al ser un funcionario contratado estará sujeto al código de trabajo y Gozará de los beneficios de Seguridad social.

Art.49.- Son atribuciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa
- b) Organizar la administración de la Cooperativa, y responsabilizarse de la misma
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales
- d) Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de administración y vigilancia
- e) Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa
- f) Presentar ante el Consejo de Administración una terna en la que se considere los nombres de los aspirantes a desempeñar los puestos de trabajo
- g) Firmar conjuntamente con el presidente los cheques y cuentas de entidades financieras, y legalizar todo documento en el que se requiere su firma.
- h) Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y respetando los principios generales de contabilidad.
- i) Recaudar los ingresos de la Cooperativa y cobrar las cuentas que se adeuden oportunamente
- j) Suscribir con el presidente los certificados de aportación
- k) Aplicar el sistema de control de morosidad establecido por el consejo de administración
- l) Depositar el dinero recibido por la Cooperativa en un plazo máximo de 48 horas
- m) Cumplir con todas las demás obligaciones y ejercer los derechos establecidos en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Art.50.- Es obligación del Gerente comunicar a la Subdirección de Cooperativas el Ingreso de los nuevos socios dentro de los quince días posteriores a su aceptación como tales, por parte del consejo de administración. Así como también del retiro de los socios adjuntando la documentación exigida por la ley.

Art.51.- El Gerente no podrá garantizar sus obligaciones personales o la de directivos o Socios de la Cooperativa con los bienes de la entidad; sin embargo con autorización de la Asamblea General podrá garantizar las obligaciones que contrajere la Cooperativa para cumplir con sus objetivos propuestos.

DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Art.52.- La Cooperativa nombrará las siguientes comisiones:

- a) Comisión de crédito
- b) Comisión de educación
- c) Comisión de Asuntos Sociales

Art.53.- Las comisiones estarán conformadas por tres miembros elegidos por la Asamblea General o por el Consejo de Administración.

Art.54.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el Art.51 del estatuto se podrá designar otras Comisiones para cumplir funciones específicas que beneficien a la Cooperativa.

DE LA COMISION DE CREDITO

Art.55.- Las atribuciones de la comisión de crédito estarán reguladas por el respectivo Reglamento de crédito aprobado por la Asamblea General; mismo que contemplará lo Relacionado a los préstamos, garantías, intereses sobre préstamos y demás relacionados con las operaciones de crédito que efectuare la Cooperativa.

DE LA COMISION DE EDUCACION

Art.56.- La comisión de Educación tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Llevará a efecto la educación doctrinada de la Ley de Cooperativas, y cultural en general
- b) Disponer para el cumplimiento de sus objetivos de los fondos que le hayan sido asignados previa aprobación del Consejo de Administración y visto bueno del Consejo de vigilancia de su plan de actividades.
- c) Presentar un informe anual de sus acciones ante la Asamblea General.

DE LA COMISION DE ASUNTOS SOCIALES

Art.57.- La Comisión social tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de sus miembros.

DE LA PRESIDENCIA

Art.58.- Son atribuciones de la presidencia:

- a) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y las sesiones del Consejo de Administración
- b) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas su Reglamento General el presente Estatuto el Reglamento interno, y demás disposiciones de Organismos directivos internos
- c) Abrir conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias
- d) Suscribir con el Gerente los certificados de Aportación
- e) Informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa
- f) Dirimir con su voto en caso de empate en las resoluciones de Asamblea General
- g) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa
- h) Firmar la correspondencia de la Cooperativa

DE LA SECRETARIA

Art.59.- Son funciones de la secretaría:

- a) Llevar correctamente las actas de las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
- b) Redactar y tener al día la correspondencia oficial de la Cooperativa
- c) Suscribir conjuntamente con el presidente las actas de la Asamblea General y de los Consejos
- d) Conservar adecuadamente el archivo
- e) Certificar con su firma las copias de los documentos a su cargo

- f) Y las demás que le conceda los órganos directivos de la Cooperativa

CAPITULO VI REGIMEN ECONOMICO

Art.60.- El capital social de la Cooperativa será variable ilimitado e indivisible. Estará integrado

Por:

- a) Las aportaciones de los socios
- b) Las cuotas de ingreso o multas que se impusiere
- c) Del fondo irreparable de reserva
- d) Y de los destinados a educación previsión y asistencia social
- e) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que se reciba debiendo aceptarse con beneficio de inventario
- f) En general de todos los bienes muebles e inmuebles que bajo cualquier título adquiriera la Cooperativa

Art.61.- Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación Nominales indivisibles y transferibles solo entre socios o a favor de la Cooperativa previa autorización del Consejo de Administración.

Art.62.- Los certificados de aportación devengarán un interés no mayor al 6% anual que se pagará de los excedentes si los hubiere.

Art.63.- Ningún socio podrá enajenar ceder o hipotecar grabar o explotar en provecho personal Todo o parte del capital social, tampoco podrá compensar sus deudas a la Cooperativa con certificados de aportación, salvo el caso de separación del socio o liquidación de la Cooperativa.

Art.64.- La Cooperativa evaluará periódicamente sus bienes, y si estos hubiesen aumentado de valor los socios recibirán en certificados de aportación el equivalente proporcional de tal aumento previa deducción de los porcentajes de ley.

Art.65.- Para incrementar el Capital Social se tomará la resolución en Asamblea General, para lo cual el Consejo de administración presentará alternativas.

Art.66.- El año Económico de la Cooperativa comenzará el primero de Enero y finalizará el 31 de Diciembre pero los balances se elaborarán semestralmente y sometidos a consideración de la Asamblea General para su aprobación, previo informe del Consejo de Vigilancia.

Art.67.- Los balances estarán a disposición de los socios por lo menos con quince días de anticipación a la fecha de realización de la Asamblea General respectiva.

Art.68.- La Cooperativa distribuirá los excedentes entre los socios luego de la aprobación del balance correspondiente al final del año económico, antes de repartir los excedentes se deducirá de la utilidad bruta, los gastos de administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria, muebles en general, los intereses de los certificados de aportación y las disposiciones del código tributario.

Art.69.- Realizadas las deducciones anteriores el 20% de los excedentes netos se Destinarán a incrementar el fondo irrepatriable de reserva hasta igualar el monto del capital social; una vez obtenida esta igualación el incremento será indefinidamente, con por lo menos el 10% de tales excedentes. El 5% de los excedentes netos se destinarán a fondo de educación, el 15% a bonificación a empleados otro 5% a fondo de asistencia social y el 55% repatriable entre todos los socios, según la Ley de Cooperativas.

Art.70.- La Asamblea General podrá resolver que no se paguen a los socios los intereses sobre certificados de aportación el 55% repatriable con el fin de capitalizar a la cooperativa, entregando por este concepto su valor equivalente en certificados de aportación a cada uno de los socios.

CAPITULO VII DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

Art.71.- La Cooperativa podrá disolverse y liquidarse por las siguientes causales:

- a) Por resolución de las dos terceras partes de sus socios reunidos en Asamblea General, convocada para tal efecto
- b) Por disminución del mínimo legal de socios, y haber permanecido así por más de tres meses
- c) No haber realizado en el lapso de dos años las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos

- d) Por fusión con otra Cooperativa
- e) Por infringir reiteradamente la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, y el Estatuto
- f) Por contravenir de manera reiterada las disposiciones de la Subdirección de Cooperativas, de la Subsecretaría de Bienestar Social o de los organismos de fomento y Supervisión
- g) Por quiebra de la Cooperativa

Art.72.- La disolución o liquidación de la Cooperativa surtirá efecto legal únicamente con el Acuerdo Ministerial que determine expresamente la o las causales descritas en el artículo anterior previo informe de la Dirección de Cooperativas.

CAPITULO VIII REFORMA DE ESTATUTO

Art.73.- Para la reforma del presente Estatuto el Consejo de Administración elaborará un Proyecto de reformas de estatuto, el que debe ser discutido y aprobado en sesión o sesiones de asamblea General y legalizado por la Subsecretaría de Bienestar Social, mediante el Acuerdo Ministerial respectivo.

CAPITULO IX DISPOSICIONES GENERALES

Art.74.- Los Miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia y Empleados de la Cooperativa no podrán ser parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art.75.- Los cargos directivos de la Cooperativa son Ad-Honoren, exceptuando el Gerente.

Art.76.- Los directivos de la Cooperativa durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser Reelegidos por un período similar.

Art.77.- Los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales Deberán ser socios legalmente calificados y registrados en la Subdirección de Cooperativas, y no encontrarse en morosidad para con la Cooperativa.

Art.78.- El secretario de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de Vigilancia Podrá ser o no socio de la Cooperativa, pero en ningún caso será miembro de uno de los consejos.

Art.79.- Luego de la adjudicación del lote de terreno, debidamente legalizada con su escritura Pública, los socios tienen la obligación, de seguir cumpliendo con lo que exige la Cooperativa, su incumplimiento será causal de que los derechos sean revertidos a favor de la Cooperativa.

Art.80.- La Cooperativa se sujetará a las disposiciones que sean emitidas por la Dirección Nacional de cooperativas, y de otras entidades a las que tenga que sujetarse con la finalidad de cumplir sus objetivos.

Art.81.- El Reglamento interno que se dictare será aprobado por la Asamblea General, y para su Aplicación deberá ser aprobado mediante resolución por la Dirección de Cooperativas.

CAPITULO X DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art.82.- La directiva provisional durará en sus funciones hasta cuando sea aprobado el presente Estatuto mediante Acuerdo Ministerial.

CERTIFICO: La suscrita secretaria certifica que los presentes Estatutos fueron discutidos y Aprobados en tres sesiones de Asamblea General de fechas: 27 de julio, 11 de Agosto y 31 de agosto del 2001.

F:- _____

Sra. JESENIA CARRION VALLE

SECRETARIA

REGLAMENTO DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO

De "Santa Marianita"

La Asamblea General de Representantes, en ejercicio de las atribuciones que le asigna el literal e y k, del artículo 4, del Estatuto de la Federación FOCLA: establece la Caja de Ahorro y Crédito como entidad adscrita a la Cooperativa de Ahorro y crédito - FOCLA-. La misma que se regirá por las disposiciones del presente Reglamento

CAPITULO I

DE LA CONSTITUCION, DOMICILIO Y FINES

Art. 1.- Constitúyase la CAJA DE AHORRO Y CREDITO DE SANTA MARIANITA con domicilio en la parroquia General Farfán del Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, misma que se regirá por el presente Reglamento Interno.

Art. 2.- La Caja de Ahorro y Crédito pertenece a la Organización Santa Marianita, siendo filial de la Cooperativa de ahorro y crédito FOCLA a través de la red de microfinanzas; esta caja será administrada por sus socios

Art. 3.- La duración de la Caja de Ahorro y Crédito es de carácter indefinido, no obstante podrá disolverse o Liquidarse de acuerdo a lo dispuesto en el presente Reglamento Interno.

Art. 4.- La Caja de ahorro y Crédito de la organización Santa Marianita tendrá como fines:

- a) Fomentar el desarrollo económico y social entre sus asociados; para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo de sus socios.
- b) Otorgar préstamos a los socios de acuerdo al presente Reglamento y otros servicios Financieros.
- c) Proporcionar mayor capacitación en lo económico y social para el manejo adecuado de Sus ahorros y préstamos.
- d) Establecer nexos dentro y fuera del país con entidades de apoyos públicas y privadas Para el beneficio de la Caja de Ahorro y Crédito de la organización Santa Marianita.
- e) Obtener fuentes de financiamiento internas y externas para el desarrollo de la Caja de Ahorro y Crédito de la organización Santa Marianita, siendo parte para este caso de la Cooperativa de Ahorro y crédito Focla con la cual formara la red de estructuras financieras rurales.
- f) Contribuir a la autogestión y financiamiento de la Cooperativa de Ahorro y crédito FOCLA, de cuya institución será filial y socia cotizante.
- g) Prestar ayuda social a los socios de la Caja de Ahorro y Crédito

CAPITULO II

PRINCIPIOS QUE REGIRAN A LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO DE LA ASOCIACION SANTA MARIANITA

Art. 5.- La Caja de Ahorro y Crédito de Santa Marianita regulará sus actividades de conformidad y de acuerdo a los

Siguientes principios:

- a) Igualdad de obligaciones y derechos de los socios.
- b) Ingreso y retiro voluntario.
- c) Neutralidad política y religiosa.
- d) Capacitación permanente a sus socios.

CAPITULO III

DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Podrán ser socio de la Caja de Ahorro y Crédito los miembros activos, Asociaciones y Empresas de la Asociación Santa Marianita.

Art. 7.- Se considerará legalmente socio la persona natural o jurídica que presente la solicitud de Ingreso y sea Aceptada por la Asamblea de la Caja de Ahorro y Crédito de Santa Marianita, habiendo cumplido los siguientes

Requisitos:

- a) Los que hayan suscrito el Acta constitutiva como socios fundadores y los que posteriormente hayan ingresado
- b) Que desarrollen actividades en la agricultura, comercio, pequeña industria, artesanía, microempresa en general o cualquier actividad relacionada con el desarrollo social y económico del sector.
- d) Suscribir o pagar un certificado de aportación por el valor de \$ 10 dólares
Que será fijada anualmente por la Asamblea de socios de la Caja de Ahorro y Crédito.
- e) Abrir una cuenta de Ahorro con un Valor de mínimo de \$ 5 dólares, que será revisado cada año por la Asamblea de socios de la Caja de Ahorro y Crédito.
- f) A todo socio/a que ingresa, se le da un plazo de 1 meses desde la fecha de ingreso para ponerse al día con sus requisitos en la Caja.

ART. 8.- Son derechos de los socios:

- a) Obtener los beneficios del ahorro y crédito; y, otros servicios que se implementaren a futuro.
- b) Elegir y ser elegido para dignidades y funciones administrativas.
- c) Presentar a la Directiva Planes, Proyecto o iniciativas que tenga por objeto el mejoramiento de la Caja de Ahorro y Crédito.
- d) Fiscalizar a través de los organismos de control y Asamblea la marcha financiera de la Caja.
- e) Participar de los excedentes netos o pérdida del ejercicio económico anual de la Caja cuando los hubiere.

Art. 9.- Son obligaciones de los socios:

- a) Respetar el Presente Reglamento y resoluciones adoptadas por la Asamblea de Socios de la Caja.
- b) Realizar depósitos de ahorros en forma permanente.
- c) Mantener un saldo mínimo en la libreta de ahorros en dólares, valor que será establecido en Asamblea de socios de la Caja, cada año.
- d) Desempeñar fielmente las funciones o cargos que se les encomendaren por parte de la Asamblea de socios/as de la Caja.
- e) Participar activamente en Asambleas y eventos para los que fueren convocados.
- f) Suscribir y cancelar el número de certificados de aportación que determine la Asamblea
- g) Asistir a cursos de capacitación organizados por la Caja.
- h) Asumir las pérdidas ocurridas en la Caja de Ahorros y Crédito si el ejercicio económico anual lo determina.

Art.10.- La calidad de socio se pierde:

- a) Por el retiro voluntario expresado en forma escrita por el socio ante la Directiva de la Caja.
- b) Por pérdida de alguno de los requisitos indispensables, señalados en el Art. 7 del Presente Reglamento.
- c) Por exclusión.
- d) Por expulsión.
- e) Por fallecimiento.

Art.11.- En caso de retiro voluntario la Directiva de la Caja conocerá dicha solicitud y luego de aceptarla ordenará

la liquidación de sus haberes, la misma que se ejecutará dentro de los 30 días de presentada la solicitud.

En caso, que la Directiva de la Caja no diera curso a la solicitud de retiro, el socio presentará a La Asamblea después de los 30 días, la solicitud de retiro para su aceptación.

- Art.12.- De haber perdido uno o varios requisitos indispensables para mantener la calidad de socio, la Directiva de la Caja notificará al socio afectado, para que en plazo de 30 días cumpla con el Requisito o requisitos legales. Si el socio no acata el llamado, la Directiva dispondrá de su Separación, ordenando la liquidación de sus haberes.
- Art.13.- El retiro total de los certificados de aportación dejará automáticamente al socio fuera de la Caja; y la Directiva ordenará la liquidación de sus haberes que le corresponde.
- Art.14.- En caso de fallecimiento de un socio/a, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, Serán entregados a la persona que haya señalado por escrito en el formulario de apertura cuenta De ahorros.
- Art.15.- La Caja de Ahorro y Crédito no podrá excluir ni expulsar a ningún socio/a, sin que haya Tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos de control, manteniendo el uso de sus Derechos hasta su resolución definitiva.
- Art.16.- La exclusión de un socio será acordada por la Directiva de la Caja o por la Asamblea General En los siguientes casos:
- a) Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en el Reglamento de la Caja, siempre que no sean motivos de expulsión.
 - c) Por incumplimiento en el pago de cuotas, aportes, ahorros mensuales o certificados de Aportación, luego de haber sido notificado por escrito al socio/a, en tres ocasiones Por parte del gerente.
- Art.17.- La Expulsión de un socio será acordado por la Directiva de la Caja y por la Asamblea General En los siguientes casos:
- a) Por Realizar actividades políticas y religiosa en el seno de la Caja de Ahorros y Crédito.
 - b) Por agresión de obra y/o palabra a los dirigentes de la Caja, siempre que las mismas se Deba a asuntos relacionados con la entidad.
 - c) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Caja, Así como dirigir Actividades disociadoras en perjuicio de la misma.
 - d) Por servirse de la Caja en beneficio propio y de terceros.
 - f) Por haber utilizado a la Caja como forma de explotación y engaño.
 - f) Por Robos o actividades dolosas realizadas en perjuicio de la Asociación, Caja de Ahorro y Crédito, Instituciones públicas o Privadas.
- Art.18.- Los socios que en forma Voluntaria, en exclusión o expulsión se retiren de la Caja, no serán Responsables de las obligaciones contraídas con posterioridad a la fecha de separación, Exclusión o expulsión.

CAPITULO IV

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

- Art.19.- La Dirección y administración interna de la Caja de Ahorro y Crédito se ejercerá por medio de Los siguientes organismos:

- a) Asamblea General de socios
- b) Directiva de administración, vigilancia y crédito
- c) Gerente Administrador y Cajero Contador.

DE LA ASAMBLEA

- Art.20.- La Asamblea general de socios es la máxima autoridad de la Caja y estará constituida por Todos los afiliados legalmente constituidos, en goce de sus derechos.
- El Orden del Día será puesto a consideración de la Asamblea para ser aprobado e incluir otros puntos si se cree conveniente. Las resoluciones serán aprobadas por mayoría y en caso de empate el Presidente tendrá el voto dirimente y sus resoluciones son obligatorias para todos sus socios/as.
- Art.21.- La Asambleas podrán ser ordinarias y extraordinarias.
- Art.22.- Las Asambleas ordinarias se realizarán cada dos meses en la hora y lugar señalado con Anticipación. Las Asambleas Extraordinarias se realizarán cuando las circunstancias así lo Determinen.
- Art.23.- Las Asambleas extraordinarias podrán ser convocada por el Presidente, por el Gerente o por la Tercera parte de los socios y trabajará sobre los puntos para los cuales fueron convocados.
- Art.24.- La convocatoria se hará preferentemente por escrito o a través de cualquier otro medio de Comunicación, señalando la fecha, hora, lugar y puntos a tratar en el Orden del Día y deberá Estar firmada por el Presidente o responsable.
- Todo documento de interés colectivo, estará a disposición de los socios en el local de la Caja. Para que sean analizados y puedan dar su punto de vista en las Asambleas.
- La convocatoria se realizará con ocho días de anticipación.
- Art. 25.- El quórum reglamentario a las Asambleas Generales estará constituido por la mitad, más uno De los socios activos de la Caja, De no existir quórum reglamentario a la hora señalada en la Convocatoria, la Asamblea se instalará una hora más tarde con los socios presentes y, sus Resoluciones son de carácter obligatorio para todos/as.
- Art.26.- El Socio/a que por calamidad doméstica o fuerza mayor, no pueda asistir a una Asamblea General, deberá presentar por escrito su justificación en el día de la Asamblea.
- Si no fuera justificada la falta, pagará una multa que la directiva de la Asamblea señalara Anualmente y si no cancela se le descontará automáticamente de su libreta de ahorros.
- Art.27.- Son atribuciones de la Asamblea General:
- a) Reformar y aprobar el presente Reglamento Interno de la Caja.
 - b) Conocer y aprobar el presupuesto anual y Plan de trabajo de la Caja, elaborado por la Directiva de administración, vigilancia y crédito.
 - c) Elegir y remover por causa justa a los miembros de la Directiva de Administración, Vigilancia y crédito.
 - d) Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen parcial o total de bienes de la Caja, y La celebración de contratos desde el monto que determine anualmente la Asamblea General de socios.
 - e) Aprobar o rechazar los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Caja de Ahorro y Crédito presentados por la Directiva.
 - f) Distribuir los excedentes o intereses de conformidad con éste Reglamento, y/o la Retención de los mismos, a fin de capitalizar a la caja.
 - g) Relevar de sus funciones por causas justas al Gerente administrador y cajero contador, Previo informe de la Directiva.

h) Acordar la disolución de la Caja de ahorro y crédito.

Art.28.- El libro de Actas dejará constancia de las resoluciones y acuerdos tomados en Asamblea General; las Actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Caja.

DE LA DIRECTIVA DE ADMINISTRACION, VIGILANCIA Y CREDITO

Art.29.- El Directorio de Administración, vigilancia y crédito es el organismo directivo y responsable De la administración general de la Caja de Ahorro y Crédito y estará integrado por los Sigüientes cargos:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero (será el gerente)
- Un vocal de crédito
- Un vocal de vigilancia
- Un Delegado de la Cooperativa Focla

Art.30.- La elección a Presidente, secretario y de un vocal de crédito y vigilancia, serán por votación Libre en la Asamblea General de socios de la Caja, y durarán en sus funciones dos años; a Excepción, del Gerente y el delegado de la Cooperativa Focla.

Art.31.- Por su parte, el Consejo Directivo de la Cooperativa Focla delegará a uno de sus Dirigentes, para que en Su periodo ordinario de funciones de representante de la Cooperativa ante la Caja de ahorro y crédito

Art.32.- La Directiva de Administración, Vigilancia y Crédito sesionará ordinariamente una vez por Mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

La convocatoria la realizará el Presidente indicando el día, fecha, lugar y hora de reunión.

Art.33.- La presencia de la mitad de integrantes en las reuniones de la Directiva de Administración, Vigilancia y Crédito constituyen quórum legal y las resoluciones serán tomadas por simple Mayoría.

Art.34.- Son atribuciones de la Directiva de Administración Vigilancia y Crédito las sigüientes:

- a) Proponer o informar en Asamblea sobre el cambio de Gerente.
- b) Autorizar contratos y adquisiciones por los montos establecidos en Asamblea general de socios.
- c) Determinar el monto de garantía que debe tener el Gerente en pólizas de fidelidad.
- d) Recomendar a la Asamblea General de socios la distribución de excedentes y el pago de los intereses sobre los certificados de aportación, ahorros y depósitos.
- e) Presentar a la Asamblea General de socios informe de las labores cada dos meses y un Informe anual de trabajo.
- g) Designar a la institución financiera donde depositarán los fondos de la Caja.
- h) Elaborar y proponer el presupuesto anual de gastos e inversiones de la Caja.
- i) Tomar decisiones adecuadas para el control de morosidad de sus socios.
- j) Acordar sobre el aumento del valor nominal de los certificados de aportación.
- k) Aprobar o rechazar sobre la adquisición de materiales, viáticos del Gerente, Cajero, Para el normal funcionamiento de la Caja.
- l) Conocer la admisión o retiro de los socios de la Caja previo informe de la Gerencia.
- m) Recibir los informes del Gerente y de las Comisiones de Vigilancia, Crédito y determinar acciones si fuera necesario.
- n) Aprobar los préstamos previo informe del Gerente y los vocales de la comisión de Crédito

DEL PRESIDENTE

Art.35.- Corresponde al Presidente de la Caja de Ahorro y Crédito, representar a sus socios en

Todo acto público y presidir las reuniones de la Asambleas y Directiva de Administración, Vigilancia y Crédito; y además son funciones y atribuciones:

- a) Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento, hacer Cumplir las resoluciones de la Asamblea General de socios/as.
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente, los contratos, y demás documentos legales Relacionados con la administración de la Caja.
- c) Abrir conjuntamente con el gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad Económica de la Caja.
- d) Realizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por la Asamblea General y la Directiva.
- e) Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean de competencia de la asamblea General de Socios

DEL SECRETARIO

Art.36.- Corresponde al secretario de la Directiva de Administración Vigilancia y Crédito de la Caja realizar las siguientes funciones:

- a) Firmar conjuntamente con el señor Presidente los documentos y correspondencias que Por su naturaleza exigen su participación.
- b) Llevar y certificar los libros de Actas de las sesiones de la Asambleas General de Socios y de la Directiva de Administración, Vigilancia y Crédito.
- c) Desempeñar todos los demás cargos que le asigne la Directiva.
- d) Certificar con su firma los documentos de la Caja.

DEL TESORERO (Gerente)

Art.37.- Corresponde al Gerente Administrador realizar la actividad de administración de la Caja y participar en la Directiva con las siguientes obligaciones:

- a) Representar a la Caja en lo legal, judicial y extrajudicialmente y demás actividades Que requieran de poder especial otorgado por la Directiva.
- b) Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones y resoluciones de la Asamblea y de la Directiva.
- c) Firmar conjuntamente con el presidente de la directiva de la Caja de Ahorro y Crédito Los documentos que se hacen mención en le Art. 35 literal (b) (c) y (d) del presente Reglamento.
- c) Informar mensualmente y semestralmente a la Directiva, sobre el estado económico de La Caja, rindiendo por escrito los estados financieros correspondientes debiendo Responder las veces que sea necesario, sobre la marcha de la Caja cuando los Miembros de la Directiva lo solicitaren.
- f) Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven actualizados.
- g) Depositar el dinero recibido por la caja dentro de un plazo máximo de cuarenta y ocho horas en cualquiera de sus cuentas.
- h) Aplicar el control de morosidad establecido por la Directiva de la Caja.
- i) Adquirir o enajenar bienes por su propia iniciativa hasta por el monto que se haya previsto en el presupuesto y que haya sido entregado bajo inventario.

DEL VOCAL DE CREDITO

Art.38.- La Comisión de crédito estará conformado por un miembro y decidirá lo relacionado con las Solicitudes de préstamos de los socios de acuerdo al presente Reglamento.

Art.39.- La Comisión de crédito se reunirá una vez al mes donde aprobará o rechazará por escrito las

Solicitudes de préstamos analizadas en primera instancia por la Gerencia.

- Art.40.- Los socios que se sintieren afectados por la resolución de la comisión de crédito, podrán Presentar por una sola vez, una nueva solicitud de préstamo a la Directiva de la Caja, quien Procederá de acuerdo a cada caso.
- Art.41.- La Comisión de crédito rendirá informes mensuales y semestrales a la Directiva de la Caja y a La General. Además, formulará todas las observaciones y creyere conveniente para mejorar el Servicio de préstamos.

DEL VOCAL DE VIGILANCIA

Art.42.- La Comisión de vigilancia estará conformada por dos miembros y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Comprobar la exactitud de los balances e inventarios de las actividades de la Caja de Ahorro y Crédito correspondientes a los informes mensuales y semestrales que deberán ser conocidos por la Asamblea General.
- b) Verificar si las actuaciones de la Directiva de los Vocales de crédito, del Gerente sean llevadas de conformidad con las disposiciones del Presente Reglamento.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la caja de Ahorros y Crédito incluyendo los estados de cuenta y libretas de los socios.
- d) Proponer a la Asamblea General de socios la separación del Gerente o miembro de la Directiva que haya violado el presente reglamento.
- e) Conocer las reclamaciones de los asociados, contra la Directiva y demás miembros de la Caja de Ahorro y Crédito, debiendo exigir la rectificación de procedimiento cuando fuera fundamental. En caso de obtener negativa a sus peticiones, se pasara a la resolución definitiva, de la Asamblea General.

CAPITULO V

REGIMEN ECONOMICO

DE LOS CERTIFICADOS DE APORTACIÓN

Art.43.- Los certificados de aportación tendrán las siguientes normas y regularidades.

- a) El certificado de aportación se creará con un valor inicial, el mismo que será actualizado cada año.
- b) Habrá un valor mínimo de certificados suscritos y pagados si esa es la voluntad de los socios.
- c) La cuenta de certificados se incrementará cuando los socios realicen préstamos, en cuyo caso la Caja retendrá el 5% sobre el monto de préstamos. cantidad que será Destinada a la cuenta de certificados de aportación con el 50 % y para la libreta de ahorros el 50%.
- d) Los certificados de aportación no se podrán retirar, sino únicamente cuando el socio se retire del la Caja de Ahorro y Crédito.
- e) El interés que obtengan los certificados de aportación será fijada por la Asamblea General de socios y en ningún caso deberá ser superior al 6 % anual.
- d) En caso de muerte de algún socio/a, los saldos que quedasen en certificados de aportación serán devueltos de conformidad con el artículo (fondo de solidaridad)

DE LOS AHORROS

Art.44.- La recepción de los ahorros es uno de los más importantes Servicios que brindará a sus socios. El depósito es educativo y sistemático que el socio/a se compromete a realizar en forma periódica siendo la base fundamental para alcanzar el servicio de préstamos.

Art.45.- La Caja aceptará depósitos extraordinarios de ahorros, pero éstos no se tomarán en cuenta

Para efecto de prestaciones.

Art.46.- Los ahorros son depósitos a la vista, susceptibles de ser retirados en cualquier momento, salvo El caso que se hallasen como garantía de préstamos.

Art.47.- Ningún socio a quien se le haya concedido un préstamo, podrá realizar compensaciones (dar Por terminado su deuda) con sus ahorros, a no ser de que ocurra lo siguiente:

- a) Calamidad doméstica que imposibilite pagar el préstamo.
- b) Fallecimiento del socio.
- c) En estos casos deberá haber un informe escrito de la Directiva y ser aprobado o rechazado por la Asamblea.

DE LOS DEPOSITOS A PLAZO FIJO

Art.48.- La Caja con el fin de aumentar su disponibilidad monetaria para un eficiente servicio de Préstamos, recibirá depósitos a plazo bajo las siguientes normas:

- a) Depósito a 3, 6, 9 y 12 meses, con un interés fijado por la Directiva de la Caja de Ahorro y Crédito.
- b) El interés de éstos depósitos se podrá pagar de acuerdo al contrato realizado por la Caja al depositario.
- c) Estos depósitos no podrán ser retirados mientras no se cumpla el plazo convenido.

DE LOS PRESTAMOS

Art.49.- Este importante servicio estará en dos líneas:

- Préstamos ORDINARIOS
- Préstamos EXTRAORDINARIOS

En ambos casos, el socio/a para obtener este servicio, deberá cumplir con los siguientes Requisitos.

- a) Hallarse en pleno goce de sus derechos.
- b) Sujetarse al flujo grama de aprobación de préstamos.
- c) Haber ahorrado regularmente durante tres meses desde su ingreso.

DE LOS PRESTAMOS ORDINARIOS

Art.50.- Se llaman préstamos ordinarios porque el destino de los créditos es para cubrir necesidades Regulares de los socios/as y se entregará cuando se reúnan los siguientes requisitos:

- a) Entrevista personal con el gerente, con el fin de recibir orientaciones sobre el préstamo y establecer si es procedente la solicitud
- b) Con el visto bueno del Gerente, presentar a consideración a los vocales de crédito para su estudio.
- c) Informe del Cajero contador sobre las condiciones del socio tanto como ahorrista y pagador, si ha tenido créditos anteriores, informe que será conocido por los vocales de crédito.
- d) Inspección del proyecto por parte de un directivo o empleado el mismo que emitir a un informe a la comisión de crédito.
- e) Estudio, aprobación o negación de la solicitud por parte de la comisión de crédito.
- f) Si el informe es favorable la Caja concederá el préstamo, previo la suscripción de obligaciones por parte del beneficiario/a, de los garantes respectivos y las retenciones establecidas para el caso.
- g) Dentro de un plazo de 60 días el Gerente debe notificar al cliente la fecha para la entrega del crédito solicitado.

Art.51.- Los préstamos Ordinarios se dividen en tres líneas:

Prestamos de consumo; préstamos de producción y prestamos de terreno y vivienda.

- Prestamos de consumo corresponden a los siguientes destinos: Electrodomésticos para uso comercial.
- Préstamos de producción corresponden a los siguientes casos: Agricultura, pecuaria, artesanía, pequeña agroindustria, comercio.
- Prestamos de terreno y vivienda financian la compra de terrenos, construcción de vivienda, ampliación y/o reconstrucción.

NORMA DE LOS PRESTAMOS ORDINARIOS MONTOS

- Art.52.- El monto de préstamos ordinarios de consumo o de producción será tres veces el saldo actual De los ahorros.
- Art.53.- El monto máximo de los préstamos ordinarios será de \$ 100000 sucres al constituirse La Caja, monto que se revisará anualmente por la Asamblea de socios.

PLAZO O TIEMPO DE PAGOS

- Art.54.- Los plazos de los préstamos estarán en estrecha relación con los montos y el destino de la Inversión, de acuerdo a la tabla de pagos: mensuales, bimensuales, trimestrales y/o semestrales.
- Art.55.- Los préstamos se entregarán bajo la modalidad de amortización de capital con cuotas fijas; Sin embargo la comisión de crédito podrá considerar las inversiones en agricultura, artesanía, Pequeña agroindustria, otras.
- Art.56.- Se concederá ampliaciones de los plazos en caso de fuerza mayor o fortuita debidamente Comprobados, siempre que el socio tenga pagado por lo menos en 40 % del crédito y esté al día Con los intereses.

La ampliación se lo hará por el doble de tiempo antes del vencimiento. En caso de estar Atrasados en sus cuotas de pagos esta no será mayor a los tres meses.

- Art.57.- Si se concreta la renovación o reamortización del crédito, se elaborará nuevos documentos Consolidando la deuda con liquidación de intereses y más obligaciones pendientes.

INTERESES

- Art.58.- La tasa de interés que pagará el beneficiario de un préstamo, se establecerá en reunión de la Directiva de la caja de acuerdo a la situación económica del País.
- Art.59.- Si el socio/a incumpliere y cae en situación morosa con la Caja, se aplicará un interés Adicional, establecido por la Directiva.
- Art.60.- Todo préstamo, cualquiera que sea el monto y plazo de pago se realizará bajo contrato escrito Establecido entre la Caja y el socio.

GARANTÍAS

Todo tipo de préstamo debe ser garantizado por cualquier garantía que fuere estudiada por la Comisión de Crédito para que pueda ser aceptada

- Art.61.- A más de los ahorros y certificados de aportación que permanecerán ignorados por el tiempo Que dure el préstamo. La Caja establecerá las siguientes garantías, de acuerdo al monto de los Créditos:
- a) Hasta 2 SMV. una garantía personal del socio.
 - b) Hasta 6 SMV. Una garantía personal y solidaria de un garante.

- c) De 10 a 20 SMV. Garantía personal y prendaria del socio y garante.

DE LOS PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS

- Art.62.- Se denominan préstamos extraordinarios o de emergencia porque requieren de una atención Inmediata, pues su finalidad es cubrir las necesidades de enfermedad, accidentes, calamidad Doméstica, casos fortuitos, etc.
- a) El monto de los préstamos extraordinarios será el doble de lo que tengan en ahorros y teniendo como monto máximo lo que la Asamblea de socios decida
 - b) El plazo máximo será de 6 meses
 - c) El socio que tenga préstamos ordinarios no tiene derecho a recibir un crédito extraordinario
 - d) El interés para este tipo de préstamos será fijado por la Directiva de la Caja de Ahorro y Crédito cada vez que las circunstancias así lo determinen.
 - e) La garantía de estos créditos constituirán los ahorros, certificados de aportación y un garante. Los ahorros y certificados de aportación serán ignorados por el tiempo que dure el pago.
 - f) La aprobación es competencia del Gerente, quien informará a la comisión de crédito mensualmente.

DEL FONDO DE SOLIDARIDAD

- Art.63.- La Caja de Ahorro y Crédito como manifestación de solidaridad con los familiares de los Socios que fallecen, brinda el servicio denominado FONDO DE SOLIDARIDAD, bajo las Siguietes normas.
- a). El servicio procederá cuando el socio/a a la hora de su muerte haya cumplido, por lo menos seis meses de su afiliación
 - b) Se entregará la suma de tres (3) SMV. A las personas que hayan tenido más de un año de ser asociadas y 1,5 SMV. Cuando la persona haya tenido menos de un año de ser asociada.
 - c) La Caja entregará esos valores a los beneficiarios/as constantes en la tarjeta de identificación expresada en forma espontánea por el socio/a al momento de ingresar.

DE LA DISOLUCIÓN

- Art.64.- La Caja se disolverá por la voluntad de las tres cuartas partes de sus socios reunidos en Asamblea General de socios, convocados para tal objeto. Además, la caja se disolverá luego Del trámite legal.
- Art.65.- La Caja podrá también fusionarse o incorporarse a otra Caja o Cooperativa, siempre y cuando Haya sido aceptada por todos los socios de la Caja.
- Art.66.- la liquidación de la Caja se hará de acuerdo con lo que dispone los Estatutos de la Asociación Santa Marianita y sus Reglamentos.

CERTIFICO: *En mi calidad de Secretaria de la Caja de Ahorros y Créditos de la Asociación Santa Marianita, certifico que el presente Reglamento fue elaborado, discutido y aprobado artículo por artículo por los socios/as en las siguientes fechas:*

LA SECRETARIA

**ASOCIACION DE CAMPESINOS
"SANTA MARIANITA"
ACUERDO MINISTERIAL # 005277**

Santa Marianita a ... 1988.

Dra. María Jaramillo,
PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA DE ASESORIA
Y CREDITO DE LA FOGIA,
Presente.

De nuestras consideraciones:
Un saludo muy fraterno de quienes trabajamos en la FOGIA de Santa Marianita, le deseamos muchos éxitos en sus actividades.

Le presentamos para darle a conocer para un estudio del 10 de Enero ya estructuramos bien el proyecto de ahorro y créditos de la Asociación Santa Marianita.

Es este el motivo por el que nos permitimos solicitar USD 1.000 mil dólares para el desarrollo de este proyecto.

Sin más en la espera de su pronta respuesta, de usted quedamos muy agradecidos.

Atentamente,

Asociación de
CAMPESINOS
SANTA MARIANITA

CAJA DE AHORRO Y CREDITO DE LA "FOCLA"

SOLICITUD DE PRESTAMO

SOLICITUD No..... SOCIO No102.....

NOMBRE DEL SOLICITANTE:.....ASOCIACION SANTA MARINITA.....

Apellido paterno Apellido materno Nombres

Dirección VIA COLONEL.....Km.....26.....MARGEN DERECHO.....Recinto Santa Maranita.....

Vivienda : Propia..... Arriendo..... No DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED.....22.....

Señores de la Caja de Ahorro y Crédito: Por la presente solicito un préstamo por la cantidad de \$.....

MIL DOBARES.....

Para invertir enFONDO DE CREDITO DE PROYECTO.....

Comprometiéndome a su total cancelación en un plazo no mayor deUN AÑO.....

Propongo que la cancelación sea en cuotas, semanales quincenales..... mensuales. o en

..... plazo fijo de \$/..... cada una, más el19.....% de interés

mensual sobre el saldo deudor

También, en forma voluntaria me comprometo a realizar depósitos periódicos en mi libreta de ahorro de la Caja de Ahorro y Crédito.

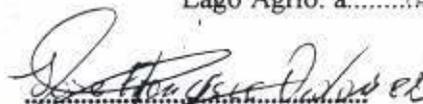
Ofresco las Garantías siguientes :

Mis Ahorros y certificado de aportación

Garantía personal del socio :.....JOSE GONZALEZ, (Presidente).....HECTOR MUÑOZ, (Tesorero)

Garantía Real de :.....166,00 depositan el 27-01-03.....

Lago Agrio, a.....12.....deenero.....del 2003.....


FIRMA DEL SOLICITANTE

INFORME DEL SOLICITANTE

Situación Actual :

En la fecha tengo las deudas o compromisos siguientes:

Acreeedor	Dirección	Saldo de la Deuda
.....

.....

.....

Trabajo en Dirección

Tempo de servicio Ocupación

Ingresos mensuales solicitante S/. 120,00 Otros Ingresos

Datos del Cónyuge:

NOMBRE DEL CONYUGUE:

Ocupación Ingresos mensuales Cónyuge S/..... Es socio de la Caja ?.....

SITUACION FINANCIERA FAMILIAR

Total Ingresos mensuales S/..... Total gastos mensuales S/..... 12,00

Saldo Neto (Ingresos - Egresos) S/..... 110,00

INFORME DE GERENCIA
(corresponde a la gerencia)

Nombre del Prestatario: 1300, Santa M. rianita Socio No 122

Cédula de Identidad No Fecha de Ingreso 12-01-99

Ahorros S/..... 137,06

Certificado de aportación S/..... 30,01 Saldo de préstamo S/.....

TOTAL S/..... 217,06 Deuda de Multas y otros S/.....

Observaciones:

GARANTIAS VIGENTES DEL SOLICITANTE

Socio No Pagaré No Saldo S/.....

Socio No Pagaré No Saldo S/.....

Observaciones:

DE LOS GARANTES

Nombre Jose. Ordóñez y Hector Muñoz Socio No

Fecha de Ingreso Ahorros S/..... Aportes S/.....

Saldo de préstamo Certificado S/..... Multas S/.....

GARANTIAS EN VIGENCIA DE LOS GARANTES

Socio No Pagare No Saldo S/.....

Socio No Pagare No Saldo S/.....

Observaciones.....



FIRMA GERENTE

RESOLUCION DE LOS VOCALES DE CREDITO

En Sesión celebrada el de de Según la resolución que consta en el Libro de actas No Sesión No.....

Se aprobó la presente solicitud de préstamo por en las siguientes condiciones :.....

Se negó la presente Solicitud de préstamo por la siguientes razones:.....

.....
VOCAL

.....
VOCAL

GERENCIA

Este préstamo fue entregado al solicitante el día 27 de enero / 2003 Pagare No.....

Comprobante de salida No..... Control de prestamo No.....



FIRMA DEL GERENTE

CAJA DE AHORRO Y CREDITO DE LA FOCLA

PAGARE A LA ORDEN

No. de Socio.....102.....

No de Solicitud.....

Por1.000.....

Debemos y pagaremos a la CAJA DE AHORRO Y CREDITO DE LA FOCLA de la fecha en N AÑO vista; en la Ciudad de Nueva Loja, o en el lugar donde se nos convenga, la suma de MIL DOLARES en moneda de curso legal; cantidad que he recibido a satisfacción para invertirlo en FONDO DE CREDITO El pago se realizará mediante cuotas de de capital cada más el interés del 10% por ciento mensual sobre saldos. En caso de mora reconoceré el interés adicional de por ciento mensual hasta la cancelación total. De existir cualquier incremento en las tasas de intereses, el deudor y codeudor (es) expresamente se allanan a dicho documento.

La Caja podrá declarar vencidos los plazos de esta obligación y proceder al cobro inmediato en caso de incumplimiento en el pago o más cuotas o haberse comprobado que el destino del dinero no ha sido el que se halla estipulado en este contrato. Autorizando a la Caja, debitar de la Cuenta de Ahorros y Certificados de Aportación los valores correspondientes a intereses y cuotas vencidas para acreditar a la presente obligación; así como gastos Judiciales y Extrajudiciales que se ocasionaren, bastando para determinar el monto de tales gastos la aseveración de la institución acreedora.

En caso de juicio nos sometemos expresamente a los jueces competentes de la ciudad de Nueva Loja Catón que elija la Caja, así como el trámite ejecutivo o verbal sumario, Renunciamos fuero y domicilio y el derecho de imponer el recurso de apelación y aún el de hecho. - SIN PROTESTO.
Excmo la presentación para el pago, así como de avisos por falta de hecho.

Para contancia firmamos en a 27 de enero del 2003.
Ciudad y fecha

f) 
DEUDOR PRESIDENTE

NOMBRE: José Ordóñez
Cédula de Identidad 130020914-7
Cta. de Ahorros No. 15
Dirección Asoc, Sta Marianita

f) 
DEUDOR TESORERO

NOMBRE: Héctor Muñoz
Cedula de Identidad 21 11357-3
Dirección Soc, Sta Marianita

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA
Tabla de amortizaciones Ptm: Asoc. Santa Marianita

Datos iniciales

392

PRÉSTAMO

DATOS DE LA TABLA

PTMO. ENTREGADO 1,000
 Tasa de interés anual: 19.00%
 Plazo, en años: 1
 Pagos por año: 12
 Vencimiento primer pago: 27-Feb-03
PAGO POR PERÍODO

FECHA ENTREGA PTMO: 27-Ene-03
PTMO. PARA: Fondo de Crédito
REFERENCIA:
CODIGO:
No. SOCIOS:

CUOTAS DE PAGO: 93.00

CÁLCULOS

Usar el pago: 93.00 Saldo inicial antes del pago: 1: 1,000.00
 Primer pago en la tabla: 1 Interés acumulado antes del pago: 1: 0.00

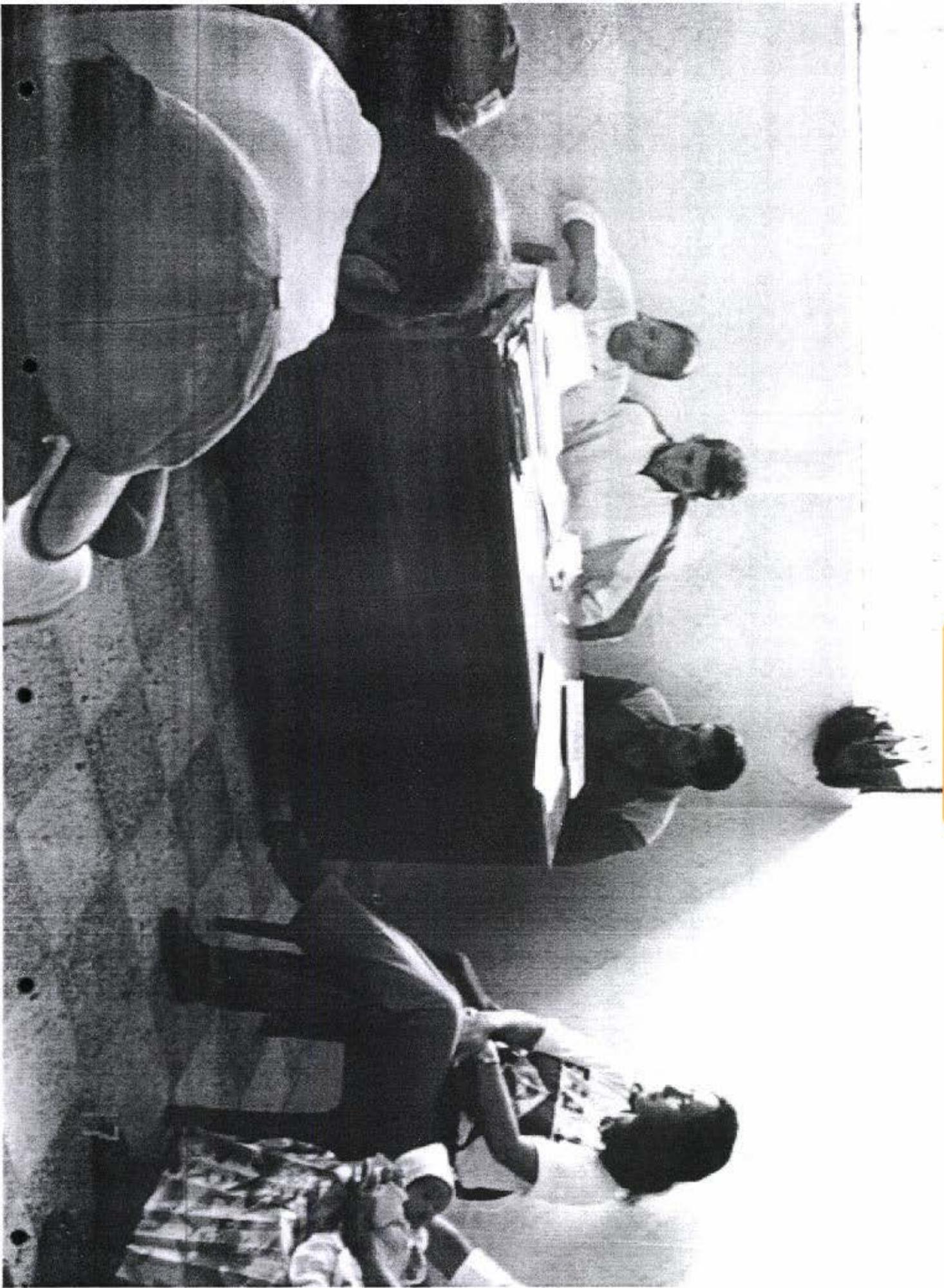
TABLA

Nº	Fecha del Pago	Saldo inicial	Interés	Capital	Saldo final	Interés acumulado
1	27/02/03	1,000	16	777	923	15.83
2	27/03/03	923	15	78	844	30.44
3	27/04/03	844	13	80	765	43.82
4*	27/05/03	765	12	81	684	55.93
5	27/06/03	684	11	82	602	66.75
6	27/07/03	602	10	83	518	76.28
7	27/08/03	518	8	85	434	84.49
8	27/09/03	434	7	86	347	91.35
9	27/10/03	347	6	87	260	96.85
10	27/11/03	260	4	89	171	100.97
11	27/12/03	171	3	90	81	103.68
12	27/01/04	81	1	81	0	104.95

190

13-04-2003 = \$ 100,00. interés 0,75

~~NO~~ NO PRENDARIO.



Reunión C.A.C.F.

Diciembre 2002 - 14

ORDEN DE DIA.

- 1.-) Constatación del Quorum
- 2.-) Instalación de la Reunión
- 3.-) Lectura del acta anterior
- 4.-) Informe General.
- 5.-) Informe de las Comisiones (Cuentos y vigilancia).
- 6.-) Informe de Gerencia
- 7.-) Analizar el punto de equilibrio, tratar sobre intereses.
- 8.-) Hablar sobre el lugar para instalar el proyecto de cañon
- 9.-) Analizar sobre los socios nuevos.
- 10.-) Hablar sobre nuevos productos financieros.
- 11.-) Asuntos. Varios.
- 12.-) Clausura.

Desarrollo.

1.- Constatación del Quorum.

Se toma el quorum con los siguientes compañeros y compañeras: Dolores Soto, José Ordóñez, María Jaramillo, Graciela Romero, Esthela Yanguzomez, Romanelly Carrillo.

2.- Instalación de la Reunión.

La señora Presidenta da la bienvenida y agradece la presencia de todos para poder llevar con éxito esta reunión y da por instalado.

3.- Lectura y aprobación del acta anterior.

No se da lectura por no estar por secretaría con el acta.

4.- Informe General.

Se ha visitado el Consejo Provincial y el Prefecto está dispuesto a apoyar el proyecto.

• En el Municipio dijo que presentaran el oficio después del 15 de enero del 2003.

• A Escobar se ha entregado toda la documentación.

- Se le agio un foto de terreno al Sr. José Cardona, abogado en el Km. 7 vía a Quib.

- Sobre el computador se ha quedado en pequeños planes para el próximo mes, en vista de que se han entregado el día 25 de octubre la mayoría.

5.- Informe de Cobisiones.

- El compañero José Ordóñez vocal de crédito ha visitado a la sra. María Blugui en Santa Maricrita. Comercio y la compañera Carmela Biscano crédito educativo. Sta Cruz.

- La compañera María Jaramillo visitó e hizo la inspección a la sra. Margarita Hurtado de Marimagua.

- La compañero Dolores Solo. inspecciones a la sra Betty Paz de los ORG. 29 de julio crédito comercial, también a la compañera Esthela Yuaungomez para mejoramiento de vivienda de la Reina del Quinche.

6.- Informe de Generación.

Se presenta los informes hasta la fecha.

Se analizó sobre la morosidad y se acordó mandar un escrito con abogado al deudor y garante.

La tasa de morosidad es de 6,4%.

7.- Punto de equilibrio y tasas de interés.

Luego de un estudio sobre las tasas de intereses con todos los miembros del Directorio se deduce.

Tasas actuales:

Productivos. 18%.

Comerciales 19%.

Emergentes. 3% mensual.

Micocuentas. 19%.

viviendas. 19%.

educativas 19%.

El monto se decide aumentar a \$1.000, en un plazo igual del 6 al 1, Promedio de cheques de 3 cifras, durante los dos últimos meses

- Sobre el crédito para ganado el plazo queda en 2 años, pagos trimestrales.

- La tasa pasiva se mantiene igual por el momento.

- Queda un nivel financiero de 11,78, tenemos que haber colocado 138 créditos.

8.- Sobre el lugar para el proyecto.

Mario ha estado conversando con los dirigentes de la FOCOP. opinan q' se haga en el Jito del tendal.

Se decide q' la señora Dolores Solo y José Ordóñez queden encargados en averiguar sobre los terrenos en la colonización Gran Colombia, la FOCOP queda descontenta.

9.- Sobre los socios nuevos.

- A medida q' los vaya eliminando. los org, los socios de la Cooperativa, igual; se decide q' los socios siendo jurídicos sigan y q' sean buenos socios y en Asamblea General se decide si mantenerlos o eliminarlos, también hablar sobre los estatutos.

10.- Sobre nuevos productos financieros.

Interviene Pomarelli y dice q' la idea es crear un producto financiero. - AHORRO INFANTIL.

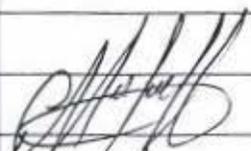
Plazo fijo con \$1.000 mensuales, hasta octubre y al final se le entregará una mochila, los intereses y todo lo ahorrado. - Que se conforme una red y

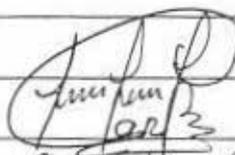
- La Cooperativa FOCOP q' sirva de pivó más allá para las cajas en cada ORG, igual tienen q' tener una cuenta de cheques; el monto de crédito igual \$1.000.

interés 19% anual. la finalidad es captar cheques o fondos, contar con socios para los proyectos.

11. Asambleas Varios.

- La inspección del Sr. Jaime Villacis. Da hacer la señora Dolores Soto. el día Domingo. 1-12-2002.
 - Visitar los proyectos entregados.
 - Sobre los viáticos. q se pague. el día \$ 300 + pasajes. y almuerzo de \$ 1,00.
 - Hacer un envío a la org. Reina del Quincho. y devolver. los \$ 10,00. a la org.
- Siendo las 2. PM. pedir por clausurada la reunión.


Sra. María Juanillo.
PRESIDENTA DE LA C.A.C.F


Sra. Graciela Romero.
GERENTE.

Reunión. C.A.C.F.

19. Enero 2003.

Orden del día.

- 1.) Constatación del Quorum
- 2.) Instalación de la reunión
- 3.) Lectura del acta anterior y aprobación
- 4.) Informe General
- 5.) Intervención de los dirigentes de la Federación
- 6.) Informe de Juntas y Comisiones
- 7.) Problemas sobre el proyecto de la Ley de Azúcar
- 8.) Elaborar el proyecto para el 2003
- 9.) Aprobación de créditos
- 10.) Asuntos Varios
- 11.) Clausura.

Desarrollo

1.) Constatación del Quorum.

Se toma el Quorum por las siguientes componentes
Moxie Jaramillo, Graciela Romero, Dolores Soto,
Esthera Joranguera, Jose Ochoa y Maria Pango, y Rob
Ousent (Yolanda Chavez)

2.) Instalación de la reunión.

La Sr. presidenta de la Bienvenida y agradece
por la asistencia y da por instalada la reunión.

3.) Lectura y aprobación del acta anterior

Se da lectura al acta anterior y se la aprueba
sin ninguna modificación

4.) Informe General.

La Sr. presidenta de la Reprotivo manifiesta

que la Cooperativa pudiese o la Federación
siendo la motus de la misma.

Además pide que si la Foela llega a obtener los
proyectos estos dineros sean dados a la cooperativa

5.) Fortalecimiento de los dirigentes de la Federación.

El Sr. Gustavo Chinchu miembro del directorio foela
manifiesta, que se está consiguiendo dos proyectos
en la Ciudad de Quito, el uno proyecto de
yambutidos, y el otro proyecto de canina de Yuca.
Los mismos que verificación el uno para el
Sector Urbano, y el otro al Sector Rural.

Por otro lado pide que nos unamos para trabajar
mancomunadamente entre la Federación y cooperativa
y que los proyectos que vengán sean acreditados
o bajo fortuitos, y administrados bajo vigilancia
de la Federación.

- La Sra. presidenta de la Federación expone que
de voto tomado una nueva resolución se conforma
una nueva copia; el Sr. Romonil Carrillo indica
que firmamos que revisamos los estatutos de coopera-
tivismo. - La Sra. presidenta de la Cooperativa
entrega al Sr. Gustavo Chinchu las copias del
primer Combino de Crédito y las copias de los
estatutos de la Cooperativa, Crédito \$ 30.000.000 FEPP.

- De acuerdo a los combinos el Sr. Gustavo Chinchu
expone que todo proyecto que venga, tiene derecho
a verificarse los Organizaciones que está activas
y con su documentación en regla.

- La Sr. presidenta de Foela expone que tiene
un proyecto con "Ecorai" sobre la zona de
Azucar, lo cual se conforma una comisión de
juómiti. Sr. María Jaramilla, Tello Monques y la
Sra. Graciela Romero que dando o solo el día
miércoles 21-01-2003.

6.) Informe de Junta y Comisiones.
Estados y Resultados-

Juergas	\$ 536,766
Egresos	4.102,67
Activos	45.301,46
Activos patrimonio	45.301,96
Utilidad anual	2.292,62
Morocidad	3.400,92

Se acuerda que solo se una comisión o viceter los socios que se encuentran en morocidad.

La comisión se conforma por los srs. Dolores Soto y el sr. José Ordóñez

7.) Problemas sobre la zona de Azucar.

El FEPP se compromete apoyar con una cierta cantidad de dinero.

Se decide comprar al sr. Alfonso Polva un lote de terreno en la vía Colombia desconociendo el valor.

Los srs. José Ordóñez y Mario Parra los designan o ejecutan en seguimiento al municipio sobre el terreno si es necesario

8.) Elevación del presupuesto para el 2003.

Viajes	\$ 400
Alimentación	\$ 120. (Directivo)
Alimentación asamblea	\$ 350.

Bonificación

Material Oficina	\$ 400
Varios	\$ 100

Nota:

Se realizaron siete reuniones al año

9.) Aprobación de Crédito

Si extrajeran créditos más \$ 1.000 al 19.2 ciento para Organizaciones. en beneficio de los socios, La organización que debe verificarse entrega una libreta por \$ 400 en efectivo

10.) Asuntos varios

La eliminación para la asamblea del 24 de Enero se comprará el menú.

La Federación excluye a organizaciones no activas.

La presidenta de Caja expone que montará a socio que sea jubilado y buen cliente

11.) Cierre.

Desde la 4. PM de la tarde se da por clausurado de la sesión.

- Para constancia firman.

Sra. Maria Jaramilla.
Presidenta. C.A.C.F.

Sra. Maria Pango
Secretaria. C.A.C.F.

Desarrollo

Asamblea General

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pocla"

24 Enero 2003

Orden del día

- 1) Constatación del Quorum
- 2) Instalación Reunión
- 3) Lectura y Aprobación del Acta Anterior
- 4) Informe General
- 5) Informe de Comisiones (Vigilancia, Crédito y Educación)
- 6) Informe de Gerencia
- 7) Informar a la Asamblea Sobre el Estudio y Análisis de la baja de Intereses y Plan
- 8) Aprobar nuevo Producto Financiero
- 9) lectura del Reglamento Interno
- 10) Hablar Sobre Proyecto de Caña Azúcar
- 11) Hablar Sobre los Socios que se han retirado de las Org. que se encuentran en la Coop.
- 12) Aprobar presupuesto para el año 2003
- 13) Asuntos Varios
- 14) clausura.

Desarrollo

1) Constatación del Quorum

Se toma el Quorum con 69 socios presentes, 81 socios ausentes, 5 justificaciones.

Tótal Somos : 155 Socios.

2) Instalación Reunión.

La sra. Maria Paramillo Presidenta de la Coop. da la cordial bienvenida a todos los compañeros haciéndonos conocer que se

Monto Total lo que se ha entregado en toda la vida de la Coop. ya cooperativa "FOCLA".

Año	1998	\$ 5.448
	1999	\$ 14.532
	2.000	\$ 23.280
	2.001	\$ 19.640
	2.002	\$ <u>36.041</u>

Total \$ 98.991

En el mes de febrero se hará un recorrido a todos los compañeros que han sacado los créditos.

- El Sr. Cabrera delegado Comisión de manifiesta: Que la representación del Socio puede ser el conyuge o hijo mayores de edad.

Tenemos que hacer válido los Estatutos y Reglamentos quiero que se respete lo que ya se ha mencionado antes.

6) Informe de Gerencia.

La Sra. Gerenta informa que al compañero Calero aunque se le hizo renovación ya tiempo vencido total del crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2002

ACTIVOS		PASIVOS	
CAJA	273.95	D X PAGAR FEPP	17,658.69
BANCOS	3,823.64	D X PAGAR CODESARROLLO	4,748.13
CREDITOS	32,062.76	AHORROS A LA VISTA	4,749.89
EMERGENTES	5,130.00	AHORROS A PLAZO FIJO	1,150.00
C. X COBRAR FEPP	15.00	FONDO DE GARANTIA	6,300.64
TERRENOS	1,150.00	TOTAL PASIVOS	34,607.35
MUEBLES Y ENSERES	226.00	PATRIMONIO	
ADECUACION DE LOCAL	218.00	CERT. DE APORTACION	7,564.32
INTERES X COBRAR	2,402.11	CAPITAL	1,341.67
INTERES DE MORA X C.	504.50	UTILIDAD 1er SEMESTRE	1,027.63
TOTAL ACTIVOS	45,805.96	UTILIDAD 2do SEMESTRE	1,264.99
		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	45,805.96

7) Informar a la asamblea Sobre el Estudio y Analisis de la baja de Intereses y Montos.

En la reunión Pasada mediante un analisis que se llama punto de equilibrio.

Los Intereses en este momento por el Credito que dio Pepsol nos dieron a través del fepp al 10% y nosotros logramos bajar los intereses a la Coop. al 19%. Si bajamos más los intereses la Coop. corre el peligro a que quiebre.

Se entregara los Creditos a partir de Enero al 19% y se subio el monto a \$ 1.000

En el Fondo de Garantia hay que depositar \$ 166, descontando el 5% para Certificado Aportación.

8) Aprobar Nuevo Producto Financiero.

En reunión de Directorio se trato para un nuevo producto financiero se trata de ahorro Infantil

que es para los hijos de los Socios depositando \$ 10 mensual a plazo fijo entregando el dinero

Ahorrado + Intereses + Hojuela Pagando el Interés a plazo fijo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA

ESTADO DE RESULTADOS

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2002

INGRESOS

Intereses x préstamos a socios	6,702.93
Intereses por mora a socios	1,113.07
Intereses Codesarrollo	282.85
Multas	272.00
Cuota de ingreso	24.00
Ingresos administrativos	32.00
Fondo Solidario	15.20
Capitalización	327.60
Seguimiento	327.60
Boletos rifa	22.00
Venta de viveres y comida	14.50
Aporte del FEPP	70.00
Bar de aniversario	37.85
Venta de Hornado	70.25
Varios	4.00

EGRESOS

Interes pagado al FEPP	1,789.97
Interes pagado a Codesarrollo	891.19
Comisión pagada a Codesarrollo	205.66
Interes pagado por Ahorros a la vista	364.09
Interes pagado por Ahorros a Plazo Fijo	72.80
Interes pagado por Certificado de Aportación	218.32
Interes pagado por Fondos de Garantia	142.55
Material de oficina	355.03
Bonificación	1,690.00
Bonificación x vacaciones	75.00
Viaticos inspecciones	125.43
Viaticos Directorio	164.50
Alimentación directorio	79.00
Alimentación Asamblea	225.00
Alimentación Aniversario	218.37
Varios	157.91
Varios Aniversario	131.41
Compra de Chanco	57.00
Tramites Solar	10.00
Mingas y limpieza de solar	30.00
Censo y reinscripción	20.00
TOTAL INGRESOS Y EGRESOS	9,315.85 7,023.23
UTILIDAD ANUAL	2,292.62
TOTALES GENERALES	9,315.85 9,315.85

7) Int de En la punto dos I dio \$ mostr Si ba gro de ca y se En el descor

nalisis
se llama
que
% y
el 19%
el peli
19%
\$ 165,
revis.

8) Apuestas nuevo a producción en yaguero.

En reunión de Directorio se trato para un nuevo producto financiero se trata de ahorro Infantil que es para los hijos de los Socios depositando \$ 10 mensual a plazo fijo entregando el dinero ahorrado + Intereses + Modula pagando el Interes a plazo fijo.

anual.

Se realizó un llamado ofreciendo la Mochila para que la Cooperativa no pierda, resultándonos más Económico.

- En la próxima reunión se habla para dar el curso e si se entrega la Mochila. Procurando Aperturar la Libreta desde Ejero.

- Otro nuevo Producto para la Coop. La idea es que se acordado como Coop. que hay Organizaciones que tienen formado Cajas Pequeñas. Sirviendo como Segundo Piso a la Coop.

La idea es que la Coop. en algunos años se entiendan directamente con las Organizaciones. Podría ser algo así que los Presidentes de Cajas Organizaciones, asistan a las reuniones de la Coop.

Queda Aprobado el Crédito de Caja pequeñas para las Organizaciones.

9) dictura del Reglamento Interno.

Capítulo II. del Certificado Aportación Ahorro Disponible y plazo fijo Art. 9

Art. 23:- Todo crédito estará sujeto a la retención del 5% del monto total prestado de los cuales el 1,5% se destinara al Cert. Aport. ; 1,5% Ahorros, 0,5% Capitalización de la Coop. 1% Seguimiento crédito y el otro 0,5% sera depositado para Fondo de Solidaridad.

Capítulo IV. - Del Fondo Solidario

Art. 31:- En el Estatuto de la Coop. se crea el Fondo de Solidaridad con la finalidad de ayudar a los Socios en los Sig. Casos.

1) Por fallecimiento del Socio, conyuge o hijo menor de 18 años.

2) Por invalidez temporal e permanente, resultado

de un accidente.

10) Hablar Sobre el Proyecto de Caña de Azúcar.
Se está trabajando en este proyecto se pensó hacer en los terrenos de Focla. Pero no queremos que nos pase lo que ocurrió con la Piladora. Lo que queremos es que sepan que se está trabajando en este Proyecto. Había un terreno de 44×44 junto a la Organización Sta Cruz valorado en \$ 1.600. También hay otro a unos 100 mts. del otro terreno más o menos \$ 4.000 a 4.500

11) Hablar Sobre los Socios que se han retirado de las Organizaciones que se encuentran en la Coop. Mediante un análisis en reunión se dijo que los compañeros que son buenos Socios y ya jurídicos queden dentro de la Coop. En caso de que quieran prestarnos se tomara bien en cuenta. Como es el Socio.

12) Aprobar Presupuesto para el año 2003.
Se queda en viáticos a \$ 300
y se le sube el sueldo a la Gerente a \$ 200 mensual.

13) Asuntos Varios

Próxima reunión Sábado 26 de Julio 2003

14) clausura.

Se da por clausurada la reunión, Para constancia firman.


Srta. Maria Bramillo
Presidenta


Srta. Jesenia Brisis
Secretaria

Reunión C.A.C.F

31 Mayo del 2003

Orden del día

- 1.- Constatación del Quorum
- 2.- Toma de decisión para afiliarse al Codesarrollo como Socio.
- 3.- clausura.

Desarrollo

1) Se tomo el Quorum con la Presencia de la Sra. María Jaramillo, Esthela Yanangoñez,

2) Pepp nació en el año 70, nació el 20 de Julio 1970 en la Provincia de Bolívar. Para los campesinos darles créditos. Se constituyo el desarrollo para los hombres. La idea era de controlar e comprar una Coop. y una de ellas era Serfin q se logro comprar la personalidad jurídica.

La idea es de poder manejar de una manera más Serfin con este decreto 2132.

Nosotros como Regional hemos visto los que cumplen con los requisitos es la Cooperativa porque:

1) Que es de Focla

2) Ha demostrado que tiene la capacidad de desenvolverse sola porque maneja dinero ajeno en forma transparente. La idea es que puede asociarse a Codesarrollo.

VENTAJA - El asunto de Codesarrollo es la red que están dentro de un sistema Económico alternativo se puede tener un manejo de Software.

El motivo de estar en la red es que se lleva todo ordenado sin ninguna equivocación y es el asunto del fondo. Se puede dar en 2 niveles. Hasta \$ 60.000 haciéndose Socio de Codesarrollo con un interés al 10%

El Pepp Pignora un Fondo de recursos que sea la garantía de estos créditos.

Este dinero Pignorado se puede hacer solo para las que son Socio de Codesarrollo.

Requisitos:

Copias Estatutos Cooperativa

Nombramiento del Presidente

Copia representante legal

Copia RUC

Acta de la Reunión

Certificado Aportación

El Pepp pondría el 50% y la Cooperativa el 50%

\$ 2400 es el Certificado Aportación conforme va creciendo la Cooperativa y se va otra vez de la red se puede capitalizar en forma Directa. El hecho de ser Socio de Codesarrollo, no va observar a la Cooperativa ustedes mismos la administraran.

3) clausura

Se da por clausurada la reunión para Constancia
Firmar

Sra. María Farayillo
Presidenta

Sra. Josefa Carrón
Secretaria

2003

Asamblea General

Cooperativa de Ahorro y Credito "Focla"

2 de Agosto 2003

Orden del día

- 1) Constatación del Quorum
- 2) Instalación de Reunión
- 3) lectura y Aprobación del Acta anterior
- 4) Informe General
- 5) Informe Comisiones (credito y Vigilancia)
- 6) Informe de Gerencia
- 7) Hablar sobre el funcionamiento de redes de Casas
sr. Romaneli Carrillo.
- 8) Informe sobre Credito Estudiantiles
- 9) Propuesta:- Formar parte de los Socios de Codesarrollo.
- 10) Informe sobre el programa de reactivación Agrícola.
- 11) Analizar el porcentaje de la Cuota de Ingreso a la Cooperativa.
- 12) Ampliación de la Coop. a la otra Federación
- 13) Asuntos Varios
- 14) clausura.

Desarrollo

1) Constatación del Quorum

Se tomo el Quorum con Socios presentes,
 Ausentes, justificaciones.
 Total Somos: < Socios.

2) Instalación de la Sesión

da sra. Maria Jaramillo, Presidenta de la Cooperativa da la

cordial bienvenida a todos los compañeros, reiterando el retraso por motivo de que no tengo la llave de la puerta para sacar las sillas.

Se pide colaboración y respeto hacia todos los socios y así de esta manera queda instalada la reunión siendo las 10:30 a.m.

3) lectura y Aprobación del Acta Anterior

Se dio lectura del Acta, quedando en Constancia todo lo que se ha mencionado, procediendo a la aceptación del mismo.

4) Informe General

Se informa con respecto a la Computadora que nos la van a entregar en el Mes de Agosto.uego que por favor si alguien escucha por la radio nos avisen ya que ellos informan por la radio.

Caja de Azúcar: - Se ha hecho las inspecciones que queda junto a la Organización Sta Cruz si todo sale bien allí se realizara este proyecto.

las cosas no son tan fáciles ni tan difíciles hemos hablado con el Diputado Julio Gonzalez pero no nos ofrece nada.

- Como el Directorio ya tiene conocimiento se ha hecho oneges haciendo con el C.T.G. para un Proyecto de Cacao para ver si otra vez de ellos se los realiza.

- He visitado algunas Organizaciones tales como: Santa Marianita, Reina del Quinche, etc.

Promociando la Cooperativa y al mismo tiempo cobrando a las Socias Morosas.

- Proyecto Repsol: - Don Arturo tiene que hacemos un traspaso de \$ 12.000 a \$ 15.000 destinado para las carpetas que reposan en la Cooperativa. y para los Creditos Estudiantiles.

5) Informe Comisiones:

el Sr. Jose Ordoñez delegado de la Comisión de Crédito informa que ha visitado a 10 Compañeros Morosas y 3 de ellos

se prestaron extremadamente Grceros.

En el Semestre se ha entregado 24 préstamos respectivamente de \$ 1000 c/u.

Credito Emergente con fojas se ha entregado \$ 15.540

Total Credito prestado \$ 38.640

Son creditos que nosotros tenemos que cancelar a Repsol.

El fin de la Cooperativa es de crecer no estancarnos

ahí. Siempre y cuando cancelando nuestros préstamos.

Socios Morosas

Tenemos una Morosidad del 6.73%

Lo cual hemos subido en este Semestre.

Sr. Jaime Villasis:- Esta atrasado con 3 letras y pide de favor que le espere 1 mes para igualarse.

Sr. Jose Padilla:- Se compromete en cancelar 2 letras en 1 semana.

Sra. Tanya Mejia:- Se compromete a pagar en 15 días.

Porque no tiene mercaderia para pagar.

6) Informe de Gerencia

7) Hablar Sobre el funcionamiento de redes de Cajas

El Sr.

El Sr. Romaneli informa que una Cooperativa no puede estar aislada. La Cooperativa ha entrado en un proyecto que se llama Red Financiera Rural. Estamos trabajando en las Organizaciones de base ayudando y fortaleciendo en Cajas de Ahorro Locales que reciben financiamiento de la Coop. con Capacitación, Información, etc.

La Cooperativa ya fondea la Organización. Santa María ya que está dentro de la Organización y existe una Caja.

A nivel Provincial es la única Cooperativa.

8) Informe Crédito Estudiantil.

Se aprobará los siguientes montos.

Universidad \$ 150

Colegio \$ 120

Escuela \$ 100

para 2 hijos. A partir de \$ 120 el crédito será prendario. Tiempo máximo para cancelar el préstamo es de 6 meses.

9) Propuesta :- Formar parte de los Socios de Codesarrollo.
El Directorio Tuvo una reunion con Don Arturo se le
Pregunto que Ventajas tenemos para Asociarnos con Code-
sarrollo.

Es como una base por ejemplo. Tendriamos una Ven-
taja como beneficio a una persona natural.

La idea de ellos es Ponderar a las Cooperativas. dos
Creditos para nosotros seria un poco mejor. El primer
Credito seria con un patrimonio de \$ 12.000 de la
Cooperativa y nos prestarian \$ 20.000. No viene con
Hipoteca porque la Coop. no tiene bienes.

Si presentamos la Solicitud nos dan con un Interes
del 10%, descontando el 3% para Sujuim, esto,
Salca.

Si nos Asociamos a Codesarrollo en ningun momento
nos van a manejar, nosotros mismos lo Administra-
remos.

Codesarrollo tiene un sistema para el beneficio de la
Cooperativa ya que trabajan con un Programa de Software.
Que es un Sistema de Red ya que este programa lleva
todo ordenado sin ninguna equivocacion.

Con el apoyo de todos los Compañeros se aprueba que la
Cooperativa forme parte de Codesarrollo.

10) Informe Sobre el programa de reactivacion Agrícola.
Organizaciones de Campo desde hace mas de 2 años se
viene discutiendo sobre el bono Cafetalero

El Instituto el INCA esta involucrado con este proyecto y
estamos calificados para este bono.

Este bono beneficiara a todos los Cafetaleros. Pidiendoles
una serie de requisitos.

Si nos Sale el bono tendriamos que cambiar de oficina
por una más grande sirviendo para los Compañeros de
la Coop. y los Cafetaleros.

En la Asamblea Viprovincial se habla de una Caja Agraria Siempre y cuando cuidando los intereses de la Cooperativa.

En este Semestre 2.750 Capitaleros que saldran beneficiados. Van hacer depositados en algun banco. el día Lunes hay que presentar esta propuesta son 6 personas que dirigen este proyecto para que el dinero pase por la Cooperativa.

Si es como Forca o U.P.J se trabaja con personas es- pecialmente del campo.

Con este bono se trata de fundar la Cooperativa y se dania creditos para los Compañeros del pueblo.

11) Analizar el porcentaje de la Cuota de Ingreso a la Cooperativa.

Tenemos 3 años con el mismo Ingreso de \$ 40

Nuestra propuesta es de Subir a \$ 50 o \$ 60

Certificado Aportación	\$ 35	45
Ahorro	\$ 10	10
Cuota Ingreso	\$ 2	2
I. Administrativo	\$ 2	2
P. Solidaridad	\$ 1	1

La ventaja de Subir el Certificado es de Capitalizar la Cooperativa.

Tenemos que buscar Capital nos hemos mantenido así en 3 años. Si trabajamos con creditos los Intereses Seran imposible de bajar.

Pero si tenemos dinero propio podriamos hacerlo se Aprueba el porcentaje de \$ 50

12) Ampliación de la Cooperativa a la otra Federación.

La Cooperativa va a trabajar con 2 Federaciones que es Forca y unida perteneciendo las Org. 29 de Julio y la Organización p. nos.

13) Asuntos Varios

- Con respecto al ahorro Infantil se les dara la Nochula.

- Se puede justificar Esposo o Esposa Siempre y cuando la Socia o Socio se presente en alguna reunion.

- Proxima reunion Sabado 28 de Febrero del 2004.

14) clausura.

Se da por clausurada la reunion, para Constancia firman.

Sra. Maria Jaramillo
Presidenta

Sra. Josefin Brizio
Secretaria

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA
BALANCE GENERAL
 al 31 de diciembre del 2001

ACTIVOS		PASIVOS	
CAJA	264,30	D X PAGAR FEPP	5.813,30
BANCOS	3.701,93	D X PAGAR CODESARROLLO	7.924,96
CREDITOS ORDINARIOS	17.774,51	AHORROS A LA VISTA	2.514,59
CREDITOS EXTRAORDINARIOS	3.768,00	AHORROS A PLAZO FIJO	200,00
INTERESES POR COBRAR	1.138,29	FONDO DE GARANTIA	3.870,02
INTERESES DE MORA POR COBRAR	779,87	TOTAL PASIVOS	20.322,87
MUEBLES Y ENSERES	226,00	PATRIMONIO	
ADECUACION LOCAL	218,00	CERT. DE APORTACION	3.733,07
CONSTITUCION	51,74	UTILIDA ACUMULADA	2.341,23
		UTILIDAD/EJERCICIO	1.525,47
TOTAL ACTIVOS	27.922,64	TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	27.922,64

Maria Jaramillo
 PRESIDENTA DE LA C.A.C.F.

Graciela Romero
 GERENTA DE LA C.A.C.F.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA
ESTADO DE RESULTADOS
al 31 de diciembre del 2001

INGRESOS

Intereses por prestamos a socios	2.206,00
Intereses por mora a socios	294,03
Intereses por ahorros Codesarrollo	99,29
Intereses por cobrar	1.138,29
Intereses de mora por cobrar	779,87

OTROS INGRESOS

Multas	64,80
Capitalización	37,20
Seguimiento	37,20
Cuota de ingreso	2,40
Ingresos Administrativos	3,20
Fondo Solidario	1,60

EGRESOS

Interes pagado crédito al FECD		845,77
Interes pagado crédito a Codesarrollo		597,20
Interes pagado por ahorros a la vista a socios		205,68
Interes pagado por ahorros a plazo fijo		63,23
Interes pagado por fondo de Garantia		19,93
Interes pagado por Certificado de Aportación		134,92
Aporte a Focla Aniversario		20,00
Viáticos Dirigentes		45,15
Viáticos proyectos		25,10
Bonificación		640,00
Material de oficina		125,81
Alimentación		208,84
Varios		69,03
Comision Codesarrollo		137,75
TOTAL GENERAL INGRESOS Y EGRESOS	4.663,88	3.138,41
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.525,47
TOTALES	4.663,88	4.663,88

María Jaramillo
PRESIDENTA DE LA C.A.C.F.

Graciela Romero
GERENTA DE LA C.A.C.F.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA
BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2002

ACTIVOS		PASIVOS	
CAJA	273,95	D X PAGAR FEPP	17.658,69
BANCOS	3.823,64	D X PAGAR CODESARROLLO	4.748,13
CREDITOS	32.062,76	AHORROS A LA VISTA	4.749,89
EMERGENTES	5.130,00	AHORROS A PLAZO FIJO	1.150,00
C X COBRAR FEPP	15,00	FONDO DE GARANTIA	6.300,64
TERRENOS	1.150,00	TOTAL PASIVOS	34.607,35
MUEBLES Y ENSERES	226,00	PATRIMONIO	
ADECUACION DE LOCAL	218,00	CERT. DE APORTACION	7.564,32
INTERES X COBRAR	2.402,11	CAPITAL	1.341,67
INTERES DE MORA X C.	504,50	UTILIDAD 1er SEMESTRE	1.027,63
TOTAL ACTIVOS	45.805,96	UTILIDAD 2do SEMESTRE	1.264,99
		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	45.805,96

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA

Estado de Resultados
Al 31 de diciembre del 2002

INGRESOS

Interes por préstamos a socios	4.053,66
Interes por mora a socios	492,20
Intereses Codesarrollo	134,10
Multas	124,00
Cuota de Ingreso	14,40
Ingresos Administrativos	19,20
Fondo Solidario	8,80
Capitalización	163,60
Seguimiento	163,60
Boletos rifa	1,50
Venta de viveres y comida	14,50
Aporte del FEPP	70,00
Bar de Aniversario	37,85
Venta de Hornado	70,25

EGRESOS

Interes pagado al F.E.C.D	1.050,00	
Interes pagado a Codesarrollo	397,64	
Comision pagada a Codesarrollo	91,77	
Material de oficina	193,56	
Bonificación	930,00	
Bonificacion x vacaciones	75,00	
viaticos Directorio	128,50	
Alimentación Directorio	46,50	
Alimentación Asamblea	140,00	
Alimentación Aniversario	218,37	
Interes pagado por Fondo de Garantia	61,29	
Interes pagado por plazos fijos	48,80	
Interes pagado por Ahorros	195,90	
Interes pagado x Cert. De Aportación	218,32	
Varios	118,61	
Varios Aniversario	131,41	
Compra de chancho	57,00	
TOTAL INGRESOS Y EGRESOS	5.367,66	4.102,67
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.264,99
TOTALES GENERALES	5.367,66	5.367,66

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA
BALANCE GENERAL
 Al 30 de junio del 2003

ACTIVOS		PASIVOS	
CAJA	261,37	D X PAGAR FEPP	22.161,36
BANCOS	7.014,51	D X PAGAR CODESARROLLO	2.956,32
CREDITOS	35.536,01	AHORROS A LA VISTA	7.286,96
EMERGENTES	8.005,00	AHORROS A PLAZO FIJO	2.984,00
C. X COBRAR	264,00	AHPORRO INFANTIL	200,00
TERRENOS	1.242,00	FONDO DE GARANTIA	7.350,77
MUEBLES Y ENSERES	226,00	TOTAL PASIVOS	42.939,41
ADECUACION DE LOCAL	218,00	PATRIMONIO	
INTERES X COBRAR	1.764,10	CERT. DE APORTACION	8.313,59
INTERES DE MORA X C.	926,12	CAPITAL	1.341,67
TOTAL ACTIVOS	55.457,11	FONDO SOLIDARIO	85,00
		MULTAS	72,00
		UTILIDAD ANTERIOR	2.147,57
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	557,87
		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	55.457,11

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA

Estado de Resultados

Al 30 de junio del 2003

INGRESOS

Interes por préstamos a socios	3.644,19
Interes por mora a socios	213,19
Intereses Codesarrollo	110,03
Capitalización	190,00
Seguimiento	190,00
Cuota de Ingreso	31,20
Ingresos Administrativos	41,60
Fondo Solidario	20,80
Venta de comida	21,10
Bar	8,00

EGRESOS

Interes pagado al FEPP	1.232,67	
Interes pagado a Codesarrollo	280,34	
Comision pagada a Codesarrollo	64,69	
Material de oficina	125,46	
Bonificación	1.200,00	
viaticos Directorio	81,00	
Viaticos Inspecciones	76,05	
Alimentación Directorio	48,00	
Alimentación Asamúlea	130,84	
Interes pagado por Ahorros	368,07	
Interes pagado por Fondo de Garantia	81,16	
Interes pagado por plazos fijos	64,45	
Apoyo Económico	80,00	
Varios	59,51	
Condolencias	20,00	
TOTAL INGRESOS Y EGRESOS	4.470,11	3.912,24
UTILIDAD DEL EJERCICIO		557,87
TOTALES GENERALES	4.470,11	4.470,11

María Jaramillo
PRESIDENTA DE LA CACF.

Graciela Romero
GERENTA DE LA CACF.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FOCLA

PUNTO DE EQUILIBRIO
al 30 de junio del 2003

TASA ACTIVAS		TASA PASIVAS	
Productivos	18%	Ahorros a la vista	5.20%
Comerciales	19%	Ahorros plazo fijo	10%
Emergentes	36%	Certificado de Aportación	3.00%
Microempresas	19%	Fondo de Garantía	3.00%
vivienda	19%	Préstamos	14.00%
Educativos	19%		

COSTOS FIJOS

Bonificación	770,00
Viaticos	40,00
Material de oficina	183,56
Alimentación	547,09
Otros	90,00
TOTAL	1.630,65

COSTOS FINANCIEROS VARIABLES

RUBLO	T. INTERES	VOLUMEN	% PARTICIP.	T. PASIVA POND
Depositos Ahorros	5,20	4.721,85	0,11	0,58
Plazo fijo	10,00	1.150,00	0,03	0,27
Cer. Aportación	3,00	7.261,96	0,17	0,52
F. Garantía	3,00	5.970,64	0,14	0,42
Préstamos	14,00	23.076,32	0,55	7,70
TOTALES		42.180,77	1,00	9,49

INGRESOS

CREDITOS	INTERES	VOLUMEN	% PARTICIP.	T. ACTIVA POND
VIVIENDA	19,00	13.200,00	0,32	6,16
EDUCATIVOS	19,00	1.800,00	0,04	0,84
EMERGENTES	36,00	5.438,00	0,13	4,81
C.CORTO	18,00	0,00	0,00	0,00
TERRENO	19,00	1.660,00	0,04	0,77
RENOVACION DE C.	19,00	306,00	0,01	0,14
MICROEMPRESA.	19,00	4.925,00	0,12	2,30
COMERCIO	19,00	8.600,00	0,21	4,01
GANADO	19,00	2.000,00	0,05	0,93
CHANCHOS	19,00	2.800,00	0,07	1,31
TOTALES		40.729,00	1,00	21,27

TASA PASIVA PONDERADA	TASA ACTIVA PONDERADA	M.CONTRIBUCION
9,49	21,27	11,78

COSTOS FIJOS 1630,65
MARGEN FINANCIERO 11,78

P.EQUILIBRIO 138