

CATALOGADO

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R. 120(SEM. 24/4)  
18 de julio de 1988

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

III Seminario sobre Fortalecimiento de los Sistemas  
Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del  
Istmo Centroamericano

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

**BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO**

INFORME DEL SEMINARIO NACIONAL REALIZADO EN PANAMA SOBRE EVALUACION  
Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS  
COOPERATIVOS FEDERADOS DE AHORRO Y CREDITO DEL ISTMO CENTROAMERICANO

(Panamá, Panamá, 26 de junio de 1988)

INDICE

Página

I.	ANTECEDENTES	1
II.	SEMINARIO NACIONAL SOBRE EVALUACION Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS COOPERATIVOS FEDERADOS DE AHORRO Y CREDITO DEL ISTMO CENTROAMERICANO	1
A.	<u>Asistencia y apertura</u>	1
	1. Asistencia	1
	2. Apertura	2
B.	<u>Temario</u>	2
C.	<u>Resumen de las deliberaciones</u>	2
	1. Características de las instituciones financieras	2
	2. Algunas características del sistema FEDPA. Algunas propuestas para su fortalecimiento	3
	3. Conclusiones	4

## I. ANTECEDENTES

1. El Seminario Nacional sobre Evaluación y Propuestas de Estrategias de Crecimiento de los Subsistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano se realizó en la Ciudad de Panamá como parte de las actividades del proyecto "Fortalecimiento de los Sistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano", financiado con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el día 26 de junio de 1988.
2. El Seminario tuvo los siguientes objetivos: Por un lado, presentar ante los miembros de la federación nacional los resultados del análisis de los sistemas cooperativos de ahorro y crédito realizado por el consultor del proyecto, señor Herman Navas. Por otro lado, el Seminario estaba dirigido a transmitir instrumentos de análisis utilizados en el sector bancario, con el fin de capacitar a los participantes en el uso de esos instrumentos. Por último, el Seminario tenía como objetivo conocer las reacciones de la federación nacional al análisis del consultor.
3. El seminario efectuado en Panamá forma parte de seis seminarios nacionales que serán celebrados en cada país centroamericano con las respectivas federaciones de ahorro y crédito. Esta actividad derivó del mandato expresado por los dirigentes cooperativistas durante el II Seminario Regional celebrado en la Ciudad de México, en el sentido de que el trabajo del consultor fuera presentado a cada una de las federaciones mediante seminarios nacionales.

## II. SEMINARIO NACIONAL SOBRE EVALUACION Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS COOPERATIVOS FEDERADOS DE AHORRO Y CREDITO DEL ISTMO CENTROAMERICANO

### A. Asistencia y apertura

#### 1. Asistencia

- A. Participaron en el encuentro miembros del consejo de administración y del cuerpo administrativo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Panamá (FEDPA), así como presidentes y gerentes de cooperativas

/federadas

federadas seleccionadas. También estuvieron presentes el Gerente Financiero de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y el Experto Principal y el Consultor en Finanzas del proyecto. (Véase en el anexo la lista completa de asistentes).

## 2. Apertura

5. El Seminario fue inaugurado por la señora Josefina de Baquero, Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá. La señora de Baquero expresó su satisfacción por el trabajo realizado con las federaciones de ahorro y crédito de Centroamérica, que constituyen núcleos de organización muy importantes para los pequeños empresarios de la región.

## B. Temario

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

1. Características de las instituciones financieras
2. Algunas características del sistema FEDPA. Algunas propuestas para su fortalecimiento
3. Conclusiones

## C. Resumen de las deliberaciones

### 1. Características de las instituciones financieras

7. El expositor, señor Herman Navas, explicó el funcionamiento del sistema financiero<sup>1/</sup>. También se refirió a las características de las instituciones financieras. Señaló que su análisis de las federaciones de ahorro y crédito de Centroamérica había revelado una sincronización deficiente entre los plazos

/a que se

1/ Los elementos centrales de esta parte de la exposición se encuentran recogidos en el informe del seminario nacional sobre Evaluación y Propuestas de Estrategias de Crecimiento de los Subsistemas Cooperativos Federados de Ahorro y Crédito del Istmo Centroamericano celebrado en Guatemala el día 4 de Julio de 1988, (LC/MEX/R.119 (SEM.24/3))

a que se colocaban los activos y los plazos a los que se captaban los pasivos. Expresó que éste puede ser un problema muy significativo en instituciones financieras en proceso de consolidación. Desde su punto de vista, dijo, las federaciones y sus cooperativas federadas debían poner atención especial a la compatibilización de los plazos de captación con los plazos de colocación de recursos.

8. El expositor también hizo referencia al hecho de que entre las federaciones centroamericanas no había observado un uso adecuado de los instrumentos de balance proforma y de flujo de caja para fines de planificación estratégica. Indicó que los balances proforma tienen la ventaja de permitir formar la imagen estructural de la empresa financiera desde el punto de vista de las fuentes y de los usos de recursos, lo cual permite a su vez introducir un elemento de referencia para los planes y programas verbales de las empresas. El flujo de caja, agregó, es importante como instrumento básico para planear la liquidez de la empresa.

2. Algunas características del sistema FEDPA. Algunas propuestas para su fortalecimiento

9. La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Panamá (FEDPA), señaló el Consultor, es uno de los sistemas más sofisticados de su género en Centroamérica. En él se ha desarrollado un sistema de garantías para los depósitos que es el primero de su clase en América Latina y que permite ejercer una supervisión muy estricta sobre el manejo financiero de las cooperativas federadas que tienen acceso a ese servicio. El expositor también hizo referencia al sistema de cuentas centralizadas desarrollado por la FEDPA, el cual da acceso a compensaciones de liquidez entre las cooperativas federadas. Señaló que éste es un instrumento financiero que sería muy conveniente establecer en las otras federaciones centroamericanas.

10. Por otra parte, el expositor observó que le preocupaban los siguientes aspectos en la administración de la FEDPA: Por un lado, no se habían desarrollado mecanismos de colocación de recursos de corto plazo, lo cual debilitaba la rentabilidad y la liquidez de la federación; por otro, el funcionamiento de

la cuenta centralizada debería ser más selectivo. Tal como esta cuenta funciona en el presente, permite el acceso a todas las cooperativas federadas; pero pueden existir cooperativas con problemas crónicos de liquidez, que utilicen frecuentemente la cuenta centralizada para resolver esos problemas. Desde el punto de vista del expositor, estas cooperativas pueden estar haciendo mal uso de la cuenta centralizada, ya que probablemente están ocultando una mala administración financiera. Por lo tanto, se impone la necesidad de que el acceso a la cuenta centralizada sea selectivo, quizá como en el caso del acceso al servicio de garantía de los depósitos.

11. Asimismo señaló que le parecía que la cartera de la FEDPA estaba muy concentrada en el financiamiento del consumo. Planteó como un desafío a los dirigentes y administradores que se propusieran cambiar las características de esta estructura en dos sentidos: Por un lado, que los préstamos concedidos para el financiamiento del consumo se redujeran al mínimo compatible con la competencia; por otro, que la estructura de la cartera fuera orientada en forma creciente hacia el financiamiento de las actividades de producción.

### 3. Conclusiones

12. Los participantes en el Seminario mostraron interés por la exposición del Consultor. Hubo consenso en que uno de los problemas más serios que está enfrentando la FEDPA en este momento es la iliquidez debido a la sincronización deficiente entre los plazos en que se captan los recursos y aquéllos en los que éstos se colocan. Por lo tanto, solicitaron del proyecto la contratación de un consultor con el fin de que les asesore sobre la manera de manejar la posición de liquidez de la federación.

LISTA DE ASISTENTES

Haydée de Acosta, Presidente, Elecom, R.L.  
 Esther Fernández de Allen, Consejo de Vigilancia, Vice-Presidente, FEDPA  
 Juana Aracelis Castillo, Asistente de la Gerencia, Empleados de Cervecería  
 Nacional  
 Malena Arauz, Gerente, CACEL, R.L.  
 Dámaso Atencio, Vocal del Consejo de Administración, FEDPA  
 Rubén Ayarza Luque, Tesorero, Santa Rosa  
 Luis Antonio Ayarza O., Presidente del Consejo de Administración, Oro Negro  
 Antonio Barahona B., Presidente, El Educador Santeño  
 Edgar A. Barsallo V., Analista, FEDPA  
 Beatriz H. de Beitía, Gerente, Empleados Municipales, R.L.  
 Ibsen E. Benavides, Presidente, Autoridad Portuaria Nacional  
 Alvaro E. Berguido M., Tesorero del Consejo de Administración, Federación  
 Nacional de Jubilados y Pensionados  
 Heraclio Bethancourth, Asesor, FEDPA  
 Feny Arena de Bonilla, Analista de Crédito, FEDPA  
 Itzel R. Caballero, Gerente, Elecom, R.L.  
 Adolfo Caballero C., Gerente Administrativo, FEDPA  
 Rubén Darío Cabrera C., Asistente de Gerencia, Coop. Nueva Unión, R.L. Chitré  
 Fabián Cabrera J., Gerente, Empleados USAID/Panamá  
 José Manuel Cadeño, Consejo de Administración, Coop. Nueva Unión, R.L. Chitré  
 Jorge A. Camacho C., Presidente del Consejo de Administración, ECASESO, R.L.  
 Jorge Alberto Carranza, Gerente, IDAAN  
 Roberto A. del Castillo, Presidente del Consejo de Administración, Caja de  
 Seguro Social  
 José A. Castillo A., Gerente, Empleados Caja de Seguro Social, R.L.  
 Hernán R. Castillo C., Gerente, Santa Rosa de Panamá  
 Ma. Elena C. de Castro, Presidenta, Constancia y Progreso, R.L.  
 Ida Cecilia Chiari de A., Presidente del Consejo de Administración, Empleados  
 Lotería Nacional, R.L.  
 Iván W. de la Cruz, Vice-Presidente, COOPACEIDAAN  
 G. B. de Díaz, Gerente, Hacienda y Tesoro  
 Judith de Dixon, Gerente, Constancia y Progreso  
 Edward E. Epifanio U., Gerente de COFEP-FEDPA, Fondo de Garantía  
 Luz María de Espinoza, Gerente, Oro Negro  
 Beatriz de F., Vice-Presidente, USAID/Panamá, R.L.  
 Julio A. Fernández U., Tesorero, Avance, R.L.  
 Fredito García, Gerente, COOPEDOC, R.L.  
 José I. Godoy, Extensionista, FEDPA  
 Aída Gorrichátegui, Presidente del Consejo de Administración, Enfermeros y  
 Afines, R.L.  
 Beltrán C. Guerra E., Presidente, EDIOACC, R.L.  
 Alma de Jordán, Gerente, EDIOACC, R.L.  
 Darío Jurado A., Vice-Presidente, FEDPA  
 Isolda V. de Lazoano, Presidente, Empleados Municipales, R.L.  
 Ezequiel Leslie, Vice-Presidente del Consejo de Administración, Oro Negro, R.L.  
 Agustín Martínez P., Gerente, Coop. Educadores Codesanos  
 Eladio Martínez R., Presidente, FEDPA

Arturo Montenegro, Experto Proyecto Cooperativas, CEPAL/México  
Alonso Montilla G., Secretario del Consejo de Administración, El Educador  
Chiricano, R.L.  
Francisco Mutis, Secretario de Vigilancia, Jubilados y Pensionados, R.L.  
Herman Navas, Consultor Financiero, CEPAL/México  
Humberto E. Osorio, Gerente de Finanzas, FEDPA  
Héctor R. Polo B., Coordinador, FEDPA 2  
Fanny A. de Quintana, Presidente, Hacienda y Tesoro  
Miguel Quintero, Gerente, ECASESO, R.L.  
Ricardo O. Ramos, Tesorero FEDPA  
Adolfo Reid, Secretario del Consejo de Vigilancia, FEDPA  
Roberto Ríos Ruiz, Coordinador de Asesores 2-3, FEDPA  
Luis E. Rodríguez, Presidente, COEDUCO  
Mauro Rosero, Presidente del Consejo de Administración, COPEPUC, R.L.  
David Ruiz A., Gerente, El Educador Santeño, R.L.  
Gilberto A. Sánchez D., Presidente del Consejo de Administración, EONSA, R.L.  
José del C. Sánchez R., Director de Educación y Capacitación, FEDPA  
Edison Silva, Gerente Financiero, COLAC  
Estelvina Guerra de Staff, Gerente, El Educador Chiricano, R.L.  
Hernán Taylor S., Gerente de Servicios Técnicos, FEDPA  
Alberto Tello, FEDPA  
Fernando Valdez, Gerente, Empleados de la Contraloría General, R.L.  
Ernesto Vaughan R., Gerente General, FEDPA  
Silvino Velásquez V., Gerente, Enfermeros y Afines, R.L.  
Jacinto J. Villarreal, Inspector, Fondo de Garantía