

LP-99



PROYECTO ZONA NORTE

Ministerio de Agricultura y Ganadería
Dirección General de Desarrollo Rural y Fomento Agrario



Unión Europea



HACIA UNA CULTURA DE PAGO Y AHORRO

Experiencias y aprendizajes en servicios financieros rurales en el Norte de Nicaragua



Matagalpa, febrero 2005

HACIA UNA CULTURA DE PAGO Y AHORRO

N

334.2

E117 Hacia una Cultura de Pago y Ahorro / Gregorio Etesse
revisión de texto. -- 1a ed. --Managua:
Proyecto Zona Norte, 2005.
252 P.

ISBN : 99924-896-1-8

1. COOPERATIVAS 2. PROYECTOS
DE DESARROLLO RURAL 3. SOCIEDADES
DE AHORRO Y PRESTAMOS-CONGRESOS,
CONFERENCIAS, ETC.

© Proyecto Zona Norte

© FondeAgro

Nicaragua, Abril 2005

Hacia una Cultura de Pago y Ahorro. Experiencias y aprendizajes en servicios
financieros rurales en el norte de Nicaragua.

dri156@cablenet.com.ni

Revisión de texto

Gregorio Etesse

Financiamiento de la publicación

Proyecto Zona Norte (IDR-UE)

Se autoriza la Reproducción parcial o total por cualquier medio siempre que
se cite la fuente.

*El contenido de este documento es responsabilidad de sus autores y no refleja
la opinión del Proyecto Zona Norte, de FondeAgro, del IDR de MAGFOR o de
la Comisión Europea.*

2005 ha sido decretado Año Internacional del Micro-crédito por la Organización de las Naciones Unidas. Con la presente publicación, nuestros dos Proyectos han unido sus esfuerzos para contribuir a la celebración de dicho evento.

Hacemos notar que esta coordinación entre Proyectos se inició el año 2003 cuando FondeAgro se integró al comité de crédito de Credinorte (el fondo de crédito del PZN). Durante todo el año 2004 decidimos y logramos llevar a cabo un plan interinstitucional de capacitación centrado en los servicios financieros rurales.

El ámbito de nuestros dos Proyectos coincide en los municipios de El Cua y San José de Bocay; FondeAgro interviene también en Wiwilí, Matiguas y Río Blanco, mientras el PZN lo hace en Tuma La Dalia, Rancho Grande y Waslala. FondeAgro posee un objetivo de desarrollo agropecuario, mientras el del PZN es de desarrollo socioeconómico local.

El reforzamiento de los servicios financieros rurales apareció como una de las principales preocupaciones de ambos Proyectos y era un espacio donde nuestras estrategias podían combinarse y enriquecerse mutuamente. En efecto, los municipios del norte de Nicaragua se caracterizan no sólo por la profunda pobreza de su población y por la riqueza de sus recursos naturales, sino también por la aplicación de políticas de crédito rural incoherentes y generadoras de desconfianza y de incumplimiento de compromisos.

Hemos decidido contribuir junto con nuestros socios – ONG financieras y cooperativas – a reactivar el mercado financiero formal, a través de estudios de mercado, de programas de crédito, programas de fomento del ahorro y de fortalecimiento institucional, y en particular de inversión en el capital humano, es decir los directivos y el personal de las IFI y cooperativas.

La presente publicación es el cumplimiento de nuestro compromiso de restituir en una versión impresa a los autores, sus aprendizajes, sus reflexiones y sus comentarios a lo largo de dos años de colaboración, con énfasis en el proceso de capacitación interinstitucional del año 2004 que culminó con

el taller de capitalización de experiencias de diciembre pasado.

Estamos convencidos que este material les servirá para corregir errores, consolidar aciertos, convencer a escépticos y, finalmente, para conseguir nuevos aliados a nivel local y por qué no nacional o internacional.

Melinda F. S. de Cuellar
Directora Ejecutiva
FondeAgro

José Antonio Boza M.
Co-director Nacional
PZN

Sergio Sella
Co-director Europeo
PZN

Hacia una cultura de pago y ahorro
Experiencias y Aprendizajes en Servicios Financieros
Rurales en el Norte de Nicaragua

INDICE

PRESENTACION	3
PRINCIPALES ABREVIATURAS	7
INTRODUCCION	9
PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS	13
LOS ACTORES Y LOS SERVICIOS FINANCIEROS	17
LAS EXPERIENCIAS Y LOS APRENDIZAJES	29
EL PLAN INTERINSTITUCIONAL DE CAPACITACION	29
LA ORGANIZACIÓN	39
LA AUTOESTIMA	53
EL ENFOQUE DE GENERO	59
LAS ALIANZAS INTERINSTITUCIONALES	65
EL CREDITO	79
EL AHORRO	113
LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS	121
EL DOMINIO DE NUEVOS INSTRUMENTOS GERENCIALES	125
PONENCIAS	
COMITÉ SEGUIMIENTO AL PLAN 2004	132
COOPERATIVA HERCAM	138
COOPERATIVA MANO A MANO	147
COOPERATIVA M ^a DOLORES ALEMAN	154
COOPERATIVA NUEVA ESPERANZA DE BOCAY	163
COOPERATIVA UCA-BDO LA DALIA	167
COOPERATIVA CACAONICA	179
COOPERATIVA CORWAS	184

COOPERATIVA FUNDESER	188
COOPERATIVA PAC	197
COOPERATIVA PRESTANIC	209
COOPERATIVA FONDEAGRO	215
COOPERATIVA PZN	223
COOPERATIVA BANCENTRO	234
RETOS Y PERSPECTIVAS	241
ANEXOS	246

Principales abreviaturas

188	ADDAC	Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal
197	AOS	Ayuda Obrera Suiza
209	ASOMIF	Asociación de Microfinancieras
215	AT	asistencia técnica
223	BANCENTRO	Banco de Crédito Centroamericano S.A.
234	CAC	cooperativa de ahorro y crédito
	cac	cooperativa de acopio y comercialización
241	CARUNA	Caja Rural Nacional R.L.
246	C\$	Córdoba, 1 dólar = 16,20 córdobas (diciembre 2004)
	CACAONICA	Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao
	CA	Consejo de Administración
	CAV	Comité de Aprobación y Vigilancia (FIL-PZN)
	CC	Comité de Crédito
	CE	Comisión Europea
	CECOGAFEN	Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte
	CECOSPROCAES	Central de Cooperativas de Servicios Múltiples de Cafés Especiales – Jinotega
	CORWAS	Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Caficultores Orgánicos de Waslala
	CREDINORTE	Fondo de Crédito del PZN fideicometido en Bancentro
	FDL	Fondo de Desarrollo Local
	FIL	Fondo para Iniciativas Locales (PZN)
	FJN	Fundación José Nieborowski
	FondeAgro	Fondo de Desarrollo Agrícola (MAGFOR-Cooperación sueca)

Abreviaturas

FOFIP	Fondo para el Fortalecimiento Institucional y Proyectos (PZN)
FUNDESER	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
IFI	Institución Financiera Intermediaria
JD	Junta Directiva
JV	Junta de Vigilancia
MAGFOR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal
ONG	Organización no gubernamental
PAC	Asociación Pueblos en Acción Comunitaria
POA	plan operativo anual
POG	plan operativo global
PRESTANIC	Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario
PRONORCEN	Proyecto de Desarrollo Económico Social de la Zona Norte Central de Nicaragua – IDR-UE
PRODERBO	Programa de Desarrollo Micro-regional de Río Blanco
PZN	Proyecto Desarrollo económico y social de los municipios de Tuma-La Dalia, Rancho Grande, Waslala, El Cua y Bocay
SFR	Servicios Financieros Rurales
SIB	Superintendencia de Bancos
UCA-BDO	Unión de Cooperativas Agropecuarias "Bernardino Díaz Ochoa" La Dalia
UE	Unión Europea
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UOL	Unión de Organizaciones Locales (red de cooperativas – PZN)

El libro que tiene entre las manos no pretende competir con los manuales de micro-finanzas o con las ponencias publicadas por los numerosos foros internacionales al respecto; sólo pretende recoger las experiencias, los resultados y los aprendizajes de unas veinte organizaciones y unas doscientas personas que vienen trabajando en el tema de servicios financieros rurales desde hace unos años en el norte de Nicaragua.

Esta publicación está dirigida, en primer lugar, a los autores mismos: ¡es una restitución! Y a los otros directivos de cooperativas o empleados de instituciones de SFR que no participaron en el proceso de capitalización, pero que todos los días se hacen la pregunta de cómo mejorar su actuación.

En segundo lugar, está orientado a los gobiernos locales, las ONG, los comités de desarrollo y todos los otros actores de la zona que no son especialistas del tema financiero, pero que saben que es una dimensión importante del desarrollo local.

Y en tercer lugar, se dirige a los colegas que trabajan en los mismos temas de las finanzas y del desarrollo local en otros ámbitos del país o de Centro-América. Creemos que las cosas no están escritas en piedra, que al contrario están sometidas a un constante movimiento de cambio, que no existe una sola manera de hacerlas ni de pensarlas, y que nuestra experiencia puede servir de fuente de inspiración para otros.

En marzo 2004, a iniciativa de los Proyectos Zona Norte y FondeAgro, se elaboró el plan interinstitucional de capacitación para instituciones que prestan servicios financieros en el norte de Nicaragua. Fue el producto de un taller interinstitucional llevado a cabo en Matagalpa los días 11 y 12 de marzo de 2004, en el cual participaron 16 organizaciones: 8 cooperativas, 4 IFI y 4 proyectos de cooperación. El plan se ejecutó en gran medida y se decidió

culminar el año con un evento de reflexión, más que una evaluación, sobre lo aprendido. De esta manera, los días 9 y 10 de diciembre de 2004, se volvieron a reunir gran parte de las mismas personas, provenientes de las mismas organizaciones y algunas más para un taller de capitalización de experiencias. Eduardo Celorio y Verónica Fiengo fueron los facilitadores de ambos eventos.

Algunas de nuestras reflexiones le parecerán verdades de Perogrullo, algunos de nuestros aprendizajes son obvios. ¡Es posible! Pero aun así pensamos que es mejor decirlo, hasta escribirlo. En efecto, y a manera de ejemplo, queremos recordar que, algunos años atrás, el hecho que un crédito tenía que pagarse no era tan obvio... y no quisiéramos que esos años regresaran.

Para manifestarse y ayudar a resolver problemas, la sabiduría popular no espera que vengan académicos especialistas a rescatarla. Entre la realidad y las teorías del desarrollo local o de las micro-finanzas existe una brecha que con este libro esperamos contribuir a llenar.

¿Cómo está estructurado el libro?

- Primero hacemos una breve reflexión sobre el concepto de capitalización de experiencias.
- Luego, viene una parte descriptiva de los actores, con énfasis en los que ofrecen y demandan servicios financieros en el territorio que nos interesa.
- Sigue el recuento de nuestras experiencias y de los aprendizajes extraídos de las mismas. Hacemos referencia en los recuadros a los elementos provenientes del Taller de diciembre. Y adjuntamos en la página izquierda extractos de las fichas de aprendizaje. Hemos agrupado los aportes por temas: el plan interinstitucional de capacitación, la organización, la autoestima, el enfoque de género, las alianzas interinstitucionales, el crédito, el ahorro, la administración de fondos y el dominio de nuevos instrumentos gerenciales.

- Se recopilan las trece ponencias que fueron presentadas durante el Taller.
- A modo de conclusión presentamos los retos y las perspectivas que tenemos por delante.

Este libro es un libro colectivo, pues tiene más de sesenta autores. Nuestros nombres aparecen en el anexo n°1. Y como además de autores somos representantes de cooperativas, asociaciones dedicadas a la intermediación financiera y banco tenemos a bien agradecer a:

- el Proyecto Zona Norte y FondeAgro por contribuir de forma decidida al fortalecimiento de nuestras organizaciones y auspiciar los espacios para la capitalización de experiencias,
- Gregorio Etesse por estructurar el libro, redactar su trama, así como seleccionar y ordenar nuestras contribuciones,
- Y finalmente a las campesinas y campesinos de las comunidades del norte de Nicaragua, que nos eligieron y que cumplieron con sus obligaciones para con nuestras organizaciones.

Producción y difusión de conocimientos

Producción y difusión

¿Por qué una capitalización de experiencias?

Antes de aclarar lo que es, descartemos lo que no es.

No es una capitalización en el sentido común, que se refiere al crecimiento del patrimonio físico o financiero de una organización.

No es una evaluación. Si bien es cierto que el primer medio día del taller de diciembre tenía como objetivo evaluar la ejecución del plan interinstitucional de capacitación 2004, ese ejercicio pretendía comparar lo planificado con lo alcanzado en la realidad. Aunque es común realizar auto-evaluaciones, existe la costumbre de delegar esa tarea a evaluadores externos.

No es una sistematización. Según el Diccionario de la Real Academia, sistematizar significa "reducir a sistema", lo cual implica el empleo de una codificación de tipo científico. Por el nivel de abstracción y de teorización que implica, esa tarea suele ser encomendada a especialistas, académicos o intelectuales.

Entonces ¿qué es?

Al igual que la capitalización económica, la capitalización de experiencias es un proceso de enriquecimiento, pues se trata de *crear riqueza*; primero a nivel individual y luego a nivel colectivo, se trata de incrementar el capital humano, el capital social y – por qué no – el capital técnico. En efecto, la capitalización es la puesta en evidencia de conocimientos – antiguos o nuevos – en una forma tal que puedan ser rápidamente compartidos. La capitalización de experiencias no parte de un marco teórico definido, sino de la práctica vivida por las personas. Se insiste – ahora y se insistió durante el proceso – en que los actores se vuelvan autores, o sea escritores de sus propias vivencias y aprendizajes. La capitalización permite relacionar

elementos que nadie había vinculado al inicio; en efecto sólo el actor, y sin que medie ninguna hipótesis de causa-efecto, podía a través de sus observaciones personales y profesionales relacionar, por ejemplo, el ahorro con la democratización de las cooperativas, o la monsidad con la actitud del que otorga el crédito tanto como con la actitud del que lo recibe...

Lo interesante es identificar conocimientos, a veces producir nuevos, pero sobre todo transmitirlos. Cuando una abuela le está enseñando a su nieta, las cosas de la vida, o un grupo de amigos está platicando sobre el trabajo, se transmiten mensajes de persona a persona, esta publicación pretende hacer lo mismo, pero utilizando el medio impreso para una difusión más rápida y más amplia.

En resumen podemos decir que:

- se evalúan un plan, un programa o un objetivo...
- se sistematizan un método, un enfoque o una teoría
- se capitalizan experiencias o procesos vividos.

En nuestro caso, un Taller de capitalización ha sido planificado desde marzo de 2004, como la última actividad del plan interinstitucional de capacitación. Para prepararnos, unas cien personas involucradas en los SFR – ya sea como diseñador, promotor, administrador o usuario – han sido invitadas a redactar una o varias fichas de aprendizaje. Se llevaron a cabo sesiones de escritura y de lectura; a veces, al escuchar las fichas de los demás, surgían pedidos de aclaraciones, se armaban discusiones y debates a raíz de lo vertido y se estimulaba también la redacción de nuevas fichas reactivas o más específicas. Finalmente, se recopilaron 110 fichas entre noviembre y diciembre de 2004 a las cuales hay que agregar las fichas redactadas con anterioridad por personal del PZN.

Adicionalmente, cada una de las organizaciones preparó una ponencia recalcando los aprendizajes institucionales. Finalmente, el Taller de los días 9 y 10 de diciembre de 2004 – pese a su brevedad – permitió

un amplio intercambio de experiencias, la discusión de algunos temas y enfoques, y la elaboración de algunos aprendizajes colectivos. Es importante indicar que la producción de conocimientos no es un proceso lineal y consensual; al contrario, para lograrla es necesaria la confrontación de vivencias, de opiniones y de referencias ideológicas, la experimentación y ... al fin y al cabo la sanción de la realidad.

en efecto sólo el actor, efecto, podía a través de relacionar, por ejemplo, rativas, o la monosidad como con la actitud del

veces producir nuevos, uela le está enseñando amigos está platicando persona a persona, esta utilizando el medio mplia.

objetivo...

o una teoría

vidos.

ido planificado desde lan interinstitucional onas involucradas en ministrador o usuario a de aprendizaje. Se ; a veces, al escuchar raciones, se armaban timulaba también la ecificas. Finalmente, ciembre de 2004 a on anterioridad por

reparó una ponencia lmente, el Taller de brevedad – permitió



Los actores y los servicios financieros



El ámbito que nos interesa es el de los departamentos de Matagalpa y Jinotega, y algunos municipios colindantes de las Regiones Atlánticas del Atlántico Norte y sur con Matagalpa.

En la teoría del capital social se afirma que el tejido institucional y la capacidad de generar y de aplicar normas y valores sociales son determinantes para el desarrollo. Pese a su debilidad y su cobertura imperfecta, el ámbito cuenta con un tejido organizacional que pasamos a describir a continuación.

Entre los actores que intervienen en el desarrollo local, en cuanto a la prestación o la demanda de servicios financieros, se distinguen:

- Los 5 primeros ítems se refieren a los actores que pertenecen al ámbito y son parte o representativos de la población meta,
- Los 5 siguientes son actores cuya sede está ubicada fuera del ámbito, pero que intervienen en él.

1. Las familias

La mayor parte de la población campesina no es sujeto de crédito por parte del sistema financiero formal, principalmente porque no puede presentar las garantías clásicas, ya sea porque su tierra no cuenta con títulos en Derechos Reales, porque no pueden demostrar los antecedentes de su predio, también porque éste está a nombre del marido o simple y llanamente porque no tienen...

Adicionalmente, para la gran mayoría su capacidad de absorción es muy reducida: requieren créditos demasiado pequeños, cuyo costo de transacción es elevado.

En cambio, todas las familias venden productos o fuerza de trabajo, se prestan dinero del coyote, reciben o envían remesas familiares,



Una historia de todo mi tiempo

Erminia Granado 17-nov-04

Vocal JV – Cooperativa Mano a Mano Waslala

Nací el 25 de abril de 1963. Mi vida fue muy difícil porque mi madre murió cuando yo tenía 15 años y tuve que ocuparme de mis 9 hermanos. Mi padre fue reclutado por el ejército y nos dejó solos. Tuve muchos problemas; finalmente, nos quitaron la tierra con la que yo mantenía a toda mi familia.

Años después logré tener un huerto familiar y también participé en la organización de nuestra cooperativa. Fue muy difícil, pero al final obtuve 5 manzanas de tierra y también pude criar dos cerdos que me dieron algunos ingresos. Actualmente, tengo una pequeña vivienda y una vaca que me da leche diariamente.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Gracias a la organización mejoré mis condiciones de vida.



Mi lucha

Nubia Sánchez 17-nov-04

Vocal CA – Cooperativa Mano a Mano Waslala

En el año 1997 comencé mi lucha junto con otras mujeres que eran viudas y víctimas de guerra al igual que yo. Queríamos mejorar nuestras condiciones de vida. Todas teníamos hijos huérfanos, pues sus padres habían muerto en la guerra.

El año 2000 nos organizamos como Cooperativa y el 16 de abril del mismo año fui elegida Vocal del CA. Me he dado cuenta que somos importantes, que hemos obtenido créditos y logros para nuestra cooperativa: un nuevo local, capacitaciones al personal, compras de equipo de oficina, una moto, etc. Recibí capacitaciones que han sido de mucho provecho no sólo para mí, sino también para mi cooperativa.

aportan sus cuotas a la directiva de padres de familia o del agua potable, etc.; por lo tanto, saben manejar el dinero y requieren de servicios financieros diversificados y adaptados.

2. Los grupos informales

Cada hogar está inserto en una red de relaciones de solidaridad más o menos densa y compleja. Existe un continuum:

Individuo \longleftrightarrow familia \longleftrightarrow grupo de solidaridad \longleftrightarrow comunidad

Los grupos de fianza solidaria son una expresión de ese tipo de redes que algunas IFI y cooperativas han sabido aprovechar en sus programas de crédito.

3. Las Asociaciones (de la zona)

Aunque, generalmente, no cuentan con personería jurídica, existen varias asociaciones gremiales: de ganaderos, de productores de jengibre y quequisque, de cacaoteros, etc.

También, existen asociaciones de mujeres, de madres de familias víctimas de la guerra, de discapacitados, etc.

4. Las Cooperativas

En la zona se crearon muchas cooperativas, sobre todo en los años 80. Asimismo, tres Proyectos de la línea de refugiados de la CE contribuyeron a crear nuevas cooperativas en los años 90 en los municipios de Tuma-La Dalia, Rancho Grande, Waslala, El Cuá y Bocay. De esas dos fases son pocas las que sobrevivieron y, por esa razón, a las cooperativas actuales les cuesta trabajo recuperar una



Contra la pobreza, la organización cooperativa

Marco Antonio Úbeda González 16-nov-04
Gerente – UCA BDO La Dalia

Fui contratado por una organización de pequeños y medianos productores, los cuales tenían muchos años de estar organizados. Todos ellos eran beneficiarios de la Reforma Agraria y la defensa de esas propiedades les había costado mucho. Había corrido mucha sangre de por medio.

Vinieron cambios, las propiedades fueron amenazadas por la "legalidad", posteriormente vino el ahogamiento económico, el cual perdura y sufre todo el país.

Nuestro municipio es uno de los más pobres del país, existe analfabetismo, problemas de salud, etc.

A pesar de todo, la organización a la cual pertenezco ha subsistido. Hay pobreza dentro de ella pero en menor escala. Por medio de la organización la gente tiene más acceso a las cosas.

Poco a poco y estando organizados nos hemos mantenido unidos y estamos paliando la pobreza. Nuestras tierras, nuestras casas, nuestro proyecto van adelante.

buena imagen.

En nuestro proceso de capacitación y de capitalización, participaron las 11 cooperativas siguientes:

Actividad principal	Sigla	Municipio sede	Central a la que pertenece
AHORRO Y CREDITO (CAC)			
Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermandad Campesina Río Blanco Paiwás	CAC-HERCAM	Río Blanco	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano	Mano a Mano	Waslala	CENACOOB, UOL
Cooperativa de Servicios Múltiples El Desarrollo de Waslala	COOSEM-DEWA	Waslala	
Cooperativa de Ahorro y Crédito María Dolores Alemán	CACMADAL	Bocay	UOL
Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Esperanza de Bocay	COOSEMNEB	Bocay	CECOPRO-CAES, UOL

ACOPIO Y COMERCIALIZACION (cac)

Los actores



Terror a las cooperativas

Concepción Blandón Chavarría 18-nov-04

Gerente – SERVITECA Bocay

No tuve la oportunidad de vivir y compartir en Nicaragua los primeros años de revolución y la formación de muchas cooperativas agropecuarias, porque fui becado para estudiar en la República de Cuba.

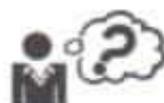
Cuando regresé el año 89 pude percibir que a muchas personas no se les podía hablar de este tipo de organización, muchos –tal vez– porque estaban en contra del gobierno, otros porque en esas cooperativas se habían portado mal sus líderes o habían desviado fondos y, finalmente, a algunos no se les podía hablar del tema.

La realidad no es así. Muchos países han salido adelante económicamente como resultado de la organización sólida de las cooperativas.

Todo depende de la comprensión existente en el grupo, del control que se ejerce a través de sus libros y, algo muy grande, la disposición al trabajo.

¿QUÉ APRENDÍ?:

La organización del grupo y la crítica constructiva son la base para el desarrollo de la familia y el país en general.



Actividad principal	Sigla	Municipio sede	Central a la que pertenece
Cooperativa Augusto César Sandino (Agua Amarilla)	ACSandino	Tuma-La Dalia	CECOCAFEN UOL
Cooperativa La Esperanza (El Coyolar)	La Esperanza	Tuma-La Dalia	
Unión de Cooperativas Agropecuarias Bernardino Díaz Ochoa	UCA BDO	Tuma-La Dalia	
Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Caficultores Orgánicos de Waslala	CORWAS	Waslala	
Cooperativa Multi-sectorial Alfonso Núñez Rodríguez	COMANUR	El Cua	
Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao	CACAONICA	Waslala	UOL

HERCAM es prestataria de FondeAgro. Las cooperativas Mano a Mano, COOSEMDEWA, CACMADAL, COOSEMNEB, CORWAS, COMANUR y UCA-BDO son prestatarias de Bancentro-Credinorte.

Las cooperativas – salvo indicación contraria en sus estatutos – están autorizadas para captar ahorro, pero exclusivamente el de sus socios. Lo hacen bajo tres modalidades:

- las aportaciones; constituyen el capital social de la cooperativa; son obligatorias y no disponibles (salvo en caso de retirarse el socio de la cooperativa); ganan un interés cuya tasa está de alguna manera relacionada a los resultados del ejercicio contable.

Los actores



Mirando hacia el futuro

Rodolfo Gaitán Barrera 17-nov-04
Presidente JV – CACAONICA Waslala

Soy un productor que cuenta con dos manzanas de tierra, tengo esposa y nueve hijos. Había sembrado una manzana de cacao y una de café, pero tenía problemas de plagas. Estaba un poco desconsolado pues tengo una familia grande a la cual no podía atender.

Entonces llegó el proyecto Pro Mundo Humano que nos dio su apoyo para organizarnos, luego formamos una cooperativa a través de la cual comenzamos a comercializar a buenos precios.

¿QUÉ APRENDÍ?:

A pesar de que yo nunca pude ir a la escuela, mis hijos hoy pueden estudiar. Gracias a la organización de la cooperativa podemos comercializar y ser sostenibles.



- b) cuentas de ahorro a la vista; es un ahorro voluntario y retirable en todo momento.
- c) cuentas de ahorro a plazo.

5) Las Municipalidades

En la actualidad no participan directamente en el desarrollo de SFR en la zona. Pero se plantea que, paulatinamente, vayan jugando un rol más protagónico como ordenadores del territorio y promotores de la inversión y de la iniciativa privada.

Por otro lado, son demandantes de servicios de depósito, préstamo, administración de fondos, canalización de subsidios, etc.

6) Instituciones financieras intermediarias o IFI

Se trata de organizaciones especializadas en microfinanza, pero que no son reguladas por la Superintendencia de Bancos. La mayoría, son asociaciones civiles sin fines de lucro (usualmente conocidas como ONG), constituidas por profesionales urbanos o con un origen confesional para desarrollar programas de apoyo al desarrollo socioeconómico. Sin embargo, corresponden a este grupo dos sociedades anónimas de microfinanzas reguladas por la SIB, con un fuerte crecimiento en los últimos años: FINDESA y PROCREDIT.

En el sentido estricto, cabe señalar que una CAC es también una IFI. Pero, en el libro seguiremos la costumbre local que separa las IFI de las cooperativas.

Las IFI que participaron de nuestro proceso de capacitación y capitalización son:

	Sigla	Agencias en la zona	redes
Fundación José Nieborowski	FJN	Matagalpa	ASOMIF
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario	PRESTANIC	Matagalpa, Río Blanco, Matiguás	
Fondo de Desarrollo Local	FDL	Río Blanco, La Dalia, Waslala, El Cua, Bocay, Wiwili	
Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural	FUNDESER	La Dalia Matiguás	
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria	PAC	Ocotal, Quilalí Matagalpa, Bocay, Wiwili	

FJN, PRESTANIC y FDL son prestatarias de FondeAgro.

FDL, FUNDESER y PAC son prestatarias de Bancentro-Credinorte.

7) ONG de servicios no financieros

Son asociaciones civiles sin fines de lucro, que promueven temas como los siguientes: agricultura sostenible, protección de recursos naturales, seguridad alimentaria, género, etc. En general, no incursionan en el manejo de crédito como SERVITEC, FUNJIDES, La Cuculmecha, ProMundo Humano, ODESAR, CECESMA, pero algunas combinan los servicios financieros con los no financieros como PAC o ADDAC.

8) Bancos

Tenían presencia en todas las cabeceras municipales de la zona, pero con el desmantelamiento de la banca de fomento y la quiebra de algunos bancos en los años 90 y 2000, la atención a las áreas rurales disminuyó espectacularmente.

redes

ASOMIF

En cuanto a captación de ahorro, los bancos son los únicos autorizados por la SIB para hacerlo en forma amplia. Cabe señalar, que los requisitos para abrir una cuenta de ahorro son muy exigentes y sumados a la lejanía de las agencias, ahuyentan a los pequeños ahorrantes. En la zona, nadie presta servicios como recepción o envío de remesas, cobro de cheques, seguros, etc.; para obtenerlos los pobladores deben viajar hasta las agencias bancarias de Río Blanco, Matagalpa o Jinotega.

Bancentro, al administrar 2 fideicomisos impulsados por el PZN, ha sido asociado al proceso de capacitación y capitalización.

9) Comercializadoras

Es necesario mencionar el rol decisivo – pero difícilmente cuantificable – que desempeñan las casas comercializadoras en el financiamiento del café y de los granos básicos, y su posterior comercialización.

10) Proyectos de Desarrollo

El ámbito de FondeAgro y del PZN coincide en los municipios de El Cuá y de San José de Bocay. FondeAgro interviene también en Wiwili, Paiwás y Río Blanco, el PZN en Tuma-La Dalia, Rancho Grande y Waslala.

Contribuyen también al desarrollo de servicios financieros rurales en Las Segovias, Estelí y Jinotega el PRONORCEN (IDR-UE) y el PASA-DANIDA (cooperación danesa).

Las experiencias y los aprendizajes

El Plan Interinstitucional

En el presente texto se sigue un razonamiento simple:

- cuál ha sido la experiencia
- qué resultados se han alcanzado
- qué lecciones se aprendieron

Partiremos de vivencias y de casos concretos que, en su mayoría, han sido recopilados en esta publicación. Los interesados en consultar la fuente exacta o su contexto podrán encontrarla en la página indicada. Las fuentes se componen de fichas individuales de aprendizaje, de ponencias institucionales y de los paneles y aprendizajes colectivos del Taller de Capitalización de Matagalpa de los 9 y 10 de diciembre de 2004. Con el fin de aligerar el texto, se presentan las 68 fichas generalmente en la página izquierda del libro y las 13 ponencias en el penúltimo capítulo. La crónica del Taller con la evaluación del plan interinstitucional 2004, los paneles y los aprendizajes por categoría de actor puede solicitarse a cualquiera de las organizaciones participantes.

El plan interinstitucional de capacitación

Como se explicó en la introducción, este proceso empezó por la necesidad de capacitar en el tema de los servicios financieros rurales. Para PZN y FondeAgro, se presentaban dos fuertes tentaciones:

1. organizar la capacitación desde los proyectos: identificando debilidades y necesidades, diseñando un programa ad-hoc para cada una de las contrapartes, contratando un instituto de capacitación o sub-contratando los expertos requeridos, invitando las IFI y las cooperativas a participar a los cursos.
2. inducir a que cada IFI y cada cooperativa incluyera en su plan operativo actividades exclusivas de capacitación

Es mejor pasar un minuto por tonto y no una vida de ignorante

Tania Rizo Chavarría. 17-nov-04

Contadora – Cooperativa El Desarrollo Waslala

El año 2002 aún estaba estudiando mi quinto año. El mes de septiembre recibí una invitación por parte de la Cooperativa El Desarrollo para asistir a una capacitación de 15 días sobre Cooperativismo y Contabilidad, la misma que sería impartida por la consultora Azucena Altamirano. Decidí asistir y de los ocho invitados, sólo participamos cuatro.

Después de esa capacitación, el 7 de enero de 2003, ingresé a trabajar en la cooperativa. Debo señalar que era mi primer trabajo, pues antes me había dedicado solamente a estudiar.

El 7 de mayo el vicepresidente y yo asistimos a una reunión en El Cuá para organizar todas las cooperativas de la zona norte, fue ahí donde nació la UOL. La reunión duró dos días y, sinceramente, yo no entendía "ni papas" de lo que se hablaba, porque para mí se utilizaba un lenguaje demasiado técnico y tenía miedo de preguntar. Pensaba que mis preguntas parecerían vagas o tontas, ya que sentía que estaba al lado de licenciados, ingenieros, etc. A veces cuando me animaba preguntaba al que estaba a mi lado.

Después empezamos a reunirnos más a menudo. A estas reuniones asistían profesionales y no profesionales, y me daba cuenta que todos preguntaban, opinaban y defendían sus ideas. Muchas veces, los no profesionales se defendían mucho mejor que las otras personas que tenían un título.

Así como dice el dicho popular: "De vez en cuando, al mejor mono se le cae el zapote".

Sigue pág. 32



onto y

Waslala

año. El mes de
a Cooperativa
15 días sobre
eria impartida
asistir y de los

2003, ingresé
era mi primer
te a estudiar.

a una reunión
vas de la zona
uró dos días y,
que se hablaba,
asiado técnico
mis preguntas
estaba al lado
o me animaba

nudo. A estas
les, y me daba
dian sus ideas.
mucho mejor

ando, al mejor.

Sigue pág. 32

Esas dos propuestas hubieran garantizado un control sobre las actividades. Pero ¿qué capacidades se hubieran generado? Varias, seguramente, ¡pero no la de responsabilizar a los actores locales en su propia capacitación!

En cambio, el compartir la organización del plan con las organizaciones interesadas ha generado una dinámica novedosa y promisoria.

La evaluación del plan interinstitucional de capacitación SFR 2004 arrojó los siguientes logros:

- ☑ El plan fue interinstitucional.
- ☑ Los temas del plan respondieron a la demanda.
- ☑ El 80 % de participación en relación a lo planificado.
- ☑ El aprendizaje logrado y el mejor desempeño de los capacitados.
- ☑ El plan generó interés de las entidades por la capacitación.
- ☑ La evaluación fue colectiva.

Evaluación del Plan

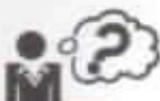
¿Cuál ha sido el nivel de impacto después de haberse realizado el Plan Interinstitucional de Capacitación del 2004?

Prestanic: Logramos tener costos más bajos que si hubiéramos organizado los cursos independientemente como institución. Además, la motivación que tiene el participante: si logramos tocar los puntos que son de su interés, entonces es un logro personal y también para la institución. Los eventos de capacitación acaban de terminar, así que todavía no vimos un impacto en la cartera, porque es recién en noviembre y diciembre que se hace la evaluación de cartera. Es probable que en la recuperación se vea más esto, por lo que dije antes, la motivación del cobrador.

Panel n°1

Nadie niega la importancia de la capacitación; al contrario, todos la destacan. Pero del dicho al hecho... La experiencia de 6 meses del 2004 y los primeros resultados que se empiezan a sentir más que a poder demostrar, las múltiples consultas y coordinaciones, hacen notar un cambio de actitud de las organizaciones hacia la capacitación.





El Plan Internet...

¿QUÉ APRENDÍ?:

Lo que hace en verdad profesional a la persona es la experiencia que se adquiere día a día y en cada labor que se ejerce. No se debe tener temor de lo que uno piense y debemos estar claros de lo que decimos.



Aprendiendo a dirigir una cooperativa

Efraín Ruiz Rizo 16-nov-04

Vocal Cooperativa – El Desarrollo Waslala

Ingresé como asociado a la cooperativa el año 2000 y posteriormente el año 2003 fui elegido Vocal de la institución. Con la ayuda del Proyecto Zona Norte aprendimos a administrar fondos y cómo dirigir una cooperativa y también sobre participación ciudadana y asistimos a seminarios, además recibimos fondos para construir nuestra Cooperativa. Eso me ha demostrado que el Proyecto tiene interés en nosotros.

Además me he relacionado con muchas personas de distintos niveles sociales.



Gracias a la capacitación mejoró nuestro desempeño

Juan José Pupiro Vargas 03-dic-04

Gerente Sucursal – FUNDESER La Dalia

En el año 2003 y en el caso particular de La Dalia., el personal operativo era nuevo y sin experiencia en la actividad de las micro finanzas. Nos iniciamos en junio, julio y septiembre, tres compañeros: Juan José Pupiro, José León Gómez y Marcos Castellón, los tres de profesión agrónomos y, poco a poco, fuimos recibiendo orientaciones de trabajo por medio de algunos directivos: Lic. Ariel Aguilar y Félix Díaz, sobre la colocación de créditos, la cobranza y el análisis de cartera.

Sigue pág. 34

De una dificultad identificada de la siguiente manera:

Hay quien tiene el concepto de capacitación como gasto y no como inversión.

... se pasa a los siguientes aprendizajes formulados por las CAC en el Taller:

- ☞ Necesariamente tenemos que estar unidos para enfrentar los retos que día a día se nos presentan.
- ☞ La inversión en la capacitación parece muy cara, pero es más cara la ignorancia.
- ☞ Si no hay capacitación en las organizaciones se tiende al fracaso.



Así como un aprendizaje expresado por el grupo de los Proyectos:

- ☞ Los recursos humanos son "fungibles" como el dinero. Una persona es capacitada por una entidad y termina en otra.



Este último aprendizaje, demuestra la validez de la premisa del plan interinstitucional. Se ha querido relativizar la pertenencia a una u otra organización e inclusive la competencia entre ellas, para buscar lo que las une. Una de las cosas que las une es que el personal está identificado con un territorio y si bien hay movilidad entre departamentos, se da también una movilidad entre organizaciones dentro del mismo territorio. Al compartir el personal una serie de aprendizajes colectivos, cualquiera sea la organización a la cual pertenece, se puede esperar un mejoramiento general de los servicios financieros en la zona norte.

Muchas veces, la capacitación es concebida como un asunto individual... capacitarse es prepararse para el futuro – sobre entendido para un futuro empleo. El aprendizaje de la ejecución y evaluación del plan interinstitucional y el interés despertado en la mayoría de las organizaciones, es que la capacitación es también una inversión para resolver los problemas actuales de las organizaciones.

Reconocemos que si hemos contado con el apoyo de la dirección de Fundeser en la parte operativa y que hemos venido aprendiendo en el terreno el trabajo del micro crédito; sin embargo, al mismo tiempo, hemos sentido la necesidad de recibir capacitaciones en temas que nos permitieran mejorar nuestro desempeño.

En abril de este año se realizó un importante esfuerzo auspiciado por PZN y FondeAgro. El objetivo era diseñar un plan de capacitaciones con temáticas de interés común vinculadas a nuestro trabajo, para fortalecer nuestras capacidades y desempeño.

Este esfuerzo, posteriormente, se fue materializando mediante la realización de eventos de capacitación que estuvieron a cargo de las organizaciones participantes. En este proceso, Fundeser organizó uno de los eventos y participó en otros. Aprovechamos -sobre todo- las temáticas relacionadas con: análisis y administración de créditos y aspectos legales, interpretación de estados financieros.

Hemos valorado estas capacitaciones, porque el año anterior no habíamos recibido ningún apoyo en este sentido. Además, estos temas, los más viables para nuestra institución, han sido de mucha ayuda y nos han brindado conocimientos, metodologías y herramientas que han fortalecido el trabajo que venimos haciendo. Los resultados han sido los siguientes:

- Hemos mejorado el análisis de las solicitudes de créditos, el proceso de colocación y la formalización de créditos.
- Realizamos un mejor seguimiento en la labor de cobranza haciendo bajar la mora de 17% al 1%.
- Hemos mejorado el proceso de formalización de créditos en el aspecto legal (soportes de garantía y contratos legales)

Sigue pág. 36



- ☛ Ahora nos conocemos personal e institucionalmente, nos aliamos en base a coincidencias y hemos aprendido a trabajar juntos.
- ☛ Identificando nuestras fortalezas y debilidades nos consolidamos.
- ☛ Hemos creado una red de instituciones interesadas en SFR transparentes, equitativas, democráticas y eficientes, mantengamos viva la red y acomodemos la carga para seguir en el camino.

Aprendizajes colectivos del Taller

el apoyo de la
va y que hemos
el micro crédito;
e la necesidad de
nitieran mejorar

rtante esfuerzo
ivo era diseñar
interés común
lecer nuestras

zando mediante
e estuvieron a
este proceso,
ticipó en otros.
s relacionadas
aspectos legales,

el año anterior
entido. Además,
nstitución, han
onocimientos,
ido el trabajo
los siguientes:

es de créditos,
de créditos,
r de cobranza

de créditos en
tos legales)

Sigue pág. 36

Propuestas para el plan de capacitación del 2005

- Mejorar la conducción de los eventos en la planificación, calendarizando adecuadamente los periodos entre talleres.
- Mejorar aspectos de convocatoria a las organizaciones participantes
- Monitorear las experiencias de las organizaciones beneficiarias acerca de cómo les han servido los temas desarrollados.



Convención Latinoamericana de Cooperativas Financieras

José Luis Pérez Martínez 06-dic-04

Secretario JD – UCA LA DALIA y Consultor – UOL

Del 6 al 8 de octubre tuve la oportunidad de participar en la Octava Convención Financiera Cooperativa Latinoamericana, realizada en el hotel Continental de Panamá (ciudad de Panamá). Una de las experiencias fue la de la COLAC, que surgió en 1970 y tuvo que enfrentar los crecientes cambios tecnológicos de ese entonces, tanto en la cibernética como en los sistemas contables. En la elaboración de su primer plan estratégico notaron que sus componentes principales tenían que redoblar esfuerzos a la par de la tecnología y la capacitación del personal. Tuvieron que implementar métodos específicos que les permitieran ser más productivos y eficaces para prepararse contra la competencia.

Similares a esta exposición fueron las otras, las que nos transmitieron valiosos mensajes, estrategias, métodos y parámetros de cómo enfrentar los retos sociales, económicos, culturales, políticos, comerciales, financieros y del medio ambiente.

Además, los requisitos que nos exigen Credinorte y el FOFIP, otros –como el BID– ya lo consideran como parámetros para

ión del 2005

la planificación,
periodos entre

organizaciones

organizaciones
ido los temas

a de

4
tor - UOL

participar en la
inoamericana,
ia (ciudad de
COLAC, que
entes cambios
nética como
de su primer
es principales
nología y la
entar métodos
ivos y eficaces

que nos trans-
y parámetros
cos, culturales,
ambiente.

te y el FOFIP,
rámetros para

poder acceder a sus fondos de fortalecimiento institucional. Así pudimos conocer qué puertas podemos tocar para buscar el apoyo en fortalecimiento institucional cooperativo.

Además, pude verificar que el sector cooperativo se va superando a gran escala, tanto en lo económico como en lo organizativo y -sobre todo- en el tema de la credibilidad administrativa que tiene mucho auge a nivel internacional, debido a que brinda servicios a un alto porcentaje de la población.

Por otra parte, quisiera referirme a una ponencia que nos mostró la importancia de negociar un Tratado de Libre Comercio; en ésta nos explicaron que si no nos sometemos a la globalización no podremos salir adelante, puesto que -queramos o no- tenemos que caminar a la par de la tecnología y el que no lo haga no podrá desarrollarse. También, se enfatizó sobre la unidad Cooperativa, la cual nos hará cada vez más fuertes.

Finalmente, se nos impartieron conocimientos sobre cómo atender al cliente, y en qué nivel debemos ubicarnos. Se habló sobre la creación de una central de riesgos, la cual nos permitiría medir la eficacia del funcionamiento de las cooperativas.

Creo que todos los participantes no llevamos muy buenos conceptos, los cuales vamos a reproducir en nuestros respectivos municipios.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Es importante destacar el intercambio de experiencias que tuve con compañeros cooperativistas de otros países, quienes me señalaron algunos principios para sacar adelante una cooperativa y tener visión de futuro.



La organización

La organización

Al respecto, preferimos insertar en esta publicación una serie de testimonios (ficha de aprendizajes) que demuestran la importancia que las personas sienten, primero, al ser parte de una organización y, segundo, al asumir una responsabilidad creciente en ella.

Mi proceso en cargos

Frank Araúz Ochoa 16-nov-04
Secretario JV – UCA LA DALIA



Recuerdo que un 25 de septiembre de 1999 participé en calidad de delegado de la Cooperativa Daniel Tellez en la Asamblea de Delegados de la UCA. Yo fungía como Secretario del CA de mi cooperativa. Después de haber abordado dos puntos de la agenda, se procedió a la elección de la junta directiva; luego de elegidos el presidente y vicepresidente se propusieron candidatos para completar la junta directiva, mi persona fue propuesta y resulté elegido para el puesto de Secretario. Trabajé dos años desempeñándome con honradez, firmeza y responsabilidad.

El 25 de septiembre de 2003, al cumplir mi periodo de trabajo, la Asamblea haciendo uso de su facultad me reeligió por dos años más en el mismo cargo y luego en septiembre de 2004 fui elegido nuevamente.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Aprendí que cuando las demás personas depositan su confianza en una persona hay que saberla mantener para seguir siendo una persona confiable.





La organización para salir adelante

Hernando Lario Lagos 18-nov-04

Vicepresidente – Cooperativa La Esperanza El Coyolar

En el año 1991 iniciamos con las manos vacías, como un grupo informal, buscando alternativas para mejorar nuestro nivel de vida.

Nos hemos relacionado con personas de otros países: España, Estados Unidos, etc. Ellos vinieron a visitarnos para aprender de nuestra cooperativa.

En el año 1991 la Asamblea General me eligió presidente. Pensé que no iba a poder hacerlo, pero el mismo trabajo me mostró que sí podía y vengo haciéndolo desde hace 10 años.

Hemos trabajado bien en la directiva. Ya somos parte de CECOCAFEN desde 1996 donde logramos comercializar nuestro café.

Los logros de nuestra organización

Fermin Otoniel Araúz Otero 16-nov-04
Asociado – Cooperativa La Esperanza El Coyolar

En este relato quiero contarles que cuando comenzamos nuestra cooperativa tuvimos que hacer grandes esfuerzos, pasamos por muchas dificultades, teníamos que gastar nuestros propios recursos para que el grupo lograra consolidarse. Debíamos buscar una alternativa para mejorar la organización y así lograr un mejor nivel de vida.

Nos actualizamos con el Ministerio del Trabajo. Conseguimos créditos que antes no teníamos. Hoy tenemos un contador, un mercado justo y 26 trabajadores que están trabajando con café orgánico evitando la contaminación con productos químicos. Siento que hemos crecido mucho, porque ahora ya estamos participando en nuevos proyectos.

Aprendimos a trabajar en conjunto. Aprendí que en estas organizaciones uno como directivo, a pesar de los esfuerzos que hace, siempre es criticado. He comprendido que a veces hay que pasar por estas cosas por el bien de la organización.



La organización



Cómo llegué a ser presidente de la UCA

Julio César Araúz Flores 16-nov-04
Vicepresidente – UCA BDO La Dalia

Un 25 de septiembre de 1999 se realizó la Asamblea Ordinaria de la Unión de Cooperativas Agropecuarias UCA La Dalia, donde yo era uno de los delegados asistentes.

La Asamblea transcurrió con normalidad hasta llegar al último punto que era la elección de la Junta Directiva, había problemas personales entre los candidatos y se armó una gran discusión. De pronto, alguien dijo que proponía un candidato más, ese era yo.

Al momento de la proclamación del candidato electo mi sorpresa fue grande cuando me di cuenta que yo había sido elegido presidente de la UCA. La gente al ver el problema que existía en la sala se inclinó por mi candidatura. No había pasado por mi mente llegar a ese cargo, en una organización grande, de prestigio y en constante crecimiento.



¿QUÉ APRENDÍ?

Los problemas personales no deben arreglarse en esas instancias, ni deben afectar a la organización. Aprendí que todos tenemos capacidades, lo que se necesita es disposición y poner lo mejor de si mismo al servicio de su organización.

UCA

Ordinaria
A La Dalia,

gar al último
a problemas
n discusión.
to más, ese

electo mi
o había sido
el problema
ra. No había
rganización

se en esas
prendí que
disposición
rganización.

Principios de organización

Faustino Sotelo Barrera 18-nov-04

Vocal JD – UCA BDO La Dalia

En el año 1984, viendo la situación en que estábamos, decidimos formar una cooperativa. En ese tiempo era muy difícil conseguir la personería jurídica, pero contamos con la ayuda de la UNAG y pudimos comprar los libros y elaborar los estatutos.

Comenzamos a motivar a la gente para asociarse, haciéndoles notar que todos teníamos que pagar la cuota de afiliación y un aporte para papelería. La cuota inicial de afiliación es intocable porque el socio la retira cuando decide retirarse de la cooperativa.

Tuvimos muchos problemas para conseguir los 500 dólares necesarios para ingresar a la UCA La Dalia, aunque finalmente los obtuvimos.

Actualmente, contamos también con una gaceta oficial de nuestra cooperativa, aunque somos muy pobres tenemos todos nuestros papeles al día y en regla.

La organización



La organización



Sube y baja de la cooperativa

Leopoldo P. Dávila 10-nov-04

Vicepresidente CA – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Recibí filosofía cooperativista y me gustó; por esta razón, el 14 de noviembre de 2000 ingresé a la Cooperativa El Desarrollo.

El PZN nos financió después de casi dos años. Esta demora causó la deserción de muchos socios, quedamos apenas unos 28 asociados. Esta situación no me hizo sentir bien ni como socio, ni como directivo.

Ahora hemos ingresado en calidad de afiliada a la UOL apoyada por el PZN. Todos los miembros hemos participado de reuniones y seminarios para capacitarnos: tres seminarios sobre cooperativismo y uno sobre contabilidad.

¿QUÉ APRENDÍ?:

He analizado la importancia de la sociedad, pero de una sociedad honrada y productiva, no oportunista ni mala paga.

En el cooperativismo se aprende sobre finanzas, producción y métodos de gradualidad.

Pienso que para el futuro se deben elegir buenos directivos para el buen desarrollo de la cooperativa.





El que está caído tiene derecho a levantarse.

Denis Omar Sáenz Espinoza 17-nov-04
Oficial de Crédito – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Mi cooperativa, triste y cabizbaja, comenzó a trabajar así el 13 de abril del 2000. Siempre estuvo derrotada por malas administraciones financieras, pero un amigo (PZN) nos dio la mano cuando todo parecía una historia perdida.

Junto con la Directiva nos pusimos a analizar por qué no caminábamos. La reflexión fue oportuna y precisa. Desde ese momento decidimos trabajar unidos y sacar adelante la cooperativa.

Fui nombrado promotor de crédito y empecé a recorrer - mochila al hombro, con sol y lluvia- todos los caminos de Waslala. Muchas veces he caído de la motocicleta, sufrí heridas, pero no me di por vencido y decidí que tenía que continuar.

Cuando estoy de regreso a la oficina me doy cuenta que valió la pena viajar y, sobre todo, mantener los saldos en regla.



La organización

Los cambios en Corwas

Bernardo Castrillo Delgado 17-nov-04
Presidente - CORWAS Waslala

El año 1994 logré adquirir una pequeña finca con plantaciones de café ya deterioradas y una producción baja. Con mucho esfuerzo logré plantar 45 mz de café y en este periodo fui cliente de las exportadoras Atlantic, SISA, BOLCAFENIC, ENICAS, etc.

Luego, se me presentó la oportunidad de asociarme a la CORWAS con el fin de obtener mejores precios. Lamentablemente, por una mala administración durante el periodo del año 2000 y 2002, este objetivo no se cumplió.

Hasta el 24 de septiembre de 2002 62 asociados registrados, pero en realidad contábamos con 52 socios activos: 12 certificados y 40 en proceso de transición; 4 mujeres y 48 varones. En noviembre del mismo año y con un trabajo eficiente logramos la certificación de todos los socios y aumentamos la producción de 600 qq a 1500 qq. En el año 2003 se incrementó el número de socios a 151 y la producción a 5000 qq de café; también nos integramos a la UOL y logramos la aprobación de nuestro POA 2003, el cual no pudimos ejecutar por falta de documentación legal de la organización.

Recién el año 2004 logramos cumplir con la documentación legal.



La organización

No es fácil construir una cooperativa

David Salvador Torres Úbeda 18-nov-04
Gerente –Cooperativa Nva Esperanza del Bocay

Una tarde de enero de 2002, no preciso la fecha exacta, me encontraba de regreso de una visita a productores de raíces y tubérculos del Naranja en Waslala, que fueron financiados por el Proyecto Waslala de la Unión Europea.

Me sorprendió la visita del Co director interino de la Unidad de Gestión Lic. Emilio Tercero, creí que era una visita de control y seguimiento a mi trabajo, y no estuve tranquilo hasta que me llamó y me presentó a su acompañante.

El objetivo de su visita no tenía nada que ver con lo que yo creí. No sospeché que era la oportunidad de mi vida, en el cooperativismo naturalmente...

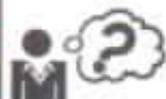
Escuche su propuesta y después de una hora me di cuenta que me estaban buscando para que formara parte de un equipo que tenía la misión de hacer un diagnóstico de las organizaciones locales existentes en los municipios. Como producto final se debía elaborar una propuesta o estrategia de Desarrollo Cooperativo.

Trabajé 13 meses en esa misión junto a cuatro compañeros más. Constituimos 6 cooperativas, una en cada centro poblacional (Naranja, Kubali, Ayapal, El Cuá, Bocay y Waslala).

Tuve la oportunidad de ver nacer 6 cooperativas, pero sólo acompañar en su desarrollo a una: La Nueva Esperanza del Bocay.

¿QUÉ APRENDÍ?:

El cooperativismo es posible sólo cuando hay personas decididas a cooperar. El apoyo o ayuda externa, sí es necesario pero no es lo más importante.





Un hombre sin experiencia

Luis Rodríguez Mendoza 04-Dic-04

Coordinador JV – CAC “Hermandad Campesina” Río Blanco

Un primero de febrero, era martes por la mañana, hace unos cinco años atrás, llegué a las oficinas de PRODERBO, y el Lic. Federico Betanco me invitó a una reunión a la que asistí sin tener idea de qué se trataba. Durante esa reunión salí electo como responsable del comité de vigilancia, pues ese día se estaba constituyendo la cooperativa. Realmente, no me daba cuenta de la enorme responsabilidad que estaba asumiendo, hasta que empecé a documentarme y a asistir a algunos talleres.

Tuve muchos conflictos y contradicciones con el CA, particularmente con su Presidente Sr. Carlos Mejía, quien dada su falta de experiencia, tomó erróneamente mi actuar en el cargo. Este hecho ha ido mejorando conforme todos empezamos a adquirir experiencia. No puedo dejar de mencionar que en este proceso de aprendizaje ha jugado un papel muy importante el área administrativa de la Cooperativa.



¿QUÉ APRENDÍ? :

Es importante permanecer firme en una misión, cuando se tiene de por medio el bien común. Las emociones del momento, la presión y la tensión no deben determinar nuestras decisiones.

Entre los
más me
para esta
de Fondo

Ella es as
de la coop
palabras
una lejani
soltera d
y tres ve
ella- no t
de sus hi
marchan
su familia

Mujer que
de esta z
tiene de
menos: r
certeza d
trabajado
día les in
todos res
sirve de
su comun

La prime
conversa
socia de
de ésta, e



Los sueños truncados

Joaquín González Guzmán 06-dic-04
 Coordinador de Equipo Técnico – CAC "Hermandad
 Campesina" Río Blanco

Entre todos los socios de esta CAC, Doña Lucila es la que más me impresionó en los 10 meses que tengo de laborar para esta organización, que cuenta con el apoyo institucional de FondeAgro.

Ella es analfabeta, al igual que una gran parte de los socios de la cooperativa, y tiene un pequeño crédito que -según sus palabras- le ayuda a sobrevivir en una parcela que posee en una lejana comunidad del Municipio de Río Blanco. Es madre soltera de 4 niños, una joven de 18 años ya comprometida y tres varones de 13, 10 y 7 años, los cuales -al igual que ella- no han pisado una escuela en todas sus vidas. El padre de sus hijos y ex-compañero de vida, simplemente decidió marcharse para siempre un día sin importarle el destino de su familia.

Mujer ejemplar y luchadora, como la mayoría de las campesinas de esta zona y del país en general, no aparenta los 54 años que tiene de vivir en medio de tantas penurias, aparenta 65 años al menos; no obstante, su sonrisa siempre a flor de piel denota la certeza de seguir luchando por llevar a sus hijos a ser personas trabajadoras. Tiene una increíble fe en Dios, la misma que cada día les inculca desde que amanece hasta al atardecer cuando todos retornan a su humilde vivienda de tabla y paja que les sirve de abrigo en las noches frías del invierno incansable de su comunidad.

La primera vez que visité a esta mujer de tantas vivencias, conversamos sobre el efecto que ha tenido el hecho de ser socia de la cooperativa y el haber obtenido el crédito de parte de ésta, el cual suma 6 mil Córdobas.

Cuando un campesino te observa primero con una mirada vaga y temerosa se siente de inmediato que tiene algo delicado e incómodo que decirte, que no está totalmente seguro si debe o no hablar, de confiar en vos, o si es mejor callar. Luego de suspirar profundo como anunciando su difícil situación me dijo que por una parte era bueno, porque "la ayuda" le permitió comprar un par de cerdos pequeños, semilla para la siembra y algunas gallinas que de alguna manera le estaban resolviendo la alimentación diaria, pero que en la parte organizativa se sentía abandonada y desprotegida porque después de cinco años de ser socia fundadora de la Cooperativa desconocía sus objetivos y su funcionamiento. A pesar que, en una o dos asambleas, le dijeron que era dueña, no entendía de qué manera podía serlo, pues nunca le pidieron su opinión, ni jamás se sintió incluida en la toma de decisiones de la directiva, de cuya elección por cierto (según sus palabras) "estuvo llena de pleitos de unos contra otros" y que al final si le ha visto la cara una vez a sus dirigentes es mucho, jamás ha cruzado palabras con ellos ni sabe qué hacen ni dónde viven.

Me pidió que no diera sus nombres completos, ni donde viven porque no quiere tener problemas con los dueños verdaderos, porque -mal que bien- ese préstamo le ayuda en algo.

Lo único que ha visto bonito son las oficinas con aire acondicionado, gente con uniformes bonitos, computadoras y hasta camionetas y motos nuevas. Había escuchado decir muchas veces que los directivos tenían casas bonitas y que, tal vez, algún día a los más pobres les iban a entregar parte de las ganancias que se obtienen en la cooperativa.

En la segunda visita me dijo:

— Sigo esperando a ver si se acuerdan de mí. Lo más triste, don Joaquín, es que yo creía que al pertenecer a la cooperativa, y ya que no tenemos ningún apoyo de materiales para la casita

ni nada, al menos nos iban a apoyar en la educación de los chavalos para que no quedarán tan en la oscurana como quedé yo. Tal vez algún día se acuerden de nosotros los campesinos y logremos que nos den apoyo en cuadernos y lápices para que los niños no se queden burros. Cuánto diera para que antes de morir pudiera ver por lo menos a mis chigüines más celeques vestidos con uniformes azul y blanco caminando a la escuela, aunque sea descalzos, porque sé que estudiando algún día trabajarán mejor y podrán comprar sus zapatos. Siento que este sueño mío no se va a realizar jamás, pero en cuanto tenga una oportunidad o en la próxima reunión –si me invitan– lo voy a plantear, a lo mejor y a la larga nos voltean a ver y si no ¡qué le vamos a hacer! que se haga la voluntad de Dios...

Le traté de dar ánimo de muchas maneras, sin saber si realmente lo logré. Sin embargo, me comprometí con ella, independientemente del precio que podría pagar por reclamar esto, a hacerlo. Si alguien tiene sensibilidad y vergüenza lo escuchará, y tomará alguna iniciativa en esta dirección.

Es difícil expresar lo que siento cada vez que recuerdo esto, pero ojalá que este hecho nos haga reflexionar sobre nuestra triste realidad para buscar y trabajar, para cambiarla en beneficio de todos, pero –particularmente– de los más desprotegidos de nuestro país.

¿QUÉ APRENDÍ? :

Es bueno crecer económicamente como micro-financiera, pero mejor sería si –además– crecemos como humanos. Que todo lo vinculado a ello, no nos sea nunca indiferente.





Me sentí fuera de base

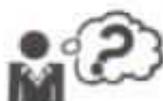
Lidia Sáenz López 06-nov-01

Responsable nacional Servicios Financieros – PZN La Dalia

Yo tenía experiencia en realizar planes de negocios en otras instituciones: se bajaban instrucciones, definíamos estrategias y a trabajar sin mayores complicaciones. En junio del 2001, se nos orientó trabajar en el POG; reuniones tras reuniones con el staff y la co-dirección, de la cual esperaba salieran orientaciones e indicaciones... pero lo que allí se realizaba era una larga y tendida discusión entre un experto y un co-director. Así pasaron meses. Yo no entendía tanta discusión sin poder llegar a un acuerdo. Estuvimos una semana en un taller en Selva Negra y allí pasó lo mismo, no se definió cómo y cuál era la mejor forma de trabajar en el componente de crédito.

En varias ocasiones me sentí fuera de base y me preguntaba: ¿qué hago aquí? Nunca había estado entre dos aguas tanto tiempo, ¿Qué pasa aquí que pelean por dinero? Uno dice que esta cantidad es mía, el otro decía que todo el dinero es del proyecto, esto es algo integral, lo tenemos que definir, somos un equipo, etc.

Nos invitaron al hotel Barcelona el 25 y 26 de octubre y ahí se definió el resultado n°4 del POG (crédito) y, por supuesto, siempre hubo quien estuviera en desacuerdo. Pero, se terminó previendo una serie de instrumentos financieros, con los cuales íbamos a poder determinar y recetar como los médicos a cada quien según su enfermedad.



¿QUÉ APRENDÍ:

El no llegar a un acuerdo atrasa todo el funcionamiento de cualquier institución e inestabiliza a todo el personal. Tenemos que ceder en algún momento de nuestras vidas.

La autoestima

La autoestima

Merece una mención aparte el aspecto de la autoestima. En efecto, muchos de los testimonios recabados en el proceso de escritura de fichas de aprendizaje tratan sobre los sentimientos y las impresiones personales. Antes de reflexionar sobre los aprendizajes en los SFR, muchos actores-autores sienten la necesidad de expresar su satisfacción de haber crecido como seres humanos.

Para muchos de nosotros, el hecho de trabajar en nuestra organización, de haber sido electos o de haber participado en eventos de planificación o de capacitación, significa una experiencia nueva: compartir con otros, salir de nuestra rutina en la finca o en la casa e integrarnos a una dinámica mayor.



La autoestima

La educación

Erminia Granado, 17-nov-04

Vocal JV – Cooperativa Mano a Mano Waslala

En el año 1977 comencé a trabajar con la Caja Rural Mano a Mano. Soy una mujer sola con 7 hijos a los cuales estoy dando sus estudios.

Cuando comencé no sabía leer ni escribir, pero a través de la organización ingresé a la escuela de adultos y gracias a mis nuevos conocimientos desde el año 2002 soy Vocal de la JV.

Todas las mujeres tuvimos la oportunidad de seguir los cursos que impartió la Cooperativa, especialmente los de género, que nos han permitido mejorar como personas.



¿QUÉ APRENDÍ?:

Estoy muy contenta. He podido desarrollar mis conocimientos, los cuales me han permitido relacionarme mejor con la gente y dar un mejor servicio a mi cooperativa.



La organización nos hace triunfar

Sandra Ximena Martínez Hernández, 17-nov-04

Promotora de Crédito – Cooperativa Mano a Mano Waslala

En el mes de septiembre del año 1997 me invitaron a participar en una reunión de la Asociación de Madres y Familiares Víctimas de Guerra de Waslala; en ese entonces, a la Asociación acudían las mujeres más pobres con el objetivo de organizarse y solicitar un crédito.

El año 1998 fui elegida Tesorera de la Asociación. Ese mismo año se entregaban pequeños créditos de semillas y se capacitaba a las mujeres en género, defensa de los derechos, no a la violencia y también en la formulación de proyectos.

Waslala

Caja Rural Mano a Mano
estoy dandoro a través de
y gracias a mis
local de la JV.guir los cursos
de género, queconocimientos,
r con la gente

nfar

nov-04
a Manoe invitaron a
de Madres y
e entonces, a
on el objetivon. Ese mismo
emillas y se
los derechos,
proyectos.

El siguiente año fui beneficiada con mi primer crédito en la Caja Rural Mano a Mano, el monto era de 50 dólares. Me sentí muy bien, sentía que había sido tomada en cuenta y que ya era parte de esa organización. Hoy tengo la seguridad de que puedo obtener un crédito cuando lo necesito.

En agosto del 2002 entré a trabajar a la cooperativa como encargada de kardex, fue una experiencia muy buena porque me permitió mantenerme al tanto de los movimientos de cada cliente.

También recibí varias capacitaciones con las cuales he enriquecido mis conocimientos.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Sólo unidas podemos triunfar. Estoy orgullosa de ser parte de mi cooperativa y poder trabajar para ayudar a las personas. En la cooperativa no existe distinción del color, religión o política. Somos una entidad financiera eficiente y capaz de seguir adelante. Estamos en condiciones de cubrir la demanda del pueblo y podemos hacer mucho más por las personas más empobrecidas.



Un poco de mi vida

Salvador Ramírez López, 17-nov-04
Tesorero – Cooperativa CACAONICA Waslala

Yo estudié para técnico básico en la ciudad de Matagalpa. Comencé trabajando con un proyecto sobre fomento de cacao y luego me convertí en promotor. Atendía a 30 socios, a los cuales di asistencia técnica por un periodo de 3 años.

También trabajaba en mi plantación de cacao y cuando ésta comenzó a producir tuve la oportunidad de conversar con el asesor de Pro Mundo Humano, con el que nos reuníamos



cada mes. El nos dijo que los alemanes deseaban comprar cacao orgánico y finalmente logramos su financiamiento.

El año 2000 llamamos a todos los productores de Waslala y formamos la directiva de CACAONICA, desde ese momento ejerzo el cargo de Tesorero de la cooperativa.



Cuando me organicé me parecía soñar

Esmerita Calero Herrera, 17-nov-04

Promotora de Crédito – Cooperativa Mano a Mano Waslala

El año 1996 conocí la Asociación de Madres y Familiares Víctimas de Guerra. En el año 1997 comencé a trabajar con nuestra cooperativa y, actualmente, me desempeño como Promotora de Crédito.

Al comienzo fue difícil porque pensé que no iba a poder, pero a medida que pasó el tiempo fui superando las dificultades y me di cuenta que podía hacer, no sólo ese trabajo, sino algo más.

Aprendí relaciones humanas y me capacite en atención al cliente. Me siento más segura al realizar mi trabajo.



Mi esperanza es triunfar

Reyna Auxiliadora Sobalvarro Ch., 18-nov-04

Promotora de Crédito – FDL Bocay

Yo nunca había trabajado antes porque era hija de dominio. Cuando la oportunidad se presentó yo me trasladé a El Cuá, me dolía dejar mi familia porque yo no era de esa zona, además mis padres no estuvieron de acuerdo y me dijeron que dejarían de ayudarme con mis estudios. Sin embargo, yo pensé que lo importante era salir adelante, llegar a obtener experiencia y relacionarme con otras personas.

ban comprar
amiento.

de Waslala y
ese momento

soñar

iano Waslala

y Familiares
trabajar con
peño como

poder, pero a
ultades y me
o algo más.

atención al
jo.

v-04

de dominio.
rasladé a El
de esa zona,
me dijeron
embargo, yo
r a obtener

Inicié mi trabajo con el FDL en febrero del 2001 y el gerente me dijo que tenía tres meses de prueba. A los quince días de estar en El Cuá yo sentía que todo era difícil, me mandaron con oficiales de crédito que ya tenían experiencia; sin embargo, ellos fueron muy amables y me enseñaron cómo cobrar, llenar solicitudes y, finalmente, empecé a realizar mi trabajo sola.

Al inicio era promotora de comercio, pero yo deseaba trabajar en mi zona Bocay y dar créditos para todas las actividades y así fue.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Aprendí a relacionarme con las personas que es lo más importante en la vida. Me ha ido muy bien y he diversificado la cartera. Además, he mejorado mi nivel de vida porque el FDL me ha dado oportunidad para continuar mis estudios.



Una experiencia más para mi persona

Hector Tomás Duarte Díaz, 18-nov-04
Presidente CA –Cooperativa Nva Esperanza del Bocay

El 27 de marzo de 2001 entré como socio a la cooperativa. A los pocos días se realizó la segunda Asamblea Ordinaria y fui elegido Presidente, estaba muy asustado al darme cuenta que no sabía nada sobre su funcionamiento.

Pero mi susto más grande fue cuando íbamos a presentar una iniciativa a la Camaleona con otros compañeros y el vehículo en que viajábamos casi cayó al guindo, no sé qué le pasó al conductor.

Así hemos ido adquiriendo experiencia, poco a poco fuimos capacitándonos, el PZN nos ha ayudado mucho en esto.



La autoestima

Ahora tengo más confianza en mi mismo y de esta forma puedo ayudar a las personas ofreciéndoles los servicios de nuestra cooperativa.

El gráfico a las clientel Grande, Los datos claramente

- la parte es clar
- la propo propo

Cabe rela organizaci mora pres ha sido sie



El enfoque de género

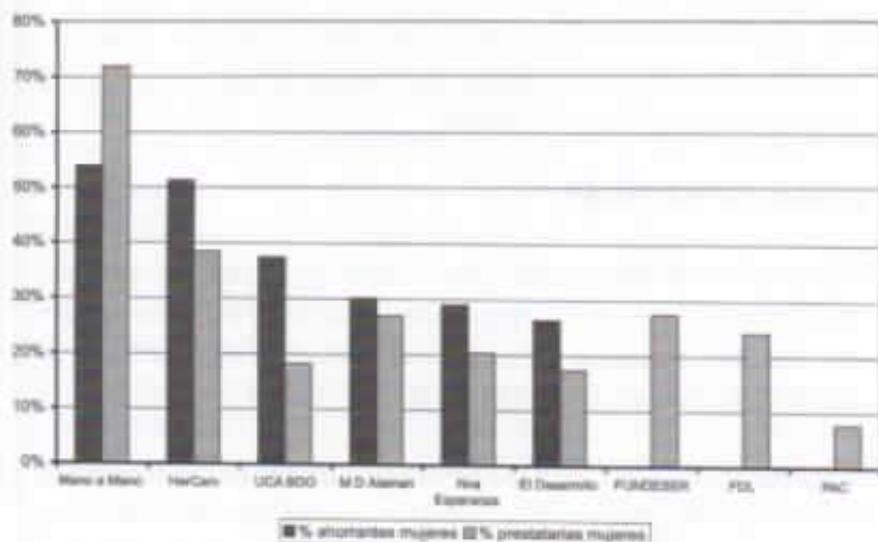
esta forma
servicios de

El gráfico a continuación ilustra el comportamiento según género de las clientelas de 3 IFI en los municipios de Tuma-La Dalia, Rancho Grande, Waslala, el Cua y Bocay y de la membresía de 6 cooperativas. Los datos corresponden al mes de noviembre de 2004. Se observa claramente que, salvo en el caso de la cooperativa Mano a Mano:

- la participación de las mujeres en los servicios de ahorro y crédito es claramente inferior al 50% o sea a la de los varones,
- la proporción de mujeres que ahorran es siempre superior a la proporción de mujeres que reciben crédito.

Cabe relacionar estas observaciones con el hecho de que la organización que más trabaja con mujeres es también la que menor mora presenta (el porcentaje de mora de la cooperativa Mano a Mano ha sido siempre inferior al 1%).

Porcentaje de Ahorrantes y Prestatarias Mujeres





Cuando me organicé me parecía una pesadilla

Rosa Emilia Martínez, 17-nov-04

Promotora de crédito – Cooperativa Mano a Mano Waslala

El año 1997 un grupo de mujeres, impulsadas por la necesidad de salir adelante, se organizó en una Asociación de Mujeres, ya que todo lo que se hace surge de una necesidad y sólo así se puede lograr algo.

Posteriormente, logramos formar una CAC la cual vino a resolver los problemas económicos y sociales de muchas personas.

Al inicio fue muy duro porque la gente no nos creía. En nuestro municipio sólo los hombres tenían el poder y para ellos era imposible que las mujeres hicieran algo.

Sin embargo, nosotras logramos recuperar una cartera por cobrar y esa fue la prueba de que las mujeres sí podíamos trabajar. Luego fue AOS que nos apoyó con fondos y asesoría legal. También el PZN nos ayudó a obtener más dinero, capacitaciones y, especialmente, a construir el nuevo edificio de nuestra cooperativa.

Los organismos ahora saben que pueden confiar en nosotras porque tenemos mucha capacidad. Nuestro sueño es llegar a ser una empresa fuerte y sólida.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Aprendimos a administrar los fondos y bienes de nuestra organización. Nuestra cooperativa ha servido como una escuela para educar a todos los habitantes de Waslala porque ahora todos saben: QUE LO QUE SE PRESTA SE PAGA.

Además, las mujeres hemos probado que tenemos capacidad para recibir créditos y que somos mejores administradoras y mejores pagadoras.



pesadilla

ano Waslala

la necesidad
e Mujeres, ya
y sólo así secual vino a
de muchasa. En nuestro
ara ellos eracartera por
si podíamos
s y asesoría
más dinero,
evo edificioen nosotras
es llegar ade nuestra
como una
ala porque
PAGA.capacidad
tradoras y

ue pág. 62

... la mujer está incluida en nuestro proyecto de desarrollo también como sujeto de crédito y de desarrollo. Cuando inició la cooperativa con 62 socios, solamente 5 eran mujeres (8 %). En la actualidad, de los 1.255 créditos, 402 se otorgaron a mujeres (32 %) y de los 19 millones de la cartera global se entregaron C\$ 3,820,026, es decir el 20 % ha sido dirigido a la mujer. Es más, ya con los fondos provistos por FondeAgro expresamente, vemos una variación al respecto en términos proporcionales: de los 125 créditos otorgados hasta la fecha, 38 están en manos de las mujeres para un porcentaje del 30.4 % y de los \$ 3.214,858 de estos fondos, C\$ 871,957, o sea el 27.1 % se encuentra en manos femeninas.

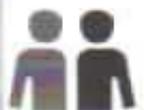
Ponencia HERCAM p. 143

¿Cuál es el aprendizaje al prestar dinero especialmente a mujeres?

Mano a Mano: La cooperativa inició con 5 mujeres que recuperaron una cartera pesada dejada por un organismo; que luego se convierte en un fondo destinado a créditos. El 92% de las socias son mujeres. Es una cooperativa enfocada en el género. El éxito de nuestra cooperativa es porque las mujeres pagan mejor que los hombres y administran mejor el dinero.

Panel n°2

El Género



El caso de la aplicación del enfoque de género en las micro-finanzas, pese a ser un tema clásico de la micro-finanza a nivel internacional, no está siendo llevado a la práctica por la mayoría de las organizaciones. Hay razones objetivas, como el hecho que los documentos de posesión y los títulos de propiedad están en la mayoría de los casos a nombre de los varones, o que el nivel de escolaridad de las mujeres es inferior al de los hombres. Pero hay también razones subjetivas y más o menos concientes, como que la mayoría de los promotores de crédito son hombres o que el machismo reinante excluye. En el caso de la cooperativa Mano a Mano todas las promotoras de crédito son mujeres, así como las integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Crédito. La exclusión de las mujeres no es una fatalidad, existen maneras para superarla.

Las mujeres que trabajamos no tenemos un nivel académico grande pero tenemos el deseo de prepararnos cada día más para triunfar.

El Género



Valorarse uno mismo es lo más importante

Rosibel Torrez García, 30-nov-04

Kardista – Cooperativa Mano a Mano Waslala

El año 2000 fui elegida como Coordinadora de Educación en una Asamblea de la Cooperativa Mano a Mano. En el año 1994, en el mes de junio, fui contratada para llevar el trabajo de kardex.

En nuestra cooperativa se busca apoyar a las mujeres y yo fui una de ellas. Las capacitaciones en género me han hecho sentir más valiosa. Gracias a esta cooperativa he aprendido a invertir para obtener ganancias y de esta forma seguir adelante.

Alguien
hombres
aprendi

Las m
pagad

A los q
y micro-
lectura d
D.) de la
Cooper
título:

Emp
La fr

Alguien dijo durante el Taller que "las mujeres trabajan más que los hombres". En todo caso, todos estuvieron de acuerdo con el siguiente aprendizaje colectivo:

Las mujeres administran mejor sus préstamos, son mejores pagadoras y ahorran más.

A los que todavía no se convencen de la relación positiva entre mujeres y micro-finanzas y también a los que ya lo están, recomendamos la lectura de una investigación del Dr. Francisco Rafael Barquero (Ph. D.) de la universidad de Wisconsin-Madison, editada en 2004 por la Cooperativa Mano a Mano y Ayuda Obrera Suiza, con el siguiente título:

Empoderamiento de mujeres en Waslala. Microfinanzas en la frontera agrícola de Nicaragua.

Las alianzas interinstitucionales

Las alianzas

Hace 2 años la mayoría de las cooperativas se relacionaban con el Proyecto o la ONG que los impulsó y episódicamente con la alcaldía. Hoy en día, se observa una situación radicalmente diferente, todas pertenecen a redes, consiguen financiamiento de varias fuentes, son partes activas de las Comisiones Ambientales Municipales o del Comité de Desarrollo Municipal, y realizan en forma periódica actividades con otras cooperativas e IFI.

Las cooperativas de la zona han creado o estrechado su vinculación con centrales o uniones regionales como CECOCAFEN, UOL o CECOSPROCAES. En el caso de las cooperativas de Las Segovias y del este de Jinotega (zona de influencia del PRONORCEN y PASADANIDA), se ha reactivado la UCOSEMUN.

- Mediante la concertación y a la luz de los resultados obtenidos, se ha logrado mejorar la relación con los entes titulares (IDR, MAGFOR).
- Del taller de hoy sale la necesidad de contar con un foro en el que se discutan los siguientes temas: estadísticas, legislación y nuevos actores.
- La figura del fideicomiso aligera el trabajo administrativo del Proyecto, pero hay un mejor seguimiento en caso de préstamo directo.

Aprendizajes de los Proyectos

Durante el año 2002, FondeAgro había calificado la mayoría de las IFI que intervenían en el ámbito. Al integrar FondeAgro el comité de Credinorte, se aprovechaba esa información y esa experiencia, y se le daba una fortaleza técnica a dicho comité; además que la duración de FondeAgro es muy superior a la del PZN. Cabe mencionar, que el Comité de Credinorte está compuesto también por 1 representante de las cooperativas y por 1 representante de las IFI.



Las alianzas

Formación de la UOL

Azucena Altamirano, 16-nov-04
Consultora UOL - La Dalia

El 7 de mayo de 2003 yo tenía 14 meses de estar laborando para el PZN. Ese día fui contratada para atender cinco organizaciones, entre ellas tres cooperativas: Nueva Esperanza del Bocay, María Dolores Alemán y El Desarrollo de Waslala. Las tareas que se me asignaron eran: capacitación, montaje de contabilidad y asesoría administrativa.

Esa fecha para mí fue muy importante, aunque al inicio me sentí muy desubicada ya que no tenía idea de lo que se pretendía hacer. En esa reunión conocí muchas cooperativas y nuevas personas, como las mujeres de la Mano a Mano y gente de la UCA. Aunque conocía a algunos directivos nunca me había acercado a ellos.

¿QUÉ APRENDÍ?:

¡La unión hace la fuerza! Con la formación de la UOL hemos logrado muchas cosas, la principal es el acercamiento entre organizaciones y el mejoramiento de las condiciones de las oficinas (equipos, capacitaciones a directivos, etc). Este logro fue posible gracias al apoyo del componente de Servicios Financieros del PZN.

La UOL ha sido una gran experiencia de trabajo y la más importante para mí.



Tanto FondeAgro como el PZN han manifestado una mejor comunicación y coordinación con los organismos de tutela de los proyectos. Desde junio de 2004, los directores y el personal especializado en SFR de 4 proyectos co-financiados por la CE y el IDR (PRONORCEN (Quilalí), PZN, DECOPAN (León) y DECOSUR (Rivas)) han intercambiado experiencias e instrumentos, logrando la elaboración de varios reglamentos-matriz para fondos de crédito, para funcionamiento del consejo director de los fondos de crédito y para el fortalecimiento institucional de las IFI.

Los dos talleres, de marzo y diciembre de 2004, así como la organización y la participación a unos 10 eventos de capacitación o intercambio de experiencias durante esos 8 meses, han sentado las bases para una nueva red de organizaciones interesadas en el desarrollo de los SFR en el norte de Nicaragua.

Dicha red abarca cooperativas e IFI. Es un resultado apreciable ya que muchas veces sus orígenes, su naturaleza jurídica, sus métodos de trabajo los separan. En mayo del 2003, cuando el PZN invitó a las cooperativas y a las IFI a compartir un fondo común para el fortalecimiento institucional, la primera reacción fue negativa, demostrándose un desconocimiento y una desconfianza mutua. La reacción fue aún más negativa al querer incluir a las municipalidades en ese montaje...

De ser un proyecto ejecutor hemos pasado a ser facilitador. Hemos aprendido que al poner las reglas claras, principios básicos y dar la confianza a la gente, se puede lograr el éxito.

PZN en el Panel n°5



Los fideicomisos son una forma de alianzas estratégicas.

La mejor forma de manejar el fondo para las pequeñas asociaciones (que inician) es el fideicomiso, para garantizar el pago y además que estas asociaciones no están preparadas financieramente para hacerlo directamente.

Sayda Alaniz, Coordinadora Territorial PZN, Rancho Grande



Las alianzas

Gestionando para la oficina

Erminia Granado, 17-nov-04

Vocal de la JV – Cooperativa Mano a Mano Waslala

Junto con mis compañeras, al ver la necesidad que teníamos de contar con techo propio para la cooperativa, reunimos todos nuestros papeles y presentamos una iniciativa al FOFIP a través de la UOL, que nos aprobaron.

Luego continuamos defendiendo nuestras iniciativas para ayudar más a las mujeres.



La integración a mi cooperativa ha sido más que una escuela

Ivania Zamora Rodríguez, 17-nov-04

Presidenta CA – Cooperativa Mano a Mano Waslala

En 1998 formé parte del grupo de fianza solidaria "Santa Lucía" y me fueron aprobados 50 dólares, los que invertí y me fue muy bien. Empecé a participar en las reuniones que realizaba la cooperativa y el año 2002 fui electa como Presidenta del CA, responsabilidad que al principio no fue fácil para mí por falta de experiencia; además, trabajaríamos con una gerenta que también era nueva. Sin embargo, muchas socias nos apoyaron y así empezamos a trabajar en forma coordinada y realizamos varias actividades como reformar los estatutos y políticas de crédito.

En abril de 2003 fuimos parte de un intercambio en Quilali en el que aprendimos cómo captar ahorro, que era una de nuestras debilidades. Apenas contábamos con 30 cuentas y todas con un monto mínimo.

En mayo del mismo año participamos en un taller llevado a cabo en El Cuá, impartido por los responsables de Servicios

Uno de los principales aprendizajes de Prolancho – proyecto cofinanciado por la CE en Honduras – es que el fideicomiso es como un juego de roles:

1. el Fideicomitente o el propietario de los fondos.
2. el Fideicomisario o el beneficiario.
3. el Fiduciario o la empresa administradora.

Los fondos del programa PRODERBO, que ascendieron a C\$ 10,789,551 en cartera, se trasladaron a la cooperativa en calidad de administración, mediante un Contrato de Depósito, Custodia y Administración.

Ver ponencia HERCAM p.143

Las alianzas



Si bien el fideicomiso no es una figura legal en Nicaragua, se recurre a ella mediante “contrato de depósito, custodia y administración”. Es así como el PZN ha impulsado 8 fideicomisos con los siguientes actores:

	CREDI-NORTE Fondo de cedidos	FOFIP Fondo para Fortalecimiento Institucional y Proyectos	FIL Fondos para Iniciativas Locales
Fideicomitente	PZN	10 cooperativas afiliadas a la UOL	Asociaciones de grupos comunitarios
Fideicomisario	Cooperativas e IFI	10 cooperativas afiliadas a la UOL	Grupos comunitarios
Fiduciario	Bancentro	Bancentro	La Dalia: UCA-BDO Rancho Grande: FUN- DESER El Cuz: FUNDESER Waslala: Mano a Mano Bocay: N° Esperanza Ayapal: N° Esperanza

Financieros del PZN, con el objetivo de conocer el trabajo de las cooperativas que fueron invitadas. Como resultado se creó la UOL y se formó una junta directiva de todas las cooperativas, de la cual yo formé parte.

Después de varias reuniones logramos elaborar un Plan Operativo y un reglamento para poder ejecutar las actividades planteadas en el Plan (dotación de equipos, construcción de oficinas, etc.).

En el año 2004 elaboramos otro POA, pero esta vez enfocado a la capacitación y de acuerdo a las necesidades de cada una de las asociadas.

¿QUÉ APRENDÍ?:



- He aprendido que si en una cooperativa no hay miembros directivos y socios capacitados se tiende al fracaso. Lo más importante es la educación. La cooperativa tiene que ir de la mano con el crecimiento económico.
- Las alianzas son una de las estrategias que en esta época de cambios tienen que implementar las cooperativas para estar fortalecidas.
- Hemos aprendido a conocernos entre las cooperativas y darnos cuenta cuáles son nuestros principales retos.

El rol del fiduciario o administrador es de hacer cumplir la voluntad del fideicomitente, la cual se traduce en un reglamento. Es interesante ver que las cooperativas Mano a Mano, Nueva Esperanza y UCA-BDO son usuarias del FOFIP y de Credinorte y a la vez administradoras del FIL.

FUNDESER, PAC, las cooperativas Mano a Mano y El Desarrollo, ambas ubicadas en el municipio de Waslala, han retornado con un esfuerzo invaluable, las distintas recomendaciones que BANCENTRO ha realizado y han puesto en práctica mediante un trabajo de equipo todos los señalamientos en los informes de inspección.

Ponencia Bancentro p. 255

Las alianzas



El hecho de que Bancentro sea administrador trae consigo una serie de ventajas en general:

- cada cooperativa se ha vuelto un cliente importante del banco y ya no un simple cuentahabiente,
- los informes, críticas y sugerencias del banco a las cooperativas e IFI son mejor recibidos y acatados que si emanarán del Proyecto,
- la intermediación del banco le otorga al proyecto un rol de asesor estratégico y le permite ya no dedicarse a los aspectos formales y contables.

Y el hecho que Bancentro sea a la vez administrador del FOFIP y de Credinorte desde su sucursal de Matagalpa trae las siguientes ventajas:

- los requisitos para acceder al FOFIP están incluidos en los de Crédito Norte,
- si se ha cumplido con un requisito del FOFIP, está automáticamente cumplido para Crédito Norte,
- el banco ha contratado un solo coordinador que maneja los 2 fideicomisos.



Las alianzas

¡No nos metanos en su cocina!

Grégoire Etesse, 18- abr-03

Responsable europeo Servicios Financieros – PZN La Dalia

El 9 de abril de 2003 visitamos la cooperativa El Desarrollo de Waslala. Nos explicaron su historia, los servicios que brindan y sus proyectos para el 2003 y el futuro. Cuando empezamos a hablar sobre las negociaciones pendientes con el PZN, tropezamos con el problema de la beca para la secretaria. Resulta que para el 2002 hubo un primer acuerdo, del cual se benefició la anterior gerente, que luego renunció (incumpliendo de paso el compromiso de permanencia). Empezó el 2003, la Cooperativa contrató una nueva empleada y le ofreció "automáticamente" el mismo beneficio de una beca para estudios, pero lo hizo sin ninguna aprobación explícita por parte del PZN. Además, la carrera escogida e iniciada es universitaria y no técnica como lo exigía el PZN.

No hubo manera de llegar a una solución – lo mismo pasó con la N^o Esperanza de Bocay – pues no estaba la Co-Dirección, única instancia habilitada para tomar una decisión definitiva. Se manifestó el descontento, se intercambiaron reproches mutuos; subió la tensión, a lo cual contribuí al no dudar en hundir el dedo en la llaga.

Aparentemente, la culpa era de la cooperativa por ponernos delante los hechos consumados. Pero en el fondo ¿de quién es la culpa? ¿del Proyecto! por estar metido en un nivel de definición no tan transparente de requisitos para los becarios y para las organizaciones beneficiarias, de toma de decisión, de negociación de contratos para cada accioncita, para cada actor...

Sigue pág. 74

¿Cómo valoran la posibilidad de alianzas con las IFIs?

Mano a Mano: Si hay oportunidad con las IFIs, sería muy buena porque veríamos cuál sería el propósito de esa alianza, definir qué es lo que vamos a intercambiar.

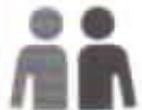
¿Cómo sienten la presencia de las IFIs en sus territorios, creen que podrían existir alianzas?

HERCAM: Tenemos muchos contactos con IFIs y los mantenemos hasta el momento, salvo con PROCREDIT, que está muy alejado de nosotros.

M^a Dolores Alemán: Deseamos coordinar con las financieras y hemos tenido algunos contactos.

Panel n°2

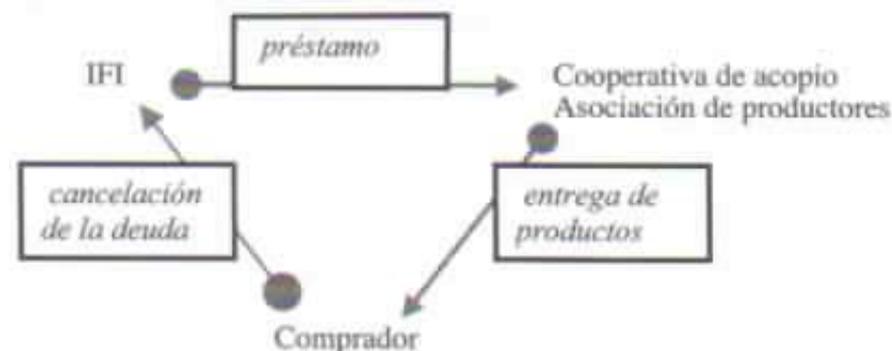
Las alianzas



Con respecto a la relación entre IFI y cooperativas, si bien no se han manifestado temas muy claros, sí se ha detectado de ambas partes una actitud anuente a incrementar la coordinación, el intercambio de información, en particular sobre clientes morosos. Dado que las IFI (no reguladas) no pueden captar los depósitos del público ¿no sería juicioso que orienten sus clientes a hacerse socios y a ahorrar en las CAC de los municipios donde intervienen?

La única organización que ha mostrado una experiencia más agresiva en el tema de alianzas, es el PAC. Ver ponencia PAC p. 209

El enfoque propuesto e impulsado por el PAC es el siguiente:



Se requieren 3 actores con roles y especializaciones diferentes:

1. una IFI que financia la producción y/o el acopio,
2. una agrupación de productores que se encarga de acopiar y garantiza la calidad,
3. un comprador que garantiza el mercado y la cancelación de la deuda.

Este montaje triangular o tripartita ya ha sido llevado a la práctica por el PAC con CACACONICA en Waslala, con socios de COMANUR en El Cua, etc. Es lo que ADDAC pretende hacer en la zona, así como las unidades de apoyo a la comercialización de FondeAgro y del PZN.

Ahora bien, nada impide que el rol de la IFI lo cumpla una cooperativa de ahorro y crédito (CAC), estrechándose así su articulación con sus vecinas, las cooperativas de acopio y comercialización (cac).

Las alianzas



Las alianzas

Hablando se entiende

Oswaldo López Núñez, 24-nov-04
Gerente Regional – PAC Matagalpa

Unos 18 meses atrás, recibí una llamada del responsable de Servicios Financieros del PZN, Gregorio Etesse, donde me comunicaba la idea de efectuar en nuestra oficina una reunión para conversar sobre las acciones que cada institución implementaba en las zonas donde teníamos coincidencia.

La reunión se efectuó el día acordado. Inicialmente, le presenté los tres componentes desarrollados por PAC en la zona de El Cúa, Bocay, Rancho Grande y La Dalla, los que están relacionados con el fomento agrícola a productos no tradicionales; luego el crédito y las actividades de post cosecha y comercialización.

Posteriormente, me informó sobre el componente de Servicios Financieros manejado por el PZN, las acciones relacionadas con la producción, los fondos FIL y el fortalecimiento de la UOLA. A manera de conclusión acordamos que teníamos una serie de coincidencias en lo que implementábamos y que podíamos seguir la comunicación para coordinar acciones.

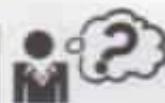
Finalmente, esta plática inicial representó a PAC la posibilidad de complementar sus planes y acciones en las zonas de trabajo, ya que aproximadamente seis meses después nos aprobaron recursos financieros para intermediar, los que se lograron dirigir a actividades productivas y comerciales que no teníamos capacidad de atender. También, se nos apoyó con un plan de fortalecimiento institucional y, finalmente, estamos co ejecutando un proyecto relacionado a las actividades técnicas y de producción, el que comprende infraestructura productiva y diversificación de cultivos.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Es importante mejorar nuestros canales de comunicación, ya que –en nuestro caso– una plática clara y operativa representó una importante opción dentro de nuestras actividades de trabajo en la zona.

Somos varios actores ubicados en las mismas zonas de intervención, siempre encontramos que tenemos aspectos en común y se vuelve a manifestar lo importante que es reforzar los niveles de coordinación interinstitucional.

No esperemos a que nos visiten, podemos tomar la iniciativa de visitar a resto de actores locales.



Las alianzas

Espinas que dan rosas

José Luis Pérez Martínez, 02-dic-04

Secretario ID UCA-BDO

La Dalia y Consultor – UOL

Esta fue mi primera experiencia de cómo empezar una relación de trabajo con alguien. Conocía al Sr. David Torres como gerente de la Cooperativa Nueva Esperanza, pero no sabía cómo llegarle a este señor pues su actitud no era muy agradable y pensé que me pondría nervioso al estar frente a él.

Felizmente no fue así. Llegué y presenté la documentación de trabajo en regla y le expuse cuáles eran los objetivos; finalmente, logré crear un clima de confianza entre él y yo. Esto me dio herramientas para explicar mejor cómo queríamos desarrollar las actividades que tenía en mi hoja de trabajo.

Actualmente, ese temor desapareció. Siempre que llego a esa cooperativa, trabajamos y dialogamos junto con los otros directivos.





Las alianzas

¿QUÉ APRENDÍ?:

Para poder hacer un buen trabajo, hay que saberle llegar a las personas, sean dirigentes o no. No debemos correr con el ruido de los cohetes, sino que hay que enfrentar cualquier problema que se presente para lograr nuestro objetivo.

No hay que mirar las rosas que dan espinas, sino las espinas que dan rosas.

Hasta hoy
expresión
confianza

¿Cómo
pago?

En otros
veces al
pagar
valor pe
de las C
la falta
voluntad

Amor
dentro

Por un
por un
crédito
facilidad
se com

Incluso
progr
tubos

En la
perce
camb
último

El crédito El crédito

Hasta hoy se escuchan, muy a menudo, en la boca de los campesinos, expresiones reveladoras de un ambiente donde se manejaba cierta confusión.

¡Como son reales de los cheles, es donación y no vamos a pagar!

En efecto, sí, era cierto que la plata de la cooperación venía muchas veces al país en calidad de donación; sin embargo, los contratos y los pagarés que firmaban los "beneficiarios" eran reales... Pero, perdían valor por lo blando de los programas de crédito de las cooperativas, de las ONG, de los proyectos o de los bancos mismos. ¿Acaso no era la falta de voluntad de pago un reflejo de la falta de capacidad y de voluntad de cobrar?

Antes éramos pobres, ahora seguimos pobres pero con deuda.

Por otro lado, los proyectos y la banca estatal por presiones políticas o por cumplir ciertas metas de colocación "inundaban" el territorio con crédito. Para los campesinos hubiera sido irracional no aprovechar la facilidad por sacar un crédito. Los problemas venían después, cuando se comprobaba que no había capacidad de pago.

Inclusive, esa falta de seriedad y de profesionalismo por parte de los programas ha dado lugar a casos de corrupción cuando personas no habilitadas salían al campo a cobrar y nunca reportaban los pagos.

En los proyectos o programas, se observa una gran facilidad del personal para auto-justificarse y echar la culpa de los fracasos a los campesinos... en general, es poco el espacio que se les deja a estos últimos para defenderse.

EL QUE PAGA SUS DEUDAS, SE ENRIQUECE



¿El huevo o la Gallina?

Marcel Ricaud, 02-dic-04

Cooperativa El Carmen - La Paz Bolivia

Lo más difícil es contrarrestar las ideas equivocadas que existen sobre lo que es realmente el crédito. Algunas de las más comunes son las siguientes:

- a) el crédito es un mal necesario,
- b) cuando se demuestra que el crédito ayuda, corremos el peligro de que le quite el estrellato a los otros componentes del proyecto, pero especialmente a la Asistencia Técnica,
- b) si nos dan a elegir, preferiríamos que fracase. En el peor de los casos, que no fracase, pero que necesite ayuda de todos para ser exitoso, de esa manera no pueden arrancarse solos, como divorciados del resto,
- c) lo mejor de todo sería que los resultados sean tan pero tan pobres, que se pueda demostrar que el crédito funciona solo cuando va acompañado de Asistencia Técnica,
- d) cuidado con eso del huevo y la gallina o primero el crédito y luego la Asistencia Técnica o viceversa, no queremos que la gente llegue a pensar que otorgando crédito el cambio tecnológico habría venido solo, en otras palabras, lo podría haber financiado el propio productor, en cuyo caso nos habríamos ahorrado 10 millones de dólares,
- e) Está bien que esté bien, pero cuidado piensen que ellos fueron el factor que generó el cambio y no la Asistencia Técnica.
- f) Crédito debe estar en manos de un local. En otras palabras, alguien que pueda "aceptar" las instrucciones de sus superiores.
- g) Crédito es algo subalterno. Algo que "se adapta a", que sigue los lineamientos de "no es una actividad por si misma, que sigue su propia lógica, que tiene su propia dinámica, que tiene y busca sus propios objetivos..."
- h) Crédito barato es algo que se debe agradecer... es un subsidio que nos obliga con el que nos lo otorga, en este caso con el Estado

EL CRÉDITO ES EL CAPITAL DEL POBRE: TIENE QUE CUIDARLO

En el pasado la quiebra de bancos se produjo por mala colocación de crédito, iliquidez, lavado de dinero y retiro masivo de depósitos. La SIB tomó medidas para que eso no vuelva a suceder.

Bancentro en el Panel n°5



Lo que pasó en los años 80 y 90 ha marcado mucho el ambiente financiero del norte de Nicaragua. Y, al fin y al cabo, no es fundamentalmente diferente de lo que ocurría en los otros países de América Latina. El crédito era concebido como un medio para cumplir otros fines: el aumento de la producción y la productividad, la pacificación, acallar las reivindicaciones y protestas de campesinos y finqueros, distribuir prebendas, etc. Y, muchas veces, no se cumplía con el rigor exigido por este acto de fe que se llama crédito.

El crédito

**No hay malos pagadores, sino malos analistas de crédito.
¿Existe la cultura del no-pago? ¿No sería más bien una cultura de no haber sabido prestar!**

Ponencia de Fundeser p. 202



Programas de crédito han sucedido a programas de crédito, condonaciones de deuda han sucedido a condonaciones de deuda. Han quebrado bancos, un sin número de cooperativas han quedado endeudadas y desactivadas. La crisis del café ha mermado aún más la capacidad de prestar de las casas comercializadoras. Como consecuencia, la oferta de crédito formal cayó y, a la par, creció el crédito informal.

El crédito se paga, sí o sí. No importa de dónde provenga el dinero.

Se terminó la época donde se condonaba, donde se toleraba la mora, o donde se llamaba crédito a un subsidio disfrazado.

Aprendizaje colectivo

NUNCA LE DES CREDITO A UN CURA

i) Crédito es algo intrínsecamente malo, capitalista, el que presta no puede ser bueno, no puede tener intenciones sanas, debe buscar algo oculto.

¿Cuál es pues el verdadero significado del Crédito?

a) Crédito viene del latín credere que quiere decir "creer"; ¡es un acto de fe!

b) Dar crédito a alguien es reconocer que ese alguien ha hecho algo bien y nosotros damos fe que eso es así, que a nosotros nos consta que eso es así, por eso el crédito discrimina al buen empresario del mal empresario, por eso tiene tantos críticos.

El crédito y la tasa de interés

Otro problema es el tema de la tasa de interés, derivado principalmente del hecho de que no se comprende que la tasa de interés es simplemente el precio del dinero y que, como todos los bienes, la determinación de su precio es el resultado de la oferta y la demanda.

Si el dinero no se lo coloca en forma de crédito, la FI podría utilizarlo en otra actividad que le rinda un beneficio equivalente. La tasa de interés refleja, en parte, el costo de oportunidad del uso del dinero y en esto el rol del Estado es sumamente importante, ya que es uno de los principales demandantes en el mercado de dinero de un país y los que con sus intervenciones hacen que suba o que baje la tasa de interés, cuando por esta vía buscan financiar el déficit fiscal.



Pero, lo más importante es que con un conocimiento básico de microeconomía, se puede demostrar que cuando aumenta la demanda de un bien, la curva de demanda se desplaza a la derecha. En el mercado de factores (capital, tierra y trabajo) también se produce un desplazamiento de la demanda del factor productivo necesario para producir el bien en cuestión, lo que determina que sube el precio. Esto es lo que se llama demanda derivada. Una de las contradicciones es que todos quieren precios altos del café, pero tasas bajas de interés.

NUNCA LE DES CREDITO A UN SACRISTÁN

¿Cómo lograron bajar la mora? ¿Dónde creen Uds. que ha estado el cambio?

Fundeser: Había mora en Rancho Grande y La Dalia, pero nuestro problema era el personal. Se dieron créditos sin criterio técnico. Ahora tenemos un mejor equipo, más seguimiento y mejor análisis.

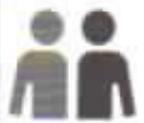
Panel nº1



¿Qué estrategias utilizaron para disminuir la mora?

Nueva Esperanza: Hay que poner la cara de banquero. La cooperativa es como una moneda, tiene dos caras, pero lo importante es no separar las dos caras, ¿cómo no perder tu razón social, tu visión y tu misión? Priorizamos las personas que van a recibir un crédito, damos prioridad a aquellas que llegaron por su voluntad a asociarse y que cumplen con nuestra cooperativa. Hemos incidido en la conciencia de la persona para que pague. Se han buscado otras alternativas que no sean quitarle sus bienes a la persona.

Panel nº2



El crédito

El cliente sabe más de la IFI que el propio personal de la IFI.
 ¡Boten a la basura los que llegan a la oficina, y salgan a la calle a buscar los buenos clientes!

consejo hecho a la FJN

En noviembre y diciembre, metemos todos los fierros en la recuperación.

Prestanic

El éxito del micro-crédito está en (por orden de importancia):

- ☞ la calidad moral del prestatario
- ☞ un buen análisis
- ☞ un buen seguimiento
- ☞ buenas garantías

Aprendizaje colectivo

NUNCA LE DES CREDITO A UN PASTOR



Por treinta pesos se malogró nuestra relación

Pierre de Zutter, 05-nov-01

Consultor en Gestión de Información – PZN

Fue en mayo del 2001, cuando venía por primera vez al PZN. Lo conocí en el trabajo y llegamos a simpatizar, a hacernos chistes y bromas.

Un día se me acercó compungido y me jaló aparte: "Don Pierre, ¿me podría presta treinta pesos para mandar a comprar algo de comida? No he traído plata y mañana se lo devuelvo." Por supuesto, le entregué lo que me pedía y me olvidé. Pero, su cara me lo recordaba cada vez que lo encontraba: ya no me miraba de la misma manera. Había algo poco claro entre los dos.

A la semana me enteré que había hecho lo mismo con otro colega. Pero él es permanente en el Proyecto así que se lo devolvió. Al menos eso pensé: "Yo me voy pronto y él sabe que esta cantidad no es nada para mí." Mi primera idea fue hacerle saber que no importaba para que podamos tener relaciones como antes. Pero tampoco podían ser como antes: dejarlo pasar era ponerme en el rol del benefactor y él del famoso "beneficiario". Ya no sería lo mismo. O me preocupaba saber con qué cara le explicaría, la próxima vez que me pediría, que "ya no...", que "así no va...".

Me fui de Nicaragua y hasta el último momento nuestra relación tuvo esa tensión; cada uno esperaba que el otro tomara la iniciativa de una explicación. Ya no estuvo la confianza de antes...

¿QUÉ APRENDÍ?:

No importa la suma, lo importante es tener reglas de juego claras. A mí no me importaban los treinta pesos pero sí la relación con él. Y ésta se malogró porque no teníamos las mismas reglas y nunca las conversamos: yo me manejaba a



NUNCA LE DES CREDITO A UN JUEZ

Hoy es
poco m
sus me
transf
de mis
diario.
IFI, l
probi
se lleg
es me
todas
una im

Tam
pero h
e IFI
sanos
proye
un pi
Todas
mal o
den a
entat
que l
local

Si bi
catig
a las
econ
créd

-
-
-
-

Hoy en día la confusión ha desaparecido: el Estado interviene muy poco en el crédito rural, las cooperativas están siendo claras con sus asociados, los departamentos de crédito de las ONG se han transformado en IFI, se ha profesionalizado el personal en técnicas de micro-finanzas, el seguimiento a los deudores y a la mora es casi diario, y las actividades de cobranza se han vuelto vitales. A ninguna IFI, le interesa quitar sus bienes a un cliente moroso: siempre es un problema tener que subastar bienes. Si hay voluntad de pago, siempre se llega a un arreglo. Si no la hay, entonces la ejecución de la garantía es inevitable; esa medida duele, pero sirve de ejemplo y demuestra a todos la seriedad de los compromisos firmados. Felizmente, sólo en una ínfima proporción de los casos se llega a ese extremo.

Tanto FondeAgro como el PZN disponen de un fondo de crédito, pero han preferido intermediar esos recursos a través de cooperativas e IFI, ya que éstas muestran hoy indicadores financieros bastante sanos. En el caso de PZN, a raíz de las malas experiencias de los proyectos de la línea Refugiados, se ha preferido inclusive agregar un piso más haciendo intervenir el banco como empresa fiduciaria. Todos sabemos que, con respecto al prestatario final, un proyecto un mal cobrador; al fin y al cabo, al productor lo que le importa es que le den un servicio de crédito oportuno y ojalá barato, no tiene por qué enterarse de dónde la IFI o la cooperativa va a conseguir el dinero que le va a prestar. Mejor, inclusive, que crea que provenga del ahorro local... Para los fondos extranjeros ¡aquí no cabe la visibilidad!

Si bien el crédito formal sigue siendo escaso y caro (sobre todo en el campo); sin embargo, se está reconstruyendo un ambiente favorable a las transacciones financieras. Pero, esa reconstrucción no debe esconder graves problemas estructurales que limiten la cobertura de crédito formal:

- la pobreza
- la inseguridad en cuanto a la tenencia de la tierra
- la baja rentabilidad de gran parte de los rubros agropecuarios
- las dificultades de comunicación

NUNCA LE DES CREDITO A UN MAGISTRADO.

base de la palabra dada él se manejaba a base de nuestros roles e ingresos diferentes, había pedido un préstamo con la idea que fuera un regalo porque yo ganaba mucho más que él. Y nunca supimos, ni él ni yo, retomar el diálogo y la confianza de antes.

Al pan, pan, y al vino, vino

Lidia Sáenz López, 06-nov-01

Responsable nacional Servicios Financieros – PZN La Dalia

Cuando inicié mi trabajo en el PZN en junio del 2001, empecé a leer documentos de los Proyectos anteriores, a visitar las sub-sedes del proyecto y a tener información de sus carteras de crédito, qué tristeza la mía al enterarme de la morosidad presentada en la zona y saber que una de mis actividades era dar seguimiento a estos saldos. Me dije a mi misma ¡que personas más tramposas viven en este territorio! Seguí haciendo mis análisis y leyendo documentos; hasta que llegué a la conclusión que el objetivo principal de los proyectos anteriores era hacer que las personas beneficiarias se desarmaran, se arraigaran en la zona y se dedicaran a la producción, logrando con esto la pacificación del territorio.

Me dije para mi misma, los proyectos anteriores lo hicieron bien, pero ¿por qué yo tuve la peor de las impresiones al inicio?

Y llegué a la conclusión de que en lo que habían fallado los proyectos anteriores era en darle el nombre de crédito, lo hubiesen llamado estímulo, aportación, subvención pero nunca crédito, porque un crédito tiene la finalidad de ser recuperado y en ese momento ninguna de esas personas tenía capacidad de pago.

El crédito



NUNCA LE DES CREDITO A UN ABOGADO.

e nuestros
amo con la
más que él.
a confianza

La Dalia

del 2001,
eriores, a
nación de
arme de
na de mis
dije a mi
territorio!
s: hasta
al de los
eficiarias
aran a la
ritorio.

hicieron
ones al

lado los
édito, lo
o nunca
perado
pacidad

¿Cómo ligan la asistencia técnica y el crédito? ¿Llevan esas actividades por separado?

PAC: La asistencia técnica nació gracias a Auxilio Mundial y estaba destinada a la ayuda a los clientes. Para nosotros ha sido positivo vincular el crédito y la asistencia técnica, porque los clientes tienen una asesoría. Si damos seguimiento podemos anticipar problemas, aunque en algunos casos han habido dificultades: nos culpan de mala asistencia técnica cuando tienen malas cosechas. FUNDESER: antes, como PRODAGROS, todos los servicios eran un solo paquete, pero se generaron muchos problemas y tuvimos que cambiar nuestro sistema. La gente sabía que el dinero venía de "los cheles" y no querían pagar, o si perdían la cosecha ellos nos culpaban y no querían pagar. Por eso llegamos a separar el crédito y la asistencia técnica. La experiencia fue buena y, finalmente, nosotros nos quedamos sólo con el fondo de crédito y es el trabajo que estamos realizando ahora.

Panel n°1

El crédito



¿El crédito incluye la asistencia técnica?

FondeAgro: Crédito y AT son canalizados por diferentes vías. La AT es subsidiada por una empresa externa para llegar al productor. Hay actividades de coordinación entre las empresas, para llegar con mayor eficiencia al cliente.

¿Quién selecciona al cliente, la empresa de AT o por separado?

FondeAgro: El componente de crédito funciona con sus reglas por separado, al igual que la AT. La selección del cliente es por parte de la IFI.

Panel n°1



En el Taller se abordó largamente la relación entre crédito y asistencia técnica. FondeAgro interviene en las mismas comunidades donde FDL, FJN, Prestanic o HerCam coinciden con organizaciones ofertantes de AT (Servitec, La Cuculmecca) y con la OTR para la legalización de la tierra. El PAC posee – al lado de sus promotores de crédito – un servicio de apoyo a la diversificación e intensificación agropecuaria, y ofrece tasas de interés diferenciadas según el rubro.

NUNCA LE DES CREDITO A UN AMIGO.



¿QUÉ APRENDÍ? :

Los proyectos anteriores cumplieron con el objetivo propuesto, pero al mismo tiempo hicieron mal al ponerle crédito a este apoyo, dejando a un porcentaje grande de la población con mal antecedente crediticio, y con dificultades para poder hacer uso de los instrumentos financieros que el PZN ofrecerá.

El crédito



Querer es poder

Lidia Sáenz López, 30-nov-04

Responsable nacional Servicios Financieros – PZN La Dalia

Mi primera impresión al trabajar en el PZN fue desagradable al encontrar una cartera de crédito irrecuperable, por motivos que se justifican recordando aquellos tiempos de guerra, asaltos a mano armada etc. Este hecho se dio en las zonas más afectadas, donde los proyectos anteriores distribuyeron los fondos de crédito en forma directa.

En La Dalia y Rancho Grande la ejecución de los fondos se hizo a través de un fideicomiso con un Banco, y sobre estos territorios es que quiero hablar...

Iniciamos haciendo gestiones por un lado y otro, queriendo saber dónde estaban los documentos legales del fondo y, ¿qué había pasado? El famoso banco no existía, había quebrado como otros en Nicaragua. Finalmente, por fin nos recibió un delegado de la junta liquidadora del Banco y nos entregó una caja de cartón con una serie de documentos que había que descifrar minuciosamente para poder comprender la situación.

Una vez medio aclarado todo esto, empezamos nuestras visitas a los deudores, que en este caso eran dos cooperativas locales. En el trajín se nos olvidó llegar a una tercera que era la que teníamos más cerca y, amigos, esa cooperativa que no

NUNCA LE DES CREDITO A UN MOROSOS DE OTRA INTERMEDIARIA

¿Cuál es la tasa de interés cuando se aplican incentivos?

FondeAgro: Cuando el cliente llega a pagar a tiempo se le rebaja el 6%, la institución nos hace llegar la información, verificamos si realmente pagó a tiempo e inmediatamente desembolsamos los incentivos a la institución los que pagó. Somos un proyecto de los que más seguimiento hace a las instituciones, en el sentido de la aplicación del porcentaje, cumplimiento, etc.

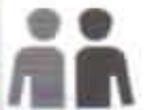
Sobre los incentivos, ¿Cuál es la diferencia entre tasa de interés nominal y real?

FondeAgro: Hay diferentes tasas que se aplican en el mercado y nosotros nos estamos refiriendo a la tasa real (incluyendo comisiones). Si se tiene un margen de recuperación, entonces es muy probable que al cliente le llegue una tasa de interés aceptable.

Al poner una tasa de interés alta, también le llega al cliente alta ¿hay algún indicio de que esto se pueda cambiar?

PZN: La tasa pasiva no la determina ni el banco ni nosotros: si todas las cooperativas asociadas a la UOL bajarían al 4% la tasa que pagan para ahorro, entonces Credinorte bajaría su tasa al 5% y bajaría para todas, cooperativas e IFIs. Los fondos de fideicomiso no son regalo, son un fondo para que la gente se capacite en la gestión de un crédito institucional.

Panel n°4



- La transparencia y la eficiencia resultan en sostenibilidad, credibilidad y más oportunidades: "financiera que se duerme se la lleva la competencia".
- Se puede atender a los pequeños con la adopción de metodologías adecuadas. Para ser honrados no se necesitan grandes extensiones de tierra.

Aprendizajes IFI

Se espera que la competencia sana entre IFIs haga retroceder el crédito informal y que, logrando una mayor eficiencia operativa, el costo del dinero va a bajar.

NUNCA LE DES CREDITO A UN MILITAR

visitamos fue la única que llegó y nos comunicó que tenía un saldo pendiente de pago con el proyecto anterior. Ellos querían negociar con nosotros un acuerdo de pago, porque ese dinero les sirvió de mucho para apoyar la producción de sus socios y no deseaban quedar mal.

Realizamos un acuerdo sin muchos rodeos de formalismo, o sea escrituras legales, garantías etc., simplemente les brindamos nuestra confianza por el gesto que ellos realizaron. Para no cansarles el cuento, les digo que fue la única cooperativa de las que tenían saldos pendientes que honró su deuda.

Después, seguimos apoyándola con fondos de crédito para cada ciclo agrícola y fueron cancelando su deuda en tiempo y forma. Ahora, es una de las afiliadas a la UOL.

Tanto la organización como sus socios se han fortalecido con fondos del proyecto y las que hicieron caso omiso a nuestros mensajes han desaparecido. El nombre de la organización cumplidora es UCA La Dalia y la menciono por ser digna de orgullo, destacando la honradez y transparencia con que han actuado.



¿QUÉ APRENDÍ?:

No son necesarias grandes garantías para avalar el pago de una deuda, basta dar un poco de confianza, y que las o los deudores tengan calidad moral para luchar por alcanzar su capacidad de pago.

NUNCA LE DES CREDITO A UN POLICIA



Un apoyo para crecer

Milvia Caldera G., 06-dic-04

Gerente – CAC "Hermandad Campesina" Río Blanco

La cruda realidad de la guerra y sus devastadoras consecuencias habían convertido al municipio de Río Blanco en una zona muy insegura y abandonada. Al ser uno de los escenarios más dramáticos del conflicto armado en la época de los '80, había un gran temor de invertir en el ramo agropecuario por su alta inseguridad tanto para los productores y comerciantes y población en general como para el ganado mismo. El Estado mismo no se animaba a penetrar con proyectos de impacto por el riesgo que corrían tanto los ejecutores de los mismos como la maquinaria e infraestructura que se requerían para ello.

En ese ambiente hostil hace su incursión un programa de la entonces Comunidad Económica Europea a través de PRODERBO. Su preocupación y orientación inicial fue impulsar la economía de patio, asistencia técnica, proyectos de reforestación y cuidado al medio ambiente, ejecutar proyectos productivos y obras de desarrollo de carácter social. Sin embargo, dadas las condiciones de inestabilidad que existían, el programa decidió otorgar créditos a la gente por medio de sus propias organizaciones y/o grupos de trabajos sin ninguna garantía, la mayoría de las veces para que pudieran trabajar sus tierras y se establecieran a producir como una forma de alejarse del conflicto bélico y como una oportunidad de mejorar el nivel de vida de su familia y de sacar al país del estancamiento en que se encontraba.

Este programa distribuyó más de 3 millones de Córdoba, la mayoría de las veces sin documentos formales, ni siquiera cédulas, lo cual se nos hizo difícil después recuperar. De todo este dinero distribuido en esta micro-región, con mucho esfuerzo se logró recuperar el 51 %. En los años sub-siguientes el crédito se convirtió en una necesidad priorizada. Al mismo tiempo que la guerra fue mermando su incidencia, la gente comenzó a radicarse en la zona.

NUNCA LE DES CREDITO A UN DIPUTADO

El crédito

Al finalizar el PRODERBO, nace una de sus hijas, la CAC "Hermandad Campesina". La cual ha resultado buena, pues años después hemos calificado para intermediar fondos de FondeAgro.

El crédito



Las dos caras del crédito: la banca formal y el micro crédito

Marco Aurelio Castellón Martínez, 16-nov-04
Oficial de Crédito - FUNDESER La Dalia

Durante mi experiencia laboral he tenido la oportunidad de trabajar durante un periodo de cinco años como oficial de crédito en el sector agropecuario nicaragüense. Trabajé cuatro años con CADAISA (Caley Dagnall Agrícola Industrial S.A.) que es una empresa dedicada a la producción, beneficiado y exportación de café, la cual también se dedica a otorgar financiamiento a los medianos y grandes productores de café del departamento de Matagalpa. En ese entonces, los fondos provenían de la banca formal de Nicaragua.

Hace un año que trabajo con FUNDESER y durante este tiempo, según mi experiencia, he llegado a la siguiente conclusión:

El crédito convencional era utilizado por los productores, en parte, para la construcción de infraestructuras (beneficios húmedos, pilas de retención de agua, caminos internos, compra de maquinaria y equipo, etc.), otra parte se utilizaba para dar mantenimiento de corto plazo al cultivo de café y, la parte más importante, por la cual eran capaces de hipotecar su propia alma: Poder satisfacer los lujos y vanidades de ellos y sus familias. Me atrevo a decir que era la parte que más les interesaba resolver con el monto del préstamo que se les desembolsaba año tras año.

En cuanto al micro crédito pienso que sólo tiene un objetivo: asegurar la siembra de la parcela de maíz y frijol de los productores y/o el fortalecimiento de sus pequeños negocios.

NUNCA LE DES CREDITO A UN ALCALDE

...jas, la CAC
buena, pues
fondos de

to
-04

oportunidad
mo oficial
se. Trabaje
il Agrícola
roducción,
e dedica a
oductores
nces, los

de tiempo,
sión:

tores, en
eneficios
internos,
utilizaba
café y, la
potecar
de ellos
más les
se les

objetivo:
de los
ocios.

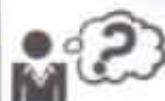
Esta es mi primera experiencia como oficial de crédito en una microfinanciera. Me siento contento por la labor desempeñada hasta la fecha, porque hemos podido ayudar a los pequeños productores del municipio El Tuma-La Dalia.

Quisiera poder expresar con palabras la satisfacción que siento cuando veo los rostros de las personas al momento de comunicarles que su crédito ha sido aprobado. Yo creo que en ese instante sólo le dan gracias a Dios porque han asegurado el sustento de sus familias.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Por un lado aprendí que si los productores que atendía en CADAISA hubieran utilizado el monto del crédito para invertirlo en sus fincas, hoy por hoy serían empresarios de gran éxito y no se estuvieran lamentando. Por otra parte, pienso que no tiene nada de vanidad el asegurar el pan nuestro de cada día en la mesa de los pequeños productores.

El crédito



Mis conocimientos en crédito

María Edil Gonzáles Hernández 17-nov-04

Comité de Crédito – Cooperativa Mano a Mano Wastala

Desde hace 6 años somos socias de la Caja Rural Mano a Mano y, desde entonces, hemos tenido la oportunidad de capacitarnos, de conocer a fondo sus políticas y reglamentos, así como otros temas que son de importancia para nosotras: relaciones humanas y públicas, políticas y reglamentos de cooperativas, administración de créditos, etc.

Como miembro del Comité de Crédito creo que he aprendido mucho, especialmente con las capacitaciones sobre este tema. Antes de aprobar un crédito debemos analizar a la persona



HUELE A MORA CUANDO SE COLOCA CON EL CORAZÓN Y NO CON LA RAZÓN

como sujeto de crédito, su posición económica, sus ingresos, su rentabilidad, forma de pago, garantía, etc.

Pienso que con estas capacitaciones podemos dar mejor respuesta a nuestros solicitantes y es importante para nosotras porque se estará trabajando con más cuidado al hacer el análisis del crédito.

Estando organizadas, nos beneficiamos a nosotras mismas y no le damos ganancias a ninguna empresa bancaria, al contrario todas las ganancias son para la cooperativa que es nuestra.



Sin dinero y sin trabajo

Raúl Chavarría Chavarría 17-nov-04
Asociado - Cooperativa El Desarrollo Waslala

Un día estaba sin dinero y sin trabajo. Era asociado a la cooperativa y tenía experiencia en compra y venta de granos básicos (café, cacao, maíz y frijol).

En la cooperativa llené los requisitos para obtener crédito y me lo otorgaron. El dinero me sirvió para comercializar los granos básicos y gracias a su apoyo salí adelante y pude pagar el crédito. También me asesoraron cómo hacer desarrollar mi negocio, hacerlo más grande.

Lo principal para salir adelante es ser honrado y tener deseo de superación. Es importante que existan organizaciones que le den la mano a uno cuando lo necesita.

HUELE A MORA CUANDO SE COLOCA POR COLOCAR, PORQUE HAY RECURSOS
DISPONIBLES

**Dad al César lo que es del Cesar y
a Dios lo que es de Dios**

Noel Castro Z. 17-nov-04

Presidente CA – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Una bonita experiencia que me gustaría contar a mis nietos es la siguiente: para poder mantener nuestra organización en 0% de mora teníamos que cobrar a los socios deudores, sin embargo uno de ellos no quería pagar, agotamos todos los esfuerzos y no quedó más que meterlo a cobro judicial. Un día lo encontré frente a mi casa con un gran pistolón metido en la cintura, me amenazó porque dijo que eso era algo personal. En honor a la verdad me dio temor, pero al mismo tiempo me armé de valor y lo hice caer en razón. Finalmente pagó y lo retiramos de la cooperativa.

¿QUÉ APRENDÍ?:

La mejor manera de trabajar es organizado.

Uno puede iniciar aunque sea sin sillas y con mesas prestadas. Podemos llegar más alto que las cooperativas grandes de Quilali.



El crédito



Solicitud sin garantías

Rosa Ivania Zeledón 17-nov-04

Comité de Crédito – Cooperativa Mano a Mano Waslala

Siempre que revisamos las solicitudes de crédito junto con mis compañeras nos ponemos a pensar: ¿Cómo hacemos para aprobar algunas solicitudes con garantías tan pequeñas?

Después de analizar nos damos cuenta, por toda la capacitación que recibimos al respecto, que no podemos aprobarlas. Con todo el dolor de nuestra alma tenemos que rechazarlas.

Debemos enseñarles a los solicitantes de un crédito cómo administrar el dinero recibido, que deben darle el destino que pusieron en sus requisitos para poder después recuperarlo.



HUELE A MORA CUANDO EL SOLICITANTE ES MUY INSISTENTE



El crédito

Pobres pero honrados

Jairo Leonardo González 18-nov-04

Oficial de Crédito – FDL Bocay

A finales de la década de los 80 mi padre tenía una pequeña finca en el sector de la Mascota, cerca de Jinotega. En ese tiempo existía el Banco Nacional de Desarrollo que daba préstamos a los agricultores, mi papá debía una cantidad regular al banco. Un día lo acompañé a cancelar su deuda y uno de los cajeros le preguntó:

–¿Don Chema (así se llama mi padre) viene a pagar?

Mi padre humildemente asintió,

– Pero ¿para qué? si todas estas deudas las van a condonar.

Mi padre le respondió,

– No, páguese pues, si yo me presté debo pagarlo.

Esta historia yo la cuento a mis clientes, aunque no les digo que es mi padre. Sin embargo, yo pensaba que él era único y especial por esta actitud.

Ahora que trabajo brindando servicio de crédito, poco a poco, me he dado cuenta que existen en el campo muchas personas como mi padre, que pagan lo que deben. Debo admitir que siempre veía en cada solicitante a alguien que se había acostumbrado a que le condonaran todas sus deudas.

Hoy tengo ya siete años de trabajar en crédito y he llegado a tener mucha confianza en los pequeños productores.

HUELE A MORA CUANDO PRESTA UN PROYECTO

Los árboles valen o valían

Gerardo Darío Luna Dávila 18-nov-04

Jefe de Oficina - FDL Waslala



En febrero de 1999 ingresé a trabajar con el FDL en Masaya y me tocó recuperar una cartera que fue traspasada por Nitlapan. Se trataba de un proyecto llamado "Los árboles valen", el cual consistía en dar crédito a los productores de la zona norte y sur de Masaya para que preservaran el medio ambiente, porque esa zona había sufrido un despale indiscriminado por el cultivo de algodón. También, se les había entregado alambre y postes a las fincas beneficiadas.

El crédito tenía un plazo de tres años con cuotas anuales y había comenzado el año 1996; entonces, cuando yo empecé en 1999 el proyecto ya tenía tres años de vida y una mora de casi el 90% de la cartera total.

Lo más difícil de mi trabajo fue recuperar esta cartera, la gente se negaba a pagar y decían que los árboles no les habían beneficiado en nada. Se empezaron las gestiones para cobrar y las negociaciones con los beneficiarios, nosotros decíamos que si bien los árboles no los habían beneficiado a corto plazo que a largo plazo sería diferente, pues mejoraría el medioambiente que estaba tan deteriorado.

Finalmente, negociamos que sólo pagarían el capital invertido y se les perdonaban los intereses, los que andaban entre el 4%, 7% y 12% anual.

La experiencia adquirida durante estos años de trabajo fue que se logró el impacto de mejorar el medioambiente y formar pequeños bosques. En cuanto al crédito, pienso que se deben dejar las reglas de juego bien claras, pues la gente -a veces- es muy hábil cuando se trata de no pagar.

HUELE A MORA CUANDO PRESTA UNA INSTITUCIÓN NO ESPECIALIZADA

En conclusión, logramos cobrar más o menos el 50% y el restante quedó sin cobro.

Los clientes de los "Árboles valen" fueron refinanciados por el FDL. Hasta la fecha he sabido que han sido buenos clientes e incluso manejan varios créditos, muchos de ellos han logrado capitalizarse y mejorar su nivel de vida. Sin embargo, hasta ahora me pregunto: ¿Valían la pena los árboles?

El crédito



Mala paga

Rosenberg García García 18-nov-04
Oficial de Crédito - FDL San José de Bocay

A partir del año 2003 el gerente Moisés Rodríguez me asignó la cartera que antes manejaban Rafael y Reyna en El Cuá, la cual era una cartera que se había comprado a Servitec y que estaba en mora.

Esa gente se negaba a pagar, decían que no me debían ni a mí ni al FDL y que esa cartera era de Servitec, y nadie estaba pagando nada. Les hice saber que no éramos un proyecto, ni donadores de dinero, sino una institución financiera que prestaba dinero con intereses y que, por lo tanto, había que devolver esa plata.

Tenía 127 clientes en mora y, a partir del mes de marzo de 2004 y hasta la fecha, tengo solamente 14 clientes que faltan pagar.

Esta cultura de la "mala paga" se ha venido dando debido a la costumbre de la gente de las décadas pasadas (años 80).

HUELE A MORA CUANDO NO HAY VOLUNTAD DE COBRAR

50% y el

dos por el
clientes e
n logrado
go, hasta

me asignó
l Cuá, la
ec y que

ni a mi
estaba
proyecto,
era que
bia que

rzo de
e faltan

do a la

Buena paga

Benjamín Amadeo Rugama 18-nov-04
Responsable de fomento agrícola – Bocay



El año 2000 comencé a trabajar en la organización PAC Auxilio Mundial en la zona de Wiwili departamento de Jinotega, en ese entonces la organización atendía todos los alrededores de este municipio.

En la primera semana de trabajo me asignaron la zona de Wamblan, esta comunidad queda a unos 35 minutos de Wiwili y a 2 horas a pie de la frontera de Honduras. Tenía los nombres de algunos líderes con los que trabajaría.

Mi trabajo consistía en organizar a la comunidad y posteriormente promover créditos agrícolas para beneficio de los productores. Recuerdo que el primer día llegaron a traerme en bestia porque no conocía la zona. Los productores solicitaban el crédito y se los aprobaban rápidamente porque eran buenos pagadores. Me llamó la atención especialmente uno de ellos, no tenía tierras y antes de que se cumpliera el plazo ya estaba pagando.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Para ser honrado no se necesita tener grandes extensiones de tierra.

El crédito



HUELE A MORA CUANDO NO HAY CAPACIDAD DE COBRAR



En asunto de negocios no cabe lo romántico

Joaquín González Guzmán 30-nov-04

Coordinador Equipo Técnico -CAC "Hermandad Campesina" Río Blanco

Desde hace un año aproximadamente trabajo con una dirección nueva en mi vida. Actualmente, soy parte de la cooperativa microfinanciera "Hermandad Campesina" en Río Blanco. Por esas cosas inesperadas de la vida, mi viejo amigo Roger Blandón se encontraba también en esta zona como beneficiario de esta financiera. Hacia algunos años habíamos compartido trabajos y experiencia en proyectos comunitarios llevados a cabo por ONG donde ambos trabajábamos.

Su crédito ascendía a 50.000 Córdobas y por problemas familiares había caído en mora (dos cuotas) por la suma de 6.500 Córdobas. Luego de tres visitas realizadas por el técnico de la zona, sin resultado alguno, me vi obligado a abordarlo y expresarle mi preocupación y la de la cooperativa respecto al crédito.

- Don Roger, le dije muy cauteloso, siento tener que decirle que está en aprietos con su crédito y me está obligando a recurrir al cobro extra judicial.

Me miró fijamente y respondió con mucho aplomo,

- No creo Joaquín que no me des oportunidad, al menos un mes. Vos sabes que siempre fui muy responsable cuando trabajamos juntos y cumplí con todo lo que se me pedía.

Yo insistí de manera muy persuasiva y le dije,

- Cuando la responsabilidad es verdadera debe serlo siempre, con todo y ante todos.

De manera muy serena, aunque dejó notar un poco de molestia, me dijo que tenía razón, que el corazón no piensa y quien lo hace es el cerebro. Que una cosa fue trabajar en el pasado con obras físicas y personas, pero que hoy nos relacionábamos con dinero y que -por lo tanto- lo más importante para mí era recuperar la plata y la amistad quedaba en segundo plano.

nántico
ndad
con una
arte de la
na" en Río
jejo amigo
ona como
habíamos
nunitarios
nos.
s familiares
Córdobas.
i zona, sin
resarle mi
o.
e decirle
ligando a
al menos
e cuando
día.
siempre,
molestia,
quien lo
ado con
ábamos
para mí
o plano.

Yo no pienso que eso sea exacto. Sin embargo, en mi trabajo tenía que proceder como lo establece la institución. No perdimos la amistad pero tuvimos una incómoda vivencia.

¿QUÉ APRENDÍ?:

La necesidad nos obliga a jugar diversos roles en la vida. No puedo olvidar que sobre todas las cosas somos humanos y no podemos ser indiferentes ante los problemas de los demás.

Aprendí que hay que adaptarse a las exigencias sin necesidad de cambiar tu comportamiento con tus amigos y con la gente en general.



El crédito

La cultura de pago o voluntad de pago

Nelson Santiago Luna Soza 30-nov-04
Analista – Fundación José Nieborowski Matagalpa

En 1977 inicié mi trabajo en ACODEP y atendía las zonas de Sébaco, Darío y San Isidro. En ese entonces, la cartera colocada era de 3.500.000 Córdobas y contábamos con 297 clientes activos. Mi cargo era de oficial de créditos.

Al año siguiente, exactamente el 28 de octubre de 1998, fuimos azotados por el huracán Mitch y se desbordaron los ríos, cauces, etc. Las zonas de Darío, Sébaco y parte de San Isidro, donde existían pequeños productores de arroz fueron grandemente afectadas, incluso algunos perdieron hasta sus casas. Eso provocó que los clientes se atrasaran en el pago de sus cuotas.

Este hecho llevó a que se hicieran reestructuraciones, saneamientos de créditos y refinanciamientos, así como donaciones de amigos. Todos los casos reestructurados y





El crédito

refinanciados con plazos en prórrogas de tres meses, aunque con dificultades, siguieron pagando sus cuotas en tiempo y forma, y con gran deseo de superación.

¿QUÉ APRENDÍ?:

En esa ocasión me di cuenta que la voluntad y el grado de responsabilidad de las personas hace que ellos mismos se superen. No importan las garantías que den como respaldo, lo que interesa es la voluntad de pago, esa cultura de pagar lo que se debe a cualquier costo. Esa es una variable importantísima en el análisis de un crédito.



Escuchar y decidir

Norlan López 30-nov-04
Administrador – PAC Matagalpa

Como administrador tengo que atender a nuestros clientes y, en ocasiones, escucharlos en los buenos y malos momentos para ellos o para nosotros. Si un cliente atraviesa un mal momento quiere decir que difícilmente cumplirá su obligación financiera y por consiguiente nuestros indicadores se perjudicarán.

Pero el punto es: escuchar lo que una persona tiene que decir y lograr determinar en un breve espacio de tiempo si está diciendo algo verdadero o sólo lo dice para presentar una excusa en ese momento. Lógicamente todos merecemos ser escuchados, pero no todos obtenemos la respuesta que deseamos.

Se debe tener mucho cuidado al escuchar a alguien porque posiblemente luego se deba tomar una decisión que afectará a varias personas y marcará un camino a seguir. Es importante aplicar el sentido común, una buena observación, análisis de contexto y datos concretos con los que se cuenta.

Dar el crédito

Harold Mantilla Navarro 30-nov-04
Agente de negocios – PAC Matagalpa

Cuando inicié a trabajar con crédito me di cuenta que la palabra es muy fácil de pronunciar, pero verdaderamente esta palabra tiene un sentido muy compacto, ya que una cosa es decir "crédito" y otra es "dar crédito".

Para poder estar en esta actividad y echar andar la frase "dar crédito" se tienen que involucrar una serie de factores que no se encuentran entre los requisitos que se piden para el crédito.

Al realizar el trámite se cree que se tiene toda la información sobre el cliente, pero en realidad no es así. La persona al momento de optar el crédito tiene todos los atributos para ser un buen cliente y cuando ya lo recibió cambia, y pasa de ser un buen cliente a uno malo.

Son estas razones las que permiten irse formando criterios para dar los créditos, con el objetivo de no caer en el mismo error.

Para realizar una actividad que determina la sostenibilidad de una organización hay que estar bien preparado en todos los aspectos, para que la actividad sea un logro tanto para nosotros como para el cliente que solicita el crédito.





Caras vemos corazones no sabemos

Alba Azucena Moreno Zelaya 30-nov-04

Oficial de Crédito – PAC Matagalpa

El crédito

PAC es una institución que además de fortalecer los productos tradicionales con el crédito, también lo hace con productos no tradicionales tales como la fresa, uva y durazno, entre otros.

Un cliente que deseaba experimentar con estos rubros llegó a nuestras oficinas para que le ayudáramos con los recursos financieros y asistencia técnica, lo que nosotros hicimos muy amablemente.

Cuando llegó a hacer los trámites era una persona sumamente amable, amistosa y hasta empalagosa, pero de repente esa actitud cambió radicalmente. Ahora, es un hombre arrogante y mal encarado; además nos culpa por el fracaso de su producción, cuando él no fue lo suficientemente responsable para manejar su crédito.

Su actitud cambio de amable a arrogante porque llegamos a cobrarle su obligación.



¿QUÉ APRENDÍ?:

No debemos dejarnos llevar por las apariencias y debemos juzgar a las personas cuando tengamos la certeza de cómo son en realidad.

Algunos son frescos, otros se fresquean

José León Gómez Centeno 15-nov-04
Oficial de crédito – FUNDESER La Dalia



Cuando comencé a trabajar con FUNDESER me asignaron recuperar una cartera morosa que estaba en el municipio de Rancho Grande, me dijeron que la meta era recuperar el máximo. Con la poca experiencia que tenía en ese ramo decidí buscar diversos métodos, tales como: visita directa, envío de notas de cobro, buscando información de los clientes y asistiendo a encuentros que por lo general se dan en el casco urbano, porque ahí es donde se reúnen los líderes de las comunidades.

Tuve la experiencia de que en algunos momentos preguntaba por los clientes en mora y como no los conocía tal vez estaba hablando con ellos y no me daba cuenta, algunos me esquivaban cuando me identificaba porque sabían por qué preguntaba.

En la medida que se realizaba la gestión de cobro se fueron superando situaciones difíciles, como es la de recuperar un crédito que UNO MISMO NO HA COLOCADO.

Una experiencia que tuve en una de las giras de campo fue cuando una mula se topa, es decir la bestia no caminaba a ningún lado. Quizás esto pasaba porque la mula estaba débil o porque mi amigo y compañero de trabajo (Marcón) pesaba mucho. Lo más importante es que el objetivo se cumplió y se llegó a un arreglo de pago con un grupo moroso, los cuales cumplieron en la fecha pactada.

Continuamos visitando otras comunidades siempre con el objetivo de recuperar la cartera. La entrevista personal, los arreglos de pago basados en la cosecha de café y frijoles nos ayudaron a bajar los índices de morosidad. Es importante mencionar que en el ciclo 2003/2004 la producción de café en la zona fue buena y también el cultivo de frijol.



El crédito

Los esfuerzos de cobranza acompañados de las buenas producciones de los cultivos hizo que se redujera al máximo la cartera morosa, a tal grado que sólo se han quedado sin pagar algunos grupos o créditos individuales que carecen de voluntad de pago.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Ha sido importante saberle llegar al deudor que está fresco en su casa y que no le gusta que le cobren, como también se fresquea el que está acostumbrado a que le cobren a diario.



Una carga pesada

Juan José Pupiro Vargas 03-dic-04
Gerente Sucursal – FUNDESER La Dalia

Cuando llegué a FUNDESER La Dalia en el mes de junio de 2003, entré el cargo de promotor de crédito. Recuerdo que la oficina estaba a cargo del compañero Isaac Herrera. Había una cajera, un contador y una conserje; en esos días me pusieron al tanto de lo que había que hacer: dar seguimiento a socios que habían recibido créditos y realizar cobros.

En mi trabajo anterior me desempeñé como extensionista y realizaba actividades de capacitación y asistencia técnica. En una etapa del proyecto se aplicó una modalidad de crédito pero con fondos revolventes, entrega de insumos y especies pecuarias, y posteriormente se les entregó a los productores un pequeño fondo para apoyar sus actividades productivas. El objetivo era la seguridad alimentaria de sus familias, y no se aplicaba un cobro de recuperación monetaria de los fondos.

Al dar mis primeros pasos en Fundeser, eso de cobrar no me gustaba, como que no era el trabajo que deseaba encontrar. Cuando me fui relacionando con los socios me di cuenta que tenían dificultades de pago, expresaban no poder responder

a sus deudas por bajas cosechas en los casos de créditos agrícolas, y malas ventas en los créditos de comercio. Realmente observaba que una parte de estos créditos no habían sido bien colocados, no contaban con un buen análisis económico, con suficientes garantías, y que se habían entregado por cumplir con el desembolso de un fondo que estuvo disponible a inicios del 2003.

También estuve por Rancho Grande donde la situación era aún más crítica que en la Dalia; el gerente de entonces había colocado tantos créditos como había podido y había grandes problemas para recuperarlos.

En Agosto, después de dos meses de estar laborando, la Dirección de Fundeser me sorprendió al asignarme una tarea que no imaginaba: asumir la Gerencia administrativa de Fundeser La Dalia. Este hecho se dio porque el Gerente anterior se retiró debido a irregularidades administrativas.

Para mi persona esta posición representaba una gran responsabilidad, pues no contaba con la experiencia en este cargo; sin embargo me dije, hay que rifarse y responder por que la situación lo exige. Al asumir el cargo e ir interiorizándome de las tareas a realizar, me di cuenta que se trataba de una "carga pesada" sobre mis hombros.

Al inicio sólo contaba con las orientaciones que me daban los directivos, lo demás fue aprender sobre la marcha, pero era difícil. En esos momentos deseaba capacitaciones, entrenamiento sobre la gerencia administrativa y micro finanzas, pero no fue posible, había que trabajar operativamente.

En septiembre se contrataron dos compañeros como oficiales de créditos: José León Gómez, quién fue asignado a la caja Rural de Rancho Grande y Marcos Castellón para trabajar en la zona de la Dalia. Entonces, fuimos conformando un equipo de trabajo, a pesar de las limitaciones de conocer poco sobre las micro finanzas nos animaba la disposición a

trabajar, primero para cubrir nuestras necesidades familiares y segundo porque poco a poco íbamos apropiándonos de la misión de Fundeser.

En el segundo semestre del 2003, de septiembre a diciembre, realizamos una colocación de créditos con mucha cautela hacia clientes nuevos y se trató de cubrir la demanda de solicitudes de préstamos a socios que habían cancelado sus créditos anteriores. La actividad de cobranza para la recuperación de cartera fue un proceso con sus limitaciones, por la situación de cómo se dieron los créditos por la administración anterior.

A finales de noviembre la Dirección de Fundeser orientó buscar mecanismos de mayor presión para atacar la morosidad, y se contrató temporalmente a un Despacho Legal para ejercer presión legal en la cobranza. Mediante una combinación de cobranza administrativa y legal logramos -a finales de diciembre- reducir la mora, aunque no lo esperado; sin embargo, obtuvimos la recuperación necesaria para cumplir los compromisos de pago con nuestro acreedor PZN.

En el 2003, como equipo técnico no tuvimos un proceso de capacitación que nos apoyara el desempeño de nuestro trabajo, fue una limitante de nuestra institución.

Al iniciar el año 2004, nuestros esfuerzos se centraron en la continuidad de la recuperación de cartera en mora y mejorar los procesos de colocación de créditos. Durante los primeros meses la colocación fue limitada ante la gestión de nuevos fondos, colocamos en base a lo que se recuperaba a clientes antiguos.

Entre mayo y julio colocamos nuevos créditos. Posteriormente BANCENTRO realizó una inspección sobre la colocación del desembolso y se nos señalaron algunas debilidades en el proceso de formalización del crédito y, específicamente, sobre los aspectos legales. A pesar que habíamos estado

aprovechando al abogado contratado para cobranza en la formalización de contratos legales, nos dimos cuenta que había algunas debilidades.

Lejos de afectarnos los señalamientos de la inspección de BANCENTRO, pensamos que fueron de mucho apoyo para nosotros, porque este hecho nos llevó a realizar una revisión de cómo estábamos haciendo el trabajo en el proceso de colocación de créditos y la formalización de la documentación para garantizar, a su vez, una mejor recuperación de cartera.

Nuestro trabajo ha mejorado en la colocación y seguimiento de cartera. Hemos realizado un esfuerzo grande en la reducción de la morosidad y hoy colocamos los nuevos créditos con la lógica de la razón y no con el corazón.

¿QUÉ APRENDÍ?:

- ☞ El trabajo de las intermediarias financieras no sólo es entregar el crédito, sino llegar a recuperar la inversión colocada a través del seguimiento a los clientes.
- ☞ Cuando se hace una mala colocación de créditos, sin una evaluación adecuada de condiciones productivas, capacidad de pago, y sin el soporte legal adecuado; a partir de ese momento se inicia la mora y posteriormente es difícil realizar la recuperación de estos préstamos. Recibir una herencia de este tipo es "una carga pesada".
- ☞ Es tan importante el análisis de las solicitudes de créditos como la formalización de la documentación de los mismos (Fichas de solicitantes, su expediente de crédito, las garantías y sus soportes o contratos legales) y otros documentos que por medio de talleres que hemos recibido.

El crédito



Si bien tenemos la misión de prestar un servicio financiero a los pequeños y medianos productores, y microempresarios de nuestra zona de influencia, con el objetivo de contribuir a reducir niveles de pobreza y promover el desarrollo de sus actividades económicas, estamos claros que debemos brindar el servicio financiero a aquellos clientes que tengan capacidad de pago, que sepan administrar sus créditos. Nada haríamos entregando créditos a los que no pueden pagar, porque significaría hacerlos más pobres con una deuda.

¿QUE CRITERIOS SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA LA FORMACIÓN DE UN GRUPO DE FIANZA SOLIDARIA?

Extracto de las Políticas de Crédito de la Cooperativa Mano a Mano

El miembro de cada grupo tiene que cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser responsable en el trabajo.
2. Ser honesto y honrado.
3. Poseer buenas relaciones humanas en el barrio, comarca o comunidad donde conviva.
4. Ser "viejo viviente". En caso de que esté recién asentado en la comunidad, el grupo debe considerar si se quedarán a vivir de manera estable: si ya ha formado familia, si se ve que está trabajando, si ha hecho mejoras en su casa, negocios o parcelas (siembra de chahuite, caña, cacao, pastos, otros).
5. Ser buena paga. No se debe meter en el grupo a alguien "que agarra los riales para lucir" y a la hora de cumplir con sus obligaciones "no tiene con que".

6. En preferible que el grupo se conforme con gente que vive en el mismo sector (ser del vallecito o del barrio), así el grupo podrá mantener un mejor control en el uso y el reembolso del crédito.

7. Si en el grupo se va a incluir un nuevo miembro, previamente debe reunirse todo el grupo para decidir su aceptación. En el entendido de que si uno no paga el grupo paga, sino está "cortado todo el grupo". "Justos pagan por pecadores".

8. El grupo debe dar seguimiento a la utilización del crédito, a la inversión propuesta en la solicitud de crédito, "que se invierta en lo que va a ganar, y no en lo que es rifa".

9. Hay que escoger bien a los miembros del grupo. Preferible que tenga con que responder: vacas, cerdos, gallinas, o que sea bueno(a) al trabajo. Y que esté de manera permanente en un mismo lugar.

10. Es preferible que tenga una casa construida, lo que es signo de cierta estabilidad. Por las "personas que está posando o están en el callejón, hoy están y mañana no".

11. Es preferible que tenga su "tuquito de monte donde trabajar", porque la persona que tiene mejoras no va a vender de la noche a la mañana y desaparecer.

El ahorro El ahorro

En las culturas campesinas europeas se escucha el siguiente dicho:

*Si eres rico, ahorra
Si eres pobre, ahorra también.
Guarda pan para mayo.*

En el medio rural centroamericano, los campesinos suelen invertir los excedentes estacionales en la compra de animales y, sobretudo, cerdos. La costumbre de ahorrar en dinero no está arraigada; es fácil entenderlo, pues estamos en una zona de frontera agrícola que además acaba de sufrir una época de guerra civil, de hiperinflación y de crisis de las instituciones financieras. En los municipios del noreste de Matagalpa y Jinotega, no hay bancos y además abrir una cuenta en cualquiera de ellos es engorroso.

El ahorro

¿El ahorro está regulado por la Superintendencia de Bancos?

Mano a Mano: No, pero somos una cooperativa de ahorro y crédito, y la ley de cooperativas nos lo permite. Si hemos logrado incrementar nuestro ahorro, ha sido porque hemos utilizado una estrategia especial mediante ferias del ahorro. También nuestro número de clientes es elevado. Hemos sensibilizado a la gente para que ahorre, hay que concientizar al socio para que, además de llevar, debe dejar.

HERCAM: Es una meta para hacerle sentir al campesino que el ahorro no es sólo un ternero, sino que también necesita en efectivo. Es provechoso para el productor, porque en la zona no les gusta ahorrar. Este trabajo lo hacemos no sólo por su beneficio sino también como un respaldo para la cooperativa.

Nueva Esperanza: El tener una oficina presentable nos ha permitido generar confianza con las personas del municipio.

Panel n°2





Cuando quiebran los bancos **Noel Castro Z. 17-nov-04**

Presidente CA – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Cuando iniciamos en el año 2001, todos los socios teníamos nuestras aportaciones en Bancentro La Dalia, pero luego éstas fueron trasladadas a Matagalpa. Entonces, decidimos pasar nuestras cuentas al Banco del Café.

Cuatro días después vino la quiebra de este banco y nos dimos cuenta que ¡habíamos perdido todo nuestro dinero! Cuando pensamos que habíamos perdido lo que tanto nos había costado fue como enterrar a nuestra cooperativa.

Entonces el tesorero y yo comenzamos a hacer gestiones, viajes, trámites, etc. Finalmente, logramos recuperar el dinero y hoy estamos en una situación estable.

El ahorro



Necesidad de ahorro

José Alexander Chavarría 17-nov-04

Tesorero CA – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Hace aproximadamente dos años ingresé como socio a la Cooperativa El Desarrollo con el único fin de ahorrar, ya que en Waslala no existe ningún medio para garantizar el mantenimiento, aunque sea de valor monetario, de la poca economía que algunas personas queremos conservar.

A mediados del año 2002 tenía unos centavos en mis manos y me dije: – no es posible que siempre que agarre unos reales los malgaste ¡tengo que buscar qué hacer con ellos!

Entonces, me puse a pensar que tenía que guardarlos para comprar unos terneros de engorde y, si los tenía en la bolsa,

Sin embargo, todo el mundo – tanto los economistas como la sabiduría popular – dice que hay que ahorrar... que el ahorro es la base del desarrollo, etc.

¿En el ahorro, ha habido algún cambio en el caso del cliente?

PZN; Siempre ha habido ahorro porque el campesino tiene un cerdo, una vaca, etc. sin embargo, se ha tratado de cambiar un poco este criterio. Las cooperativas han crecido en el ahorro porque han hecho campañas para incrementarlo: se han hecho ferias con premios, uno de ellos ha sido dar C\$100 como regalo al abrir una cuenta. Esto ha creado más confianza en los socios.

Panel nº4



Es así como a partir de marzo del 2003, el PZN decidió fomentar el ahorro en las cooperativas mediante un sub-programa del FOFIP llamado AHORRONORTE. Su estrategia de crédito se convirtió en una estrategia de fomento de los servicios financieros, la Unidad de Crédito del PZN pasó a llamarse Unidad de Apoyo a los Servicios Financieros. En abril de 2003, representantes de la UCA-BDO, Mano a Mano y Nueva Esperanza y del PZN realizaron una gira de intercambio a las cooperativas "San Francisco" de El Jicaró y "20 de Abril" de Quilalí (ambas reciben el apoyo del PRONORCEN). Los participantes se convencieron de la importancia de la demanda de productos financieros diversificados por parte de la población (recepción de remesas, ahorro, seguro, cambio de cheques y de divisas) y se percataron de la autonomía que generaba el contar con los depósitos de sus asociados.

En cuanto a la captación de capital caliente (ahorro y aportaciones), nuestras metas para el 2004 han sido sobre cumplidas. Lo más relevante para nosotras ha sido la captación de ahorro; es un gran logro, pues la cultura de ahorro se está generalizando cada vez más en todos nuestros asociados. Actualmente, el 20% de nuestra cartera de crédito proviene de los ahorros captados, lo cual es significativo tomando en cuenta que representaba el 0% al inicio de la cooperativa.

Ponencia Mano a Mano p. 155



seguro que los iba a gastar. En ese momento me acordé que existían unas cooperativas en Waslala y decidí conversar con la administradora de la Cooperativa El Desarrollo para comentarle la necesidad que sentía, ella dijo que yo tenía que hacerme socio.

No estaba muy convencido, pero al final acepté con el único objetivo de dejar guardado el dinero porque sentía inseguridad de conservarlo en las manos.

El ahorro



De poco a mucho

Imelda Peralta 17-nov-04

Gerenta – Cooperativa Mano a Mano Waslala

En el mes de abril del año 2002 llegué a Waslala contratada para ejercer como gerenta de la Cooperativa Mano a Mano. Me entregaron una oficina que compartía con todo el personal; había dos escritorios, una computadora y una impresora que tardaba 5 minutos para imprimir una hoja.

Un día me reuní con el CA que estaba integrada por mujeres emprendedoras y luchadoras que tenían un amplio historial en comenzar de la nada y decidimos hacer algo para mejorar nuestra cooperativa. Después de varias reuniones y entrevistas, recibimos ayuda de Ayuda Obrera Suiza y comenzamos a trabajar con un nuevo financiamiento.

Posteriormente, nuestra cooperativa y otras de la zona, formó parte de la UOL y elaboramos un POA conjunto que contemplaba varios programas: ahorro, crédito, fortalecimiento municipal, etc.

El programa de ahorro ha sido para mí el más importante, pues cuando recibí la gerencia de la Caja Rural había 30 cuentas de ahorro y actualmente existen 502. Nosotras seguimos trabajando en ese sentido a través de la organización de campañas, ferias, etc.

Sigue pág. 118

La cartera generada por las cooperativas es apalancada en un 26 % con capital caliente (...) ¡El ahorro aumentó en un 788%! De C\$149,003 que tenían en mayo 2003, a C\$ 1, 323,487 en octubre 2004.

En noviembre 04, el 35 % de los asociados tienen su cuenta de ahorro (ese porcentaje era inferior al 2% hace 18 meses).

Esos indicadores muestran el mejoramiento del clima de confianza entre las cooperativas y la población.

Ponencia PZN p. 243



El ahorro

Cuando se captan los depósitos del público, ya no se trata de los reales de los "cheles", esta vez se trata de los pequeños y esforzados ahorros de socios y socias de las cooperativas; entonces, crece la responsabilidad moral de los directivos y gerentes de las cooperativas. Al depositar sus ahorros, los socios y socias se vuelven más exigentes hacia su cooperativa y, a la vez, se sienten más dueños de ella. Esa confianza obliga a gerentes y directivos a colocar ese dinero con más cuidado, a ser más transparentes y más democráticos. Ya no se trata de rendir cuentas de lo que se hizo con el dinero de otras fuentes, sino con los recursos de los asociados.

- ☞ No es necesario que seas tico para que ahorres.
- ☞ El ahorro es la fuente más barata de financiamiento para las cooperativas.
- ☞ La implementación del buen hábito del ahorro fortalece la independencia financiera, contribuyendo al auténtico fortalecimiento institucional.

Aprendizajes colectivos de las CAC

Adicionalmente, las cooperativas afiliadas a la UOL han visto por conveniente crear juntas un fondo de garantía del ahorro. Aceptaron realizar un encaje financiero del 5% de su cartera de ahorro; ese encaje es colocado en una cuenta de la UOL y palanqueado por 4 por el PZN. El fondo así creado, servirá para préstamo en caso de retiro masivo e iliquidez en alguna cooperativa. En esta ocasión, la UOL

En una ocasión llegó un señor mayor que vestía un saco sucio y tenía un bastón de palo rústico en sus manos; cuando me acerqué a él y le ofrecí una taza de café, con voz baja me dijo que deseaba depositar su dinero, yo le pregunté cuánto era y él me contestó 70.000 córdobas, los mismos que dejó a un año de plazo. Cualquiera pensaría que no es cierto, pero esa es la realidad que se vive cada día en nuestra cooperativa.

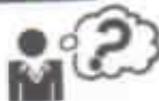
¿QUÉ APRENDÍ?:

Cuando un grupo de mujeres tiene espíritu de desarrollo nadie las puede detener.

Si lo poco que tienes lo sabes cultivar, el fruto será desarrollo y sostenibilidad.

Las personas no se valoran por fuera sino por dentro. La humildad no es una razón para no atender bien o hacer diferencias entre las personas.

El ahorro



Reclaman por sus intereses...

Myriam Castellón Urbina 20-nov-04

Responsable de Ahorro y Crédito - UCA BDO La Dalia

Hace un año que vengo administrando la Caja de Ahorro. El único problema que he tenido ha sido con los ahorrantes, pues cada vez que vienen a depositar o retirar, siempre reclaman por la actualización de los intereses y mantenimiento del valor, aunque el acuerdo es capitalizarlos cada 6 meses.

Como parte del trabajo, manejo un fondo en efectivo (en caja fuerte) y el resto del dinero lo envié al banco, o a veces le presto a la UCA con intereses y mantenimiento de valor, de esta manera voy recuperando un poco más de fondos para la caja de ahorro y crédito.

hace las veces de "banco central de reserva". Hasta ahora ninguna cooperativa ha tenido necesidad de prestarse. Con esa medida, complementaria al mejoramiento de la seguridad de las oficinas, a la capacitación del personal y a los incentivos al ahorrante, se pretende inspirar aún más confianza a la población en general.

El ahorro

Dinero que produce dinero

José Luis Pérez Martínez 02-dic-04

Secretario JD – UCA BDO La Dalia y Consultor – UOL



El componente de fomento de ahorro para mí es el más importante, ya que mediante incentivos y motivaciones a la gente logré convencer de la importancia de éste en nuestra vida. Es un activo disponible para cualquier necesidad que se presente. Es un dinero que produce dinero. Para la organización es muy importante, porque de esta manera crea su propio capital.

La administración de fondos

La administración de fondos

- ☞ La confianza se gana con la administración efectiva de los recursos humanos y económicos.

Aprendizaje colectivo de las CAC

Estamos experimentando una nueva modalidad de apoyo al desarrollo de las comunidades, a los que se ha llamado FIL (Fondos para Iniciativas Locales). Esta es una experiencia interesante, ya que además de acercar la institución a los pobladores, desarrolla la capacidad de gestión local y de formulación de proyectos de interés para las comunidades.

Ponencia FUNDESER p.203



La administración

La administración de fondos es un servicio que tiene dos familias de usuarios:

- ☞ el dueño de los fondos (proyectos, ONG internacionales, gobiernos locales, Estado nacional, organismos multilaterales)
- ☞ el beneficiario (las familias)

Muchas organizaciones donantes buscan ese tipo de montaje, ya que gracias a la división del trabajo se alcanza mayor eficiencia y, sobretudo, mayor transparencia. En efecto, los que deciden sobre el destino de los fondos no son los mismos que los que administran el efectivo.

Por lo tanto, hay un mercado potencial para las IFI y cooperativas. Obviamente, serán seleccionadas las que muestren los mejores indicadores financieros y de gobernabilidad.



Convertirnos en emprendedores

Alba Nubia Miranda 14-nov-04

Secretaria Comité de Crédito – Cooperativa El Desarrollo Waslala

Hace un año me integré a nuestra Cooperativa de Servicios Múltiples. En el poco tiempo que tengo como Secretaria del Comité de Crédito entiendo que para nosotros, los nicaragüenses comunes y corrientes, es importante ser parte de una cooperativa y nos beneficia mucho. Particularmente, recibí dos créditos que me han ayudado bastante. También nuestra cooperativa ha recibido apoyo del PZN en forma de capital semilla, entre otras ayudas.

Aprendimos cómo invertir el dinero y convertirnos en emprendedores.

La administración



Aprender haciendo

Álvaro Gutiérrez Rizo 02-dic-04

Responsable de comercialización – UCA BDO La Dalia

Gracias a la seriedad de mi persona y al rendimiento que durante 8 años había demostrado en la UCA La Dalia, fui elegido para ser responsable de la administración del programa FIL impulsado por el PZN.

El trabajo de administración me asustó un poco, la seriedad del proyecto europeo me intimidaba. A mis oídos llegaban comentarios que decían que en esta organización sólo trabajaban profesionales calificados y probados, pero gracias a mi dedicación pude cumplir con el trabajo encomendado. Nunca antes había tenido oportunidad de trabajar en un proyecto como éste y menos de intercambiar opiniones con los expertos europeos.

Además, sentía nerviosismo por el manejo de un sistema computarizado para elaborar reportes; a la larga me di cuenta que había realizado tareas más difíciles que las de manejar este sistema.

En la actualidad, la cooperativa N^o Esperanza de Bocay ya está administrando las cuentas del teléfono público y de algunos comités comunales. Lo mismo está haciendo la UCA-BDO para La Dalia y Rancho Grande.

En el caso del FIL – programa social co-financiado por el PZN – se ha perfeccionado el servicio, ya que se cuenta con un contrato y un reglamento de administración: el papel de la UCA-BDO, FUNDESER, Mano a Mano y N^o Esperanza es custodiar el dinero y los documentos originales, ser el último filtro para que los desembolsos estén conforme al reglamento y proporcionar reportes e informes oportunos a los Comités de Aprobación y Vigilancia.

La administración

Dicho de otra manera, una IFI y tres cooperativas han desarrollado y están prestando un servicio de administración de fondos, servicio financiero totalmente nuevo en la zona. Como consecuencia, eso les ha permitido hacerse conocer por muchas personas nuevas y promover así sus otros servicios.

El Dominio de nuevos instrumentos gerenciales

El Dominio de nuevos instrumentos gerenciales

En la oficina de la cooperativa N° Esperanza de Bocay, se puede observar en la pared un gran gráfico que muestra la evolución de los principales indicadores de la cooperativa: n° de socios, n° de ahorrantes, monto de las aportaciones, cartera de ahorro y monto en mora.

¿Dónde han estado los principales problemas para el desembolso?

Bancentro: Falta de cumplimiento de los requisitos. Existen muchos "pegones" que podrían ser priorizados, para facilitarnos la tarea a nosotros y a ellos. La parte legal es en la que más problemas tienen las intermediarias.

Panel n°5



Hace algunos meses atrás, las cooperativas no contaban con instrumentos de esa índole y la información era manejada por la gerencia y, muchas veces, en forma desordenada y poco oportuna. Ahora, se puede observar que todas las cooperativas e IFI dominan los instrumentos siguientes:

- ☞ Reporte mensual de indicadores financieros y comerciales
- ☞ Proyecciones de esos mismos indicadores a 1 o 2 años
- ☞ Planes de capacitación y de fortalecimiento institucional
- ☞ Planes operativos
- ☞ Rendiciones de cuenta
- ☞ Informes (a la fuente financieras y ... a la AG de socios)
- ☞ Presentación institucional



¡En riesgo estoy yo!

Marlon Daniel Gonzáles 17-nov-04

Analista de Crédito y Responsable de Cartera – Cooperativa Mano a Mano Waslala

El 4 de junio del 2003 ingresé a trabajar a la Cooperativa Mano a Mano. Cuando me dijeron el trabajo que debía desempeñar, me di cuenta que había cosas que no comprendía. Notaba que la cartera estaba un poco desordenada y me dije: -acá hay mucha madera para cortar.

El mismo día llegó a la cooperativa una auditoría y decidieron reunirse conmigo. Cuando me preguntaron:

-¿Cómo maneja usted la cartera en riesgo y la morosidad?

Me quede atónito y me respondí a mi mismo:

-¡El que está en riesgo soy yo!

Poco a poco he logrado ubicarme en el tiempo y el espacio manteniendo actualizada la información de nuestra cooperativa. He aprendido mucho sobre temas financieros, antes sabía muy poco, sólo conocía los temas de mi profesión: plantas y animales. En esta cooperativa he sufrido un giro de 180 grados: de la agronomía al crédito!

El dominio



Toca el teclado que no te va a morder

Roberto Zeledón Araúz 18-nov-04

Oficial de Crédito -FDL Waslala

Algo que no voy a olvidar es cuando el gerente Douglas Moreira me empezó a enseñar a manejar la computadora y me agarró las manos y me dijo: toca el teclado que no te va a morder. Da risa, pero lo cierto es que yo le tenía temor a las computadoras porque pensaba que si las tocaba las iba a dañar.

- Elaboración de términos de referencias para el personal y consultores
- Licitación para compras de bienes y de servicios
- Archivos contables
- Estados Financieros trimestrales
- Auditorías anuales externas

El dominio de esos y otros instrumentos ha significado un enorme esfuerzo de aprendizaje, muchas veces sufriendo a solas en la computadora. Pues aquí no hubo aula, los únicos instructores han sido la necesidad y la urgencia de cumplir con los requisitos para tener acceso a un financiamiento. Se aprendió sobre la marcha, según el método de aprender haciendo...

Ahora bien, esos instrumentos simples (hoy así nos lo parecen), manejados por un máximo de directivos, son generadores de transparencia y, por ende, contribuyen a la democratización de las organizaciones y, al final de cuentas, de la sociedad misma.

Asimismo, el equipamiento en computadoras y la instalación de software constituye un formidable esfuerzo para automatizar y optimizar el monitoreo a las operaciones financieras de cooperativas e IFI.

nuevas
oy-04
CA BDO La Dalia
Crédito de la UCA
eria aceptar, porque
uciones.
nto a planes de
stados financieros,
is y seguimiento a
crédito en micro
nriqueciendo mis
ones dentro de
analizar y hacer
uedo analizar e
seguimiento a la

eranza del Bocay
bilidad y ahora
muchas cosas,
ta debe estar
ulas o ganado,
e los animales

Presentación Improvisada

José Alfredo Averruz Tercero 18-nov-04
Vocal JV – Coop. M^a D. Alemán – Bocay



Cuando inicié en la Cooperativa María Dolores no sabía nada acerca de su funcionamiento interno, así que comencé a desempolvar aquella documentación a la que hacía tiempo no se había puesto atención. Debo decir que contaba con el apoyo de la Directiva.

Recuerdo que fue un lunes cuando el Presidente me invitó a una reunión en Matagalpa de la UOL. Al principio la reunión transcurrió con normalidad, pero después noté que cada organización tenía que exponer sobre ciertos temas referentes a la cooperativa.

En ese momento no sabía nada sobre el funcionamiento o los beneficios de estar integrado a la UOL. Cuando llegó mi turno tuve que armarme de valor y busqué la información a la velocidad de la luz, armé el rompecabezas junto con otros compañeros y pasé a dar mi exposición.

Estaba tan nervioso en ese momento, no tanto de estar al frente de todos, sino porque no estaba muy claro sobre el tema. Lo peor fue que al culminar la exposición me hicieron un sin número de preguntas, contesté las que pude pero sentí que no pude satisfacer las dudas de la gente.

¿QUÉ APRENDÍ?:

No se sabe todo en el mundo, la meta es seguir aprendiendo para el mañana.

Aprendí que trabajar en equipo es más enriquecedor.

El dominio





Desarrollo de capacidades y experiencia laboral

Diana Gabriela Mendoza 02-dic-04
Secretaria – UCA LA DALIA

Inicié mi trabajo en la UCA el 25 de septiembre del año 2001. Empecé con un poco de temor, porque no tenía mucha experiencia. Al pasar el tiempo tomé confianza en mi trabajo.

Cuando entré, el edificio en que trabajaba era pequeño y no había mucho espacio, nos caían las gotas de agua porque el techo estaba en mal estado. Para elaborar un informe teníamos que esperar a que terminara la otra persona que estaba ocupando la computadora.

Conforme paso el tiempo, el PZN nos ha apoyado. Se han aprobado las iniciativas de la UCA para modificar este edificio en el que me encuentro trabajando actualmente, también en el equipamiento de las oficinas con las compra de computadoras, archivadores, sillas, caja fuerte, escritorios.

También se apoyó para obtener becas, proyectos de ganado. Se abrió una Cooperativa de Ahorro y Crédito, además de las capacitaciones que nos brindan. Una de ellas era sobre Aspectos Legales del Crédito y tuve la oportunidad de asistir.

Aprendí muchas cosas para ejercer en mi trabajo: llenado de pagaré y cómo debe ir éste, la firma, endoso por la entidad, huella digital del deudor y su fiador; finalmente, toda la documentación que debe ir para aprobar un crédito.

Aprendí también a elaborar el informe que se le da a PZN de las iniciativas que le fueron aprobadas a la organización.



La información oportuna conduce al éxito

José Luis Pérez Martínez 02-dic-04

Secretario JD – UCA BDO La Dalia y Consultor – UOL

El 25 de septiembre de 2003 fui electo como Secretario de la JD de la UCA y tiempo después me delegaron, junto con mi compañero Mario Pérez, para defender iniciativas ante la JD-UOL.

Yo no dominaba mucho la información de lo que era la UOL y el PZN, pero acepté la propuesta. Mi gran sorpresa fue cuando me di cuenta que la reunión era en Bocay. Yo había estudiado el POA de la UCA, pero no sabía sobre los reglamentos de la UOL.

Entre el nervio y la voluntad me paré y empecé a hablar. Recuerdo ese día como si fuera hoy, la iniciativa era para becas. Cuando el Sr. Gregorio Etesse empezó a hacerme preguntas al respecto, a pesar de que yo sabía cuál era la necesidad de la UCA sobre este tema, por falta de conocimientos no pude convencer al que me preguntaba. No sabía cuáles eran los reglamentos de la UOL sobre el tema de las becas.

En ese momento me sentí muy mal conmigo mismo. Pensé que no había hecho bien el trabajo. Sin embargo, me consolaba que nos habían aprobado una iniciativa y regresé pensativo a La Dalia.

Posteriormente, empecé a prepararme mucho más y logré que me aprobaran todas las iniciativas de la construcción de la oficina y la bodega, las de ahorro y crédito, y fortalecimiento institucional.

¿QUÉ APRENDÍ?:

Para poder alcanzar algo hay que saber negociar. Para que esa negociación sea exitosa, debemos tener una buena documentación de soporte, tener todo en orden y que coincida con lo planificado.



PONENCIA
DEL
COMITÉ DE SEGUIMIENTO
AL PLAN 2004
PONENCIA

DEL
COMITÉ DE SEGUIMIENTO
AL PLAN 2004

Análisis de la participación en el plan interinstitucional de capacitación 2004

Ponente: Rodrigo Rizo Lazo
Componente de Crédito de FondeAgro

Introducción

La capacitación de los recursos humanos en cada institución juega un papel indispensable en el desarrollo institucional de la misma. En Nicaragua, la falta de interés en muchas instituciones por capacitar a sus trabajadores en temas de importancia para las mismas ha provocado que éstas tengan grandes impedimentos para poder dar un mejor servicio y cumplir con gran parte de sus metas propuestas.

Por esta razón, se desarrolló el plan interinstitucional de capacitación en marzo del 2004 como iniciativa conjunta del PZN y FondeAgro, persiguiendo fundamentalmente que las instituciones financieras que intermedian fondos de ambos programas en la zona norte de Nicaragua coordinaran esfuerzos ante esta necesidad compartida como es la capacitación. De esta manera, se buscó que las organizaciones tengan un mejor desempeño en las actividades que realizan y, por ende, brinden al usuario final del crédito un mejor servicio

El presente análisis es el resultado del trabajo del Comité de Seguimiento al Plan Interinstitucional, que ha venido reuniéndose en forma bimensual.

Integrantes del Comité de Seguimiento

▄	Lidia Sáenz	PZN
▄	Gregorio Etesse	PZN
▄	Gladis Chavarria	PRESTANIC
▄	Harvy Úbeda	CORWAS
▄	José Luis Pérez	UOL
▄	Oswaldo López	PAC
▄	Miguel Zalles	FondeAgro
▄	Rodrigo Rizo Lazo	FondeAgro

Ponencia comité

Temas impartidos en el Plan 2004

	Tema	Fecha Definida	Fecha Realizada	Nº Participantes
1	Contabilidad Básica (1)	Abril-Mayo	Mayo	12
2	Contabilidad Básica (2)	Abril-Mayo	Mayo	13
3	Finanzas	Junio	Septiembre	21
4	Análisis y Admón. de Crédito (1)	Julio-Agosto	Julio	17
5	Análisis y Admón. de Crédito (2)	Julio-Agosto	Julio	31
6	Diversificación Productos Financieros	Mayo-Julio	Octubre	24
7	Organización y Desarrollo	Junio	Agosto	24
8	Convención Panamá		Octubre	8
9	Aspectos Legales		Noviembre	20
10	Curso Microfin Guatemala		Noviembre	10
11	Intercambio con las Coop. de las Segovias		Septiembre	n/d
12	Contabilidad Básica (3) Waslala		Diciembre	15
13	Capitalización de la Experiencia	Noviembre	Diciembre	38

Ponencia comité

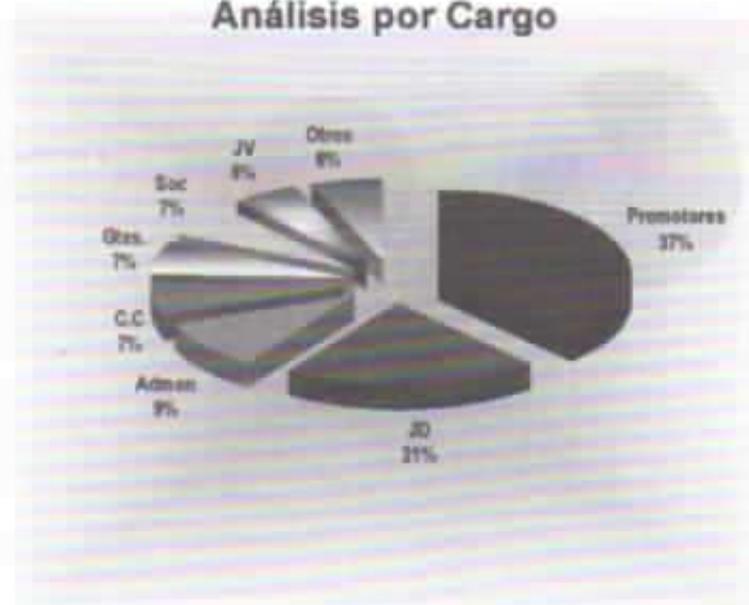
Institución
UCA-LA D
HERCAM
PAC
Mano a
Nueva Es
FDL
CORWA
FUNDES
CACAO
PRESTA
FJN
El Desam
Mº Doctr
Alemán
FondeAg
UOL

Análisis por Institución

Institución	N° participantes	Participación	N° eventos
UCA-LA DALIA	16	15 %	8
HERCAM	14	13 %	8
PAC	13	12 %	7
Mano a Mano	11	10 %	8
Nueva Esperanza	7	6.5 %	6
FDL	7	6.5 %	2
CORWAS	6	6 %	3
FUNDESER	6	6 %	3
CACAONICA	5	4.5 %	2
PRESTANIC	5	4.5 %	3
FJN	5	4.5 %	3
El Desarrollo	5	4.5 %	8
Mª Dolores Alemán	4	4 %	6
FondsAgro	2	2 %	4
UOL	1	1 %	3
		100%	

Presencia comité

Análisis por Cargo



ANÁLISIS POR GÉNERO



Ponencia comité

PARTICIPACION DEL TOTAL POTENCIAL



Conclusiones

- ☛ Se capacitaron 107 personas que actualmente laboran en las diferentes cooperativas, IFI y proyectos participantes en el Plan Interinstitucional 2004.
- ☛ Se observó poca participación femenina en todos los eventos. Del total de participantes, 32 fueron mujeres que equivalen al 30% y participaron 75 hombres que hacen un 70%.
- ☛ Se observó que hubo una mayor participación por parte de las cooperativas durante todo el desarrollo del plan.
- ☛ De la asistencia total proyectada (290 participantes) en marzo 2004, solamente asistieron 233 participantes que equivalen al 80% del total.
- ☛ De manera general, el plan cumplió con la mayor parte de sus objetivos propuestos.

Ponencia comité

POTENCIAL
CAPACITADO

Conclusiones

- Se capacitaron 107 personas que actualmente laboran en las diferentes cooperativas, IFI y proyectos participantes en el Plan Interinstitucional 2004.
- Se observó poca participación femenina en todos los eventos. Del total de participantes, 32 fueron mujeres que equivalen al 30% y participaron 75 hombres que hacen un 70%.
- Se observó que hubo una mayor participación por parte de las cooperativas durante todo el desarrollo del plan.
- De la asistencia total proyectada (290 participantes) en marzo 2004, solamente asistieron 233 participantes que equivalen al 80% del total.
- De manera general, el plan cumplió con la mayor parte de sus objetivos propuestos.

Creciendo en la hermandad

Ponente: Milvia Caldera G.

Gerenta de la cooperativa Hermandad Campesina

La cooperativa de Ahorro y Crédito de Río Blanco y Paiwas "Hermandad Campesina" R.L. (HERCAM), fue fundada el 7 de febrero de 1999 y se constituyó legalmente el 14 de marzo del mismo año. Con domicilio en el municipio de Río Blanco, departamento de Matagalpa.

Inició con la participación de 62 asociados, de los cuales 57 eran hombres y cinco mujeres, con un capital suscrito de C\$ 62,000 y pagado de C\$ 22,500. La certificación de la personería jurídica con resolución n°1816-99 fue publicada en la gaceta diario Oficial n°55 de 19 de Marzo del año 1999.

Los fondos del programa de la entonces Comunidad Económica Europea PRODERBO, que ascendieron a C\$ 10,789,551 en cartera, se trasladaron a la cooperativa en calidad de administración, mediante un Contrato de Depósito, Custodia y Administración que se inició el 11 de Mayo del año 1999 y finalizó el 31 de Diciembre del mismo año, el cual fue prorrogado por 60 días más a partir del 1 de Enero del 2000.

Contando con el apoyo de PRODERBO (UE-IDR) y con el objetivo de incentivar esta naciente entidad financiera y, por acuerdo suscrito por ambas partes, en fecha 14 de marzo del 2000 le fue transferida la suma de C\$ 5,000,000 en cartera, para ser incorporados a su patrimonio en cumplimiento al equivalente de diez veces el valor alcanzado por las aportaciones de los asociados al 20 de noviembre de 1999.

Desde su fundación, la actividad principal de la cooperativa es la de prestar servicios financieros en ahorro y crédito, atendiendo entre sus clientes: los sectores pecuario, comercio y economía familiar; siendo el sector pecuario el de mayor participación en la cartera de crédito con casi un 70 % de la misma.

La cooperativa atiende, desde su inicio, un área aproximada de 3,500 km² que comprende los municipios de Río Blanco, Paiwas y parte de Siuna. La cooperativa tiene dividida su influencia en cuatro zonas para una atención más coherente a las necesidades de los créditos y a la accesibilidad de las mismas.

En la actualidad, nuestra organización ha crecido en lo cuantitativo y en lo cualitativo gracias a la perseverancia de los esfuerzos de todos los actores involucrados en el desarrollo de nuestras capacidades.

A partir del apoyo y fortalecimiento institucional que FondeAgro nos ha brindado, hoy podemos ubicarnos como una alternativa viable y confiable dentro del panorama financiero no convencional existente dentro de nuestra área de influencia.

Hoy por hoy nuestra cooperativa cuenta con un personal calificado capaz de enfrentar los retos que nos hemos propuesto, sin obviar que aún seguimos capacitándonos en los diferentes aspectos relacionados con nuestro quehacer financiero.

En términos concretos la cooperativa cuenta con una buena estructura organizativa y se han desarrollado importantes esfuerzos para mejorar los resultados operativos y financieros.

Los cambios más notables en nuestro desarrollo están vinculados estrechamente al apoyo que nos brinda FondeAgro, quien nos ha brindado un fuerte respaldo con 2 computadoras, un software, 2 motocicletas, el pago de un coordinador técnico y otros equipos que coadyuvan al fortalecimiento de las capacidades propias sin olvidar el fuerte impulso a los nuevos conocimientos a través de capacitaciones sistemáticas para profesionalizar aún más nuestro trabajo.

En la actualidad en la cooperativa están asociadas 788 personas, de las cuales todos son clientes activos de la organización. Estos socios en la actualidad tienen un ahorro de C\$ 912,500 al 31 de Octubre del 2004.

En el desarrollo obtenido por los avances organizativos y económicos de la institución, hemos logrado crecer globalmente en 1.255 créditos hasta la fecha actual, distribuidos en 793 clientes. El saldo de la cartera global es de C\$ 9.011,936.

De los 1.255 créditos otorgados, un 70% aproximadamente están dirigidos a la actividad productiva, en las modalidades ganadería y economía familiar y el restante 30% en comercio.

Un paso importante y muy necesario de nuestra cooperativa es el haber avanzado en la conciencia de género, tanto de parte de la junta directiva, del área técnica y administrativa, como de los socios en general. Actualmente, existe una mayor comprensión sobre esta temática. Definitivamente, en la medida en que le demos un lugar relevante a la mujer en la sociedad, particularmente en el campo, tendremos mayor oportunidad para crecer como personas; es por ello, que la mujer está incluida en nuestro proyecto de desarrollo también como sujeto de crédito y de desarrollo.

Para ilustrarles sobre el avance sustancial en este aspecto, queremos comentarles que cuando inició la cooperativa con 62 socios, solamente 5 eran mujeres (8 %). En la actualidad, de los 1.255 créditos, 402 se otorgaron a mujeres (32 %) y de los 19 millones de la cartera global se entregaron C\$ 3,820,026, es decir el 20 % ha sido dirigido a la mujer. Sabemos que aún no es suficiente; sin embargo, vamos en camino de acrecentar y perfeccionar ese derecho adquirido por ellas.

Es más, ya con los fondos provistos por FondeAgro expresamente, vemos una variación al respecto en términos proporcionales: de los 125 créditos otorgados hasta la fecha, 38 están en manos de las mujeres para un porcentaje del 30.4 % y de los \$ 3.214,858 de estos fondos, C\$ 871,957, o sea el 27.1 % se encuentra en manos femeninas.

Existen otros indicadores para medir nuestro desarrollo entre los cuales tenemos:

1. El préstamo otorgado por FondeAgro a nuestra cooperativa.
2. La política de incentivos promovida por FondeAgro a través de la cooperativa.
3. El nivel de aportes progresivos de nuestros socios.
4. Ofertamos los intereses más bajos y cómodos del mercado.
5. Nuestra filosofía de apoyar principalmente a los sectores más pobres.
6. La flexibilidad con que tratamos a nuestros clientes sin menoscabo de nuestra misión como micro-financiera.
7. El carácter social de nuestra institución donde los socios son los dueños de la misma.
8. Participación cada vez más activa de la mujer en el crédito otorgado por la cooperativa.

En el caso particular de los fondos proveídos por FondeAgro a nuestra cooperativa como intermediaria financiera, podemos decir con optimismo que logramos sobrepasar la meta propuesta a inicios del año cuando firmamos el convenio. De los 80 clientes que nos propusimos para colocar los USD 200,000 logramos atender 115 clientes con créditos dirigidos exclusivamente a la producción bajo la modalidad ganadería y economía familiar. Al día de hoy, hemos reinvertido USD 18,131 con los mismos fondos FondeAgro para beneficiar a 10 productores más. Es decir, en la actualidad se han invertido USD 218,131 en 125 clientes.

En cuanto al programa de fortalecimiento institucional impulsado por FondeAgro y el PZN en el área de capacitación e intercambio de experiencias, nos parece excelente, oportuno y de alta importancia para el desarrollo de nuestra cooperativa, ya que con ello se perfeccionan nuestras capacidades tanto técnicas, como organizativas y por ende nos prepara para asumir con mayor eficiencia y orden los retos que se nos avecinan como micro-financieras.

Nuestra cooperativa considera que se pueden perfeccionar algunos aspectos en la organización de los eventos de capacitación en lo relativo a la puntualidad del inicio, cabe mencionar también que dada la importancia de algunos temas es necesario ampliarlos en tiempo para profundizarlos más aún.

En lo metodológico, calidad de los expositores, materiales de auxilio, material didáctico y condiciones de hospedaje y alimentación en el 2004 fue excelente, exceptuando el brindado en La Dalia sobre "organización y desarrollo institucional" donde todas las buenas condiciones mencionadas arriba, fueron malas.

Proponemos que se establezcan horarios más realistas tomando en cuenta la distancia, los pésimos estados de los caminos y sobre todo las complicaciones del transporte colectivo para los organismos que no poseen vehículos propios.

Es necesario también hacer un cálculo de tiempo en la duración de los talleres priorizando que los temas que en consenso consideremos más necesarios y/o urgentes sean impartidos con mayor espacio de tiempo. Esto lo consideramos porque efectivamente el último día de los talleres discutimos los temas superficialmente y es más la preocupación por retirarnos debido al problema del transporte.

Consideramos que todos los involucrados en la organización de estos importantísimos eventos son merecedores de nuestras felicitaciones y elogios, particularmente el encargado Rodrigo Rizo quien siempre está atento por que estén dadas las condiciones para el trabajo a desarrollarse.

Todos los eventos del plan interinstitucional han sido útiles para nuestra organización, claro que unos más inmediatos que otros, sin embargo los relacionados con los aspectos financieros, contables, legales y técnicas de cobranza tuvieron una mayor influencia en el interés de los participantes. Pienso que es necesario de nuevo incluir dentro del plan el tema: "Organización y Desarrollo Institucional".

Las prioridades de nuestra organización en cuanto a capacitación se refiere siguen siendo para el próximo año las reflejadas en la propuesta nuestra que le presentamos en anexo. Cabe mencionar que por las particularidades de nuestra cooperativa es necesario insistir en aspectos que nos garantice la continuidad de nuestro proyecto, y que además, cada día nuestra presencia en el mercado sea más atractiva a los clientes y a los organismos financieros de los cuales necesitamos apoyo para seguir creciendo en calidad y cantidad de servicios.

Para nosotros es de suma urgencia ir sentando las bases para un futuro cercano de contar con la capacidad necesaria para enfrentarnos mejor preparados solos a nuestra misión y por lo tanto debemos consolidar nuestras capacidades.

En primer lugar, es importante multiplicar los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones ya recibidas; éstas deben de llegar hasta nuestros socios en el nivel correspondiente para que todos dominemos la actividad que realizamos y en otro aspecto también es muy importante.

Es por esto que una vez concluido el apoyo de Fondecagro y PZN debemos continuar estrechando relaciones con otros organismos en el área de capacitación y debemos prever también que nuestros cuadros se preparen en las áreas sensibles para darle continuidad a los conocimientos ya adquiridos. Consideramos necesario dar un uso expreso a la partida que para educación y capacitación tiene nuestra cooperativa tratando que la misma esté dirigida a todos los niveles de los actores involucrados, particularmente a quienes más lo necesitan.

A raíz de la experiencia de los dos años anteriores, hemos reflexionado sobre muchos aspectos del trabajo realizado, particularmente el de los principios de:

1. **DEMOCRACIA:** En base a la experiencia acumulada en los años anteriores consideramos que el esfuerzo interinstitucional expresado entre todos los actores hasta llegar al consenso de trabajar juntos por un objetivo común y en igualdad de condiciones, es el reflejo de la democracia participativa que nos da la pauta para crecer. Este plan inter-institucional es la viva expresión de este principio.
2. **EQUIDAD:** Una de las lecciones aprendidas en el transcurso del tiempo como entidad financiera es que las oportunidades para optar al crédito deben ser iguales para todos, claro que cumpliendo los requisitos establecidos, además siendo justos en el tratamiento individual.

3. **GRADUALIDAD:** Como en todo crédito, el proceso que se inicia debe de ir avanzando de lo simple a lo complejo, de lo menor a lo mayor para ir generando confianza, seguridad y sobre todos ir acumulando capacidades.
4. **TRANSPARENCIA:** Es la capacidad de actuar conforme las leyes establecidas en toda actividad de tal manera que no afecte a nadie y deje como resultado de una acción, lo correcto. Es un comportamiento que está normado y regido por la ética humana. Es un elemento muy necesario que ha logrado mantener activa a nuestra organización.
5. **CO-FINANCIAMIENTO:** Es la expresión del esfuerzo financiero mancomunado para lograr objetivos comunes en la búsqueda de resultados positivos para las partes involucradas. La experiencia con FondeAgro nos ha demostrado que esta forma de cooperación implica aportar cada una de las partes para llevar adelante un proyecto.
6. **DESARROLLO DE CAPACIDADES:** Es el constante y sistemático seguimiento del conocimiento progresivo y armónico que efectúa el ser humano para aplicarlo e implementarlo en función de los objetivos que persigue. Con el apoyo de FondeAgro y PZN estamos logrando desarrollarnos más en función de una mayor eficiencia y rentabilidad.
7. **ALIANZA ESTRATÉGICA:** Es la unidad de criterios y voluntad de las partes involucradas en echar andar un proyecto común a largo plazo para llevar a cabo logros que son de beneficio común. Pensamos que es de suma importancia que la experiencia vivida con FondeAgro y PZN deben de mantenerse para el futuro pues el resultado de esta relación ya tiene frutos que debemos seguir cosechando.

8. **CONFIANZA:** El trabajo que de manera inter-institucional se ha realizado durante estos años en aras de apoyar económica e institucionalmente a la cooperativa, ha generado una confianza entre los organismos involucrados. Esto se debe a que también FondeAgro ha logrado establecer una comunicación directa con cada intermediaria, pero además con los miembros que las conforman. Es esta relación fraterna que nos permite comunicarnos sin recelos ni ambigüedades, exponer nuestros problemas y desaciertos con tranquilidad y confianza. Este tipo de relación sin ataduras ni complejos ha dado como resultado un clima de confianza con todos los funcionarios de FondeAgro desde su directora ejecutiva, pasando por el personal de crédito, consultores, administración, etc.

Ponencia Hércam

Al PZN y a FondeAgro particularmente, queremos agradecer por todo el apoyo brindado en todo lo que le hemos solicitado, al mismo tiempo le solicitamos una segunda etapa de apoyo para el año 2005 para seguir fortaleciendo la capacidad de recursos disponibles dirigibles al sector productivo.

Conclusiones

- ☛ Hemos hecho un esfuerzo por cumplir con las exigencias de esta exposición, tomando en cuenta que la semana pasada estuvimos preparando y atendiendo algunas tareas que nos propusimos con FondeAgro.
- ☛ Convocar a los productores que se entrevistarían con el delegado de ASDI y la Gerencia ejecutiva, fue para nosotros de mucho agrado puesto que sostuvimos una conversación abierta y sincera.
- ☛ También el trabajo realizado en el campo con el Sr. Rodrigo Rizo fue muy productivo y aleccionador, puesto que de esta manera conocimos de manera directa el efecto y consecuencia de nuestra labor conjunta.

manera inter-
ños en aras de
cooperativa,
organismos
n FondeAgro
directa con
miembros que
nos permite
les, exponer
anquilidad y
ni complejos
nfianza con
su directora
consultores,

gradecer por
o, al mismo
para el año
disponibles

ncias de esta
a estuvimos
asimos con

el delegado
de mucho
abierta y

drigo Rizo
ta manera
de nuestra

**PONENCIA
DE
MANO A MANO**

**PONENCIA
DE
MANO A MANO**

Caja Rural Mano a Mano: la voluntad de ponerse y de cumplir metas

Ponente: Imelda Peralta
Gerenta cooperativa Mano a Mano

Introducción

En el mes de marzo de 1997, las miembras de la Asociación de Madres y Víctimas de guerra, ante la creciente necesidad de contar con un medio para mejorar sus condiciones de vida, iniciaron una cooperativa que mediante el acceso al crédito ayudará a las mujeres más pobres y desplazadas de la guerra.

De esta manera, en el año 2000, se constituyó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mano a Mano con la participación de 42 miembros registrados legalmente, de los cuales 30 eran mujeres y 12 varones, y con un gran potencial de demanda que satisfacer.

Organismo pionero

Ayuda Obrera Suiza (AOS) es el organismo pionero en el desarrollo socio económico de la Cooperativa Mano a Mano. Para iniciar sus operaciones, AOS nos donó para su recuperación una cartera de USD 12.000 de un programa llamado CEDEDECAM que estaba en manos de un grupo de hombres.

De esta cartera se logró recuperar un 80%; con el monto recuperado se inició con el otorgamiento de créditos en pequeña escala para las 10 primeras mujeres, con montos de USD 50 cada uno.

Otros contactos

Con el objetivo de dar respuesta a la demanda, la Cooperativa inició gestiones de contacto con otros organismos en búsqueda de financiamiento para incrementar el número de créditos; de esta manera, se contactó con Vientos de Paz que también le dio su apoyo. Fue así como la Cooperativa comenzó a crecer y a financiar a los grupos de mujeres organizadas que emprendían distintas actividades.

Logros

A inicios de año 2000, con el apoyo de AOS y Vientos de Paz, se logró el aumento de la cartera y la capacidad de atención a las mujeres que demandaban el crédito. En vista del cumplimiento con ambos organismos, a la fecha se continúa contando con su apoyo, pues hemos demostrado ser dignas de confianza en manejo de los fondos. En este periodo la Caja Rural ha demostrado al municipio su credibilidad económica y financiera.

En el año 2002, se estableció contacto con el proyecto Zona Norte cofinanciado por la Unión Europea y fuimos incluidas en el paquete de atención a organizaciones locales mediante la Unidad de Apoyo a los Servicios Financieros del PZN.

En mayo 2003 fuimos invitadas por el PZN a participar de un taller en el Cuá, con el objetivo de establecer alianzas y darnos a conocer con el resto de organizaciones. Fue durante ese encuentro que se formó la Unión de Organizaciones Locales y quedó electa una Junta Directiva formada por 7 cooperativas, de las cuales nuestra cooperativa ocupa la Vicepresidencia.

Una vez estructurada la Junta Directiva se elaboró un plan general, en el que se planificaron las estrategias para el fortalecimiento institucional de cada una de las afiliadas. Asimismo, se hicieron proyectos para participar en el programa Credinorte, que es un componente más de la Unidad de Apoyo a los Servicios Financieros del PZN.

En el mes de marzo del 2004, el PZN y FondeAgro realizaron un taller con las afiliadas a la UOL y otras organizaciones en el que se elaboró un plan de capacitación destinado al fortalecimiento institucional, a la profesionalización e institucionalización del personal y órganos de gestión de cada Cooperativa.

Este plan ha fortalecido las capacidades del personal de nuestra cooperativa. Además del plan de capacitación hemos participado en diferentes eventos nacionales y regionales de mucha importancia que nos han permitido conocer los cambios en los procesos de los últimos tiempos donde la alta competitividad, las políticas de

gobierno y los cambios tecnológicos son nuevos retos que enfrenta el cooperativismo.

Actualmente, nuestra cooperativa es miembro de la CENACCOOP, Red CARUNA y la UOL. Mediante la unificación de esfuerzos esperamos salir adelante y superar los retos que tenemos actualmente y los que se presenten en el futuro.

La Cooperativa continúa poniendo en práctica todo lo aprendido en estas experiencias.

Además del crecimiento en nuestras carteras de crédito, en cuanto a la captación de capital caliente (ahorro y aportaciones), nuestras metas para el 2004 han sido sobre cumplidas. Lo más relevante para nosotras ha sido la captación de ahorro; es un gran logro, pues la cultura de ahorro se está generalizado cada vez más en todos nuestros asociados. Actualmente, el 20% de nuestra cartera de crédito proviene de los ahorros captados, lo cual es significativo tomando en cuenta que representaba el 0% al inicio de la cooperativa.

Sentimos que hemos tenido un gran crecimiento y pensamos que hemos contribuido desarrollo y a la sostenibilidad de nuestra cooperativa.

Metas

Es muy importante para nosotras poner en práctica la diversificación de otros productos con estrategias alcanzables.

1. Uno de los principales productos dentro de una cooperativa es el *ahorro*.
2. Otro ha sido el cambio de cheques fiscales.
3. Seguir creciendo con una cartera limpia, con al menos el 1% de riesgo.
4. Lograr la sostenibilidad financiera.
5. Fortalecer la confianza de organizaciones financieras y asociadas.
6. Cumplir con nuestros reglamentos y estatutos.

7. Poner en practica lo valores del cooperativismo.
8. Capacitación permanente a sus asociados.

Distribución de cartera según Rubros Junio 2004

Rubros	USD	Prestatarios
Agrícola	11.834	69
Pecuario	59.153	303
Comercio	111.377	184
Vivienda	15.448	64
Transporte	3.542	4
Terreno	7.010	27
Totales	238.364	651

Distribución de cartera Urbano y Rural Junio 2004

Ubicación	USD	Beneficiarios
Urbano	135.805	226
Rural	102.659	425
Totales	238.364	651

Crecimiento Aportaciones y Ahorro

Al 30 de noviembre 2004:

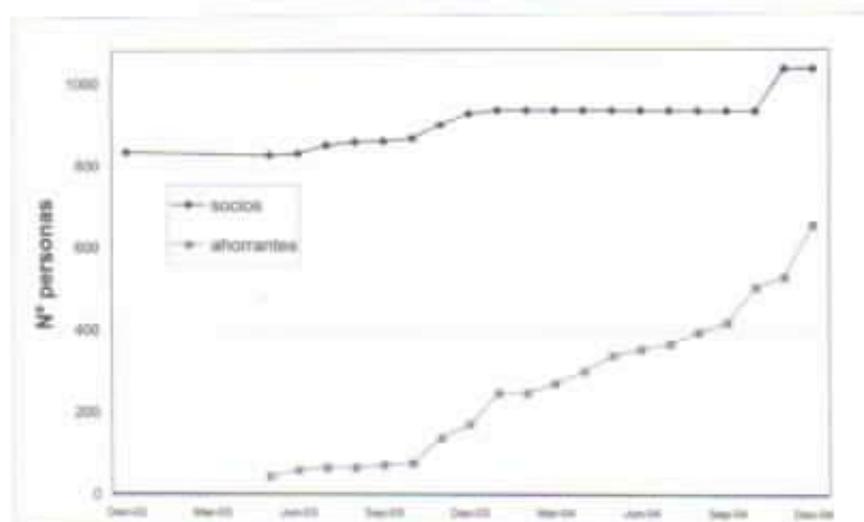
- ✓ Aportaciones USD 31.399
- ✓ Ahorro USD 44.500

Entre junio y diciembre de 2004 el número de socios aumentó de 938 a 1.038

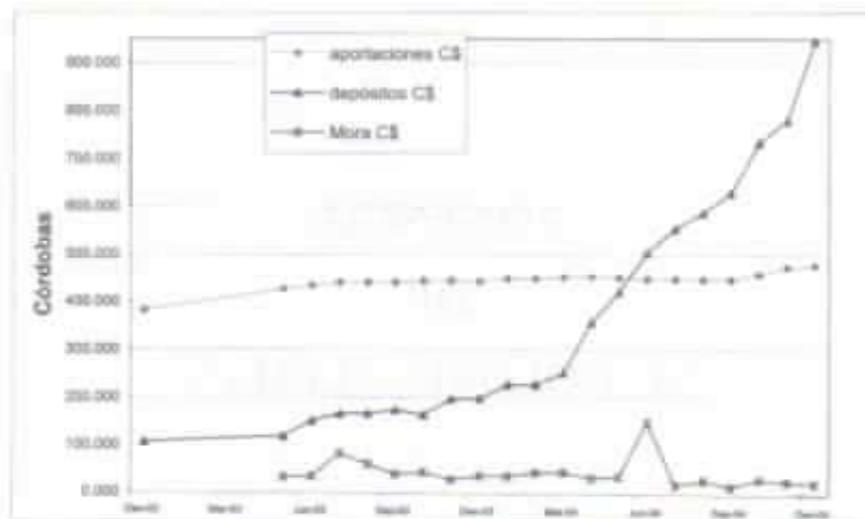
Que Hemos aprendido

- Para emprender el desarrollo de una empresa no es necesario contar con un gran capital, lo más importante es la voluntad y el deseo de cumplir las metas.
- La capacitación y educación cooperativa son fundamentales para los asociados, órganos de gestión y personal, porque depende de ellos la toma de decisiones para el buen funcionamiento y crecimiento de la institución.
- Con una buena información y capacitación a los asociados es más fácil que los cambios se acepten de manera positiva.
- Las alianzas son una de las estrategias que, en esta época de cambios, las cooperativas tienen que implementar para fortalecerse.
- Hemos aprendido a promocionar nuestros productos con gran éxito, pues hemos aplicado los aprendizajes adquiridos; de esta forma, contribuimos al desarrollo de nuestra Cooperativa.

Evolución de Indicadores financieros de la coop. Mano a Mano -1



Evolución de los indicadores financieros de la coop. Mano a Mano -2



Forense Mano...

es necesario
la voluntad y

mentales para
que depende
onamiento y

asociados es
ativa.

esta época
mentar para

os con gran
dos; de esta
rativa.

a Mano -1



PONENCIA
DE
M^a DOLORES ALEMAN
PONENCIA
DE
M^a DOLORES ALEMAN

Mejorando la gobernabilidad de nuestra cooperativa

Ponente: José Alfredo Averruz

Presidente del CA Cooperativa M^a Dolores Alemán – Bocay

Objetivo y actividades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Dolores Alemán R.L. tiene como objetivo realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios propios de las cooperativas de ahorro y crédito al tenor de lo establecido en la ley general de cooperativas y demás leyes vigentes que le fueran aplicables.

Ubicación

Nuestra organización se encuentra ubicada en el municipio de San José de Bocay, municipio del departamento de Jinotega, a 130 Kilómetros de la capital Managua. La dirección es: Sector "C", contiguo a la Clínica Yeski de Fátima, salida a la micro-región de Ayapal.

Número de socios: La Cooperativa M^a Dolores Alemán cuenta con 107 socios.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE: José Alfredo Averruz
VICE-PRESIDENTE: Adrián Muñoz Landero
SECRETARIO: Byron José Pérez Castro
TESORERO: Miriam Rodríguez Sevilla
VOCAL: Arcenio González Cruz

JUNTA DE VIGILANCIA

COORDINADOR: Cristóbal Palma Andino
SECRETARIO: Ángel Moisés Rivera
VOCAL: Marbellí Herrera Rayo

COMITÉ DE CRÉDITO

COORDINADOR:Mauricio Picado Urbina
SECRETARIO:Meyling Jahaira Rodríguez
VOCAL:Eduardo Rayo Toruño

Introducción:

Nuestra organización se constituyó basada en la Ley General de Cooperativas, vigente desde 1971, como una persona jurídica de responsabilidad limitada, de derecho privado, solidaridad y esfuerzo mutuo de sus asociados para realizar actividades económicas, financieras y sociales en su calidad y condiciones de cooperativa de ahorro y crédito, y como una urgente necesidad de reinsertar a la vida social a los ex combatientes desarmados y sus familiares.

La Cooperativa ha querido mejorar y fortalecer los mecanismos de asistencia local encargados de prestar servicios de crédito a la producción, comercio y vivienda. Aprovechando estas facilidades 33 desmovilizados de guerra se organizaron en una cooperativa de ahorro y crédito.

Se ha considerado oportuna la creación de este organismo, para actuar como un ente financiero no convencional, con el objetivo de percibir y administrar recursos propios de los asociados y de manejar carteras a corto, mediano y largo plazo para los rubros de crédito a todos los pequeños productores y microempresarios que la integran.

Todo ello con miras a consolidar sus beneficios, y que por la vía de la "revolvencia" de los excedentes de sus fondos rotatorios de préstamos se asegure la estabilidad y crecimiento de sus comunidades.

El programa de fortalecimiento institucional impulsado por el PZN ha incidido en nuestra organización, ya que hemos logrado superar la crisis institucional en la que nos encontrábamos. Al principio, no contábamos con equipamiento de oficina, ni tampoco con una oficina propia.

A la fecha, contamos con un equipo de computación, impresora, archivador, calculadora, una oficina propia y un software sobre planificación de negocios etc., que nos servirá para realizar los planes estratégicos a cinco años. Esperamos tener un sistema contable muy pronto que nos haga más fácil y más seguras nuestras operaciones.

También, se ha logrado la construcción de la nueva oficina, la cual cuenta con un local amplio para la realización de las actividades diarias.

Actualmente, si bien tenemos necesidades, contamos con apoyo de los órganos de gestión que no descansarán hasta lograr superar todas las debilidades de la organización.

A partir de la fecha, hemos experimentado un cambio significativo en lo que se refiere al crecimiento de nuestra organización. Desde el año 2003 a la fecha, se han incrementado las aportaciones y el número de asociados, dando como resultado un aumento en las operaciones. También ha aumentado el número de ahorrantes y sus montos de ahorro.

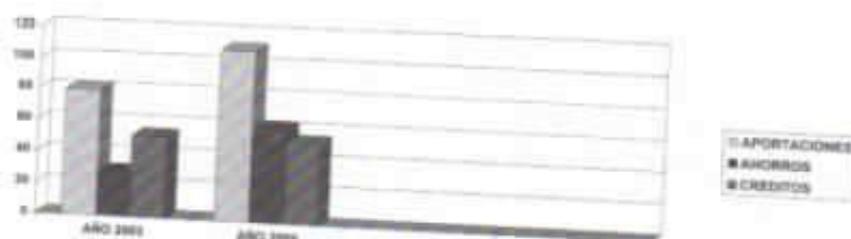
Sin embargo, los préstamos han disminuido considerablemente debido a que no hemos logrado alcanzar la autosostenibilidad, ya que nos ha afectado la mala gobernabilidad de las directivas pasadas y aún a la fecha se continúa tratando de manipular a los socios inculcándoles la cultura del no pago.

Hemos demostrado que somos fuertes y que unidos no podrán vencernos. La Cooperativa seguirá depositando la confianza en sus socios e inculcando la cultura de que sí hay que pagar, porque de ello depende el crecimiento de nuestra organización. Le porcentaje de mora pasó de 26% en diciembre 03 al 3,8% en noviembre 04.

Tabla de crecimiento institucional por mes
Año: 2003-2004

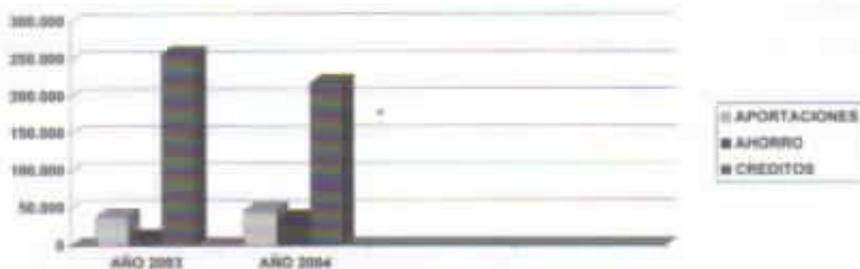
Mes/año	Nº Socios	Aportaciones	nº Ahorrantes	Monto Ahorro	nº de Créditos	Saldo cartera
Junio 03	60	28.883	7	2.340	41	216.891
Agosto 03	69	34.463	24	7.080	49	253.788
Septiembre 03	72	36.464	28	7.830	54	261.127
Octubre 03	80	38.764	28	7.880	52	258.127
noviembre 03	80	38.764	28	8.210	52	258.127
Diciembre 03	80	38.764	28	10.562	52	258.127
Enero 04	85	40.364	39	12.022	53	250.447
Febrero 04	89	40.964	41	28.391	56	241.853
Marzo 04	86	39.364	40	29.211	57	236.047
Abril 04	88	39.364	43	20.834	58	233.999
Mayo 04	88	39.364	43	27.479	58	224.899
Junio 04	89	40.764	56	31.756	53	219.774
Julio 04	91	42.164	59	34.424	51	219.853
Agosto 04	100	43.264	61	35.744	48	207.118
septiembre 04	101	44.414	62	37.554	51	209.789
Octubre 04	107	47.014	60	36.621	52	218.734

Cuadro Comparativo 2003-2004 (nº personas)

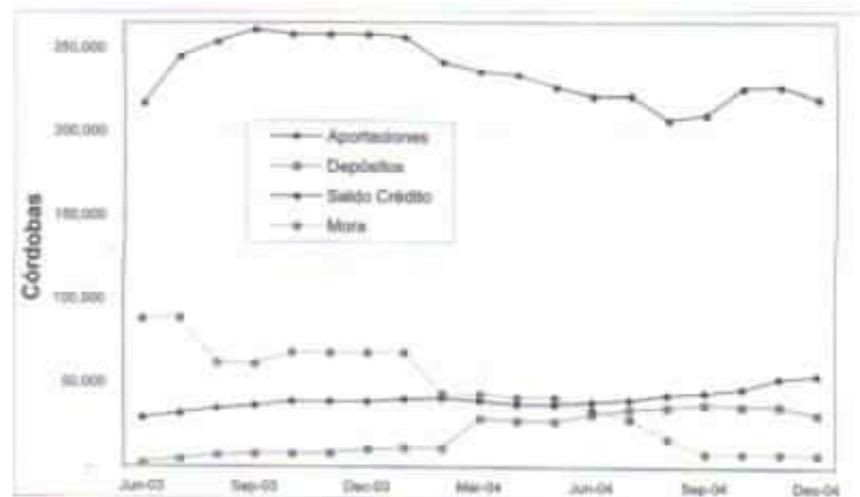
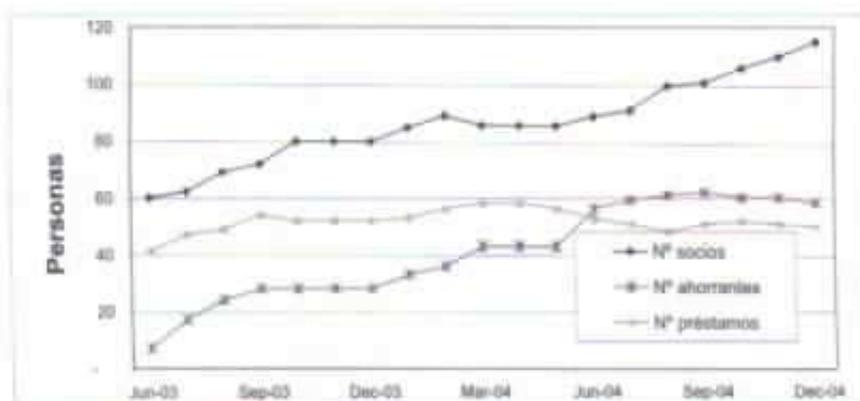


Cuadro Comparativo 2003-2004 (montos)

de	Saldo
titos	cartera
1	216.891
9	253.788
4	261.127
2	258.127
2	258.127
	258.127
3	256.447
6	241.853
	236.047
1	233.999
	224.899
	219.774
	219.853
	207.118
	209.789
	218.734



Evolución de Indicadores financieros de Coop. M^a Dolores Alemán de Bocay



Potencia María

APORTACIONES
AHORROS
CREDITOS

Durante el presente año, la cooperativa ha tenido cambios organizativos y de dirección. En Asamblea General realizada en noviembre 04, se modificó en un 75% el CA. Por otra parte, se han mejorado las relaciones humanas, también se ha tomado en cuenta la participación de la mujer como un elemento indispensable para apalear la crisis económica actual de nuestro municipio.

Los factores más importantes que incidieron en los cambios fueron:

- ☛ El equipamiento de nuevos recursos con iniciativas propias y con deseos de superación personal y grupal fueron uno de los mejores logros que hemos tenido hasta la fecha. Sin embargo, aún no contamos con un contador capacitado que nos maneje la contabilidad en un 100%. Esperamos lograr esta meta los primeros meses del año 2005.
- ☛ La construcción de las nuevas oficinas de la cooperativa fue uno de los logros que más incidió para que nosotros nos apropiáramos de todas las funciones relacionadas al mejoramiento de una institución.
- ☛ El equipamiento de la nueva oficina con la entrega de una computadora, una impresora, un archivador y una calculadora.

Aprendizajes institucionales

- ☛ Hemos superado una crisis institucional: mala gobernabilidad, poca participación, poca capacidad de gestión con UOL y PZN y otros.
- ☛ Participación de la mujer y de la juventud.
- ☛ Hemos aprendido a recuperar la mora.
- ☛ La auditoría externa detectó la falta de transparencia.
- ☛ nos obligó a cumplir nuestros reglamentos e implementar controles internos:
- ☛ Al construir y equipar nuestra oficina, hemos observado un cambio de actitud en los asociados:
- ☛ Se genera confianza y credibilidad

Plan de capacitación

El plan de capacitación llevado a cabo gracias al apoyo del PZN y FondeAgro en el año 2004, ha sido de gran ayuda para nuestra organización, ya que las capacitaciones impartidas han venido a retroalimentar los conocimientos de los recursos humanos con que contamos.

Hemos sabido aprovechar todas las capacitaciones y, como resultado, hemos mejorado los controles, estados financieros e indicadores financieros. Además de las capacitaciones se han realizado intercambios de experiencias que nos sirven para aplicarlas en nuestra institución.

Entre los cursos a los cuales hemos participado están los siguientes:

- ☞ Contabilidad Básica
- ☞ Análisis de Morosidad
- ☞ Planificación de Negocios
- ☞ Taller de Comercialización
- ☞ Organización y Desarrollo Institucional
- ☞ VIII Conferencia Latinoamericana de Cooperativas Financieras
- ☞ Curso de Microfin en Antigua-Guatemala

Aprendizajes (capacitación)

- ☞ Poca participación de directivos
- ☞ Profundización de la capacitación en el tema contable
- ☞ Aclaramos nuestras políticas de crédito
- ☞ Hemos aprendido cómo planificar negocios (Microfin)

Sugerimos realizar capacitaciones sobre los siguientes temas:

- ☛ Cooperativismo
- ☛ Estados Financieros
- ☛ Indicadores Financieros.
- ☛ Liderazgo
- ☛ Relaciones Humanas y manejo de recursos humanos.
- ☛ Computation (word, Excel, Power Point, etc.)

PONENCIA
DE
N^{VA} ESPERANZA DE BOCAY
PONENCIA
DE
N^{VA} ESPERANZA DE BOCAY

Servicios Múltiples y Crecimiento de la Cooperativa

Ponente: David Torres Ubeda
Gerente de la Cooperativa N^o Esperanza

La Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Esperanza del Bocay, COOSEMNEB R.L. fue constituida el 18 de mayo del 2004, por 52 personas de ellas 5 mujeres.

La constitución de la cooperativa fue posible gracias al apoyo de la Unidad de Gestión del Proyecto DRI 156, lo que más tarde se conoció como Proyecto Zona Norte. El apoyo consistió en el diagnóstico, constitución y legalización como cooperativa.

Nos constituimos como cooperativa de servicios múltiples en vista de que los participantes nos dedicamos a diferentes actividades, tenemos diferentes tipos de necesidades y estamos ubicados en diferentes comunidades.

Ponencia N^o Esp.

Nuestra Visión es:

Ser una empresa cooperativa con solidez social y sostenibilidad financiera, capaz de promover y elevar las condiciones de vida de las familias asociadas.

Para ello, nos hemos planteado la Misión de:

Fomentar la auto ayuda y la ayuda mutua y convertir así la debilidad individual en fortaleza colectiva, esto como base fundamental de nuestro auténtico desarrollo.

Muchas veces la gente se asocia esperando recibir crédito. Pero después de algunas malas experiencias, preferimos conocer bien al asociado antes de dar crédito. En ese sentido, el prestar varios servicios es una ventaja. En la actualidad, los servicios que la cooperativa presta a sus asociados son los siguientes:

- comercialización,
- ahorro,
- abastecimiento,
- crédito,
- administración de fondos para otras organizaciones
- ejecución de proyectos de desarrollo

A continuación, presentamos los aspectos -con su respectivo aprendizaje- en los cuales la cooperativa ha sido apoyada por el programa del fortalecimiento institucional:

1. Fondos de capital semilla

- ↳ Es fácil dar crédito, pero es difícil recuperarlo.

2. Ordenamiento, montaje y seguimiento a la Contabilidad y Auditorías.

- ↳ Garantizar el principio de transparencia y asegurar la veracidad de los reportes financieros, generando confianza a nuestros asociados y aliados.
- ↳ Tener los Estados Financieros al día nos ha permitido el acceso a fondos, no sólo del PZN sino de organismos gubernamentales.

3. Dotación de equipos, mobiliario y acondicionamiento de la oficina.

- ↳ La mejoría en infraestructura y equipos nos da una imagen confiable, sólida y en crecimiento.
- “Nos juzgan por la cara que mostramos”

4. Capacitación a funcionarios, asociados, y directivos.

- ↳ Hemos recibido capacitaciones sobre diferentes temas. En la actualidad nuestro personal tiene más elementos de juicio para realizar el trabajo, aunque es prematuro medir el impacto real de lo aprendido.

- comercialización,
- ahorro,
- abastecimiento,
- crédito,
- administración de fondos para otras organizaciones
- ejecución de proyectos de desarrollo

A continuación, presentamos los aspectos -con su respectivo aprendizaje- en los cuales la cooperativa ha sido apoyada por el programa del fortalecimiento institucional:

1. Fondos de capital semilla

- ↳ Es fácil dar crédito, pero es difícil recuperarlo.

2. Ordenamiento, montaje y seguimiento a la Contabilidad y Auditorías.

- ↳ Garantizar el principio de transparencia y asegurar la veracidad de los reportes financieros, generando confianza a nuestros asociados y aliados.
- ↳ Tener los Estados Financieros al día nos ha permitido el acceso a fondos, no sólo del PZN sino de organismos gubernamentales.

3. Dotación de equipos, mobiliario y acondicionamiento de la oficina.

- ↳ La mejoría en infraestructura y equipos nos da una imagen confiable, sólida y en crecimiento.
- “Nos juzgan por la cara que mostramos”

4. Capacitación a funcionarios, asociados, y directivos.

- ↳ Hemos recibido capacitaciones sobre diferentes temas. En la actualidad nuestro personal tiene más elementos de juicio para realizar el trabajo, aunque es prematuro medir el impacto real de lo aprendido.

- comercialización,
- ahorro,
- abastecimiento,
- crédito,
- administración de fondos para otras organizaciones
- ejecución de proyectos de desarrollo

A continuación, presentamos los aspectos -con su respectivo aprendizaje- en los cuales la cooperativa ha sido apoyada por el programa del fortalecimiento institucional:

1. Fondos de capital semilla

- ↳ Es fácil dar crédito, pero es difícil recuperarlo.

2. Ordenamiento, montaje y seguimiento a la Contabilidad y Auditorías.

- ↳ Garantizar el principio de transparencia y asegurar la veracidad de los reportes financieros, generando confianza a nuestros asociados y aliados.
- ↳ Tener los Estados Financieros al día nos ha permitido el acceso a fondos, no sólo del PZN sino de organismos gubernamentales.

3. Dotación de equipos, mobiliario y acondicionamiento de la oficina.

- ↳ La mejoría en infraestructura y equipos nos da una imagen confiable, sólida y en crecimiento.
- "Nos juzgan por la cara que mostramos"

4. Capacitación a funcionarios, asociados, y directivos.

- ↳ Hemos recibido capacitaciones sobre diferentes temas. En la actualidad nuestro personal tiene más elementos de juicio para realizar el trabajo, aunque es prematuro medir el impacto real de lo aprendido.

5. Implementación de indicadores financieros.

- ↳ Hemos aprendido a fijarnos metas y resultados.
- ↳ A darle seguimiento al Plan Operativo Anual.

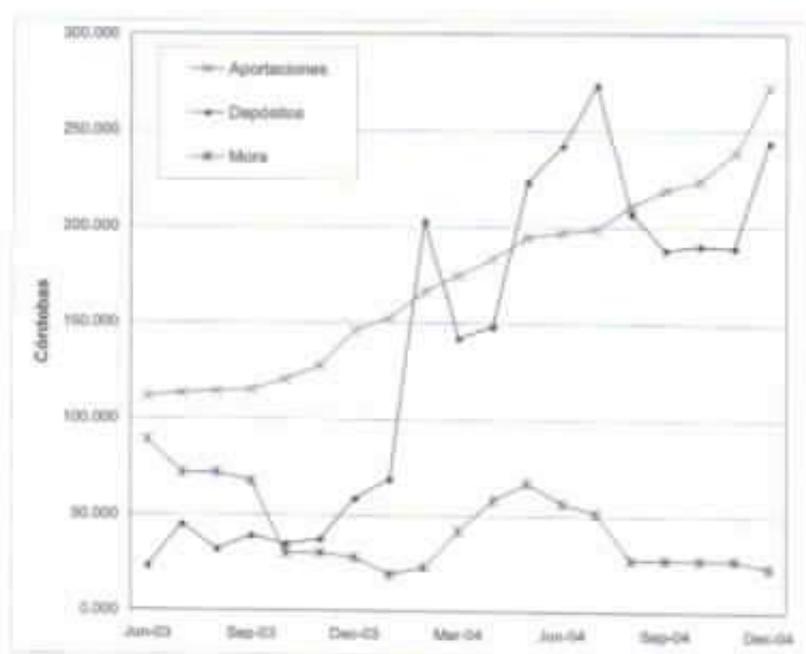
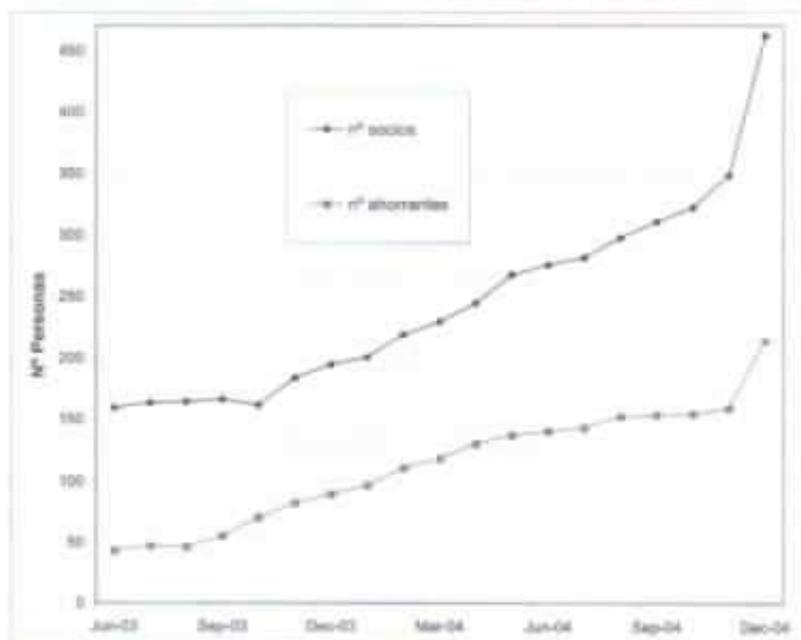
6. Intercambios de experiencias dentro y fuera del país.

- ↳ Hemos aprendido a establecer alianzas para negociaciones futuras.
- ↳ Ahora tenemos más de un punto de vista.
- ↳ Conocemos las experiencias de diversos actores en diferentes medios.

Evolución económica social

Indicador	Nov/01	May/03	Nov/04	Proyección Dic/04	Diferencia
Asociados:					
Mujeres	10	25	40	90	50
Varones	51	131	308	214	(94)
Total	61	156	348	304	(44)
Aportaciones sociales	25.637	83.815	237.237	219.512	(17.725)
Cuentas de ahorro	6	35	158	254	96
Monto en ahorro	2.567	20.327	190.131	137.677	-52.454
Número de créditos	5	85	214	254	40
Monto en crédito	27.000	286.195	575.228	1.030.000	454.774
% Mora	N/D	34,9%	4,7%	1,0%	3,7%
Comercialización	0	SI	SI	SI	
Abastecimiento	0	SI	SI	SI	
Administración de fondos	0	0	SI	SI	
Ejecución de proyectos	-	-	1	2	1

Evolución de Indicadores financieros de Coop. N° Esperanza del Bocay



Fbrenca, R° Esp.

Alianzas para atender todos nuestros socios

Ponente: José Luis Pérez Martínez
Secretario de la JD de la UCA-BDO

Introducción

La Unión de Cooperativas Agropecuaria Bernardino Díaz Ochoa UCA-BDO fue fundada el año 1990 y logró constituirse con 15 cooperativas. Nació con fines organizativos y en defensa de la propiedad del sector cooperativo. Obtuvo su personería jurídica el año 1995 con 12 cooperativas del Municipio de Tuma-La Dalia.

En 1996, inició sus primeras relaciones con la Comunidad Europea a través de crédito para mantenimiento de café, logrando dar crédito a los productores, acopiar y comercializar su producción

La UCA-BDO en el transcurso del tiempo ha venido sufriendo transformaciones de carácter más integral, logrando -hasta el momento- la realización de actividades productivas y organizativas con enfoque de género.

Cabe señalar que los sistemas de producción están compuestos por las siguientes actividades productivas:

- ☛ Producción de semilla certificada de maíz variedad NB-6 y NB-9043
- ☛ Café orgánico y convencional
- ☛ Renovación de café
- ☛ Cultivo de huertos familiares
- ☛ Reforestación
- ☛ Conservación de suelo y agua
- ☛ Ganado mejor (Gallinas y Cerdos)
- ☛ Ganado mayor (Bovino) etc.

Introducción UCA-BDO

¿Qué es la UCA La Dalia?

Es una organización de segundo piso compuesta por la unión de 12 cooperativas, las cuales se encuentran ubicadas en todo el Municipio Tuma-La Dalia aglutinando a 428 socias y socios directos.

Visión

Ser una empresa cooperativa eficiente y rentable en el municipio de Tuma-La Dalia a través de una mejor organización, administración y producción; consolidando las estructuras de dirección con el propósito de brindar mejores servicios de financiamiento, asistencia técnica y comercialización de los productos para las diversas cooperativas que la integran, a fin de mejorar el nivel de todos sus asociados en lo económico social y educativo, encaminados a alcanzar el autofinanciamiento, competitividad y desarrollo económico de la UCA-La Dalia.

Misión

Es un organismo cooperativo de segundo piso creado con el fin de estar organizados para gestionar recursos destinados al financiamiento de la producción agropecuaria, legalización de propiedades, proyectos productivos de desarrollo alternativo dirigido a la mujer, mercados alternativos, asistencia técnica, capacitación, conservación de suelo etc. velando por el funcionamiento administrativo y productivo de las cooperativas, mejorando las condiciones de vida de los socios sus familias y la comunidad.

Objetivo general

Consolidar la UCA en sus áreas organizativa, financieras, sociales, productiva y administrativa, que le permitan ser una organización eficiente y competitiva para avanzar en el desarrollo de sus asociados, familias y comunidad en general.

Líneas de trabajo

- ☛ Organización cooperativa
- ☛ Legalización de propiedades
- ☛ Comercialización
- ☛ Asistencia técnica
- ☛ Validación y transferencias tecnológicas
- ☛ Certificación de variedades mejoradas de maíz
- ☛ Enfoque de género
- ☛ Niñez y adolescencia
- ☛ Producción de café orgánico
- ☛ Conservación de suelo y agua
- ☛ Sistemas de producción
- ☛ Diversificación productiva

Estructura de la UCA

Está conformada por una asamblea general constituida por tres delegados de cada cooperativa, es la máxima autoridad en toma de decisiones, elige a una junta directiva y junta de vigilancia cada dos años, cuenta con una instancia de apoyo a la administración formada por un consejo técnico que participa en la toma de decisiones.

Existe un comité de crédito que aprueba las solicitudes de socias y socios de las cooperativas, cuenta con cuatro comisiones de trabajo, una por cada rubro (café, granos básicos y comercialización etc).

Existe una administración coordinada por un gerente que, a su vez, cuenta con un contador y una secretaria.

Tiene un departamento de producción encargado de dar asistencia técnica y un departamento de organización, el cual vela por el buen funcionamiento de la UCA.

Alianzas gremiales y económicas

CECOCAFEN – Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte
Beneficio Solcafé

Afiliada a la UNAG – Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos

RELATA – red latinoamericana de promoción de la tracción animal

ECOPAN: Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios del Norte

UOL (Unión de Organizaciones Locales)

MEPRONORTE – Mesa de los Productores del Norte

Apoyo de organismos

Ayuda Popular Noruega (APN)

Ayuda Obrera Suiza (AOS)

REDD BARNA – Save the Children

Proyecto Zona Norte (Unión Europea-IDR)

Organización

Estamos trabajando en la legalización de las Cooperativas, actualizando sus socios y Consejo de Administración. Además, se han realizado cambios en la razón social y también se están estableciendo sistemas de control.

Ocho cooperativas de las doce se encuentran en proceso organizativo y cuatro están ya legalmente constituidas. Para la obtención de estos resultados, se llevaron a cabo capacitaciones sobre organización y legislación cooperativa, con el objetivo de que todos los socios que este año resulten electos como directivos de sus cooperativas logren conocer deberes, derechos, leyes que rigen el movimiento cooperativa y, finalmente, las responsabilidades en cargo electo.

Se elaboró un Censo Socio Económico, el cual nos ha permitido conocer nuestro avance en lo productivo, económico y social. Comparando estos resultados con los del Censo del año 2000 se evidencian los resultados obtenidos.

Representación y participación en otras organizaciones

- ☛ CECOCAFEN, eligió su Junta Directiva, la UCA obtuvo dos cargos de dirección (vocal y Junta de Vigilancia)
- ☛ Somos socios de ECOPAN y estamos a cargo de la Presidencia. Esta es una organización creada para dar respuesta a la comercialización de los granos básicos.
- ☛ En el beneficio SOLCAFE, el cargo de vocal es ocupado por nuestra institución.
- ☛ En la UOL se aprobó nuestro Plan Operativo para este año 2004. Recientemente, nuestra organización fue reelecta en el cargo de la Presidencia.

Este año, estamos brindando a las mujeres de las cooperativas las herramientas para que ellas tomen sus propias decisiones y se conviertan en propietarias y administradoras de sus propios proyectos.

Actualmente, están organizadas en grupos solidarios y forman parte de un comité. También, elaboraron su POA (Plan Operativo Anual) para definir el rumbo a seguir.

Se han llevado a cabo capacitaciones dirigidas a lideresas de los grupos solidarios, ya que requieren de formación para liderar sus grupos, asistencia técnica para la parte de proyectos productivos y ampliar sus conocimientos sobre sus funciones en general.

Capacitaciones recibidas

- ☛ Organización cooperativa
- ☛ Administración básica
- ☛ Contabilidad básica

- ☛ Toma de decisiones
- ☛ Liderazgo
- ☛ Género
- ☛ Responsabilidad paterna
- ☛ Cuidando nuestro cuerpo
- ☛ Violencia en el hogar
- ☛ Derechos de las mujeres en bienes y recursos
- ☛ División sexual del trabajo

Niñez y adolescencia

Se ha venido apoyando en proyectos productivos y becas. Existe una comisión por cada cooperativa

Se está trabajando en la Estrategia de Género, dándole forma al trabajo junto con los jóvenes y niños para definir nuestra estrategia con ellos.

Producción de café

En el ciclo 2003-2004 producimos y comercializamos 3.806 quintales de café oro convencional y 570 quintales de café oro orgánico.

Para este ciclo, los rendimientos con relación a los del año anterior son bajos y no llegamos a cumplir con las cuotas establecidas en el mercado internacional.

Continuamos habilitando las áreas de renovación de café y las áreas de mantenimiento convencional y orgánico existentes en la UCA, logrando entregar anualmente financiamientos para las diferentes labores de precorte, desde fertilización a bajos insumos hasta las diferentes labores culturales (regulación de sombra, manejo de tejido, graniteo, etc.) elevando los niveles productivos de las áreas de renovación y áreas nuevas establecidas con esfuerzo propio por parte de los socios.

En el ciclo 2004-2005 vemos frustrado el cumplimiento de las cuotas establecidas con los mercados, ya que la producción de café

es baja con relación a la del ciclo 2003 -2004, la cual se originó por problemas agro-climáticos

Beneficios húmedos

Con el apoyo de AOS, hemos mejorado la calidad a través de capacidad instalada (mejoramiento de la maquinaria e infraestructura), introduciendo 12 beneficios húmedos; sin embargo, se requieren "muchos fondos" para satisfacer esta necesidad.

Ganadería: Proyecto de vacas

Mediante un préstamo de Credinorte se lograron concretar las proyecciones que se tenían previstas desde que inicio la UCA, como es la introducción masiva de vacas paridas beneficiando a 87 familias, incorporando a los sistemas de producción 98 vacas paridas.

Ganadería: Proyecto de engorde

Con el fin de aprovechar las condiciones agroecológicas existentes en las cooperativas también se introdujeron 194 novillos, beneficiando a 30 familias.

Granos básicos : Siembra de Semilla de Maíz Certificada

El año pasado sembramos 60 manzanas, las cuales sufrieron los estragos climatológicos, habiéndose producido 1.100 quintales de semilla entre NB-6 y NB- 9043 (catacama) los que están en proceso de comercialización

Produjimos 300 quintales de semilla certificada de frijol INTA NUEVA GUINEA

CICLO 2004-2005 y se esperan producir 600 quintales de maíz y 1000 quintales de frijol de semilla.

Granos básicos : Programas de gobierno

En primera se beneficiaron 450 manzanas de maíz a través del programa Libra por Libra y 180 manzanas en la época de postrera.

Ciclo 2004-2005, para la época de apante se financiaron 175 manzanas de frijol existiendo en la actualidad obstáculos de viabilidad por problemas de germinación de la semilla suministrada por LAFISE.

Plátanos

Se logró sobre cumplir la meta del establecimiento de plátano dirigido a mujeres de las diferentes cooperativas, a través de un fondo revolvente dirigido a 74 familias. Se entregaron 200 hijos de plátanos y se tiene proyectado beneficiar en el futuro a 300 mujeres.

Biogás

Con el fin de ir contrarrestando el problema de despale indiscriminado en nuestro municipio, que cada día se agrava más debido al incremento poblacional, la UCA La Dalia se ha propuesto la ejecución de un proyecto de producción de biogás proveniente de biodigestores que estarán ubicados en las cooperativas que impulsan el café orgánico, el cual vendría a sustituir el uso irracional de la leña. Este proyecto beneficiará a 8 familias a partir del mes de agosto del año en curso.

Riego por goteo

A través de este proyecto de riego por goteo se quiere dar respuesta a aquellas familias que viven en cooperativas donde el problema del agua está bien marcado en ambas estaciones del año. Por medio de este proyecto favorecemos la producción de forma estable y se ofrece al mercado local productos de mejor calidad, garantizando la dieta alimenticia de la familia.

Se beneficiaron a 13 mujeres pertenecientes a aquellas cooperativas que tienen condiciones para la ejecución de este proyecto. El proyecto de riego inició sus operaciones en el mes de noviembre del año en curso.

Otros servicios

El Ahorro entre los asociados dio la pauta para la formación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito para mujeres. A la fecha, se tienen 84 cuentas de Ahorro y el número de asociadas ascendió a más de 100 mujeres de las diversas cooperativas del municipio.

Tienda agropecuaria

Contamos con una tienda agropecuaria para abastecer insumos químicos y orgánicos a nuestros asociados

Divulgación e incidencia

Nuestra organización ha hecho alianzas en conjunto con otras. Tomando en cuenta el análisis de las diferentes situaciones que se vienen presentando en nuestro entorno: tratados de libre comercio, Plan Nacional de Desarrollo, las Tunas, la privatización del agua, etc.

Mantenemos un espacio radial desde donde informamos sobre la situación actual, capacitamos y hacemos conocer las decisiones que se toman en nuestra organización.

Estamos participando activamente en las elecciones para candidatos a la Alcaldía, teniendo a un miembro de la JD como futuro Concejal.

Somos una organización que tiene incidencia en nuestro municipio y somos observados y evaluados positivamente.

Indicadores para medir resultados

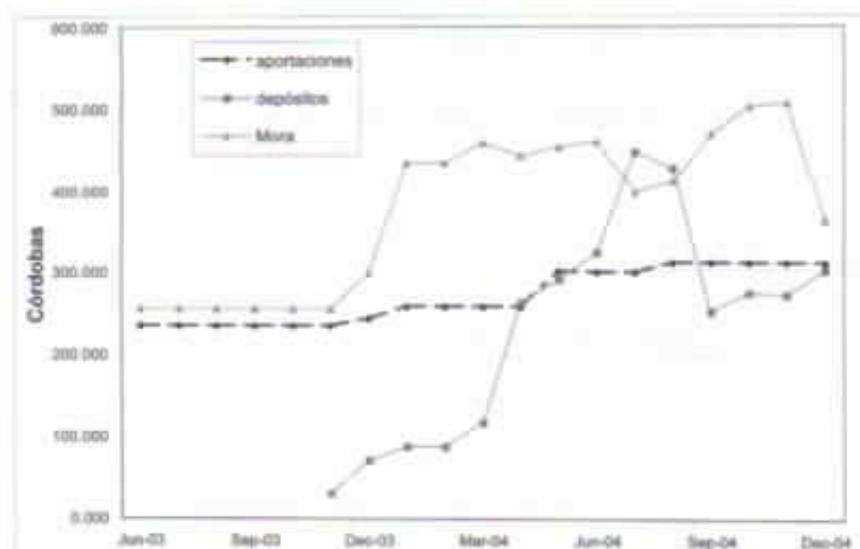
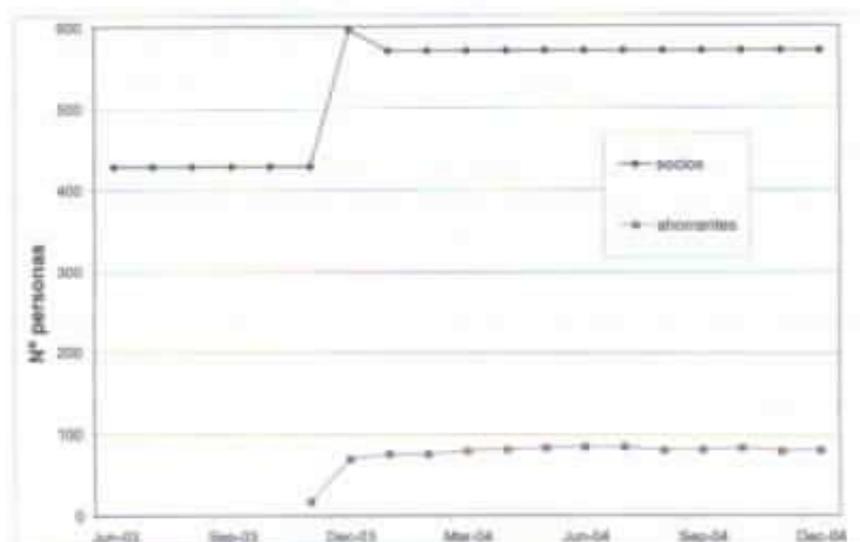
- ☛ Planes estratégicos y Planes operativos
- ☛ Evaluaciones externas

Proyecciones futuras

- ☛ Planta industrial de semillas
- ☛ Centro de capacitación integral
- ☛ Conexión de Internet
- ☛ Complementar los servicios en asistencia técnica
- ☛ Creación de oficinas equipadas para cada cooperativa

- ☐ Proyecto eco turístico.
- ☐ Proyecto masivo de beneficio húmedo.
- ☐ Tostadora y Laboratorio de café.

Evolución de los Indicadores Financieros de la UCA BDO, La Dalia



Potencia UCA-BDO

PONENCIA
DE
CACAONICA
PONENCIA
DE
CACAONICA



Logros y retos de CACAONICA

Ponente: Marvín Ortega
Administrador Cacaonica Waslala

Su nombre completo es: Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao (CACAONICA) R.L. Es una Cooperativa de pequeños productores, organizados en Comités de cacao orgánico en el Municipio de Waslala. CACAONICA nació como cooperativa el 15 de Junio del año 2000, constituyéndose con 83 asociados, principalmente con productores ubicados a orillas de la Vía.

Actualmente, CACAONICA trabaja con 700 productores, de los cuales 430 son socios legales, registrados en el Ministerio del Trabajo y 270 están en proceso de formación.

Hoy, CACAONICA tiene productores organizados en 45 comités de cacao orgánico, con presencia en 60 comunidades del municipio de Waslala.

CACAONICA nació como una alternativa en la búsqueda de las familias campesinas para mejorar sus condiciones de vida, obteniendo mejores precios para su producción de cacao en los mercados internacionales.

Principales objetivos de la Cooperativa:

- ☛ Promover y elevar las condiciones de vida de sus asociados, mediante el fomento a la ayuda mutua y el esfuerzo solidario de todos sus miembros.
- ☛ Crear una fuente estable de trabajo para los socios y su familia.
- ☛ Estimular las aportaciones y el ahorro entre sus asociados para crear su propio capital de trabajo y conducir a la cooperativa hacia la sostenibilidad financiera.
- ☛ Impulsar la participación activa de la mujer a través de la integración consciente en la gestión social y económica de la cooperativa.

- ☛ Comercializar colectivamente la producción de cacao de los miembros, con el fin de colocar la producción en los mercados internacionales y obtener así mejores ingresos.
- ☛ Hacer énfasis en los métodos de la agricultura orgánica, contribuyendo de esta manera a la preservación de los recursos naturales.

Logros de CACAONICA

- ☛ Reactivación de las plantaciones abandonadas de cacao en el Municipio de Waslala, esto con el apoyo de la ONG ProMundo Humano.
- ☛ Integración de productores de cacao a la cooperativa; de 83 en el año 2000, ahora somos 700.
- ☛ Se ha logrado comercializar en mercados internacionales: Holanda, Alemania, Costa Rica y Honduras, además del mercado nacional.
- ☛ Los productores que producen cacao orgánico fermentado han mejorado sus condiciones de vida.
- ☛ Alcanzar autosostenibilidad operativa.
- ☛ Aportaciones Sociales acumuladas ascienden a un monto de: C\$ 366,932.
- ☛ Integración a la Unión de Organizaciones Locales (UOL).
- ☛ Ejecución de 6 iniciativas de fortalecimiento institucional cofinanciadas por el FOFIP según el siguiente detalle:

Nombre de la iniciativa		Costo total	Aporte de Cacaonica	Aporte de FOFIP	% contra-partida
sep-03	Capacitaciones a mujeres para elaborar derivados del cacao	6.660	666	5.994	10,0%
sep-03	Enmallado, acondicionamiento de oficina y publicidad radial y escrita	104.338	10.433	93.905	10,0%
sep-04	Actualización contable	25.000	5.000	20.000	20,0%
sep-04	Certificación orgánica a 500 productores	105.182	52.591	52.591	50,0%
nov-04	Compra de 2 computadoras	36.334	7.267	29.067	20,0%
nov-04	Compra de Equipo de Oficina	4.435	887	3.548	20,0%

- ☛ Se han gestionado becas a la UOL y se han capacitado los miembros de la JD, JV y el personal.
- ☛ Con la integración a la UOL, CACAONICA ha iniciado su autogestión y se ha fortalecido como institución.

Organismos que han apoyado el desarrollo y fortalecimiento de CACAONICA:

- ☛ ProMundo Humano
- ☛ Proyecto Zona Norte (convenio UE-IDR) a través del FOFIP
- ☛ Parte Pública y Privada del gobierno Alemán (PPP),
- ☛ Instituto Interamericano para el desarrollo de la Agricultura en América Latina (IICA),
- ☛ Instituto de Desarrollo Rural (I.D.R).
- ☛ Préstamo del PAC (asociación Pueblos en Acción Comunitaria) por USD 30.000.

de P	% contra- partida
994	10,0%
905	10,0%
000	20,0%
991	50,0%
67	20,0%
48	20,0%

Aspectos a Fortalecer:

- ☛ Capacitación de personal y órganos de gestión.
- ☛ Autogestión.
- ☛ Gerencia.
- ☛ Contabilidad.
- ☛ Crecer en número de asociados.
- ☛ Lograr integración efectiva de las mujeres.
- ☛ Capitalización de la cooperativa.

citado los

niciado su

nimiento de

el FOFIP

cultura en

nunitaria)

Potencia Cacaonera

PONENCIA
DE
CORWAS
PONENCIA
DE
CORWAS

CORWAS: alianzas para consolidarnos

Ponente: Harvy Ubeda
Gerente de CORWAS

La Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Caficultores Orgánicos de Waslala R.L. presenta el siguiente organigrama funcional:



Asamblea de Socios

La Asamblea de Socios está compuesta por 155 Socios, de los cuales 111 son socios certificados; de este total 21 socios están en transición y 22 son socios convencionales.

Ponencia CORWAS

Crecimiento en Aportaciones

Año	Monto C\$	Porcentaje
2002	500	0
2003	0	0
2004	80.000	1.600 %

Crecimiento de Capital

Año	Monto C\$	Porcentaje
2002	57.000	0 %
2003	258.278	320 %
2004	307.665	84 %

Comportamiento de la producción

Conceptos	2002	2003	2004
Café Arábigo QQS	1.838	4.795	495
Café Maragogipe QQS	55	325	65

Resumen General

Conceptos	2002	2003/04
Número de Socios	49	155
Aportaciones (en Córdoba)	500	80.000
Edificio (en Córdoba)	0	151.327
Cartera (en Córdoba)	900.000	1.600.000
Capital (en Córdoba)	57.000	307.665

Corwas está asociada a la Unión de Organizaciones Locales. Esta asociación le ha traído las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ◀ Acceso a Fondos.
- ◀ Mejorar la Calidad de Gestión.
- ◀ Propiciar las Alianzas estratégicas.
- ◀ Mejorar la Capacidad Administrativa.
- ◀ Fortalecer la Capacidad de Infraestructura y Equipos.
- ◀ Fortalecimiento como Organización.

Desventajas.

- ◀ Se carece de estatus legal.
- ◀ Visión de futuro inconsistente.
- ◀ Reglas ortodoxas, pero poco efectivas.
- ◀ Falta de experiencia.

Plan de Capacitación 2004

En cuanto al Plan de Capacitación impulsado por el PZN y FondeAgro, pensamos que se han alcanzado los siguientes logros:

- ☞ Personal capaz que toma decisiones.
- ☞ Directivos conocen sus responsabilidades.
- ☞ Perspectivas de desarrollo.
- ☞ Capacidad administrativa y de control.
- ☞ Dificultades.
- ☞ Escogencia de los participantes.
- ☞ Nivel académico.
- ☞ Recursos económicos.
- ☞ Facilitadores que no utilizan lenguaje apropiado o metodología incorrecta.

PONENCIA

DE

FUNDESER

PONENCIA

DE

FUNDESER

FUNDESER-PZN: lecciones de una cooperación fructífera

Ponente: Ariel Aguilar

Gerente de Operaciones FUNDESER Managua

Algo de historia:

Cuando iniciamos operaciones en 1997, era como Prodagros, un proyecto apoyado por la Unión Europea, Cáritas Austria y KFS, y la atención estaba definida por la ubicación geográfica de los fondos iniciales – limitados por cierto – a causa de la dispersión con que nació Prodagros, ya que cada oficina abrió a petición de los párrocos de los diferentes municipios.

Cuando la segunda fase programada para iniciar en el año 2000 no llegó, previa autorización de los donantes nació FUNDESER, y comenzó la búsqueda de fondos en el mercado, sin tener la experiencia ni cumplir con los requisitos exigidos por los financiadores para optar a esos fondos.

Proyecto Zona Norte:

En mayo 2002 inició la relación con el PZN y, después de algún tiempo de negociaciones, recibimos los primeros fondos para crédito destinados a los municipios de La Dalia y Rancho Grande, acompañados de un apoyo institucional excelente que nos permitió crear capacidades para la atención a pequeños productores de las zonas de influencia.

Con los fondos propios de Fundeser, los montos promedio eran inferiores a USD80. En el período de mayo 2000 a diciembre 2003 el promedio creció a USD300, lo que significó que no necesariamente dejábamos de atender a los más pobres, sino que ampliábamos la atención a otros sectores y a otras comunidades.

Con los fondos recibidos para crédito en el período de mayo 2002 a diciembre 2003 colocamos 952 créditos desglosados así:

Sucursal	Recibido PZN (C\$)	Nº de créditos	Monto Desembolsado (C\$)
La Dalia	1,404,600	599	3,215,198
Rancho Grande	968,303	353	1,104,600
Total	2,372,903	952	4,319,798

Nota: los datos incluyen colocación de recuperaciones y refinanciamientos.

Lo social:

Además de los fondos de crédito, recibimos del PZN fondos con los cuales estamos experimentando una nueva modalidad de apoyo al desarrollo de las comunidades, a los que se ha llamado FIL (Fondos para Iniciativas Locales). Esta es una experiencia interesante, ya que además de acercar la institución a los pobladores, desarrolla la capacidad de gestión local y de formulación de proyectos de interés para las comunidades.

Para el manejo adecuado de esta modalidad, el gerente de la oficina de La Dalia participó en un intercambio en Honduras donde hay una mayor experiencia en el manejo de estos fondos.

Potencia FUNDSEER

Municipio	Desembolsado C\$	Iniciativas financiadas
Rancho Grande	470,497	100
El Cuá	917,043	155
Total	1387,541	255

Capacitación:

Con el apoyo del PZN se han realizado talleres sobre crédito y cobranzas, y sobre aspectos legales, lo que ha redundado en mejores conocimientos para nuestro personal y un mejor trabajo en la asignación de créditos, que se ha traducido en mejores resultados.

La creación de capacidades en la oficina es de incalculable valor porque mejora la posición de la institución en un mercado cada vez más exigente.

Hay que mencionar que existe un plan de capacitación con diferentes temas de interés, uno de los cuales fue el reciente viaje del gerente de la oficina de La Dalia y un funcionario de la oficina nacional al curso de planificación con la herramienta Microfin en la ciudad de Antigua, Guatemala; por cierto, un excelente curso que permitirá mejorar la planificación tanto del nivel nacional como del local.

Año	Aprobado	Uso
2004	C\$ 100,000	Capacitaciones varias

Otros temas en que ha participado el personal son:

- Análisis, administración de crédito y aspectos legales.
- Análisis de Estados Financieros.
- Fortalecimiento de los conocimientos sobre aspectos legales.

Apoyo institucional:

El apoyo institucional ha sido de primera, iniciando con poco y finalizando con medios de transporte (dos motos nuevas) y la remodelación de la oficina, la que actualmente no tiene que envidiar nada a las de otras instituciones más grandes.

También, hemos recibido un aporte para la compra de un software más completo, que se adquirirá a través de ASOMIF y que entrará en vigencia a partir de febrero del año 2005. Esta nueva herramienta nos hará más creíbles en el mercado de fondos, que es cada vez más exigente en lo que a información se refiere.

A continuación detallamos el monto y el destino por año del aporte de PZN al fortalecimiento institucional de FUNDESER.

Año	Monto C\$	Uso
2002	137,525	Cubrir déficit de operaciones
2003	262,817	Compra de 2 motos, complemento remodelación de oficina
2003-2004	162,964	Remodelación de oficina
2004	148,000	Adquisición de software de cartera
Total C\$	711,306	

Seguimiento:

El seguimiento del PZN a los fondos colocados ha permitido llevar un mejor control de los mismos, contando así con una información más pormenorizada por comunidad, índices de morosidad, concentración de la mora.

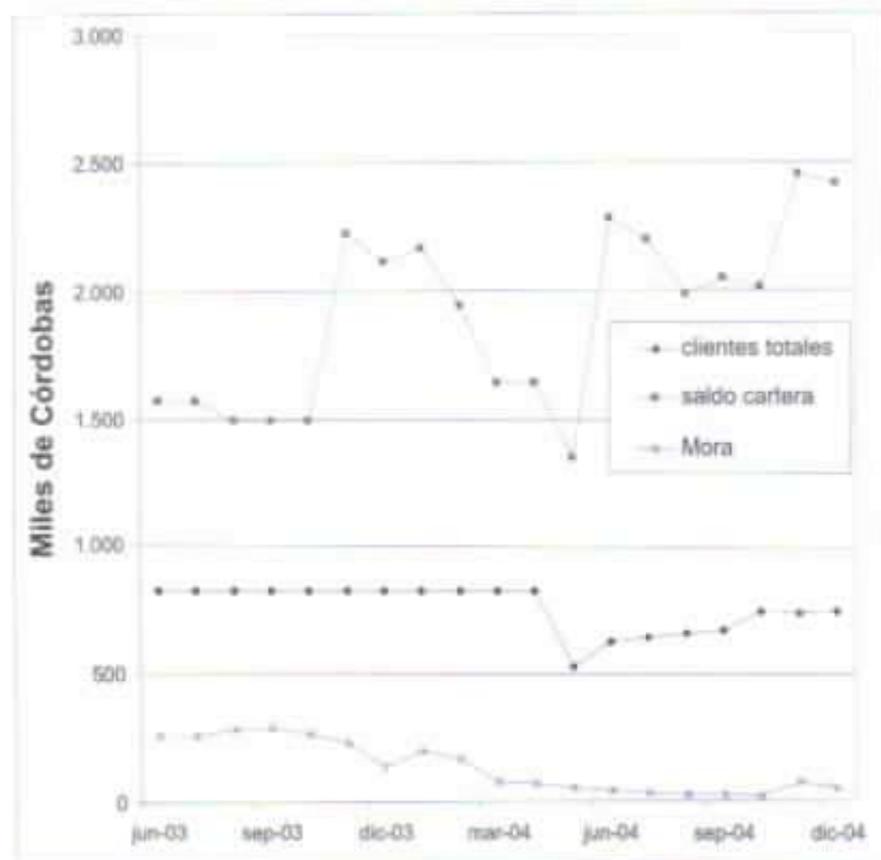
Necesidades de capacitación para el año 2005:

- ✦ Intercambios de experiencia dentro y fuera del país
- ✦ Control Interno
- ✦ Análisis de rentabilidad
- ✦ Análisis e interpretación de indicadores de cartera
- ✦ Relaciones Humanas (atención al público)
- ✦ Gerencia
- ✦ Análisis crediticio
- ✦ Manejo de caja

Aprendizajes de Fundeser

- ☞ No hay malos pagadores, sino malas decisiones al entregar el crédito.
- ☞ El crédito rural no es para cualquiera.
- ☞ Tener un norte definido es fundamental para lograr la consolidación.
- ☞ Buscar la sostenibilidad debe ser una meta de todos.
- ☞ Aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan
- ☞ Para continuar prestando los servicios se deben revisar los planes y hacer los ajustes necesarios en el camino.
- ☞ Cada vez es más difícil prestar el servicio de crédito, para sobrevivir hay que hacer las cosas bien.
- ☞ La transparencia en el manejo de las cosas es vital para generar credibilidad que redundará en mayor apoyo y mejores oportunidades.
- ☞ Una cooperación bien orientada y bien capitalizada fortalece las instituciones y favorece a los beneficiarios finales.
- ☞ La capacitación del personal es vital para mejorar el desempeño de las instituciones: empleados mejor capacitados, mejores resultados institucionales.

Evolución de Indicadores Financieros de Fundeser (sólo municipios de Tuma-La Dalia y Rancho Grande)



Pbrencia FUNDESER

ser
nde)



PONENCIA
DE
PAC
PONENCIA
DE
PAC

PAC: servicios integrales al productor

Ponente: Norlan López Calderón
Administrador PAC Matagalpa

Naturaleza, origen y composición de PAC

La Asociación Pueblos en Acción Comunitaria (PAC), es una organización nicaragüense que promueve el desarrollo local y surge como una alternativa de integración y conjunción de esfuerzos con distintos sectores de la sociedad para converger y articular un modelo de organización que permita aprovechar racional y óptimamente los recursos disponibles en el ámbito local y nacional.

PAC fue constituido el año 1995 por iniciativa de los grupos beneficiarios del proyecto Manejo de Recursos Naturales y Agricultura Sostenible que ejecutó Auxilio Mundial. Logró su personería jurídica el año 1996 como una organización de servicios múltiples, sin fines de lucro, civilista, de inspiración cristiana, sin distingo de colores políticos ni credo religioso, abierta a la integración de pequeños y medianos productores, artesanos, comerciantes, profesionales, amas de casa y otros sectores sociales.

La visión de PAC está dirigida hacia:

La constitución de una Asociación promotora del desarrollo local, capaz de gestionar y administrar recursos dirigidos a la ejecución de programas de desarrollo sostenible (Crédito, Fomento Agrícola, Procesamiento y Comercialización) hacia diversos sectores objeto de atención; considerando como propósito fundamental, la autosostenibilidad financiera y técnica de cada programa.

PAC tiene la misión de:

Apoyar el desarrollo social, económico y humano de los sectores más vulnerables de la sociedad nicaragüense, localizados en las zonas urbanas y rurales del país, por medio de un programa financiero,

capacitación; asistencia técnica e introducción de nuevas tecnologías y mercadeo; siendo la esencia de su actividad procurar los objetivos propuestos, en un marco de responsabilidad, integración e iniciativa empresarial con los distintos sectores de la sociedad.

Órganos de gobierno

1. Asamblea General Ordinaria, conformada por todos sus miembros. Será considerada válida con la presencia de la mayoría de los miembros activos, presentes y representados.
2. Junta Directiva Nacional, tiene vigencia de dos años, sesiona cada tres meses ordinariamente y extraordinariamente cuando sea necesario y está conformada por los siguientes socios:

Presidente	Uriel Tercero Bucardo
Vice Presidenta	Ninoska Alegría
Secretaria	Victoria Andino
Tesotero	Reynerio Muñoz
Fiscal	Paulino Sánchez
1º Vocal	Aristeo Duarte
2º Vocal	Róger Gómez

Zonas de intervención geográfica

Oficina Central: Managua. Dirección: Kilómetro 6 ½ Carretera Sur, de los Semáforos del Hospital Fernando Vélez Páiz 100 metros al lago (norte) 250 metros abajo (oeste). Quinta CAM. Teléfonos: 265-3415, 265-3430. Fax 265-3572. Email: apac@apac.org.ni

Zona Occidente:

Atiende: Departamentos de León y Chinandega

Oficina Sede: Managua

Zona Norte:

Atiende:

Departamento de Estelí: Condega y Pueblo Nuevo.

Madriz: Somoto, Palacagüina, Las Sabanas, San Lucas, Telpaneca y San Juan del Río Coco.

Nueva Segovia: Ocotal, Santa María, Dipilto, Macuelizo, San Fernando, Mozonte, Jícaro y Quilalí y Wiwilí Segovia.

Jinotega: Wiwilí Jinotega, El Cúa y San José de Bocay

Matagalpa: San Dionisio, Matiguás, Sébaco, La Dalia, Rancho Grande y Waslala.

Oficinas Sede: Ocotal, Quilalí, Wiwilí y Matagalpa

Total de comunidades: 403

Zona Sureste:

Atiende: RAAS: Nueva Guinea

Río San Juan: El Almendro, San Miguelito, San Carlos y El Castillo

Oficinas Sede: Nueva Guinea y San Carlos, Río San Juan

Total de comunidades: 176

a) Programa de Fomento Agrícola:

El fomento agrícola ha sido dirigido hacia la promoción de cultivos alternativos no tradicionales en tres ambientes climáticos (trópico alto, trópico húmedo y trópico seco), que rompan con la costumbre del monocultivo y mejoren el estado socio económico de los beneficiarios. Para lograrlo, se ha trabajado con iniciativas por región y han comprendido básicamente:

- Reforestación, conservación de suelos y agua
- Agricultura orgánica
- Introducción de semilla híbrida de granos básicos
- Establecimiento de cultivo de uva en la zona seca de Nueva Segovia, Madriz y Estelí.

- Establecimiento de cultivo de fresa, mora, frambuesa, manzana, durazno, albaricoque en la zona alta de Las Sabanas, Madriz.
- Establecimiento de especias como canela, pimienta negra, nuez moscada, clavo de olor y otros cultivos perennes como Cacao, Palmito, Rambután y Musáceas (Plátano FHIA-20 y banano FHIA-25) en zona de trópico húmedo (Río San Juan, Nueva Guinea y San José de Bocay).

El fomento agrícola se lleva a cabo mediante un proceso de capacitación y asistencia técnica a cargo de agrónomos que laboran en los Centros de Recursos que ha impulsado el programa y se caracterizan por ser fincas experimentales donde se garantiza la asesoría técnica para la validación, establecimiento y manejo de los cultivos, instalación de sistemas de riego, venta de material vegetativo de los diversos cultivos. El modelo de Centros de Recursos que se ha implementado cuenta con infraestructura adecuada para transferencia de tecnología y están ubicados en la zona de Río San Juan, Nueva Guinea, Las Sabanas, Wiwilí y San José de Bocay.

b) Programa de Servicios Agrícolas:

El programa de Servicios Agrícolas desarrolla tres actividades importantes: acopio, mercadeo y suministros agrícolas. Estas actividades son ejecutadas por agentes privados de mercado (empresas), los cuales son apoyados por el organismo a través de Financiamiento y Asistencia técnica con el propósito de incentivar la participación privada en el proyecto.

Para el acopio de la producción, el programa cuenta con una capacidad instalada de estructuras postcosecha para almacenamiento en finca conformado por 1550 silos metálicos en la zona norte y 1600 en la zona sureste. Además, los Centros de Servicios Agrícolas son una infraestructura creada y equipada por el proyecto con el objetivo de que productores, acopiadores locales y nacionales hagan uso del servicio de almacenamiento de productos, clasificación, trillado, secado, beneficiado de cafés especiales y granos básicos. Estos centros están ubicados en Condega, Ocotol, Murra, Wiwilí,

Plan de Grama, San José de Bocay, San Andrés de Bocay, Nueva Guinea. En construcción próxima a terminarse están los centros de El Almendro y San Carlos, ambos en Río San Juan.

En la actividad de mercadeo, se tiene el propósito de búsqueda de mercados especiales, favorables, seguros, a mediana y gran escala para que el pequeño productor pueda incrementar sus ingresos; permite el fortalecimiento de los canales de comercialización brindando apoyo al productor para que disponga a corto plazo, de la opción de priorizar la retención de cosecha que le permita esperar mejores precios en el mercado.

c) El Programa de Crédito:

El programa de crédito ha sido establecido en seis sucursales ubicadas en las sedes regionales de Ocotral, Quilalí, Wiwilí, Nueva Guinea, San Carlos y Matagalpa. El objetivo principal ha sido definido en correspondencia al apoyo de la economía local para el fortalecimiento directo y continuidad del programa de fomento agrícola y servicios agrícolas; por lo que el crédito es considerado como la columna vertebral para el desarrollo de ambos programas. El programa registra una cartera aproximada de USD 3,486,767, con un total de 3,949 clientes activos entre: individuales, asociaciones y cooperativas, a los cuales se les ha acreditado un total de 17,540 créditos.

El Fortalecimiento Institucional

A nivel regional el fortalecimiento institucional está definido con la idea de fortalecer a los diferentes actores del desarrollo local y se prevé de la siguiente manera:

A nivel de PAC, se contempla el fortalecimiento de nuestra institución logrando contar con los medios y equipos necesarios que permitan desarrollar nuestras diferentes actividades. Del mismo modo, tratamos de fortalecer las capacidades de nuestro personal, de manera que puedan atender las diferentes acciones relacionadas con el financiamiento, la comercialización y el fomento a la producción, estos procesos son implementados con intercambios de experiencia, capacitaciones, etc.

Existe el interés en fortalecer la organización de usuarios de los servicios brindados por PAC, sean estas personas naturales o jurídicas. Se contempla apoyo a estas organizaciones y seguimiento a sus avances institucionales, de igual manera se capacita en aspectos técnicos, organizativos y administrativos. Estos sectores tienen participación en las estructuras de la asociación PAC.

De igual manera es de nuestro interés apoyar a las empresas con las que PAC tiene relación, para lograr fortalecer alianzas que permitan consolidar las actividades de comercialización de los productos de exportación como el café, cacao, vegetales orientales, etc.

Indicadores utilizados

Existe el interés en fortalecer las actividades de fomento, financiamiento y comercialización en los municipios de Matagalpa y Jinotega. PAC se plantea como necesario establecer anualmente: 250 mz de cacao, apoyar la diversificación productiva en 70 mz más de rubros diversos, en exportar 5 contenedores de café de especialidades, 6 orgánicos y 4 convencionales. Atender la demanda de financiamiento para actividades comerciales y pecuarias, llegar a manejar una cartera al 2005 y 2006 de 1.5 millones de dólares, atender los procesos de post cosecha y comercialización de los productos básicos, etc.

Los principales cambios se reflejan en un crecimiento gradual de nuestros servicios, en la ampliación de la cartera de crédito, logrando ampliar en número de beneficiarios y atender mayores actividades productivas, comerciales y zonas.

Conceptos	Resultados
% de incremento de la cartera del 2002 al 2004	176
Nuevas fuentes de financiamiento	Bancentro-Credinorte, PZN, FCR, SG, En gestión FondeAgro
Clientes 2003 Zona PZN	771
Clientes atendidos 2004 Zona PZN	921
Clientes totales PAC Matagalpa y Jinotega 2003	1021
Clientes totales PAC Matagalpa y Jinotega 2004	1201
Cartera Afectada más alta 2003	18 %
Cartera afectada mas alta 2004	8.5 %
Tasas de interés	12%, 20%, 23%, 26%
Monto total de la cartera al 2004	C\$ 14,112,081
% Actividades agropecuarias	80 %
% Actividades comerciales y negocios	20 %
% Participación de mujeres	8 %
% Participación de varones	92 %
Ajustes en el cobro de la tasa de interés (inicialmente todo al vencimiento)	Vencimiento y por cuotas
Mejora en los reportes del sistema	Reportes crédito y café
Exportación de café	4 a 8 orgánicos, 5 especialidades, 4 convencionales
Convenios	CBI, COMPROCOM, COMANUR, CACAONICA, Coop. Celestino Sáenz, Grupo Solidario Santa Rosa, Esperanza Coffee Group, beneficio Gorrón

El sistema automatizado permite obtener reportes diversos de la cartera por socio, actividad, promotor, mora, comunidad, fondo, etc. También, se efectuaron ajustes al sistema de cobro de interés, diferenciándose los créditos sobre saldo de los créditos sobre cuota.

Se ha logrado ampliar los servicios de apoyo a la comercialización: se está implementando un sistema de control del proceso de comercialización del café, el que permite llevar los diferentes registros de acopio y liquidación.

Esto también representa un crecimiento de PAC en el apoyo a la producción y exportación de rubros como el café orgánico y de especialidades. Pasando de 4 contenedores orgánicos a la proyección de 6 orgánicos y 5 de especialidades para el presente ciclo productivo.

Inicialmente, existía pérdida de recursos con los procedimientos de cobro de intereses sobre saldo al vencimiento, ante esto y pensando en nuestra sostenibilidad se decidió ajustar nuestras aplicaciones a las tasas de interés, de manera que esto permita a la vez incidir en un mayor nivel de responsabilidad por parte de los usuarios.

La mejora de los reportes de cartera se elaboró con el propósito de facilitar la información a los promotores del crédito y como una herramienta de análisis en las reuniones de equipo.

La necesidad de obtener un nivel de reporte y de control de las actividades de comercialización del café, nos generó el requerimiento de diseñar pantallas que permitan reflejar esta información.

Programa de Fortalecimiento Institucional

De manera específica para PAC, el componente de fortalecimiento institucional implementado nos ha permitido cumplir con nuestros propósitos de mejorar las capacidades internas en el manejo de las actividades técnicas y crediticias. También, ha contribuido con el fortalecimiento de las organizaciones locales, así como con un mayor apoyo en el aspecto técnico. Otro aporte importante para nuestra institución y nuestros beneficiarios es que hemos logrado mejorar nuestros servicios de atención en las zonas de trabajo. Todos estos resultados tienen un efecto importante para la producción agropecuaria de nuestras zonas y del país.

Fortalecimiento de PAC

Se ha logrado ampliar los servicios de apoyo a la comercialización: se está implementando un sistema de control del proceso de comercialización del café, el que permite llevar los diferentes registros de acopio y liquidación.

Esto también representa un crecimiento de PAC en el apoyo a la producción y exportación de rubros como el café orgánico y de especialidades. Pasando de 4 contenedores orgánicos a la proyección de 6 orgánicos y 5 de especialidades para el presente ciclo productivo.

Inicialmente, existía pérdida de recursos con los procedimientos de cobro de intereses sobre saldo al vencimiento, ante esto y pensando en nuestra sostenibilidad se decidió ajustar nuestras aplicaciones a las tasas de interés, de manera que esto permita a la vez incidir en un mayor nivel de responsabilidad por parte de los usuarios.

La mejora de los reportes de cartera se elaboró con el propósito de facilitar la información a los promotores del crédito y como una herramienta de análisis en las reuniones de equipo.

La necesidad de obtener un nivel de reporte y de control de las actividades de comercialización del café, nos generó el requerimiento de diseñar pantallas que permitan reflejar esta información.

Programa de Fortalecimiento Institucional

De manera específica para PAC, el componente de fortalecimiento institucional implementado nos ha permitido cumplir con nuestros propósitos de mejorar las capacidades internas en el manejo de las actividades técnicas y crediticias. También, ha contribuido con el fortalecimiento de las organizaciones locales, así como con un mayor apoyo en el aspecto técnico. Otro aporte importante para nuestra institución y nuestros beneficiarios es que hemos logrado mejorar nuestros servicios de atención en las zonas de trabajo. Todos estos resultados tienen un efecto importante para la producción agropecuaria de nuestras zonas y del país.

Ponencia de PAC

El único aspecto que consideramos necesario a revisar, está relacionado a los procedimientos de aprobación de los programas de recursos financieros, tratando de idear mecanismos que permitan agilizar los procedimientos de desembolsos.

Plan de capacitación 2004 PZN – FondeAgro

La iniciativa ha permitido reforzar las actividades desarrolladas por las diferentes instituciones involucradas en el plan de capacitación. Las temáticas abordadas son clave en el desempeño de las IFI y CAC; esto ha contribuido al fortalecimiento de las actividades de trabajo, lo que permitirá mejorar nuestro desempeño y procedimientos, de igual manera ha permitido mejorar las relaciones y coordinaciones interinstitucionales.

Todos los eventos fueron de gran utilidad. Podemos mencionar que las temáticas más mencionadas por el personal fueron:

- Análisis y administración del crédito.
- Aspectos legales del financiamiento.

Ambas temáticas despertaron mayor interés, ya que están relacionadas con las actividades de trabajo de los oficiales y promotores del crédito, las mismas les aportaron elementos orientados a mejorar en su trabajo y fueron consideradas de gran utilidad para mejorar nuestros procedimientos antes y después de colocar un financiamiento.

Potencia de PAC

Propuestas para mejorar el Plan de Capacitación

- Inicialmente, se tendría que solicitar un mayor nivel de compromiso de todos los participantes, para elaborar propuestas de temáticas y de participantes ajustadas a la realidad, de manera que esto permita cumplir el plan conforme a como sea definido.
- Proponer capacitaciones específicas en las que se pueda programar y tomar en cuenta los cargos y funciones dentro de las instituciones.

- ➔ Aumentar el nivel de información de las convocatorias a las capacitaciones.

En cuanto al aspecto técnico, PAC pretende seguir capacitando a su personal y nuestros beneficiarios, en temáticas relacionadas con la calidad del café y cacao, vegetales orientales, así como de todos aquellos rubros orientados a la diversificación productiva.

En el tema crédito, pretendemos continuar capacitando a nuestro personal en aspectos de avalúos urbanos y rurales, y administración del crédito.

A nivel gerencial y administrativo, pretendemos reforzar aspectos legales del financiamiento, las obligaciones tributarias o impuestos, y análisis de indicadores de cartera.

PAC pretende mantener opciones de capacitaciones internas al personal, así como de aprovechamiento de las opciones externas ofertadas o relacionadas a coordinaciones interinstitucionales. De igual manera, se pretende fortalecer con cursos y post grados al personal de gerencia y administrativo.

Las temáticas se relacionan a aspectos técnicos productivos, de finanzas y administrativos. Se pretende cubrir estos requerimientos, con las utilidades generadas por las actividades de comercialización y de las utilidades generadas por la actividad crediticia.

Principios de trabajo con el PZN

Democracia:

La tenemos contemplada en nuestra misión institucional, ya que contemplamos la participación activa de los diferentes sectores productivos y comerciales involucrados en el desarrollo agrícola sostenible, esta participación es a nivel de usuarios de los servicios y de representatividad en las estructuras de la asociación.

Equidad:

Consideramos que nuestras opciones de servicio y atención están dirigidas de manera igual a los diferentes sectores sociales naturales o jurídicos, aún cuando creemos que se necesita mejorar los indicadores de atención de manera general a las mujeres de las zonas urbanas y rurales.

Gradualidad:

Corresponde a un avance de nuestros planes y metas de una manera ordenada y con un paso adecuado a nuestra realidad. En nuestro caso, esta gradualidad se ha complementado con las opciones regionales encontradas facilitadas por PZN, FondeAgro y a nivel nacional el FCR.

Transparencia:

Nuestra idea es manejar toda nuestra información y procedimientos de manera limpia y sana. Nuestro principal soporte ideado en este aspecto se liga al sistema automatizado que nos permite reflejar todas nuestras operaciones y procedimientos. De igual manera, la constante reflexión con nuestro personal sobre la atención no viciada a nuestros usuarios.

Co-financiamiento:

Está vinculado a la posibilidad de mejorar el acceso a recursos financieros de fuentes accesibles, para atender a los sectores urbanos y rurales que lo demandan en las zonas de acción. Estas posibilidades permiten una co-ejecución de los recursos de una manera ágil y efectiva.

Desarrollo de capacidades:

Se relaciona con las posibilidades de fortalecer a todos los niveles los requerimientos de formación y capacitación que permitan un aumento de la capacidad a nivel local e institucional. También, está relacionado con el trabajo diario y los intercambios de experiencia.

Alianza estratégica:

Ha permitido a PAC, establecer acciones que le permiten articular esfuerzos entre productores y empresas exportadoras, así como la posibilidad de obtener recursos financieros. Estas alianzas permiten fortalecer el trabajo y garantizar los procesos de la cadena productiva de manera más dirigida.

Confianza:

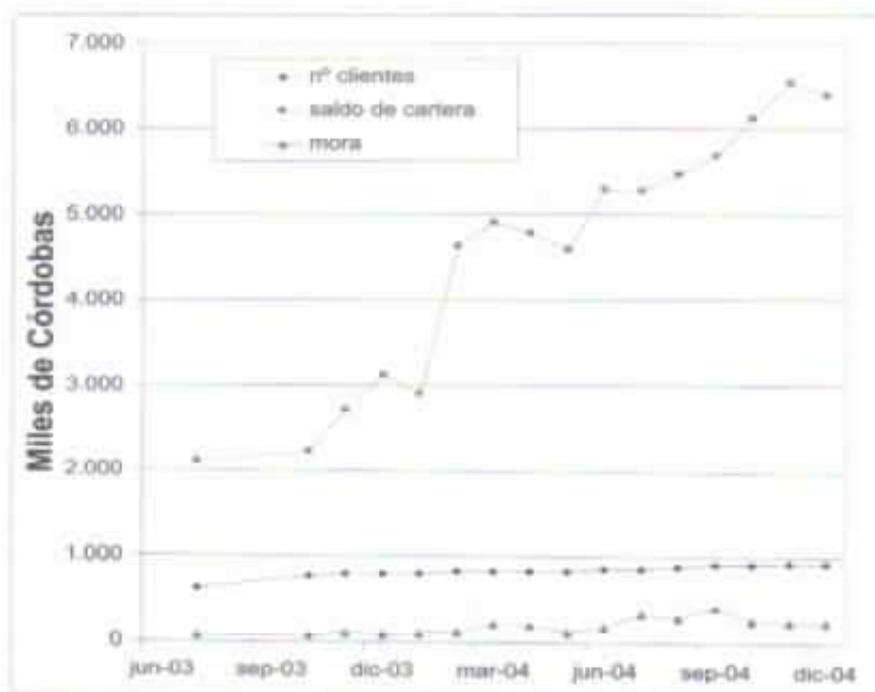
La vinculamos a la credibilidad que los usuarios o beneficiarios tienen de las instituciones con las que trabajan, está relacionada con el cumplimiento de las propuestas acordadas y con la seguridad o fortaleza que refleja la institución. Hemos articulado importantes pasos, fundamentalmente con el sector cafetalero.

Conclusiones

Es importante mejorar nuestros canales de comunicación, ya que somos varios actores ubicados en las mismas zonas de intervención y esto representa posibilidades de mejorar nuestros servicios y de ejecutar acciones conjuntas que inciden en mejorar nuestro desempeño y el de nuestros beneficiarios.

Las posibilidades de alianzas y convenios, en el caso de PAC, ha representado un importante salto en su desempeño en la región de Matagalpa y Jinotega, logrando atender a diferentes sectores económicos y sociales, ampliando la atención y servicios en diferentes zonas y beneficiarios. Mención especial, en nuestro caso, para FondeAgro y PZN que han logrado complementar los requerimientos de fortalecimiento institucional y de disponibilidad de recursos financieros.

Evolución de Indicadores Financieros de PAC (sólo municipios de Tuma-La Dalia, Rancho Grande, Waslala, Cua y Bocay)





PONENCIA
DE
PRESTANIC
PONENCIA
DE
PRESTANIC

La Capacitación en Prestanic

Ponente: Gladis Chavarría
Gerenta financiera Prestanic, Managua

PRESTANIC significa el Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario.

Breve historia de PRESTANIC

- ☛ Nació como un departamento de crédito del CEPAD en 1991.
- ☛ En 1997 la Junta Directiva decidió realizar un estudio de descentralización del Programa de Crédito.
- ☛ En 1998 la Junta Directiva autorizó la descentralización de PRESTANIC.
- ☛ En Enero de 1999 se llevó a cabo la constitución, logrando obtener su personería Jurídica como una asociación sin fines de lucro. En este mismo año se realizó la apertura de la sucursal de Matagalpa.
- ☛ En el 2000 se realizó la apertura de la sucursal de Estelí.
- ☛ En el 2002 se realizó la apertura de la sucursal de Jalapa en el departamento de Nueva Segovia y Matiguás perteneciente al departamento de Matagalpa.
- ☛ En el 2003 se realizó la apertura de Camoapa en el departamento de Boaco y Ciudad Jardín en Managua.

Misión de Prestanic

Es una institución de compromiso cristiano que brinda servicios financieros en forma eficiente y sostenible a los empresarios y productores urbanos y rurales de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas, construyendo una relación de confianza con los clientes y contribuyendo a su desarrollo.

Visión de Prestanic

Se destaca en el mercado financiero por su calidad, competitividad, eficiencia, amplia cobertura en el sector rural e impacto en el desarrollo de los micro y pequeños empresarios rurales y urbanos.

Objetivos

- ☛ Contribuir al desarrollo integral desde la perspectiva bíblica de la mayordomía, mediante la capacitación, asesoría y financiamiento a proyectos que mejoren las capacidades de administración y producción de bienes y servicios de las comunidades rurales.
- ☛ Mejorar la economía de las familias urbanas financiando proyectos productivos y generadores de ingreso en actividades de comercio, servicio y pequeña industria que demuestren rentabilidad, equidad de género y preservación del medio ambiente.

Valores

- ☛ Compromiso cristiano y opción por los pobres.
- ☛ Equidad de género.
- ☛ No discriminación por razones religiosas, culturales o políticas.
- ☛ Eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones.
- ☛ Honestidad y transparencia en el manejo de los recursos.
- ☛ Amabilidad y cordialidad en las relaciones con los actores involucrados en el quehacer institucional.

Afiliaciones

ASOMIF (Asociación Nicaragüense de instituciones de Microfinanzas).

FIG (Fondo Internacional de Garantía).

FOLADE (Fondo Latinoamericano de Desarrollo)

Cartera a octubre 31/2004

Actividad	Monto	%	n° Préstamo	%
Agrícola	781.147	18	675	18
Pecuaria	2.376.591	54	862	23
Pequeña Industria	131.327	3	213	6
Pesca	9.043	1	1	
Servicio	128.078	3	211	6
Comercio	915.902	21	1.707	46
Servicios Financieros	99.283	2	7	1
Total	4.441.371	100	3.676	100

Experiencia en el Plan de Capacitación

- ☛ Desde que nació PRESTANIC, ha sido una constante el capacitar al personal y es parte del plan global anual, esto con el fin de desarrollar capacidades humanas en cuanto a la profesionalización de los funcionarios y por ende de la institución.
- ☛ Siempre se hace una selección de las mejores ofertas de capacitación para enviar al personal.
- ☛ Se ha participado en foros, postgrados y diferentes cursos, todos relacionados a las microfinanzas.

Experiencia en el Plan de Capacitación

- ☛ La experiencia con FondeAgro y el PZN permitió involucrarse en la ejecución del plan interinstitucional ya que este constó de temas que estaban incluidos en el plan de capacitación de PRESTANIC.
- ☛ Se logró bajar un poco los costos.
- ☛ Se obtuvo informes de los participantes donde expresaron su motivación, aprovechamiento y su aprendizaje sobre los cursos.

Testimonio de los Participantes

"Los talleres se desarrollaron con buen dominio de los temas por parte de los instructores y buena participación de los participantes."

Los 4 participantes

"El taller sobre Análisis de Crédito permitió refrescar conocimientos, ya que se impartió cómo analizar una solicitud de crédito, tipo de actividad, segmentos de mercados, razones financieras."

Pedro Cubas Urbina – Matagalpa

"En el tema de Diversificación de Producto, aprendí cómo diseñar un producto y cómo venderlo, fue muy importante para mí ya que me enseñó a corregir los errores que estaba cometiendo."

José Beltrán Aguilar – Esteli

"El taller de Aspectos Legales en Crédito de microfinanzas lo considero de mucha importancia, ya que es parte del quehacer cotidiano. Este taller me permitió conocer de manera más detallada, cuáles son los trámites legales que debe realizar el abogado de la institución para resolver con eficiencia la recuperación de los créditos por la vía legal."

Aracelly Morán Castillo – Esteli

Pedro José Cuba Urbina- Matagalpa

"Estos talleres ayudan a realizar mejor nuestro trabajo, con mayor eficiencia y eficacia en nuestra funciones diarias, ya sea como analistas de crédito, puestos de dirección y gerente."

Pedro José Cuba – Matagalpa

José Angel Mendoza – S^o Tomás

	%
	18
	23
	6
	6
	46
	1
	100

stante el
nual, esto
cuanto a
nde de la

ofertas de

os, todos

volucrarse
ste constó
itación de

resaron su
i cursos.

Propuesta de Temas para el 2005

1. Finanzas para no financistas.
2. Legislación Tributaria.
3. Administración de Cartera y Cobro.
4. Elaboración y Administración de Proyectos.
5. Atención al Cliente

Conclusiones

- ☛ Partiendo de la experiencia realizada en el 2004, consideramos que el Plan Interinstitucional de Capacitación impulsado por FondeAgro y el Proyecto de Zona Norte se debe seguir consolidando para apoyar el fortalecimiento del desarrollo de Cooperativas y micro financieras en la zona Norte.
- ☛ Tomar en cuenta en todos los talleres la participación de la mujer.

PONENCIA
DE
FONDEAGRO
PONENCIA
DE
FONDEAGRO

ideramos
mpulsado
be seguir
rrollo de

ón de la

Incrementar la cobertura y bajar el costo del crédito

Ponente: Aníbal Espino

Unidad de Crédito de Fondecagro

Alcances de Fondecagro

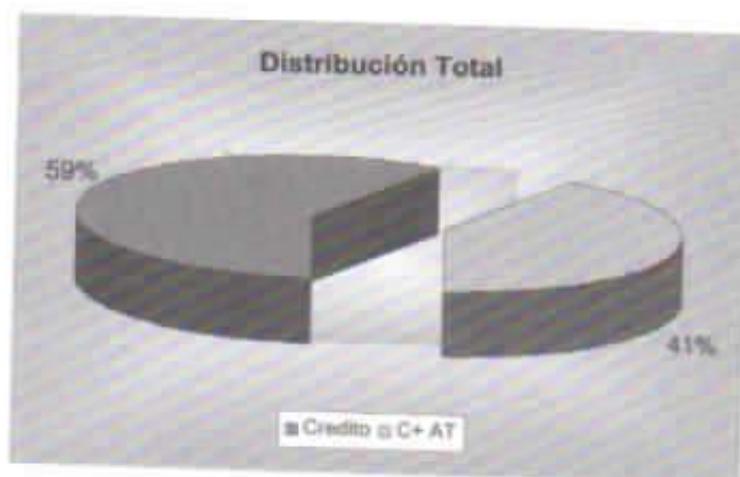
Colocaciones y número de Beneficiarios de Crédito

ZONA	USD	Beneficiarios	Beneficiarios AT	Prom.
Cafetalera	1.077.622	1.081	412	997
Ganadera	1.385.667	702	251	1.974
Total	2.463.289	1.783	663	1.381

Morosidad

ZONA	Cartera Vencida	Cartera Afectada (>30 d)
Cafetalera	1,53%	1,13%
Ganadera	0,34%	1,11%
Total	0,79%	1,12%

Crédito y Asistencia Técnica



costo del

Beneficiarios Asistencia Técnica vs Crédito

Contribución en Crédito Agropecuario

Bajar el Costo del Crédito

Apoyo institucional

- ☛ Apoyar a las intermediarias financieras en los costos de arranque y mejoras a sus oficinas rurales existentes y la apertura de nuevas.
- ☛ Capacitación en aspectos técnicos, contables, administrativos, gerenciales y organizativos, ya sea a través de contratación de servicios o en coordinación con entidades homologas a FondeAgro.

Incentivo al beneficiario final del credito por pagos puntuales.

- ☛ 6% de descuento en los intereses, pago hasta 0 días.
- ☛ 3% de descuento en los intereses, pago hasta 15 días

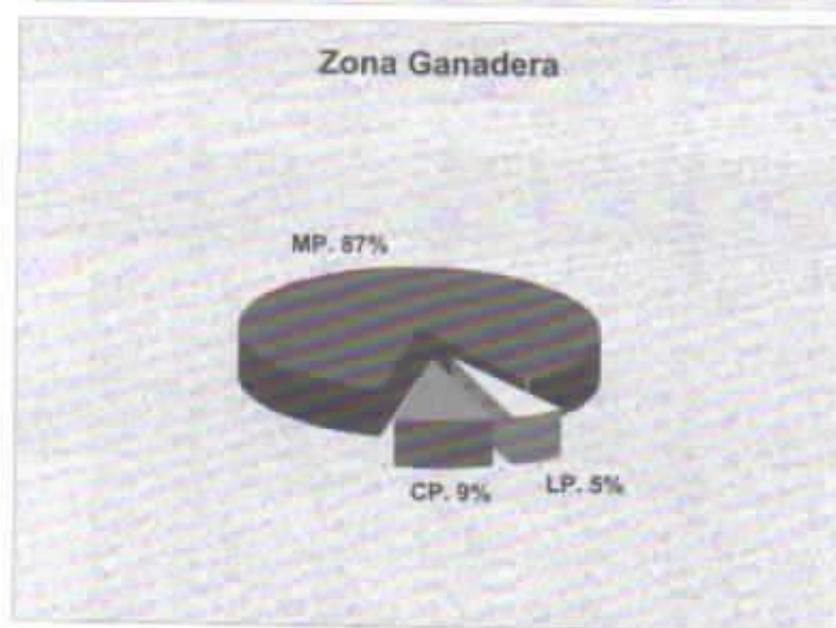
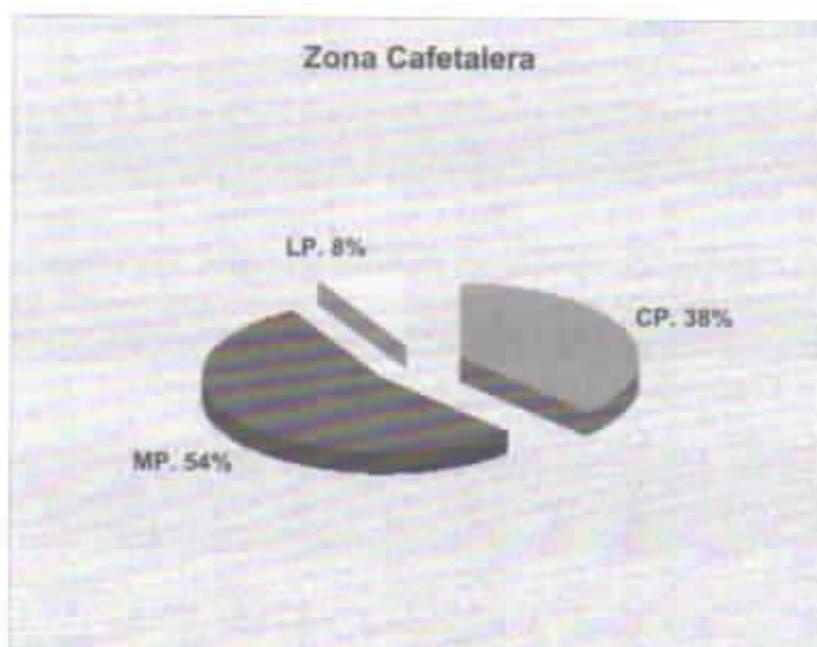
Incentivos a productores
(Acumulado a Septiembre 04)

Zonas	Beneficiarios	Monto US\$
Cafetalera	570	19.005
Ganadera	188	16.050
Total	758	35.055

Fonencia FondeA

Aumentar los Plazos de Crédito a los beneficiarios finales

- ☛ Líneas de Crédito a 18 meses plazo convertible en préstamo amortizable a 5 años, según cumplimiento de acuerdos contractuales.



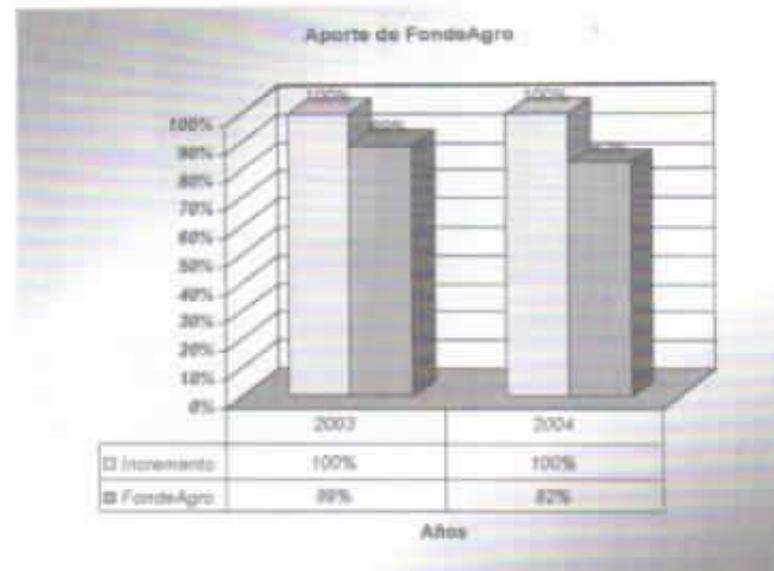
ales
en préstamo
de acuerdos

Aumento del monto de crédito al beneficiario final, acorde a su actividad productiva

Mayor disponibilidad de recursos.

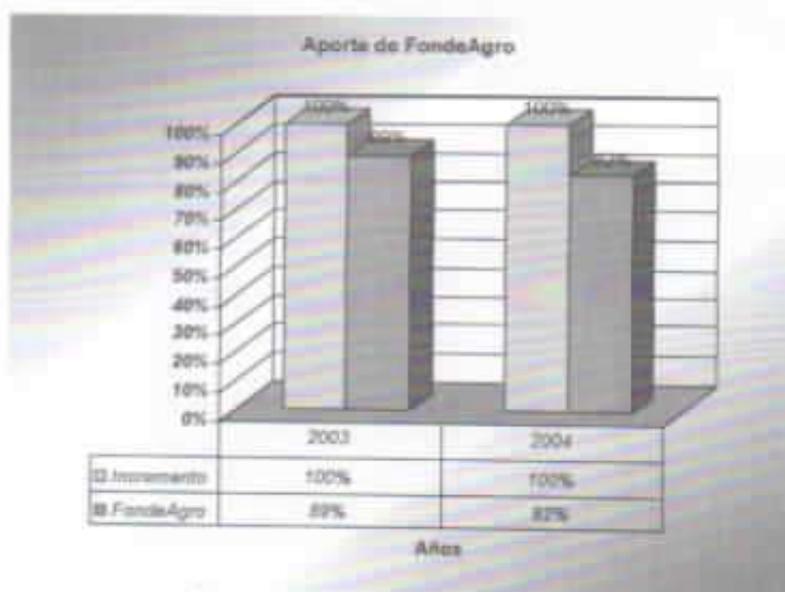
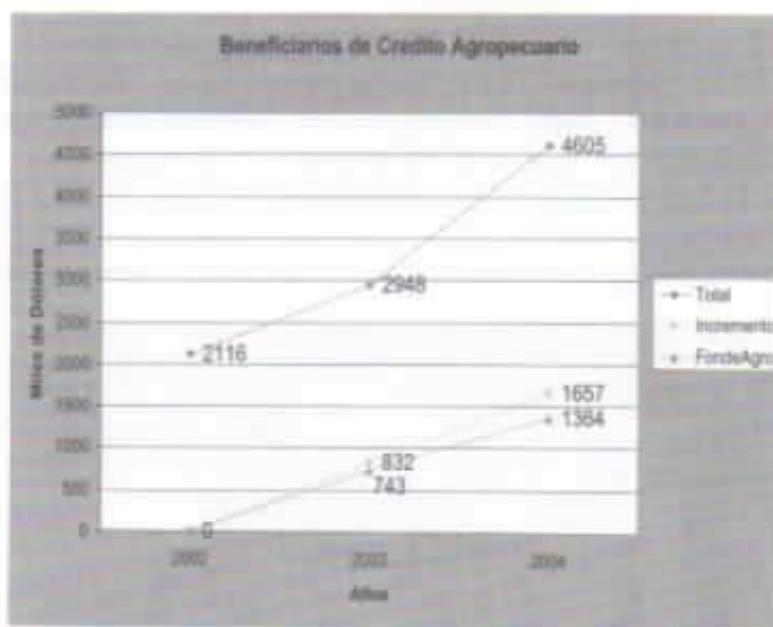
- FDL, Fundación José Nieboroswky, Coop. Hermandad Campesina y Fondo Nicaraguense de Desarrollo Comunitario (PRESTANIC), en las zonas de influencia de FondeAgro.

Contribución de FondeAgro a la oferta de crédito Agropecuario



Porencia FondeA

Contribución de FondeAgro al aumento de beneficiarios de Crédito Agropecuario



Bajar la tasa de interés del mercado☛ **Mayor Disponibilidad de recursos de crédito**

- Total Comprometido, USD 3,301,090
- Desembolsado, USD 2,301,90 (70%)

☛ **Mayor competencia**

- Fondo de Desarrollo Local (FDL)
 - ZONA CAFETALERA (Wiwili, Cúa y Bocay)
 - ZONA GANADERA (Matiguas, Río Blanco, Paiwas)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito, Hermandad Campesina (CAC-HERCAM)
 - ZONA GANADERA (Río Blanco y Paiwas)
- Fundación José Nieboroswky,
 - ZONA GANADERA (Matiguas, Río Blanco y Paiwas)
- Fondo Nicaraguense para el Desarrollo Comunitario (PRESTANIC)
 - ZONA GANADERA (Matiguas, Río Blanco y Paiwas)

Tasas de interés aplicadas por las IFIs/FondeAgro al usuario final

- 21% anual en dólares como máximo.
- Tasa de interés de las IFIs, con otros fondos reducción del 24% al 22%.

% Tasas de Interés (US\$)

Efecto de la Capacitación

- Aumento de la cartera de crédito en general, en más del 100%.
- Ha permitido llegar a más pequeños y medianos productores.
- Mejor calidad de cartera (mora menos del 1%).
- Mejor presentación de los informes que se piden a las instituciones con las que trabajamos.
- Ha mejorado la atención al cliente
- Más IMF han mostrado interés en entrar en el sector rural.
- Ha mejorado la opinión de MagFor respecto a las instituciones que brindan el servicio de micro crédito agropecuario.

Conclusiones

- Las zonas rurales necesitan más y mejores servicios financieros para poder desarrollarse.
- Para esto, es importante contar con un sistema financiero sostenible y eficiente para:
 - Mejorar el servicio brindado a los beneficiarios finales del crédito.
 - Bajar los costos finales del crédito y otros servicios.
 - Aumentar la cobertura y frontera crediticia.
 - Mayor competencia que permita opciones de financiamiento a los beneficiarios.

**PONENCIA
DEL
PROYECTO ZONA NORTE
PONENCIA
DEL
PROYECTO ZONA NORTE**

Fomentando la cultura del ahorro

Ponente: Lidia Sáenz López

Co-responsable de la Unidad de Apoyo a los Servicios Financieros del PZN

El Proyecto Zona Norte a través de su Unidad de Apoyo los Servicios Financieros ha impulsado los 4 programas siguientes:



FOFIP

Fondo para Fortalecimiento
Institucional y Proyectos



CREDINORTE

Fondo de crédito



**EMPRESAS
DE CREDITO
COMUNAL**



**FIL
Fondo de
Iniciativa Local**

Indicadores financieros a mayo 2003

(Tuma-La Dalia, Rancho Grande, Waslala, Cua y Bocay)

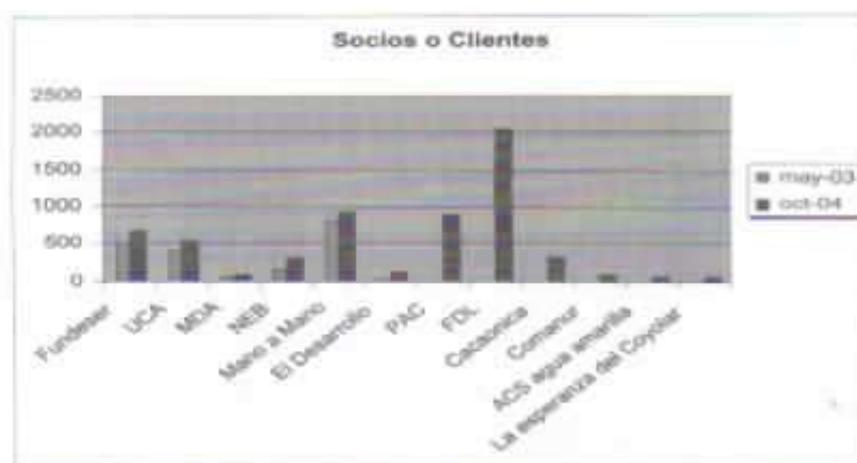
Organización	N° total de Socios y/o clientes	Carteras de Ahorro			Carteras de Crédito		
		monto Aportaciones C\$	N° cuentas de ahorro	monto C\$	N° préstamos	Saldo C\$	%
1 FUNDESER	521	-	-	-	521	1.152.341	
2 FIDESA						746.000	
3 FDL						5.700.000	
4 UCA La Dalia	428	235.278	-	-	397	3.465.864	7,38%
5 Coop Maria Dolores Alemán	57	20083	8	0	41	216.891	58,76%
6 Coop Nueva Esperanza de Bocay	188	110.257	35	20.347	98	298.195	34,80%
7 Coop El Desempeño de Waslala	51	83.500	24	10.150	32	130.685	1,07%
8 Coop Mano a Mano de Waslala	826	425.108	46	118.507	826	2.117.638	1,50%
9 Coop Unidad y Progreso La Dalia							
10 Coop San Francisco Rancho Grande					845		#/DIV/0!
11 CACADONICA							
12 CORNIAE							
TOTAL	2.039	862.277	111	148.003	2.760	13.793.613	3,74%

Indicadores financieros a Octubre 2004

Organización	No. De socios o clientes	Carteras de ahorro			Cartera de Crédito		Indicadores	
		Aportaciones	No. Cuentas	Monto C\$	No. Préstamos	Saldo de cartera	Mora %	Cartera Afectada %
1 FUNDESER	574				574	2.811.416	0,80%	0,80%
2 PAC - Auxilio Mundial	917				917	6.116.523	4,00%	6,15%
3 FDL	2.058				2.283	29.495.764	1,46%	2,12%
4 A.C. Sentino - Agua Amarilla	71							
5 La Esperanza - Coyotar	64	509.619	42	8.700		897.485	1,00%	
6 UCA La Dalia	579	313.553	83	277.555	559	5.192.853	9,67%	9,67%
7 Coop Mano a Mano	938	454.947	509	732.200	1.589	4.212.599	0,69%	0,69%
8 Coop El Desempeño	128	291.295	118	72.584	58	663.607	0,00%	0,00%
9 CORNIAE	193	88.973			948	1.364.942	1,57%	
10 CACADONICA	321	361.796						
11 COMARUR	184		0	0		976.000		
12 Coop Maria Dolores Alemán	191	44.214	62	37.754	51	209.789	4,00%	4,00%
13 Coop Nueva Esperanza	322	223.663	160	194.715	179	512.958	5,28%	6,62%
TOTAL	6.461	2.348.059	974	1.323.487	7.268	51.653.936	2,50%	3,06%

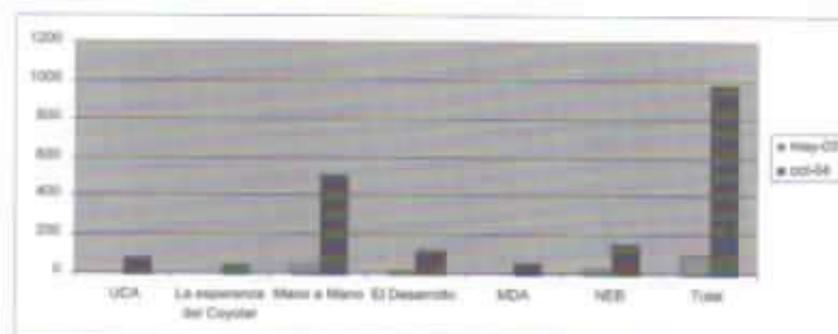
Análisis número de socios o clientes

Nombre de la organización	No. Socios o clientes		
	may-03	oct-04	
Fundeser	521	674	153
UCA	428	570	142
MDA	57	101	44
NEB	156	322	166
Mano a Mano	828	938	112
El Desarrollo	51	128	77
PAC	0	917	
FOL	0	2058	
Cacaonica	0	321	
Comanul	0	104	
ACS agua amarilla	0	71	
La esperanza del Coyotar	0	64	
Total	2.039	6.268	694



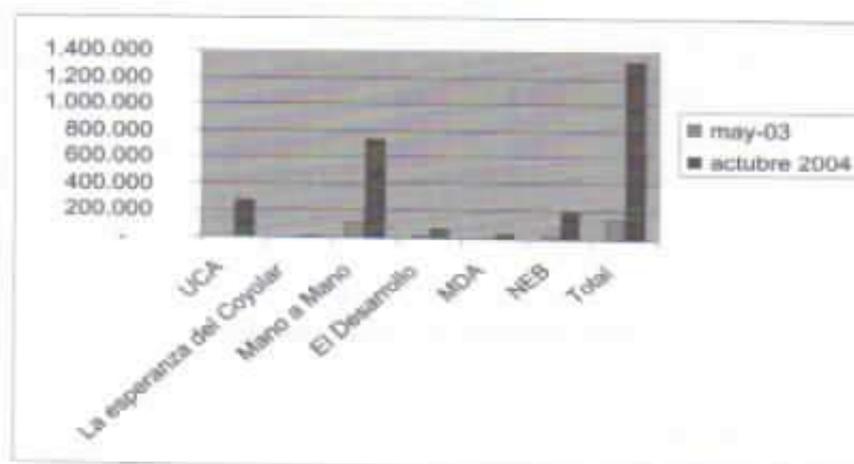
Análisis Número de cuentas de ahorro

Nombre de la organización	No. Cuentas AHORRO		Crecimiento
	may-03	oct-04	
UCA	0	83	83
La esperanza del Coyotar	0	42	42
Mano a Mano	46	509	463
El Desarrollo	24	118	94
MDA	0	82	82
NEB	35	160	125
Total	105	974	869

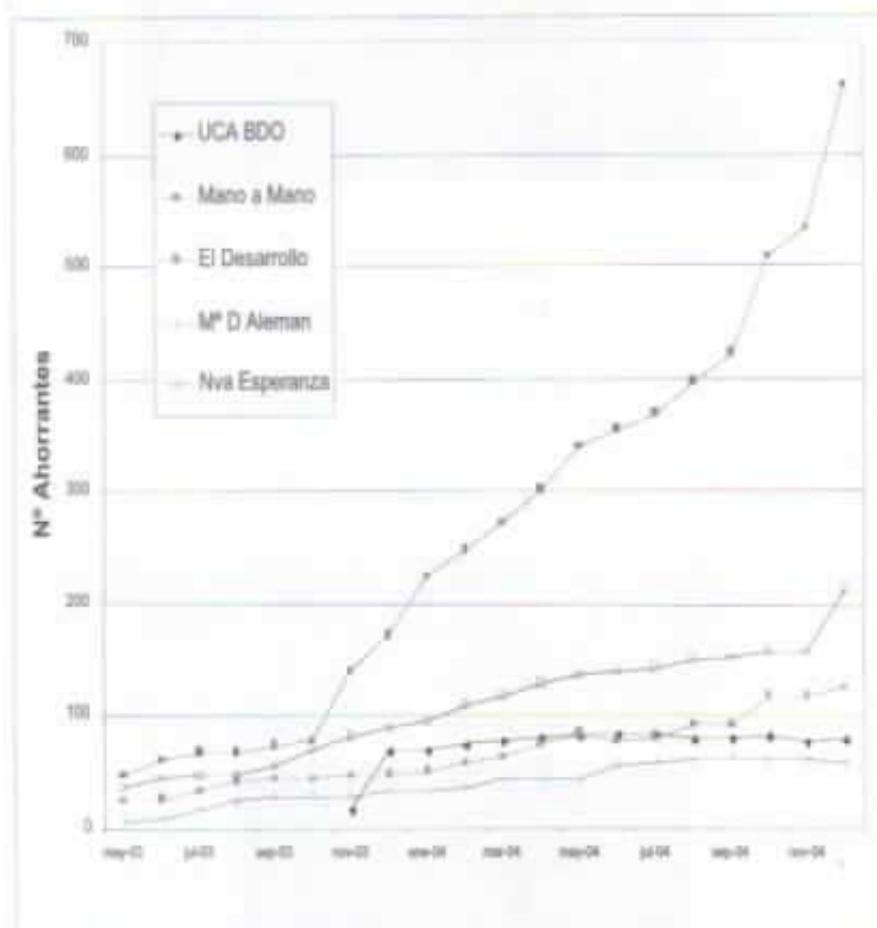


Análisis del Ahorro en Córdoba

Nombre de la organización	may-03	oct-04	Aumento
UCA	-	277.555	277.555
La esperanza del Coyolar	-	8.700	8.700
Mano a Mano	118.507	732.200	613.693
El Desarrollo	10.150	72.564	62.414
MDA	-	37.754	37.754
NEB	20.347	194.715	174.368
Total	149.004	1.323.488	1.174.484



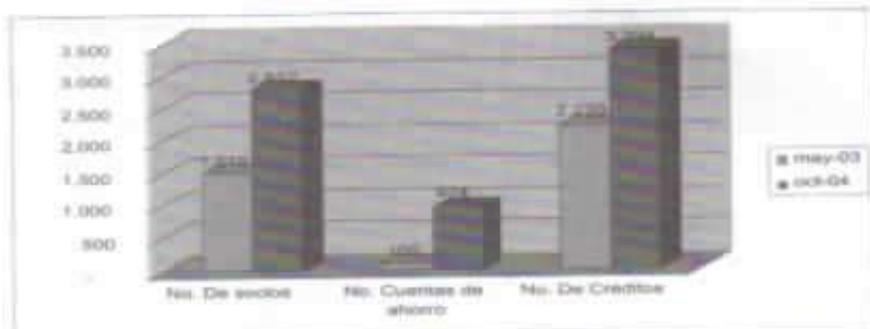
Evolución del N° de Ahorrantes en 5 Cooperativas:



Movimientos en Cooperativas

Ponencia P2N

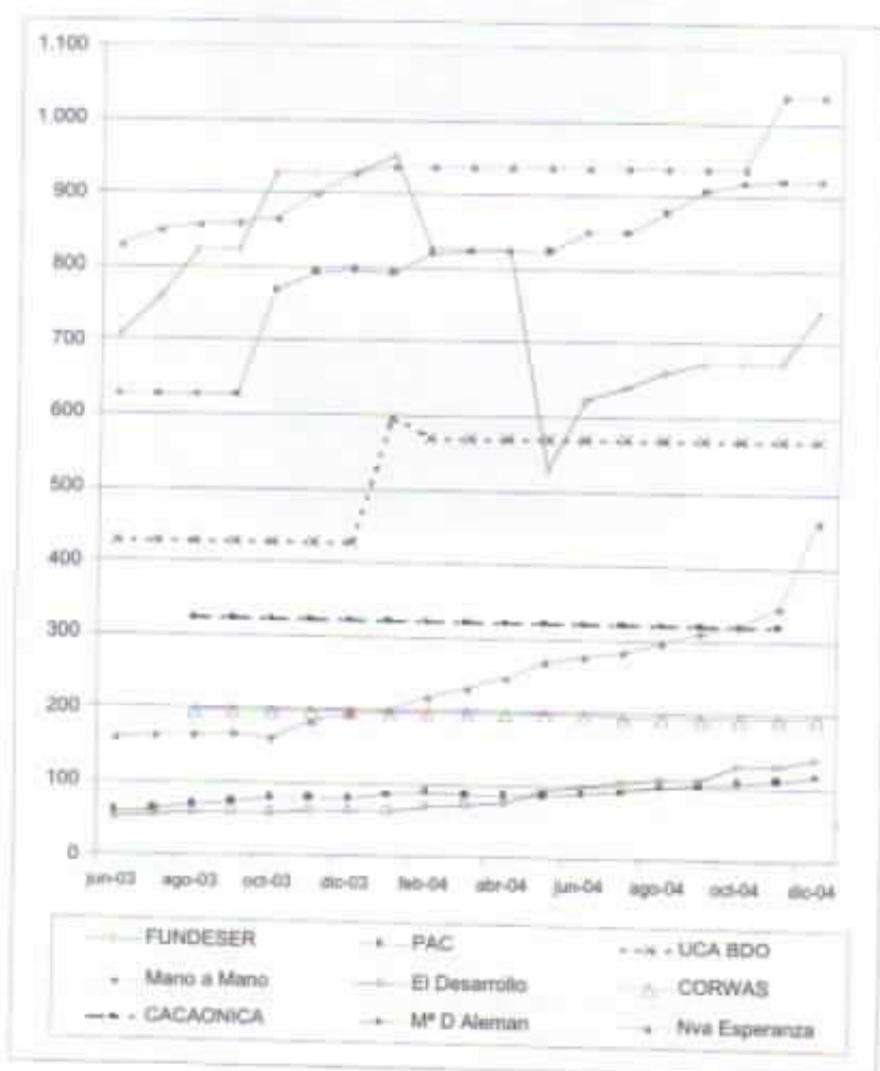
Descripción	Cooperativas		Diferencia
	may-03	oct-04	
No. De socios	1.518	2.812	1.296
No. Cuentas de ahorro	165	974	809
No. De Créditos	2.239	3.354	1.155
C\$ en Crédito	6.215.273	14.030.253	7.814.980
% de mora	3,7%	2,50%	
% cartera afectada	N/A	3,08%	



Análisis del Crédito

- ☛ De 2,039 créditos con un saldo de C\$13.8 millones de córdobas que tenían a mayo del 2003, han crecido a 6,461 créditos para un saldo de C\$51.6 millones de córdobas. Es importante mencionar la inclusión del FDL a los fondos de crédito.
- ☛ De los 51.6 millones de córdobas en cartera de crédito en los 5 municipios del ámbito del PZN, el 39% es financiado por fondos CREDINORTE.

Evolución del N° de Socios de 7 Cooperativas y de clientes de 2 IFI:
 (sólo en los municipios de Tuma La Dalia, Rancho Grande,
 Waslala, El Cua y Bocay)



Comentarios:

La cartera generada por las cooperativas es apalancada en un 26,2% con capital caliente o de la zona, distribuidos de la siguiente forma: el 9,5% con dinero del ahorro de sus socios y el 16,7% por sus aportaciones.

- ☛ Las aportaciones en las 10 cooperativas subieron durante este período en un 172,3%. De C\$ 862,277 que tenían en mayo 2003, a C\$ 2,348,059 en octubre 2004.
- ☛ El ahorro aumentó en un 788%. De C\$149,003 que tenían en mayo 2003, a C\$ 1, 323,487 en octubre 2004.
- ☛ En noviembre 04, el 35 % de los socios de las cooperativas tienen su cuenta de ahorro (ese porcentaje era inferior al 2% hace 18 meses).
- ☛ Esos indicadores muestran el mejoramiento del clima de confianza entre las cooperativas y la población de los municipios de influencia.

Impacto en el Ahorro

- ☛ En la Cooperativa NEB el 49,7% de sus socios tienen cuentas de ahorro y su fondo de crédito es apalancado en un 81% con capital caliente, o sea proveniente del ahorro y aportaciones de sus socios.
- ☛ En la Cooperativa Mano a Mano el 54% de sus socias tiene cuenta de ahorro y su fondo de crédito es apalancado en un 28% con capital caliente, o sea proveniente del ahorro y aportaciones de sus socios.
- ☛ En la Cooperativa M^a Dolores Alemán el 61% de sus socios tienen cuentas de ahorro y su fondo de crédito es apalancado en un 39% con capital caliente, o sea proveniente del ahorro y aportaciones de sus socios.
- ☛ En la Cooperativa El Desarrollo de Waslala el 92% de sus socios tienen cuentas de ahorro y su fondo de crédito es apalancado en un 55% con capital caliente, o sea proveniente de ahorro y aportaciones de sus socios.

Conclusiones

El fortalecimiento institucional ha realizado un cambio exitoso en todas las organizaciones e instituciones, entre las cuales podemos apreciar las siguientes:

1. Desarrollo de otros servicios financieros: administración de fondos, cambios de cheques, cambio de divisas,
2. Mejor capacidad de sus juntas directivas y empleados, a través de las capacitaciones impartidas,
3. Mejor capacidad de gestión y realización de alianzas estratégicas,
4. Mejor calidad en sus trabajos por el equipamiento adquirido,
5. Mejor servicio a sus clientes y socios por el acondicionamiento de sus locales.

Y como impacto de todo lo anterior:

1. El aumento en sus AHORROS
2. El aumento en sus CARTERAS DE CRÉDITO
3. Manejo de carteras sanas
4. El acceso a otras fuentes de financiamiento (Bancentro, IDR, etc)

Y algo muy importante:

Han creado la confianza en los socios y pobladores de sus comunidades, dejando claro que son promotoras del desarrollo económico y social de sus municipios y de Nicaragua.

Aprendizaje del Proyecto Zona Norte

- ☛ El P.Z.N ha evolucionado, inició con una cartera pesada que ocasionó diversidad de opiniones y dio como resultado una ejecución lenta.
- ☛ A la fecha las actividades de la Unidad de Apoyo a los Servicios Financieros en el Proyecto se realizan con fluidez, llegando a sentirnos socios de las Organizaciones Locales e IFIs.
- ☛ El P.Z.N sólo ha facilitado las cosas; quienes han realizado las actividades y logrado tales avances son las Organizaciones Locales e IFIs de la zona, por lo que podemos decir que la metodología facilitadora ha funcionado de forma excelente.
- ☛ Queda evidenciado el éxito con que se ha realizado la práctica de aprender haciendo y la negociación con la Junta Directiva de la UOL, lo cual ha dado como resultado IFIs más eficientes en la prestación de sus servicios y Cooperativas capaces de diversificar sus servicios financieros.
- ☛ Cabe mencionar que todo esto se ha logrado gracias al esfuerzo de cada una de las organizaciones e instituciones que, además de trabajar arduamente, han aportado su contraparte en efectivo para llevar adelante cada uno de sus proyectos.

PONENCIA
DE
BANCENTRO
PONENCIA
DE
BANCENTRO

Cé
on

Por
Coo

I

A 6

por

con

de

de

de

Al

o

BA

199

de

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

o

Cómo BANCENTRO contribuye al desarrollo organizacional de las IFI's

Ponente: Reynaldo Rizo

Coordinador fideicomisos, Sucursal Matagalpa, BANCENTRO

I Antecedentes:

A finales de 1991, un grupo de empresarios nicaragüenses liderados por el Ing. Roberto Zamora, con el deseo de regresar a su patria y contribuir con la recuperación económica de Nicaragua, tomaron la decisión de unirse para traer recursos del extranjero e invertir su propio capital, con la idea de fundar un banco eficiente, con gran capacidad de liderazgo, que participara y ayudara en la reconstrucción del país.

Al ser liberalizada la banca, con la nueva etapa democrática en Nicaragua, nació el Banco de Crédito Centroamericano BANCENTRO que abrió sus puertas con éxito el 2 de Diciembre de 1991, con una visión moderna sobre las funciones de una eficiente banca privada, vigorizando y modernizando la banca, participando en la economía nicaragüense con una gama de servicios bancarios completos y con una nueva visión de liderazgo que viene a dar respuesta a la Nicaragua del siglo XXI.

Son 13 años que BANCENTRO es el líder en depósitos totales entre los bancos privados que operan en el país y ocupa la más destacada posición en el Sistema Financiero Nacional.

BANCENTRO abrió sus puertas al público el 2 de diciembre de 1991 con 16 empleados fundadores, de los cuales la mayoría aún permanecen en la Institución Bancaria. Actualmente, BANCENTRO cuenta con 46 sucursales en todo el país y 916 empleados, lo que demuestra que hemos venido creciendo a lo largo de estos 13 años de existencia.

Mucho del éxito y el liderazgo de BANCENTRO es producto de la motivación, estímulo y apoyo de todo el personal que conforman la familia BANCENTRO.

II Desarrollo:

El 24 de noviembre de 1985, la Comunidad Europea, actuando de conformidad con el acuerdo de cooperación firmado en Luxemburgo entre la comunidad y las Repúblicas Centroamericanas y Panamá, establecieron un convenio de financiación. Luego, la Comunidad Europea y el Gobierno de la República de Nicaragua suscribieron un convenio de cooperación de ayuda no reembolsable denominado: NIC/B7-310/98/156, con título, Desarrollo económico-social en los municipios de Waslala, Cúa Bocay, Tuma La Dalia y Rancho Grande, conocido como Proyecto Zona Norte o PZN; la duración de este convenio es por un periodo de 4 años, finalizando el 31 de diciembre del 2004, y el monto asciende a la suma de 2.432.080 euros.

La firma de este convenio se realizó el 30 de marzo de 1999 por parte de la Comunidad Europea, y el 17 de mayo de 1999 por parte del Gobierno de Nicaragua. La Comunidad Europea, al contar con este fondo, ejecuta diferentes componentes, entre los cuales destaca el de crédito.

En fecha 26 de junio del año 2003, se firmó el contrato de depósito, custodia y administración del fondo denominado CREDINORTE, entre las representaciones del PZN y BANCENTRO, dado que el Banco resultó elegido entre los licitantes para administrar la cartera bajo la figura de fondos en Fideicomiso. El monto asignado a este fideicomiso es C\$ 27.000.000, equivalente a EUR 1.600.000.

De esta manera se iniciaron una serie de actividades con el objetivo de coordinar el desarrollo de la administración de este fondo entre los que destaca: firma de convenio, reglamento interno entre otros.

Luego de completar algunos ajustes a la actividad, se realizó un primer comité de crédito fechado el 30 de septiembre del 2003. Entre sus miembros destacan distintas personalidades representantes de las organizaciones elegidas para conformar el comité de crédito. En esta ocasión se presentaron solicitudes de las distintas intermediarias financieras ubicadas en la zona de influencia y se aprobaron en esa ocasión la cantidad de USD 50.000, siendo la Cooperativa Mano a

Mano la única resolución aprobada y las demás fueron postergadas para el siguiente comité.

A partir de esta fecha, se han realizado 5 comités de crédito, aprobándose un total aproximado de C\$ 25.000.000 a las diferentes intermediarias siendo éstas las siguientes:

1. Unión de Cooperativas Agropecuarias, Bernardino Díaz Ochoa.
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano de Waslala
3. Cooperativa de Servicios Múltiples El Desarrollo de Waslala
4. Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Caficultores Orgánicos de Waslala R.L.
5. Cooperativa Agropecuaria y de Comercialización de Cacao R.L. de Waslala .
6. Cooperativa Alfonso Núñez Rodríguez.
7. Cooperativa M^a Dolores Alemán de Bocay
8. Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Esperanza de Bocay.
9. Fondo de Desarrollo Local
10. Asociación Pueblos en Acción Comunitaria
11. Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural

Los resultados obtenidos de estas atenciones, son que el índice de mora se mantiene en 0%, las condiciones establecidas en los contratos se han cumplido tal como se establecieron.

Adicionalmente el PZN apoya con financiamiento no retornable un componente de fortalecimiento institucional, dirigido a la Unión de Organizaciones Locales (UOL). Para ello, se firmó un convenio marco de subvención entre el PZN y la UOL para la ejecución del Fondo de Fortalecimiento Institucional y Proyecto (FOFIP) y del Fomento del Ahorro (AHORRONORTE). La firma del convenio la realizaron los representantes del PZN y los distintos representantes

de las cooperativas afiliadas a la UOL, en fecha 12 de junio del año 2003.

El FOFIP sólo financia solicitudes y proyectos provenientes de organizaciones locales afiliadas a la UOL, que pertenecen a los 5 municipios de influencia del PZN, que cumplan el reglamento FOFIP y no contravengan las leyes de la República, así como los gastos ordinarios de funcionamiento del comité y de la UOL.

El 25 de julio del año 2003, los representantes de la UOL y BANCENTRO, firmaron el contrato de administración del fondo para fortalecimiento institucional y proyectos "FOFIP", formalizando de esta manera la relación institucional entre las partes, además se aprobó el reglamento interno que deberá regir en el funcionamiento del programa.

En fecha 12 de junio del 2003, la directiva de la UOL aprobó el primer plan de trabajo de la UOL para ejecutar fondos del FOFIP y AHORRONORTE, siendo en esta ocasión la suma aprobada de C\$ 2.107.030, en los distintos componentes de ejecución.

Para el 5 de agosto del 2003, reunidos en las oficinas de la Cooperativa Mano a Mano, se realizó un primer comité, en el cual se aprobaron un total de 11 iniciativas de los diferentes sub-componentes, para un total de C\$ 920.300, de los cuales C\$ 823.500 serían aportados por el fondo FOFIP.

A partir de esa fecha se han levantado un total de 25 actas, siendo la última la fechada el 15 de noviembre del 2004, con un total de 30 iniciativas aprobadas por la suma de C\$ 827.337.

Para el segundo semestre del año 2003, se aprobó un total de C\$ 2.107.030. El total desembolsado por BANCENTRO a cuenta de este plan aprobado fue por la suma de C\$ 1.792.941 para un cumplimiento ejecutado por parte de las organizaciones del 83%. La aprobación en el plan de trabajo para el año 2004 fue por la suma de C\$ 6.182.769, siendo lo desembolsado hasta la fecha la suma de C\$ 1.458.335 para un cumplimiento del 24% respecto a lo planificado.

BANCENTRO ha desembolsado un total C\$ 3.216.791 a favor de las UOL y de sus afiliadas entre julio 2003 y noviembre 2004.

III Las Experiencias:

A partir de la relación formalmente establecida entre BANCENTRO y los programas de CREDINORTE y FOFIP, han transcurrido una serie de experiencias en el desarrollo de las distintas actividades, las cuales se originan en escenarios diferentes entre los componentes de Crédito y de Fortalecimiento Institucional.

A continuación, describimos las experiencias que han contribuido al desarrollo organizacional de cada una de las intermediarias que mantienen una interrelación institucional:

Componente de Crédito:

Existen instrumentos rectores en este componente, los cuales se establecen en: Convenio, Contratos y Reglamento de CREDINORTE. A partir de estos elementos, se establece el monitoreo de los propósitos y fines de atención a solicitudes de crédito de las intermediarias. La finalidad de este seguimiento continuo y sistemático es la de darle cumplimiento a lo establecido, reiteramos, en Convenios, Contratos y Reglamento.

Por lo tanto, durante las inspecciones que BANCENTRO ha realizado a las intermediarias atendidas con fondos CREDINORTE, se encontró con una serie de debilidades en la parte de administración de cartera y controles contables, los cuales se les hacen ver a las intermediarias por medio de recomendaciones por escrito.

Podemos enfocar con mucha propiedad que las organizaciones que brindan sus servicios en la zona de influencia: FUNDESER, PAC, Cooperativas Mano a Mano y El Desarrollo, ambas ubicadas en el municipio de Waslala, han retomado con un esfuerzo invaluable, las distintas recomendaciones que BANCENTRO ha realizado y han puesto en práctica mediante un trabajo de equipo todos los señalamientos en los informes de inspección.

El FDL cuenta con estructuras administrativa, experiencia de su personal y condiciones que facilitan el desarrollo de sus operaciones y han sido mínimas las debilidades identificadas. También han retomado las indicaciones realizadas, fortaleciendo de esta manera las pocas debilidades que fueron encontradas.

Cabe señalar que ocho de las diez cooperativas que están integradas en la UOL, ubicadas en la zona de influencia del PZN, actualmente han sido atendidas por BANCENTRO con fondos CREDINORTE para que brinden el servicio de crédito que tanta demanda presentan los productores y comerciantes ubicados en los distintos municipios de trabajo.

Componente de Fortalecimiento Institucional:

Partiendo de un reglamento que establece la base de las operaciones de este programa, BANCENTRO retoma cada una de las acciones con el afán de brindar una administración efectiva a estos valiosos recursos, y con una figura de apoyo donde se hacen recomendaciones a las afiliadas a la UOL.

Valoramos el avance en la eficacia del funcionamiento de su JD; a veces se toman decisiones drásticas pero necesarias para el cumplimiento del convenio de subvención, contrato de fideicomiso y reglamento.

En este sentido, el aporte de BANCENTRO está dirigido al asesoramiento acerca de las debilidades encontradas en la presentación de iniciativas, solicitudes, gestiones, y conocimiento de las políticas establecidas en los documentos base.

Consideramos que cada una de las organizaciones que han sido atendidas, han experimentado un avance significativo en sus funciones, e instamos a continuar con ese mismo espíritu de desarrollo, pues de esta manera alcanzarán la autosuficiencia y el desarrollo sus municipios.

Retos y perspectivas

Retos y perspectivas

Una de las principales preocupaciones de todas las organizaciones que participamos en el plan de capacitación o en la capitalización es contribuir a superar la pobreza extrema que caracteriza la zona. Las cooperativas, las IFI y los proyectos poseemos un objetivo de desarrollo socio-económico. El prestar servicios de crédito o de ahorro es un medio para contribuir a dicho objetivo; en algunos casos (IFI, CAC) ese medio se vuelve la especialización de la organización; en otros (cac, proyectos, ONGD) los servicios financieros se combinan con servicios de asistencia técnica, de comercialización, de apoyo a la legalización, etc. y su especialización puede construirse alrededor de un producto (café, cacao), de un tema (productividad, medio ambiente, género) o de un territorio (proyecto).

Cooperativas, IFI, proyectos y banco, estamos conscientes del rol que desempeñamos: ser agentes de intercambio de productos, de servicios y de dinero. En ese sentido, somos actores del desarrollo socio-económico y, por ende, interlocutores insoslayables del desarrollo local. Todos estamos conscientes de que no habrá desarrollo sostenible sin integración de los segmentos tradicionalmente excluidos de la sociedad, como son los más pobres en general y las mujeres en particular. Algunas de nuestras organizaciones son de vanguardia al respecto, otras más conservadoras.

En una zona caracterizada por la pobreza, la segmentación y la difícil pacificación después de la guerra de los 80, el reto que compartimos todos es ser organizaciones sólidas, generadoras de confianza, o sea generadoras de vínculo social. ¿Cómo? Asumiendo el reto de diseñar y proporcionar servicios financieros rurales eficientes y sostenibles, transparentes y equitativos.

Ahora bien, la conciencia de esta responsabilidad no nos quita la lucidez sobre las debilidades que muestran nuestras organizaciones. Para ello, hemos privilegiado dos procesos: la capacitación y la capitalización de experiencias. Ninguno de los dos se acaba con esta publicación, ¡al contrario!



Ser Sostenible y no Sostenido

Guillermo A. Pérez 17-nov-04

Vicepresidente CA – CACAONICA Waslala

El año 1988 me organicé con un grupo de personas que tenían pequeñas propiedades y una gigantesca pobreza. Buscamos ayuda económica en el Proyecto Pro Mundo Humano, pero sólo nos dieron asistencia técnica sobre cómo manejar un fondo de dinero.

Posteriormente, el año 2000 formamos CACAONICA. Empezamos con 69 socios y, actualmente, somos 700 socios.

Hemos solicitado y obtenido ayuda de los proyectos para el bien de nuestro municipio. Es positivo, pero lo que quiero ahora es ser sostenible y no sostenido.

La sostenibilidad se construye gradualmente. En todo proceso hay obstáculos, bueno pero sólo el que no camina, no tropieza.

Luis Tórrez, Coordinador Territorial PZN, Ayapal

El destino de los fondos de crédito

A PRODERBO, le "inquietaba" dónde iba a dejar los fondos de crédito...



Hercam

El destino de los fondos de crédito al cierre de los proyectos, ha suscitado muchas preguntas de los participantes... El PZN deberá encontrar una respuesta al respecto antes de diciembre de 2005. Para FondeAgro el plazo es mayor. Sin embargo, debe quedar claro que las decisiones las toman los dueños de los proyectos, es decir las entidades de tutela. Por parte del Estado nicaragüense –IDR o MAGFOR– se tomarán en cuenta consideraciones de política nacional con un enfoque de concertación con los actores involucrados. Tenemos

la convicción que nuestro poder de negociación y de propuesta dependerá de cuán representativas sean nuestras organizaciones. Una cosa es cierta, a todas nos conviene ser unas IFI y cooperativas eficientes, transparentes, democráticas y con experiencia de atención a los sectores más vulnerables de la población meta y, además, nos conviene pertenecer a federaciones capaces de incidir a nivel nacional. Esperemos que esta publicación contribuya a ese desafío.

Ampliar la Cobertura

Para el banco es importante tener este tipo de relación con el área rural, se crea un acto de confianza entre las organizaciones rurales y nosotros. Estoy seguro de que dependiendo de los resultados que se den después de esta experiencia, las afiliadas a la UOL podrán acceder a recursos de Bancentro, pero esta vez como clientes independientes. Ha habido un excelente funcionamiento entre ambas partes, en cuanto a la mora, cumplimiento de plazos, etc.

Panel n°5

Somos complementarios: el PZN atiende a pequeñas cooperativas que posteriormente podrían calificar para Fondecagro y posiblemente para Bancentro y la banca formal en general.

Aprendizajes de los Proyectos

El hecho de ser usuario de un fideicomiso debe ser considerado como un trampolín hacia otros fondos, como una preparación para cumplir requisitos más exigentes.

La búsqueda de nuevos financiamientos ha permitido una mayor cobertura de los SFR en los municipios, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo, y esa tendencia debe acentuarse. Es decir, se tradujo por un aumento del número de familias atendidas y los montos captados y colocados, pero significó también y deberá seguir significando aumentar la proporción de mujeres con relación a varones, la proporción de productores con relación a comerciantes o asalariados, la proporción de crédito a productores innovadores o dedicados a actividades generadoras de empleo y la proporción



de microcréditos dirigidos a familias pobres con relación a créditos a productores acomodados. Ampliar la cobertura de los servicios financieros es una manera de integrar la población, ofreciéndole más oportunidades y, por ende, de contribuir a su desarrollo.

Diversificación

Otra estrategia paralela a la primera ha sido el diseño y el desarrollo de nuevos productos financieros. El cliente o el socio viene a nuestras organizaciones para realizar varias operaciones: crédito, ahorro, cambio de cheques, cobro de iniciativas locales, acopio y comercialización, abastecimiento. Cada uno de esos servicios debe contar con una razón de ser, con su reglamento, con su estructura de costo, etc. La calidad de servicios diversificados contribuirá a fidelizar los socios y clientes.

La microfinanza es un negocio rentable, el incremento de la eficiencia de la microfinanza favorecerá a las organizaciones mismas y a sus clientes/socios. Eso se logra realizando economías de escala, mediante empleo de técnicas y métodos más productivos, y mediante la capacitación del personal operativo y ejecutivo, pero también del socio de base y del cliente.

Creación de capital financiero, humano y social

Durante el taller alguien dijo que para la consolidación de las IFI y cooperativas se requería capital... refiriéndose al capital financiero. Nadie lo niega. Conseguirlo ha sido y es la estrategia de empresas como PROCREDIT o FINDESA. Pero la aspiración de la mayoría de nuestras organizaciones no es competir con ellos. El aprendizaje de las micro-finanzas en general radica en que lo predominante es la creación de capital social; es decir, de una riqueza que toma primero la forma de una nueva institucionalidad y lo hemos validado en el caso del Norte de Nicaragua: grupos solidarios, grupos de mujeres, comités de base, promotores y analistas de crédito oriundos de la zona e identificados con la gente, IFI con agencias en el territorio, cooperativas que cumplan los principios cooperativistas, redes y alianzas interinstitucionales con un fin territorial (CAM, FIL, UOL)

y/o temático (CECOCAFEN, CARUNA, plan interinstitucional de capacitación). Aún falta mucho por hacer, pero hemos sentado una base. El incremento del capital financiero ha sido, muchas veces, una consecuencia más que una premisa: hemos sido capaces de atraer la inversión externa y seguiremos atrayéndola.

Ahora bien, la inversión en el capital humano mediante la formación del personal, de los directivos, pero también de los clientes y socios ha sido una de nuestras prioridades en el 2004. El plan interinstitucional ha contribuido a ello. La evaluación del plan ha sido globalmente positiva y nos comprometemos a proseguir con este esfuerzo en el 2005. La capacitación no debe ser vista como una salida individual, sino como una vía para motivar al personal y directivos, para aprender a usar nuevas herramientas y técnicas, para definir y difundir valores y reglas de juegos; en suma, para crear más y consolidar nuestro capital social.

Nuestro Taller y nuestros planes de capacitación demuestran que es asociando a la gente que hemos logrado un crecimiento. Ese crecimiento ha sido armonioso pues ha sido benéfico para todos. La experiencia vivida en los años 2003 y 2004 demuestra que democracia y desarrollo pueden ir de la mano. El desarrollo debe responsabilizar a los actores. Tenemos que tender la mano, tanto hacia la población – en particular la más pobre – como hacia otras organizaciones que comparten nuestra visión del desarrollo de servicios financieros como del desarrollo local.

Anexo nº1 : los 62 autores

Alba Azucena Moreno Zelaya	José Luis Pérez Martínez
Alba Nubia Miranda	Juan José Pupiro Vargas
Álvaro Gutiérrez Rizo	Julio César Araúz Flores
Azucena Altamirano	Julio César Torres
Benjamin Amadeo Rugama	Leopoldo P. Dávila
Bernardo Castrillo Delgado	Lidia Sáenz López
Concepción Blandón Chavarria	Luis Rodríguez Mendoza
David Salvador Torres Úbeda	Marco Antonio Úbeda González
Denis Omar Sáenz Espinoza	Marco Aurelio Castellón Martínez
Diana Gabriela Mendoza	María Edil González Hernández
Efraín Ruiz Rizo	Marlon Daniel González
Erminia Granada	Marcel Ricaud
Esmerita Calero Herrera	Milvia Caldera G.
Faustino Sotelo Barrera	Myriam Castellón Urbina
Fermin Otoniel Araúz Otero	Nelson Santiago Luna Soza
Frank Araúz Ochoa	Noel Castro
Gerardo Darío Luna Dávila	Norian López Calderón
Gregorio Etesse	Nubia Sánchez
Guillermo A. Pérez	Pierre de Zutter
Harold Mantilla Navarro	Oswaldo López
Héctor Tomás Duarte Díaz	Raúl Chavarria Chavarria
Hernando Lario Lagos	Reyna Auxiliadora Sobalvarro Ch.
Imelda Peralta	Roberto Zeledón Araúz
Ivania Zamora Rodríguez	Rodolfo Gaitán Barrera
Jairo Leonardo González	Rosa Emilia Martínez
Jesús González López	Rosa Ivania Zeledón
Joaquín González Guzmán	Rosenberg García García
Joaquín González Guzmán	Rosibel Torres García
José Alexander Chavarria	Salvador Ramírez López
José Alfredo Averruz Tercero	Sandra Ximena Martínez Hernández
José León Gómez Centeno	Tania Rizo Chavarria

Anexo n°2 Participantes en el Taller de Capitalización – Matagalpa- 9 y 10 diciembre 2004

1	Joaquín González Guzmán	CAC HerCam
2	Milvia Calderón González	CAC HerCam
3	Luis Manuel Lanzas	COMANUR
4	David Torres Úbeda	CSM N° Esperanza
5	Isaias Cardoza López	CSM N° Esperanza
6	José Alfredo Averuz Tercero	CAC M° Dolores Alemán
7	Noel Castro Zeledón	CSM El Desarrollo
8	Denis Omar Sáenz Espinoza	CSM El Desarrollo
9	Harvy Arturo Úbeda Rodríguez	CORWAS
10	Gloria Elizabeth Orozco	CORWAS
11	Marvin Ortega Urbina	CACAONICA
12	Guillermo A. Pérez	CACAONICA
13	Imelda Peralta	CAC Mano a Mano
14	Ivanía Zamora	CAC Mano a Mano
15	María Estil González	CAC Mano a Mano
16	César González	Coop. La Esperanza (Coyolar)
17	Marcos Antonio Úbeda	UCA BDO
18	Julio César Aráuz	UCA BDO
19	José Luis Pérez Martínez	UCA BDO
20	Azucena Altamirano	UOL
21	Francisco Calderón	FJN
22	Luis Manuel Cisneros	FJN
23	Oswaldo López	PAC
24	Alba Azucena Moreno Zelaya	PAC
25	Norian López Calderón	PAC
26	Juan José Pupiro Vargas	FUNDESER
27	Marco Aurelio Castellón Martínez	FUNDESER
28	Ariel Aguilar Maradiaga	FUNDESER
29	Reynaldo Rizo Guillén	BANCENTRO
30	Juan Alberto Moreno	BANCENTRO
31	Gladys Chavaria	PRESTANIC
32	Melinda de Cuellar	FondeAgro
33	Miguel Zalles	FondeAgro
34	Anibal Espino	FondeAgro
35	Rodrigo Rizo Lazo	FondeAgro
36	Lidia Sáenz López	PZN
37	Gregorio Etesse	PZN
38	Eduardo Ceiorio	consultor
39	Verónica Fienjo	consultora

Anexo n°3 Directorio y características

Nombre	Sigla	Fecha de constitución	Dirección	Teléfono	E-mail
Cooperativa Augusto César Sandino	AC Sandino		Agua Amarilla Tuma-La Dalia		
Cooperativa La Esperanza	La Esperanza		El Coyolar Tuma La Dalia		
Unión de Cooperativas Agropecuarias "Bernardino Díaz Ochoa"	UCA BDG	24/01/1995	Frente al parque La Dalia	774-1046	uca_ladalia@yahoo.com
Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano		2000	Distribuidora Papel, 50 Vrs abajo, Waslala	275-2084 273-3755	zamorbinaria@yahoo.es
Cooperativa de Servicios Múltiples El Desarrollo de Waslala	COOSEMDEWA	14/07/2000	De la Policía Nacional 1/2 c. al norte WASLALA		sonolaz@yahoo.com
Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Cultivadores Orgánicos de Waslala	CORWAS	10/10/1997	De la Policía Nacional 1/2 c. al norte Waslala	772-3386	
Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao	CACACIONICA	15/06/2000	Detrás oficinas PZN-Waslala		cacacionicawaslala@yahoo.com
Cooperativa Multisectorial Alfonso Núñez Rodríguez	COMANUR		El Cuá		
Cooperativa de Ahorro y Crédito M ^a Dolores Alemán	CACMADAL	20/07/1997	San José de Bocay "La Pimental"	273-3303	
Cooperativa de Servicios Múltiples "Nueva Esperanza de Bocay"	COOSEMNEB	18/05/2000	Detrás de la gasolinera San José de Bocay	273-3303 273-3304	dsalvador2004@yahoo.com
Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermandad Campesina Río Blanco Piéwet	CAC-HERCAM	07/02/1999	frente Alcaldía Río Blanco	778-0027 778-0089	hercam-98@hotmail.com
Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera La Unión	LA UNION		Matagalpa	772 3613 772 5753	unionr@lbu.com.ni

778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089
778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089
778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089	778-0089

Nombre	Sigla	Fecha de constitución	Dirección	Teléfono	e-mail
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria	PAC	1996	De Eric 1/2 c. al Sur Matagalpa	772-3884	wmmatagalpa@amngel.com.ni
Fondo de Desarrollo Local	FDL	20/05/1997	Campus UCA, Edificio Nittapan, Managua	278-1343	floreac@ma.usa.edu.ni
Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural	FUNDESER	06/07/2000	De la entrada 100 m al Oeste La Dalia	774-1176	
Fundación José Nisborowski	FJN	13/03/1993	Texasco 1/2 c al Norte Río Blanco	264-0199	
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario	PRESTANIC	1999	Cuerpo de Bomberos 200 m Oeste n°20 frente rest. Rincón Español- Managua	268-1520 268-7334 774-1063	fundeser@fmx.com.ni fundeserfmx@yaho.oe
Fondo de Crédito Rural	FCR	1998	Boaco	542-2399 542-2671	ongfni@fbw.com.ni
Programa de Apoyo al Sector Agrícola	PASA-DANIDA	oct-99	Matagalpa	772-5523 772-2461	fmatat@fbw.com.ni
Proyecto Norte Central	PRONORCEN	mar-01	porción del Cementerio General 2 c al N B° Monseñor Lezcaino Managua Matagalpa	2682165 2687569	prestanic_capac@cepad.org.ni
Proyecto Zona Norte	PZN	mar-01	Matiguas	7723518 7781160	prestanic_aucuta@cepad.org.ni
Fondo para el Desarrollo Agrícola	FondeAgo	Jul-01	Texasco Guanacaste 3c. al Norte Managua	266-0446 266-0033 266-1698	
Banco de Crédito Centroamericano S.A.	Bancentro	dic-01	Frente a la iglesia San Francisco, Bolonia-Managua	266-6979	pasaa@fbw.com.ni
			Quilali	273-3257 270-6030	pronorcen@fbw.com.ni
			Contiguo al Parque La Dalia	774-1076 774-1077	sefni@ipzn.org.ni
			Matagalpa	772-6320 772-7420	fondeagro@fondosagro.org.ni
			Calle de los bancos Matagalpa	772-3922	imscremo@bancentro.com.ni

ANEXOS

Nombre	Sigla	Nº Socios o clientes	Fuente de financiamiento retornable	Fuente de financiamiento no retornable	Cartera total de crédito (US \$ dic 04)
Cooperativa Augusto César Sandino		83 socios	CECOCAFEN	CECOCAFEN	17.500
Cooperativa La Esperanza		64 socios	CECOCAFEN	CECOCAFEN	55.400
Unión de Cooperativas Agropecuarias "Bernardino Díaz Ochoa"	UCA BDO	428 socios 181 clientes	Banco Centro-Creditorte, Cecocafem	AOS, APN, PZN	329.733
Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Miano a Miano		1038 socios	Banco Centro-Creditorte	AOS, PZN	262.317
Cooperativa de Servicios Múltiples El Desarrollo de Wasialá	COOSEM DEWA	84 socios	Banco Centro-Creditorte	PZN	40.963
Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Cultivadores Orgánicos de Wasialá	CORWAS	155 socios	Cecocafem	PZN	84.258
Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao	CACACONICA	700 socios	PAC	PZN	-
Cooperativa Multiseccional Alfonso Nuñez Rodríguez	COMANUR	134 socios	Cecocafem	PZN	60.247
Cooperativa de Ahorro y Crédito "María Dolores Alemán"	CACHMADAL	107 socios	PASADANIDA, PINUD, Banco Centro-Creditorte	PZN	13.850
Cooperativa de Servicios Múltiples "Nueva Esperanza de Bocay"	COOSEMNEB	348 socios	Banco Centro-Creditorte	PZN, IDR	36.310
Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermandad Catripealúna Río Blanco Peñeras	CAC-HERCAM	788 socios	FondeAgro	FondeAgro	1.034.000
Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera La Unión	LA UNION	1.100 socios		Central de cooperativas financieras	

Nombre	Sigla	Nº Socios o clientes	Fuente de financiamiento retornable	Fuente de financiamiento no retornable	Cartera total de crédito (US \$ dic 04)
Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera La Unión	LA UNION	1.100 socios		Central de cooperativas financieras	

Nombre	Sigla	Nº Socios o clientes	Fuente de financiamiento retornable	Fuente de financiamiento no retornable	Cartera total de crédito (US \$ dic 04)
Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermandad Campesina Río Blanco Pativas	CAC-HERCAM	708 socios	FondeAgro	FondeAgro	1.034.000
Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera La Unión	LA UNION	1.100 socios		Central de cooperativas financieras	
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria	PAC	3.900 clientes	Auxilio Mundial Nicaragua, FCR, Bancentro-Credimonte	Auxilio Mundial de Nicaragua	3.486.767
Fondo de Desarrollo Local	FDL	24.677 clientes	Bancentro-Credimonte, FondeAgro	Oxfam América, Fundación Ford, BCIE	16.452.022
Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural	FUNDESER	4.475 clientes	BCIE, Prodes, Bancentro, FCR, Vientos de Paz, IDR, Bancentro, Fondesca, FNI, FNUPrud	Sueco-Canadá	1.400.000
Fundación José Nieborowski	FUN	11.600 clientes	BCIE, PRODEL, BID, FCR, NICA-FUND, LACIF		8.560.000
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario	PRESTANIC		FondeAgro		4.441.731
Fondo de Crédito Rural	FCR	20.000	BCIE-MHCP-FI-TAIWAN	Donaciones para capacitaciones	12.000.000
Programa de Apoyo al Sector Agrícola	PASA-DANIDA	16 cooperativas			590.173
Proyecto Norte Central	PRONORCEN	10 cooperativas		IDR, CE	
Proyecto Zona Norte	PZN	10 coop + 4 IFI		IDR, CE	1.120.000
Fondo para el Desarrollo Agrícola	FondeAgro	1 coop + 3 IFI		ASDI	3.400.000
Banco de Crédito Centroamericano S.A.	Bancentro				

