

**La Catalina R.L**  
**Centro de Formación para el Recurso Humano.**

**Taller: Gestión del Riesgo en las Cooperativas de  
Ahorro y Crédito:  
“Retos y Acciones Concretas”**

Martes 30 y miércoles 31 de mayo

Heredia, 2006

## Tabla de Contenidos

<b>I. Presentación</b> .....	4
<b>II. Materiales producidos para el Taller</b> .....	5
<b>III. Productos del Taller</b> .....	12
<b>IV. Metodología</b> .....	13
<b>V. Taller con los Técnicos – 30 de mayo</b>	
1. Participantes	
1.1. Equipo Facilitador.....	14
1.2. Expositores.....	15
1.3. Cooperativas Participantes.....	15
2. Objetivo del Taller.....	18
3. Panel Reflexivo	
<i>A. BASILEA II. Implicaciones para el sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano</i> .....	18
<i>B. Riesgo y Supervisión: Prioridad e importancia del tema para el sistema financiero. José Luis Arce</i> .....	24
<i>C. Riesgo desde un punto de vista gerencial. Daniel Mora</i> .....	29
<i>D. Preguntas a los Expositores</i> .....	32
<i>E. Conclusiones. William Villalobos</i> .....	34
4. Retos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	35
5. Normativa 3-06. Implementación e implicaciones para el sector cooperativo. Erick Brenes.....	39
6. Valor de Riesgo de Portafolios. Javier Cortés y Rodolfo Oconitrillo.....	44

7. Retos y Categorías.....	46
8. Intercambio de Experiencias entre las Cooperativas	
A. Grupo N° 1.....	49
B. Grupo N° 2.....	55
C. Grupo N° 3.....	64
9. Plenaria.....	67

## **VI. Taller con los Directivos- 31 de mayo**

▪ Cooperativas Participantes.....	70
1. Panel de Discusión	
A. <i>BASILEA II. Implicaciones para el sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano.....</i>	18
B. <i>Riesgo y Supervisión:</i>	
<i>Prioridad e importancia del tema para el sistema financiero costarricense. José Luis Arce.....</i>	24
C. <i>Riesgo desde un punto de vista gerencial.</i>	
<i>Daniel Mora.....</i>	29
2. Normativa 3-06. Implementación e implicaciones para el Sector Cooperativo. Erick Brenes.....	39
3. Preguntas a los Expositores.....	72
4. Intercambio de Experiencias .....	74

## **I. Presentación**

El Taller Gestión del Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito: “Retos y Acciones Concretas” es parte del Plan Inaugural de Formación que La Catalina R.L. viene desarrollando desde septiembre del 2005, caracterizado por ser un programa de reflexión e intercambio.

Estas actividades cuentan con el respaldo del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y otras organizaciones del sector de la Economía Social comprometidas con la consolidación de una sociedad solidaria y equitativa.

El presente documento es una recopilación de datos obtenidos del Taller Gestión del Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito: “Retos y Acciones Concretas”, realizado los días martes 30 y miércoles 31 de mayo del 2006, el cual contó con la participación tanto de técnicos como directivos de las cooperativas.

Esta sistematización documental cuenta con las experiencias de los y las participantes, así como actividades, dinámicas, propuestas, presentaciones y fotografías del Taller.

## II. Materiales producidos para el Taller

1. Se realiza una reunión entre las facilitadoras (Cooperativa Sulá Batsú), para organizar el Taller. Donde se realiza una búsqueda de las Técnicas adecuadas para facilitar el proceso de intercambio de los conocimientos y además que generen la información que se requiere obtener de los participantes al Taller.
2. Con las actividades ya definidas, se asigna el tiempo que se dedicará a cada una de las dinámicas/técnicas.
3. Se elabora el programa que se entregará a los participantes al Taller.
4. Luego se hace la compra y confección de los materiales que se utilizarán en las diversas actividades programadas. Papelógrafos, marcadores, lapiceros, cinta engomada, hojas de colores, ploteos.

Es importante mencionar que el Taller de Gestión de Riesgos en la Cooperativas tuvo una duración de dos días:

1. El primer día, el *30 de mayo*, el Taller se dirigió a los *Técnicos*,
  2. El segundo día, el *31 de mayo*, el Taller se orientó al trabajo con los *Directivos*.
- ***El Programa de Actividades*** construido por la Cooperativa Sulá Batsú para el Taller de Gestión de Riesgos en la Cooperativas de Ahorro y Crédito para los días 30 y 31 de mayo, es el siguiente:

**Taller de Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y  
Crédito  
Martes 30 de mayo, 2006**

<b>Taller con los Técnicos</b>	
<i>Hora</i>	<i>Actividad</i>
8:30 - 08:45	Bienvenida
08:45 - 10:00	Panel de Discusión
10:00 - 10:15	<i>Café</i>
10:15 - 11:00	Discusión sobre la problemática del valor de riesgo para el sector cooperativo
11:00-12:00	Presentación de la normativa 3-06
12:30 - 01:00	<i>Almuerzo</i>
01:00 - 02:45	Abordaje de Modelo Práctico
2:45 - 04:00	Intercambio de experiencias entre las cooperativas.
04:00-05:00	Plenaria

**Taller de Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y  
Crédito  
Miércoles 31 de mayo, 2006**

<b>Taller con los Directivos de las Cooperativas</b>	
<i>Hora</i>	<i>Actividad</i>
08:30 - 08:45	Introducción
08:45 - 10:30	Panel de Discusión
10:30 - 10:45	<i>Café</i>
10:45 -11:30	Presentación de normativa 3-06
11:30- 1:00	Intercambio de experiencias entre las cooperativas
1:00-2:00	<i>Almuerzo</i>

- Con base en la Metodología de Intercambio de Conocimientos se construyeron las siguientes actividades que corresponden a las necesidades y al objetivo del Taller.

**Taller de Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**  
**Taller con los Técnicos: 30 de mayo**

<b>Actividades</b>	<b>Técnicas utilizadas por el grupo de facilitadores</b>	<b>Materiales utilizados</b>
1. Panel de discusión	-Preguntas para los expositores: escritas  -Se le pide a los participantes anotar tres retos que consideran deben afrontar sus cooperativas.	-Hojas  -Hojas de colores, una para cada participante.
2. Discusión sobre la problemática del valor de riesgo para el sector cooperativo	-Preguntas a los expositores	
3. Presentación de la normativa 3-06	-Preguntas a los expositores	
4. Abordaje de modelo práctico	-Preguntas a los expositores	
5. Intercambio de experiencias entre las cooperativas	-Se divide el grupo en 3 subgrupos, cada uno trabaja con un grupo de retos,* Los participantes trabajan en el comentario y la explicación de la importancia de los retos en sus respectivas cooperativas.	- papelógrafos
6. Plenaria	-Se da un intercambio de las ideas generales que se plantearon en los trabajos en subgrupos.	-Papelógrafos que se construyeron durante la actividad anterior.

\*Los retos utilizados en esta actividad son los construidos durante el panel de discusión, estos retos son construidos individualmente y cada participante debía elaborar tres, por lo que algunos miembros del equipo de facilitadores se dieron a la tarea de construir categorías con los retos recopilados, esto debido a la similitud de muchos y para facilitar el trabajo en los subgrupos, por lo que se elaboraron 12 categorías, trabajando cada subgrupo con 4 retos.



**Taller de Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**  
***Taller con los Directivos: 31 de mayo***

<b>Actividades</b>	<b>Técnicas utilizadas por los facilitadores</b>	<b>Materiales</b>
1.Panel de Discusión	-Preguntas	
2.Presentación de la Normativa 3-06	-Preguntas	
3.Intercambio de experiencias	-Plenaria de discusión con base a los retos elaborados el día 30 de mayo en el Taller con los Técnicos	-Papelógrafos

C. Programa brindado a los participantes en el taller durante el día 30 de mayo



Formadores de Empresarios y Líderes de la Economía Social

## **TALLER**

### **GESTIÓN DEL RIESGO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: “RETOS INMEDIATOS Y ACCIONES CONCRETAS”.**

## **PROGRAMA**

### **TALLER PARA TECNICOS**

**30 de mayo, 2006.**

#### **I. Introducción 8:30 a.m.-8:45 a.m.**

Presentación de participantes, reflexión sobre las condiciones básicas para el intercambio.

#### **II. Panel de reflexivo: 8:45 a.m.-10:00 a.m.**

- ✓ Rodolfo Oconitrillo: Basilea II. Implicaciones para el sector cooperativo de ahorro y crédito Latinoamericano.
- ✓ José Luis Arce: Riesgo y supervisión. Prioridad e importancia del tema para el sistema financiero costarricense.
- ✓ Representante del sector cooperativo: Riesgo, medición y gestión. Principales retos desde una perspectiva sectorial.
- ✓ Moderación con comentario final.

#### **III. Discusión sobre la problemática del valor de riesgo para el sector cooperativo: 10:00 a.m.-10:45 a.m.**

#### **IV. Café: 10:45 a.m.-11:00 a.m.**

#### **V. Presentación de la normativa 3-06: 11:00 a.m.-11:45 a.m.**

Implementación e implicaciones para el sector cooperativo.

#### **VI. Almuerzo: 11:45 a.m.-12:45 m.d.**

**VII. Modelo práctico: 12:45 p.m.-2:45 p.m. y café**

Modelo práctico de medición de riesgo de portafolio aplicable para la norma 3-06 en el sector cooperativo de ahorro y crédito.

- ✓ Conceptos básicos de riesgo de portafolio
- ✓ Análisis del modelo aplicable a riesgo de portafolio
- ✓ Construcción de un caso práctico de aplicación del modelo

**VIII. Intercambio de experiencias entre las cooperativas: 2:45 p.m.- 4:00 p.m.**

- ✓ ¿Cómo hemos entendido el valor del riesgo?
- ✓ ¿Qué hemos hecho hasta ahora?
- ✓ ¿Qué recursos se han tenido que invertir?
- ✓ ¿Qué no hemos podido hacer y por qué?

**IX. Plenaria con café: 4:00 p.m.-5:00 p.m.**

### **III. Productos del Taller**

1. Construcción por parte de los participantes al Taller, de los retos actuales que tienen las cooperativas de Ahorro y Crédito.
2. Elaboración de propuestas y acciones concretas que pueden llevar a cabo las Cooperativas de Ahorro y Crédito para mostrarse a la SUGEF.

## **IV. Metodología**

- En el Taller de Gestión de Riesgo en las Cooperativas se utilizó la Metodología:

### **Intercambio de Conocimientos.**

Condiciones para el intercambio de conocimientos:

- El conocimiento, entre mas se comparte, mas crece.
- El conocimiento no se transfiere, se comparte.
- Todas las personas que están en este grupo tienen conocimientos, vivencias y experiencias valiosas relacionadas con los temas que nos convocan.
- La diversidad de experiencias, opiniones y vivencias debe ser respetada para propiciar el intercambio.
- Todas las personas participantes tienen conocimientos que compartir, por lo que consideramos que el aporte de cada participante tiene igual valor.
- Aprenderemos todos y todas del intercambio con las demás personas. Estamos conscientes de que el aporte de los demás transformará el conocimiento con el yo empiezo esta dinámica y a la vez el conocimiento que yo aporte modificará el bagaje de los y las demás participantes.
- Estoy consciente de que el tiempo es uno de los recursos mas limitados de este día por lo entiendo que el tiempo asignado a la palabra es una regla muy importante para propiciar el intercambio. El tiempo adicional que yo tome la palabra se lo estoy restando a la participación del resto de las personas.

## **V. Taller con los Técnicos:** **Martes 30 de mayo, 2006**

### **1. Participantes**

#### 1.1. Equipo Facilitador

- Se cuenta con la participación de la Cooperativa: Sulá Batsú, la cual proporciona los Facilitadores Metodológicos y de Apoyo, los cuales son los responsables de la creación de las Técnicas utilizadas en el taller y de guiar el proceso de intercambio de conocimientos.

#### Facilitadores:

- Francia Alfaro.
- Melissa Arias.
- Kemly Camacho.
- Adriana Cordero.
- Roberto Dinarte.
- Milagro González.
- Juan Carlos Mendoza.
- José Pablo Molina.
- Tania Rodríguez.
- Millaray Villalobos.
- Francisco Vindas.
- Lena Zúñiga.

## 1.2. Expositores

- El día martes 30y 31 de mayo se realiza un *panel de discusión*, en el cual se presentan las Experiencias de:
  - José Luis Arce.
  - Javier Cortés.
  - Erick Brenes, KPMG S.A.
  - Ingrid Guerra, KPMG S.A.
  - Daniel Mora, COOPEBANPO R.L.
  - Rodolfo Oconitrillo Brenes: Subdirector Financiero de COOPEMEX R.L.

## 1.3. Cooperativas Participantes

<b>Participante- Cooperativa</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Correo</b>
Gilberth Carranza: COOPELECHEROS R.L.	460-2829	gcarranza@coopelecheros .com
Diego Matarrita: COONAPROSAL R.L.	221-4575	dmata@coonaprosal.fi.cr
Luis Vindas: INFOCOOP.	256-2944	lvindas@infocoop.go.cr
Patricio Rodriguez: INFOCOOP.	256-2944 ext266	
Mario Ramírez: INFOCOOP.	233-3970	
Maria de los Ángeles Santamaría: COOPEUNA R.L.	262-3802	msantamaria@coopeuna.fi.cr
Hazel López: COOPEUNA R.L.	262-3802	
Sindy Valverde: COOPEALIANZA R.L.	771-4994	
Leonardo C: INFOCOOP	223-7940	lcalvo@infocoop.go.cr
José Luis Arce: CEFSA.	841-2145	jlance@cefsa.co.cr
Manuel Murcia: INFOCOOP.	256-2944 Ext. 267	Mmurcia@infocoop.go.cr
Luis R. Quirós: COOCIQUE R.L.	821-1045	lquiros@coocique.fi.cr
Adrián Castillo: COOCIQUE R.L.	831-5059	acastillo@coocique.fi.cr
Milagro Gonzáles: SULA BATSÚ R.L.		

Daniel Mora: COOPEBANPO R.L.	233-3611	dmora@coopebanpo.fi.cr
Roy A: COOPE ande.	235-1171	
Víctor Alfaro: COOPEFYL. R.L.	287-8613	valfaro@coopefyl.fi.cr
Víctor Garro: INFOCOOP.	259-6-2944	vgarro@infocoop.go.cr
Erika Paniagua: INFOCOOP.	256-2944	
Jimmy Orozco: INFOCOOP.	256-2944 ext 241	jorozco@infocoop.go.cr
Brauly Rodríguez: COOPEAMISTAD R.L.	437-3180	brodriguez@dospinos.com
Jason Retana: COOPENAE R.L.	257-9060	jretana@coopenae.fi.cr
Ulises León: COOPE San Ramón R.L.	445-5525	uleón@coopesanramón.fi.cr
Flor Rojas: COOPECAR R.L.	463-3666	
Miguel Castro: COOPECAR R.L.	4633660	
Andrés Blanco: COOPECAR R.L.	463-3525	cooprcar@racsa.co.cr
Michael Miranda: COOPEMEP R.L.	295-0628	mmiranda@coopemep.com
William Esquivel: INFOCOOP.	256-2944	wesquivel@infocoop.go.cr
José Luis Rodríguez: COOPELECHEROS R.L.	460-8217	
Roxana Hernández: COOPENACIONAL R.L.	257-4052	rhernández@coopenacional.fi.com
Mario Chávez: INFOCOOP.	256-2944	mchaves@infocoop.go.cr
Grace Barahona: INFOCOOP.	256-2944	gbaraho@infocoo.go.cr
Oswaldo Trigueros: COOPEALIANZA R.L.	818-4106	seguimiento@coopealianza.fi.cr
Erick Molina: COOPEBANPO R.L.	384-8093	emolina@coopebanpo.fi.cr
Esteban Salazar: INFOCOOP.	256-2944 ext 269	esalazar@infocoop.go.cr
Luis L: INFOCOOP.	256-2944	llizano@infocoop.go.cr
Emilio Calderón: COOPE San Marcos R.L.	546-6212	albert@costarricense.cr
Esteban Valverde: COOPEFYL R.L.	287-8626	evalverdej@coopefyl.fi.cr
Mabel García: COOPEMEX R.L.	295-7300	mgarcia@coopemex.fi.cr
Marco García: INFOCOOP	256-2944	mgarcia@infocoop.go.cr



Tania Rodríguez: SULA BATSU R.L.	830-7192	tania@sulabatsu.com
Margarita Cruz: COOPE San Ramón R.L.	445-5525	mcruz@coopesanramon.fi.cr
Xintia Rodríguez: COOPECAR R.L.	463-3666	Xintiar2002@yahoo.com
Miguel Mendoza: COOPEMEX R.L.	295-7300	mmendoza@coopemex.fi.cr
Andrea Palma: COOPEMEX R.L.	295-7300	apalma@coopemex.fi.cr
Isela Caldera: COOPEMAPRO R.L.	681-1053	icaldera@coopemapro.com
Roy N: Coope San Marcos R.L.	546-6212	
Freddy López: COOPEASERRÍ R.L	230-3528	flópez@coopeaserri.fi.cr
Jenny Salazar: INFOCOOP.	256-2944	ysalazar@infocoop.go.cr
Guillermo Duval: COOPESERVIDORES R.L.	243-9500	gduval@coopeservidores.fi.cr
Marla Jiménez: COOPEASERRÍ R.L	230-3528	mjimenez@coopeaserri.fi.cr
Ana Maria Picado: COOPE San Marcos R.L.	546-6212	apicado@coopesanmarcos.fi.es
Elvin Mora: COOPENAE R.L.	257-9060	cmora@coopenae.fi.cr
Olga Morera: INFOCOOP.	256-2944	

**2. OBJETIVO** del Taller de Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

\*Identificar los retos inmediatos y las acciones concretas en el tema de Gestión de Riesgo, en el sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

**Al abrir el Taller:**

William Villalobos da la Bienvenida.

Presentación del equipo de trabajo: los facilitadores.

Luego la Facilitadora Metodológica Francia Alfaro: Expone las condiciones del Intercambio de Conocimientos.

### **3. Panel Reflexivo**

**A. BASILEA II: Implicaciones para es sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano.** Rodolfo Oconitrillo ( [ver presentación](#))

*Segundo acuerdo de Basilea presentado por Rodolfo Oconitrillo*

Rodolfo Oconitrillo Brenes: Subdirector financiero de COOPEMEX RL. Basilea II. Implicaciones para el sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano. Segundo acuerdo de Basilea: Un documento muy técnico con un alto contenido estratégico. Aplicación según adaptación a cada cooperativa.

Comité de Basilea creado en 1974 por los presidentes de los bancos centrales de varios países. . Actualmente participan representantes de: Bélgica, Canadá,

Francia, España, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y EEUU.

En 1989 surge Basilea I. primer acuerdo Basilea con 25 principios

En julio de 2004 se genera Basilea II: la calidad y solvencia económica se genera en función de los riesgos, como documento de aplicación metodológica de gestión de riesgo específico e integral.

El acuerdo trae implícito elementos técnicos para la gestión de riesgo. La gestión de riesgo debe ser parte de la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Sobre riesgos, Basilea II dice que se debe:**

-Identificar y priorizar las actividades o negocio.

-Cuantificar la frecuencia e impacto que los hallazgos generan.

-Identificar hallazgos posibles que se generan en cada negocio.

-Seleccionar y aplicar la metodología de previsión.

-Identificar actividades tipo o de negocio.

-Aplicar y validar los modelos.

-Identificar con claridad el factor riesgo, (indicador), valor en riesgo (monto) y capital del riesgo (capital requerido): todo ello para determinar un requerimiento de capital.



Expositor: Rodolfo Oconitrillo.

Para Basilea II el crédito y las inversiones son una misma cosa.

Frecuencia (número de veces que se presenta un hallazgo) y severidad (impacto del hallazgo).

Basilea II: Identificar con claridad Riesgo posibles y no predecible, métodos probabilísticas, modelos de certificación.

Valor en riesgo, capital en riesgo, y factor de riesgo.

### **¿Por qué medir el riesgo según el acuerdo?**

Dar un valor real a la empresa.

El autocontrol o la regulación formal son determinantes en la buena gestión. Independientemente si somos regulados o no el mercado me pone las reglas, los clientes y los socios. Hay que adoptar las reglas en función de no perder competitividad.

Cumplir tres pilares: disciplina de mercado, examen del supervisor y sistemas de monitoreo, suficiencia de capital y metodología de cálculo

Pilar I: Suficiencia de capital y metodología. Formas de cálculo para el riesgo crediticio.

Examen de supervisión y sistemas de monitoreo. Alcances de la supervisión, que en Basilea II son validados por el supervisor pero en función de los procedimientos sugeridos por el supervisado.

Disciplina de Mercado: Visión del mercado sobre nuestra empresa. Generar información más especializada y más amplia hacia el mercado.

Alcance de la gestión en riesgo.

Asuma el riesgo que puede cubrir en términos de rentabilidad.

**Ventajas:**

- Autorregulación más adecuada en función de los intermediarios.
- La base de cálculo de la suficiencia patrimonial se aleja de medidas tradicionales subjetivas.
- Incorpora esquemas técnicos para la cuantificación de riesgos.
- Criterio más estandarizado de medición de riesgo crediticio, en función del riesgo asumido.
- Metodología de calculo, lo que hay que desarrollar son los modelos.
- Permite la inferencia.
- Define de manera integral un sistema de medición del riesgo.
- Esquemas técnicos.
- Valida Metodologías propias de cada entidad.
- Algoritmos.
- Cálculo aplicable.
- Se pueden presentar metodologías según la naturaleza institucional.

**Desventajas:**

- Documento complejo, con aplicaciones validas y otras menos validas que requieren ajustes.
- Nivel de complejidad hace que los mismos supervisores no lo apliquen bien.

-Esquemas predictivos de pérdida implica reto: bodegas de datos y gestión de la información.

-Muy técnico: “esotérico”.

-Complejidad de implementación no permite aplicarlo rápidamente datos.

-No ha sido tropicalizado.

-Criterios de supervisión y regulación más que de gestión.

-Complejidad en materia estadística y econométrica: supervisores no tienen clara su aplicación.



Rodolfo Oconitrillo

### **Intención de Basilea II:**

- Definir niveles de suficiencia patrimonial.
- Mejorar sistemas de control de gestión.
- Ajustar los sistemas de calificación del riesgo integral.
- Adecuar de manera más dinámico el concepto VALOR.
- Incorporar un concepto más empresarial a todo nivel, Directivo, Gerencial, Ejecutivo y Operativo
- El cálculo del Valor en Riesgo.

### **Principales retos para el sector**

- Necesidad de pensar en gestión, no solo regulación.
- Cultura institucional de control y gestión de riesgo.
- Estructura orientada a procesos de negocio.
- Procesos y sistemas de data managing.
- Creación de unidad de riesgo.
- Políticas que incluyan indicadores y límites de riesgos por área de negocios.

- Relación eficiente entre rentabilidad y riesgo.
- Garantizar que el nivel de riesgo asumido esté acorde con el objetivo de solvencia y rentabilidad requerido de la cooperativa.
- Generar convicción de la necesidad de implementar el acuerdo al sector cooperativo.
- Capacitación directiva y ejecutiva.
- Estructura organizacional orientada a gestión del riesgo.
- Asegurar relación eficiente entre riesgo y márgenes de intermediación. -En la medida en que se mide el riesgo podemos mejorar el margen por reducción de costos, sobre todo administrativos.

[www.bis.org](http://www.bis.org) Aplicación práctica de Basilea II.

**B. Riesgo y supervisión: Prioridad e importancia del tema para el Sistema Financiero Costarricense.** José Luis Arce.  
( [Presentación](#) )

Es un placer conversar con ustedes, tema que me apasiona, vamos a hablar sobre la gestión de riesgo, enfocado en riesgos en CR, agenda:

-Que hacen los intermediarios financieros

Lo que hacen las entidades es que cumplen la función de transmitir a otros, a final de cuentas somos un mercado de depósitos, con los que se da crédito, el sector Financiero facilita el flujo de recursos, al hacer esto se crean dos submercados, además de esto se deben enfrentar problemas de incentivos y de información.

Es necesario dar importancia al capital desde la perspectiva de la gestión de riesgo, los intermediarios son una pieza fundamental en el sistema de pago monetario de la economía, ahorro y crédito, juegan un papel importante en el buen funcionamiento de la economía, la confianza de los usuarios juegan un rol fundamental en su funcionamiento, lo que los vuelve especialmente vulnerables al fenómeno del contagio.

Los flujos de dinero son fundamentales en la economía, sin crédito no se puede invertir, ni consumir, la situación económica sería mas dura que actualmente, la gente no sabe la verdadera situación de la persona esto lo hace vulnerables a los intermediarios.

No hay actividad privada mas regulada por el estado que los sistemas financieros, por la regulación comercial se regula a los Sist. Financieros, para evitar que los sistemas que los créditos colapsen, lo que la hace estar en la mira.



Algunas de las cosas que provocan las restricciones son para que funcione razonablemente, para no poner en riesgos los mercados, como:

- Seguros y garantías de los depositantes,
- supervisión y regulación prudencial,

Cambios en la Gestión Bancaria durante los últimos años:

- los esquemas son otros, la competencia.
- competitividad genera cambios importantes.
- cambios tecnológicos.
- diferente a hace 20 años.
- cambios en la regulación durante los últimos años.
- desregularización y liberalización.



José Luis Arce.

### **Administración bancaria y riesgo de gestión**

- Dicotomía riesgo rendimiento,
- mayores riesgos retribuidos con un rendimiento esperado mayor.

Objetivo de la administración:

- Maximizar la utilidad.
- Valor de la empresa.
- Quienes determinan esa tolerancia al riesgo: usuarios, reguladores. No es sencillo esto porque: no se puede satisfacer a todos.

- No solo hay que determinar el nivel tolerable de riesgo sino la mezcla de riesgos.

Existe una lista de riesgos financieros:

- De incumplimiento.
- De tasa de interés.
- Liquidez.
- De cambio y transferencia.
- Operacional.
- De capital.
- Legales.
- Macroeconómicos.

Problemas adicionales:

- Riesgos de interacción de los riesgos ya existentes.
- Gestión de riesgo implica manejar gran cantidad de información.
- Ley de la termodinámica: riesgos se trasladan no se destruyen.
- Poca flexibilidad en las estructura del activo.
- En sistemas poco sofisticados los mercados brindan muy pocos esquemas de cobertura.

En resumen la Gestión Bancaria: es difícil, se debe exponer inteligentemente los riesgos.

Cambios que se han hecho con respecto al riesgo:

- Regulación prudencial, la cual ha cambiado, en el pasado se daba un enfoque contable, ahora esta basado en riesgos, para diseñar así un esquema de alerta temprana.

Objetivos Generales

- Promover sistemas financieros

Claves de la reforma:

- Supervisión consolidada de los grupos financieros.
- Fortalecimiento de la suficiencia patrimonial.
- Fortalecimiento de la disciplina de mercado.

Los cambios que se implementan no es Basilea, ya que es importante mencionar que estamos bastante lejos de Basilea I.

### *Qué hace especiales a los intermediarios financieros (IF)*

Los IF facilitan el flujo de recursos entre ahorristas y los deudores

Estructuran su balance para satisfacer los requerimientos de los ahorristas y deudores de la economía.

Transforman los recursos que captan empaquetándolos en formas crediticias, se exponen a riesgos.

Regular porque hay asimetría de información: no se sabe a ciencia cierta la capacidad de pago de la gente que viene a pedir un préstamo.

Apalancamiento: trabajan con la plata de otros.

Administran el sistema de pagos.

Ahorro y crédito juegan un papel fundamental en el buen funcionamiento de la economía.

La confianza de los usuarios juega un rol fundamental en su funcionamiento.

Necesidad de regulación por las características especiales de los IF. Financial Safety Nets: necesarias para minimizar efectos adversos asociados a crisis bancarias e Intermediarios Financieros fallidos.

La competencia intensa actual ha generado cambios en la administración financiera. La regulación también ha generado cambios. Actualmente la administración bancaria tiene una tendencia hacia la gestión de riesgos.

Dicotomía riesgo-rendimiento: mayores niveles de riesgo son retribuidos con un rendimiento esperado mayor.

¿Quiénes determinan la tolerancia al riesgo? Los stakeholders. Pero no se puede satisfacer a todos a la vez.

En gestión de riesgo hay que elegir una mezcla de riesgos: no hay un solo tipo de riesgo. Se necesita manejar una cantidad importante de información para poder tomar mejores decisiones. Esto tiene un costo. Los riesgos no se destruyen ni desaparecen: se transforman o se mueven a otro lado, se trasladan.

Uno no puede dejar de exponerse al riesgo, hay que saber cómo exponerse: identificarlos, medirlos y mitigarlos.

Por qué cambiar la manera en que se regula y supervisa: desarrollo del sistema financiero, reducir vulnerabilidad.

Principales cambios: supervisión de grupos financieros, fortalecimiento de la suficiencia patrimonial de los intermediarios financieros, mejoramiento de la supervisión prudencial, mejorar la gestión de riesgo en las entidades, fomento de disciplina de mercado.

Empoderar a los depositantes dándoles suficiente información.

Gestión integral de riesgo puede llevar a resultados financieros positivos. La nueva normativa se enfoca más hacia la gestión, lo que da más flexibilidad a las cooperativas.

**C. Riesgo desde un punto de vista Gerencial, Daniel Mora:**  
COOPEBANPO. ([presentación](#))

Riesgo desde un punto de vista gerencial:

- La misión de una empresa es ofrecer productos a la sociedad lo que lleva asumir y gestionar riesgos lo que genera beneficios
- Gestión de riesgos parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones
- El consejo y la gerencia deben involucrarse en el proceso de implantación del control y gestión de riesgos

Es importante estar identificado con el tema de riesgo, es importante en todos los niveles de la empresa desde la gerencia....hasta todo el personal que incluye.

Porque el tema de riesgos:

- La cultura de gestión de riesgo debe ser parte de toda la organización,
- la jerarquización estratégica de las actividades en términos de impacto debe ser una prioridad
- definición de mapas de riesgo

En que consiste la gestión:

- Fijación de criterios de aceptación de riesgos,
- evaluar los riesgos existentes,
- toma de decisiones acerca de nuevas transacciones y cambios en los perfiles de riesgo- rentabilidad,
- evaluación de resultados y relación con el riesgo asumido.

Implantación de los medios necesarios para la definición de un nuevo proceso de control de riesgo que incluya:

- Esquema organizativo
- Políticas
- Sist. de información
- Formación del personal
- Incentivos
- Controles



Expositor: Daniel Mora

- Metodología y criterios de medición del riesgo

Es necesario hacer un comité para seguir comunicándose sobre el tema de los riesgos, para aprender los más pequeños sobre el tema, lo que se conoce en las otras empresas.

Que se hace en el enfoque tradicional:

El gerente da la dirección: en que negocios quiere estar, en los procesos presupuestarios se estiman los beneficios en cada negocio, los directivos son los que toman las decisiones,

En el nuevo enfoque:

- Hay mas sistematización ,
- objetividad,
- homogeneidad

De esta forma la inversión en gestión de riesgos se justifica con la reducción de los costos, tales como:

- Costos no cuantificados,
- costo no presupuestados,

- costo de liquides innecesarios,
- costos de infrautilización del capital disponible,
- perdidas esperadas.

Es importante analizar el tema de riesgos en las estructuras técnicas de las cooperativas, para demostrar que trabaja y se mitiga el riesgo.

*Rafael Sibaja:* el tema del control no hay nada nuevo. Es una cultura que tiene que ser muy fuerte. Educarnos en la cultura de la gestión del control. Lo importante hoy es tener claridad de que debemos abrazar la cultura del control. FEAC y FECOPSI empezaron a trabajar este tema hace 5 años. SUGEF no ha querido entrarle a la supervisión específica para las cooperativas. Los gerentes tienen que ponerse de acuerdo, no han podido ponerse de acuerdo para ofrecer un servicio bancario cooperativo en un Mall en Pérez Zeledón. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen que reflexionar. Es muy diferente la administración de la gestión de una entidad bancaria a lo que se hace en una cooperativa. La cooperativa tiene un problema social que atender. Identidad cooperativa, que el cooperativista se sienta dueño de su cooperativa. Replanteamiento de la supervisión para las cooperativas, en la ley también está, si es que la aprueban en la asamblea. Los directivos y los gerentes tenemos que entrarle con mucho cariño este tema.

#### **D. Actividad:**

##### Se abre una sesión de preguntas a los expositores

- *Pregunta: Para don José Luis ¿cuales requisitos de Basilea I son necesarios para Basilea II?*

Respuesta: Entender Basilea I y Basilea II como una lista de cosas, desgraciadamente el esquema se encuentra bastante lejos de implementar Basilea I, requisitos:

- la supervisión al supervisor, aplicar Basilea, implica esfuerzo de los supervisores porque si se comparan las Basilea tienen que ver con el fortalecimiento en el mercado.
  - se requiere de transparencia crucial para aplicar Basilea II.
  - tiene que ver con Basilea I, ya que debe ajustarse a normas estrictas ser validados.
  - implementar un sistema de gestión de riesgos.
  - internalizar la importancia, lo que nos falta es ir de la mano: los reguladores y los supervisores.
- 
- Don Rodolfo: generación de modelos metodología de orden estadístico, lo importante es crear los modelos para medir los riesgos permisibles. 3-06, desde el punto de vista de la gestión: buscar la optimización de los portafolios, necesitamos sistemas automatizados, el manejo de la información debe ser automatizada, se deben medir los riesgos, mas adelante se verán los programas que sirvan para esto, como en Excel...
  - Pregunta: ¿Cuales son los paquetes de apoyo para el análisis de riesgo?



Respuesta: Tema estratégico y operativo para así tener la inversión necesaria, es importante también la capacitación, no es difícil aprender pero es necesario hablar de esto, el tipo de empleado debe estar dispuesto y interesado en el tema, por lo que es necesario el intercambio del conocimiento con gente que ya conoce, es importante que maneje el programa Excel.

- Se debe tener la institucionalidad bien establecida, tiene que haber alguien que se encargue de lo referente al riesgo, también un comité integrado por la gerencia, los elementos de gestión de riesgo de crédito, los técnicos, es importante una visión externa, un agente externo que traiga de afuera las experiencias en otros lugares, que la junta directiva esté involucrada con el tema, el consejo tiene la responsabilidad de establecer políticas, lo que podría aunarse es que es importante que los participantes en lo financiero estén involucrados en lo referente al riesgo, la teoría de los flujos se convierte en algo complicado, actualmente se dan operaciones complicadas: coopemex conoce la parte operativa, los que manejan la plata muchas veces se olvidan que las operaciones son complicadas
- ¿Cómo empata la gestión con el balance social?

Respuesta: Es importante la integración sea técnica más que política, una buena gestión de riesgos es buena rentabilidad, lo que genera un balance social.

**E. Comentarios y Conclusiones al finalizar las presentaciones por parte del moderador: William Villalobos**



Moderador: William Villalobos.

Principios de BASILEA surgen en 1986, son revisados a partir del año de 1996, luego entonces aparece el acuerdo. Algunas de las ventajas con el segundo acuerdo

- Se elimina la subjetividad.
- Criterios más estandarizados.

Basilea es un documento complejo, la valoración debe basarse en los negocios no en las funciones.

Pagina: [www.bis.org](http://www.bis.org), donde aparece un resumen practico sobre lo que es Basilea.

Con respecto Basilea: Poca experiencia a nivel nacional.

Retos:

- Capacitación en el tema,
- sistematización, negocios,
- crear unidades de riesgos.

Los riesgos no se eliminan cambian por lo que es necesario evaluarlos, en cuanto a Basilea estamos lejos, por lo que BII es un reto.

Se da una dicotomía, a mayor riesgo mayor rentabilidad.

Es importante recordar que existen problemas entre la interrelación entre los mismos problemas.

## Objetivos

- Promoción del desarrollo
- Reducir la vulnerabilidad

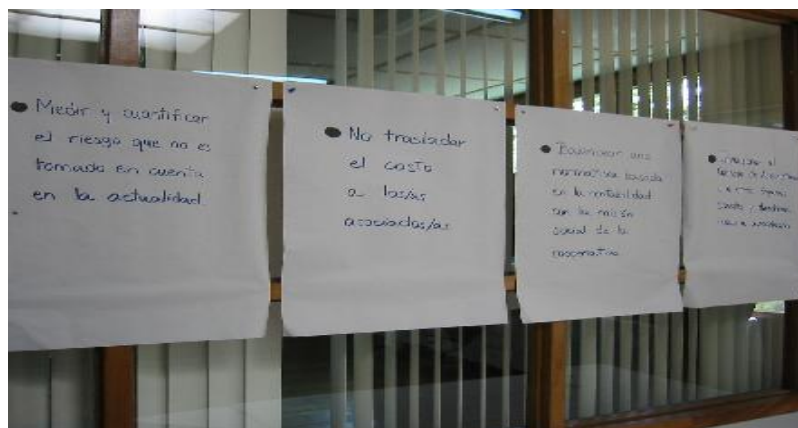
Es una necesidad la capacitación y la sensibilización con respecto al tema y la retroalimentación.

### 3. Dinámica:

Construcción por parte de los participantes al Taller de tres retos que tienen las cooperativas de ahorro y crédito.

#### RETOS construidos por los participantes

1. -Revisión de la política crediticia de la cooperativa.
  - Revisar la gestión operacional.
  - Revisar las políticas existentes para el uso de los recursos.
  - Análisis del balance social de la cooperativa.
2. -Mejorar y cuantificar el riesgo operativo.
  - Apoyarse en herramientas como el software.
  - Conocimiento real del mercado.
  - El tiempo es importante.
  - Inversión en la capacitación del recurso humano.
  - No trasladar el costo al asociado.



3. -Factor económico: la implementación requiere tecnologías y sistemas sofisticados, los cuales son elevados.
  - Capacitación: es necesaria la capacitación de todos los involucrados para que la gestión de riesgo sea efectiva.
  - Hacer conciencia de la importancia del factor riesgo a todos los asociados incluyendo asamblea-junta directiva.
  
4. -Capacitación de todos los sectores que se involucran en procesos con riesgo inherente.
  - Inversión en tecnología que permita manejar eficientemente la información y que con esto se fortalezcan los procesos de gestión.
  - Crear un clima organizacional orientado a integrar los procesos de gestión de riesgo dentro del esquema operacional de la organización.
  
5. -Captura y almacenaje de información.
  - Adquisición de una herramienta eficiente (software) que nos permita realizar un adecuado análisis del riesgo.
  - Desarrollo de una adecuada base de datos que permita a largo plazo medir los riesgos de la organización.
  
6. -Implementar un modelo que nos permita identificar, monitorear los riesgos en la cooperativa ya que no contamos con uno.
  - Los recursos son escasos en mi institución así que el modelo no puede ni debe ser costoso.
  - Capacitar en gestión de riesgos al personal, esto es caro por lo que se debe dar la intercooperación.
  
7. -Establecer y consolidar la unidad de riesgo.
  - Contar con un esquema de información- reportes- que permitan la toma de decisiones en materia de riesgos.
  - Concienciar a la gerencia y al consejo de administración la importancia de que toda la organización se instruya en el tema de riesgo.

- Compilar información en una base de datos que permita diseñar los modelos necesarios para medir los riesgos.
8. .Sistema para la medición de riesgos, a pesar de que se cuenta con algunas aplicaciones como Excel.
    - Que tanto la Gerencia como los miembros se identifiquen y entiendan la importancia del control de riesgos.
    - El personal de la entidad esté dispuesto a cambiar y a asumir un compromiso.
  9. -Capacitación continua sobre el tema.
    - Creación de políticas.
    - Creación de herramientas informáticas.
  - 10.-Incorporar dentro del modelo un cuerpo de políticas, instrumentos y personal capaz de identificar los riesgos.
    - Estructurar mecanismos de gestión de riesgos que contribuyan a la sostenibilidad financiera.
  - 11.-Capacitación.
    - Como llevar a cabo procesos de sensibilización.
    - Como informar a los asociados la importancia del manejo de los Riesgos.
  - 12.-Identificar los riesgos, los tipos.
    - Manejar el riesgo que tenemos actualmente.
    - Capacitar personal sobre la problemática.
  - 13.-Conciencia en la importancia de la gestión en toda la organización.
    - Formación de personas en administración de riesgos.
    - Adecuar los sistemas de información.
  - 14.-Creación de un comité de riesgo.
    - Capacitación al personal.

- Búsqueda de un programa accesible.
15. -Sistemas de control.
- Introducir el sistema a los colaboradores de las cooperativas.
  - Dar a conocer al asociado los sistemas.
16. -Sistemas de información.
- Recursos económicos y humanos para las capacitaciones.
  - Como aplicar la normativa.
17. -No se cuenta con una estructura informática importante.
- Que el personal técnico comprenda y domine el conocimiento del tema de riesgo.
18. -Convencer al Consejo de administración de la necesidad de implantar modelos de gestión de riesgos.
- Insertar el concepto de análisis y medición de riesgo en la organización.
  - Lograr que la gestión sea exitosa e incorpore valor agregado a los servicios.
19. -Crear una cultura de la medición y evaluación del riesgo.
- Crear condiciones necesarias para reconstruir el balance social.
  - Diferenciarse de la banca o del sistema tradicional.
20. -Interiorización en los miembros del consejo.
- Conformación de un comité de riesgo.
21. -Culturización del riesgo en la organización.
- Implementar el modelo ya que no existe.
  - Intercooperacion.
22. -Adoptar políticas y regulaciones de la supervisión de la aplicación de la normativa.

- Conformar una unidad de riesgo que atienda exclusivamente lo referente al riesgo.
- Integración a una cultura de riesgo.
- Hacer frente al costo –beneficio de la implantación del modelo.

23.-Mejorar la medición de los riesgos operativos.

- Herramientas informáticas para la medición de los riesgos.

24. -Como evaluar el riesgo cambiario ante la existencia de históricos en las cotizaciones con una variación del régimen cambiario.

25.-Implementar nueva cultura institucional enfocada en lo que es el riesgo.

- Buscar un modelo de riesgo acorde con las herramientas que actualmente posee la cooperativa.
- Estructurar procesos de riesgo mediante la capacitación y no sobre funciones operativas.

26.-Establecer modelos que ayuden a la medición y al análisis de los riesgos.

- Lograr cuantificar el impacto del hecho de asumir los riesgos.
- Establecer un marco de posibilidades que ayuden a mitigar los riesgos.

## **5. Normativa 3-06. Implementación e Implicaciones para el sector cooperativo. Erick Brenes e Ingrid Guerra KPMG S.A.**

Rodolfo hace introducción: acuerdo SUGEF 3-2006 reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras.

Para este ciclo de riesgos de aplicación inmediata se invita, a KPMG, para comentar acerca de la Gestión y administración de riesgos, comentarios para la aplicación practica.

Ingrid: Gerente del área de asesoría y riesgo, apoyamos a las compañías para establecer esquemas de evaluación, enseñar como es el esquema y como montarlo en las empresas que apenas dan lo primeros pasos.



Ingrid Guerra

Erick Brenes socio, mas de trece años de trabajar para la firma, quisiera dar una breve explicación, lo que quiero presentar nota en 30 minutos, lo importante de ella es la aplicación practica ya que la norma implica modificar. Lo más importante es la aplicación.

Objetivo del acuerdo

- Mostrar la metodología, ya no van a ser 4 acuerdos solo uno, importante las calificaciones de riesgo, los bancos deben preocuparse por estar calificados, Consideración nueva: (en el acuerdo) Las calificaciones

Otro punto importante cuestionado: la moneda extranjera, otro tema que se introduce: son los equivalentes de crédito, los precios. Se establecen calificaciones mixtas, elimina el requerimiento del capital para los fideicomisos administrados.



## Definiciones de capital

### Primario y secundario,

#### ➤ capital primario:

- capital pagado ordinario,
- capital pagado preferente,
- capital donado,
- reserva legal,
- primas en colocación de acciones netas de descuentos.,
- se incorpora valor en libros de plusvalía
- el valor de acción es de la misma entidad dadas de garantía.



Expositor: Erick Brenes.

Fórmula expuesta: Capital base: capital primario mas capital secundario menos las deducciones.

#### -Capital secundario:

- donaciones,
- monto máximo según estatutos
- aportes por capitalizar,
- ajustes por ganancias no realizadas
- 75% del superávit por reevaluación de bienes,
- ajustes de valuación de participantes en otras empresas,
- reservas patrimoniales voluntarias, constituidas con el fin especific de cubrir perdidas de la entidad ,
- resultados acumulados de ejercicios anteriores,
- resultado del periodo menos las deducciones legales, instrumentos de deuda perpetuos.

Cuando se consigue un crédito se tienen líneas específicas para ciertos sectores.

-Deducciones: son las participaciones en el capital y las inversiones en deuda subordinada

El capital secundario es el mismo monto que el primario, no lo puede exceder.

- Se incorpora las calificaciones en el nuevo acuerdo.

Elementos no considerados en el riesgo de crédito:

- Valor en libros de plusvalía,
- valor de acciones de la misma entidad,
- Deducciones

Tema nuevo:

Garantías de participac y cartas de crédito, demás líneas de crédito,

Ponderación al cero %

- El efectivo,
- activos mas pasivos contingentes de emisores y deudores con calificación cero, disponib en el BCCR y los activos a plazo, en colones es 0% en dólares 10%

Ponderación al 10%

- Operación back to back,
- activos mas pasivos contingentes de emisores y deudores con categoría de riesgo 1,
- si es en dólares

Ponderación 50%

-operaciones crediticias

Ponderación 90%: categoría 5

Ponderación al 100%:

- Productos y cuentas por cobros no incluidos anteriormente
- Peaje
- cámara de compensación

*Uso de las calificaciones:*

Cuando hay dos se utiliza la de mayor riesgo, más de dos calificaciones se utiliza la segunda de mayor riesgo.

- Riesgos de precio: tema nuevo:

Aplica para todas las inversiones, excepto títulos de recompra

Riesgo de precio:

Metodología VaR: Fórmula:  $R_p = VaR \text{ por } 6$

Fórmula:

$$\frac{SP - CB}{RC \text{ MAS } 10 \times RP} \times 100\%$$

-De acuerdo a los activos se ponderan lo que requiere un patrimonio que lo respalde, importan lo activos no tanto los plazos.

Elementos del acuerdo considera las calificaciones de las agencias calificadoras de riesgo internac, introduce concepto de equivalentes de crédito para las garantías.

*A. Se presenta un abordaje práctico, el cual contiene ejemplos.*

([Ver presentación 1](#)) ([Ver presentación 2](#))

**Valor de Riesgo de Portafolios.** Javier Cortes y Rodolfo Oconitrillo.

([presentación 1](#)) ([presentación 2](#))

-Elementos de la valoración:

Factores internos y externos

-La 3- 06 va a hablar sobre el valor absoluto del comportamiento de los vectores, ¡así como crece la tasa puede bajar!

-Modelo de Gestión de riesgos no es aplicativo para la normativa 3-06.

- El nivel correlación: como se comportan los precios, como se relacionan los comportamientos de dos variables en el tiempo (muestra fórmula).



Expositor: Javier Cortés C.

Se hace un análisis de distorsión diario y mensual, donde se utiliza la desviación estándar.

Por lo que se toma como base la mensual, esto porque da el mayor nivel de riesgo, no es tan fácil cubrir el riesgo presente en las cooperativas, en un día.

Pregunta de participante: ¿Se aplica a cartera de crédito, lo del portafolio?:

Si porque se mide la mejor combinación, adonde se lleva el rendimiento máximo, el precio se toma de un comportamiento histórico en el comportamiento de los precios.



Modelo que sirva a las cooperativas: ya que se pide cierta información con la cual no se esta acostumbrado a trabajar, es un poco complicado, esto debido a que estamos acostumbrados a trabajar con un método.

Se les muestra una clasificación de portafolios., es importante tomar los lineamientos de las 3-06 por las formulas que se presentan.

Expositor: Rodolfo Oconitrillo.

**A.** Luego de esto, se presenta un Abordaje Práctico, son ejemplos.

[\(Ver presentación 1\)](#) [\(Ver presentación 2\)](#)

\* El expositor Rodolfo Oconitrillo hace entrega de un disco compacto (CD) que contiene los abordes prácticos presentados en su exposición.

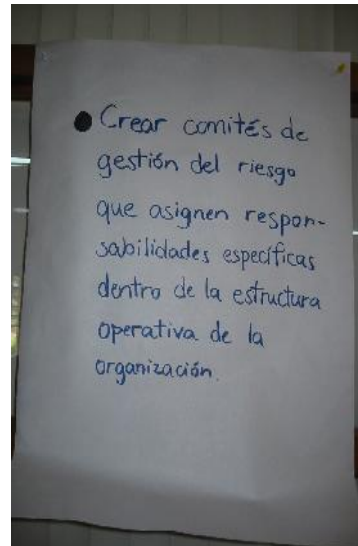
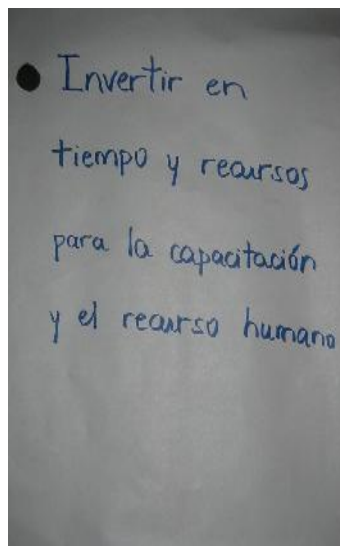
**7. Se presenta a los participantes las Categorías elaboradas con los retos que cada uno presentó:**

*Las categorías realizadas con los RETOS son las siguientes*

Que tienen que ver con el nivel operativo:

1. Invertir en tiempo y recursos para la capacitación y el recurso humano.
1. Invertir en software, bases de datos y sistemas de información y comunicación.
2. Crear comités de gestión del riesgo que asignen responsabilidades específicas dentro de la estructura operativa de la organización.
3. Involucrar al Consejo de Administración y a otros órganos sociales y directivos incluso a asociados.

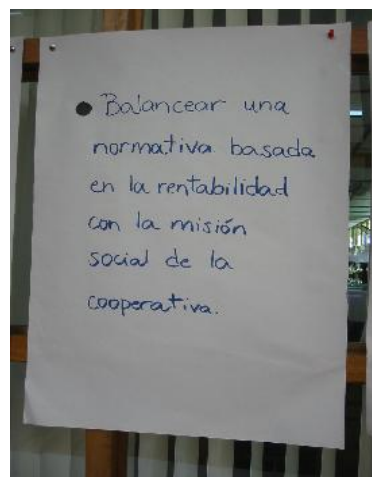
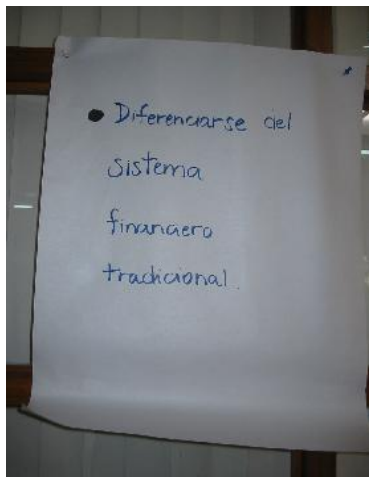
**Retos elaborados por lo participantes al Taller el día 30 de mayo, 2006.**



Que tienen que ver con aspectos fundamentales del quehacer de la cooperativa

1. Diferenciarse del sistema financiero tradicional.
2. Plantear modelos de gestión del riesgo adaptables a las circunstancias económicas de las pequeñas cooperativas.
3. Lograr alianzas e intercooperación en el tema.
4. Balancear una normativa basada en la rentabilidad con la misión social de la cooperativa.

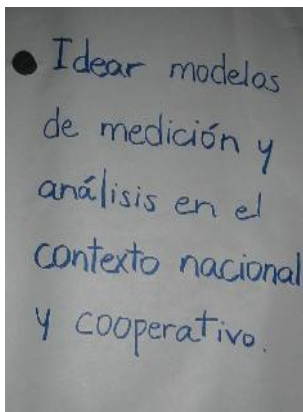
**Retos elaborados por lo participantes al Taller el día 30 de mayo, 2006.**



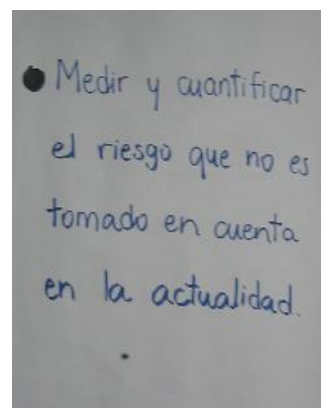
Que tienen que ver con la forma en que se implementa o se diseña la norma específicamente para su aplicación en el sector

1. Idear modelos de medición y análisis en el contexto nacional y cooperativo.
2. Incorporar la gestión del riesgo a la cultura institucional.
3. No trasladar el costo a los asociados.
4. Medir y cuantificar el riesgo que no es tomado en cuenta en la actualidad.

**Retos elaborados por lo participantes al Taller el día 30 de mayo, 2006.**



● Idear modelos de medición y análisis en el contexto nacional y cooperativo.



● Medir y cuantificar el riesgo que no es tomado en cuenta en la actualidad.



## **8. Dinámica:** Intercambio de Experiencias entre las cooperativas.

*-Se trabaja en 3 subgrupos, a los cuales se les entrega 4 retos, esto para que discutan sobre la importancia de lo que en ellos se menciona.*

### **A. Grupo N° 1**

*-Facilitador Metodológico: Tannia Rodriguez*

*-Facilitador de Apoyo: Melissa Arias.*

#### Retos que se trabajan en el Subgrupo:

1. Crear comités de gestión de riesgo que asignen responsabilidades específicas.
2. Diferenciarse del sistema financiero tradicional.
3. Invertir en tiempo y recursos para la capacitación y el recurso humano.
4. Invertir en software, bases de datos y sistemas de información y comunicación.

#### *Comentarios de los miembros del grupo con respecto a los retos:*

- Yo creo que el reto es enfrentar esta normativa, como no perder la razón de ser de la cooperativa, por lo que me parece que el balance social es muy importante , porque en ocasiones se pierde este balance con la eficiencia financiera (se el da mas importancia a este punto), lo que trae a perder de visto quienes somos, las cooperativas convierten en muchas ocasiones en garroteras, por lo que es importante quitar esa visión , es una trampa, sino se tiene habilidad se cae en ser solo una financiera, hay gente que piensa que nos le importa solo ser una financiera, un banco, el reto es por tanto diferenciar entre un banco y una cooperativa sin caer en el sistema financiero tradicional.

- Debe darse una diferenciación con lo tradicional, por lo que es importante implementar el riesgo, no se piensa a futuro sobre el riesgo sino en metas,
- Las nuevas normativas llevan hacia la pérdida, es muy diferente una cooperativa a una financiera, lo que provoca una pérdida de identidad como cooperativa, en muchas ocasiones el hecho de que son para el ahorro, se rige por reglas de bancos no de cooperativas, si nos ponemos a ver a nuestros asociados no se le puede decir que no se le puede dar la posibilidad, como asociado soy dueño de una cooperativa, esas normas afectan lo que es una cooperativa en sí, en el futuro puede afectar la visión de cooperativa.
- Va a ser un poco difícil hacer cambiar a los directores, la fundación en la que trabajo nace para ayudar a los lecheros, por lo que son muy tradicionalistas, cuando se llega con estas cosas es muy difícil, otro factor es la competencia, se nos lleva a cumplir (la normativa) aunque sea empujones.

Si no damos el préstamo el del frente lo hace, se tiene la costumbre siempre de exigir hablar con el gerente, por lo que a final de cuentas se pasa por encima de quien está en la ventanilla.

- La única forma de diferenciarse es que nos unamos todas las cooperativas para buscar una forma más suave de calificarse, somos bastantes grandes más que bancos privados, para parar la normativa, lo que diga SUGEF hay que cumplirlo, tampoco muy diferenciado de lo bancario pero sí es importante hacer la diferencia.
- es necesario unirse, porque la SUGEF quiere hacer todo, cuando se consultó la normativa nadie dijo nada sino hasta el final, muchas veces lo dejamos todo para el final.

- Es importante ser creativos, las cooperativas se han atenido mucho, las cooperativas nunca habían logrado conseguir normas diferentes, no se ha sabido *cacarear el huevo*, no se ha visto claramente la diferencia, por lo que el reto es diferenciarse: es importante discutir: informar a los asociados, ya con boletines, reuniones, talleres, es difícil comunicar pero hacerlo de forma sencilla pero entendible. Cooperativas financian consumo, es importante recalcar que brindamos financiamiento no crédito, no es lo mismo una persona con deudas, a una persona que le podamos acompañar, por lo que se debe graduar el crédito, lo que asegura el cliente,
- Es importante capacitarse primero, ser asesores, no ventanilla. Brindar productos financieros, no se puede seguir llorando, es necesario actuar, unirse integrarse, es urgente para defenderse para buscar ese trato diferenciar, esto mostrando los buenos índices al SUGEF, mostrando así una estrategia para poder negociar.
- Hay mucha gente que opina que no importa ser banco, es diferente la visión, lo directivo lo ve de otra forma que los propios trabajadores, los consejos de administración en muchas ocasiones no saben que es un riesgo, se debe formar un consejo de administración capacitado, por lo que se debe invertir. por lo que es importante llevar paralelamente el comité y ala vez ir capacitando. Todas las cooperativas pequeñas deben unirse, yo siento que lo que pasa es que se fusionan pequeñas cooperativas pero en muchas ocasiones se convierten en garroteras.
- Se piden a las cooperativas créditos para las épocas de consumo,
- Somos empresas de personas, con un salario pequeño y hay que solucionar como se le da el préstamo.
- Es una gran inversión lo de la capacitación, por lo que se requiere la unión para así capacitar a todas las cooperativas, si todos nos conocemos nos fusionamos, debemos aliarnos.

- Los ticos somos muy individualistas, pero el cooperativismo fomenta otra cosa, hay cooperativas que tiene buenos modelos, los cuales debemos conocer, debemos aprovechar el conocimiento de los demás, se puede decir que es interesante y no hacer nada, o ponerlo en practica sin importar la función que desempeñemos en las cooperativas, lo importante es unirnos para eso están las tecnologías de información, para comunicarnos.
- **Reto 1:** opinión: van de la mano (comité y capacitación) se necesita invertir, es un cambio el cual requiere compromiso, es algo que se debe hacer, la necesidad de medir el riesgo es importante por lo que se debe crear para esto los comités, se le deben dar herramientas y los insumos para conocer los riesgos.

El comité de riesgos tiene que ver para identificar y mitigar los riesgos de la mitigación, la tecnología colabora, hasta ahora se habla de riesgo propiamente, es cuestión de capacitar a al gente, no es nada satanizado son herramientas que todos debemos conocer y manejar, por lo que necesita socializar los problemas, por lo que no solo en el campo directivo sino también de personal, todos se deben involucrar,

- Función básica del comité recomendar no ejecutar, en nuestra empresa hay comité de riesgo pero es muy financiero, es necesario tomar en cuenta también el riesgo de función, se a avanzado muy poco porque los sistemas de riesgos son bastantes elevados una cooperativa pequeña le queda difícil hacer la compra.

#### **Como hacerlo efectivo:**

- La SUGEF debe poner mas atención, porque el gasto de la compra del software afectaría los indicadores, la sugef no analiza bien las cosas, esto esta hecho para bancos

- La sugef cumple con un compromiso internacional, lo que pasa con las cooperativas es que nos metieron en un solo paquete, por lo que es necesario la diferenciación, sugef plantea: las copes no han sabido mostrar indicadores para mostrar que necesitan normativas diferentes a lo bancario.
- Riesgos siempre se dan, lo que pasa es no se ponen a pensar en los efectos de los riesgos.
- Debemos unirnos, compartir el software, pero no se hace por la competitividad, no se trabaja como cooperativa por lo tanto, yo lo hago a callado porque sino me lo copian,...como somos los ticos.
- COOPEMEX R.L. comparte su experiencia podemos aprovechar de eso, es una necesidad el compartir, en muchas ocasiones uno no tiene el poder y la imagen.
- En muchas ocasiones los trabajadores no tienen conciencia, la plata es de la cooperativa por lo que a la gente no le importa si paga o no paga, porque no empezamos a valorar el riesgo desde la caja, llega un señor le dan crédito al cual lo nombran solo por un año como un misceláneo, cuando el préstamo es por dos años, por lo que como pagara el señor los otros 2 años el préstamo.

En muchas ocasiones se espera a que otra persona tome la decisión de si se le el préstamo, si la persona va donde el gerente y le da el visto bueno el que queda mal es el que esta en la caja.

- ¿Cuál es la diferencia entre el crédito que da una COPE y un banco?

En las cooperativas el crédito se da mucho sin fiador.

- Este tema (el del taller) se plantea el 28 de feb para definir la estrategia para definir lo de la normativa, la idea surge, es que es importante

compartir herramientas, y que hacemos nosotros con saber, mientras que la administración no esta enterada, es importante que los resultados de hoy se conozcan en el taller de mañana, esto no se quede acá, sino que pase a los directivos.

- En el cooperativismo todo somos iguales, pero no lo cumplimos esto por la competitividad.

#### Puntos más importantes:

Se plantea con lo discutido anteriormente: gira alrededor de dos vertientes: *una solución interna y otra solución de tipo externa.*

- Solución externa: Unión de las cooperativas para el intercambio de informac, retomar experiencias como el balance social, intercambio de paquetes de información, para crear indicadores, unión para mostrarse a la sugef. Unirnos por la amenaza externa de la normativa, esto porque provoca un impacto negativo en las cooperativas. lo que provoca la normativa es que a mucha gente no se le pueden dar crédito, lo que provocaría una caída en la cartera. La unión es necesaria para perder la identidad cooperativa. Hacerlo con creatividad, ser asesores para enseñar como financiarse. (no solo a ser consumidores)
- Solución interna: invertir en recursos para la capacitación del recurso humano.

#### NOTA:

-Principalmente la discusión giró alrededor del descontento de los técnicos con la aplicación de la normativa que impone la SUGEF,

- que debe hacerse:

- evitar la competitividad entre las cooperativas,

- compartir conocimientos y los programas, esto porque los que se utilizan para medir los riesgos tienen un costo bastante elevado,
- además se planteó que se requiere de normas diferentes de evaluación entre las cooperativas y los bancos,
- es importante también se mencionó la creación de un comité
- la capacitación de las personas que conforman las cooperativas.

## **Grupo N° 2**

*-Facilitador Metodológico: José Pablo Molina*

*-Facilitador de Apoyo: Lena Zuñiga*

### Retos que se trabajan en el Subgrupo:

1. Diferenciarse del sistema financiero tradicional.
2. Plantear modelos de gestión del riesgo adaptables a las circunstancias económicas de las pequeñas cooperativas.
3. Lograr alianzas e intercooperación en el tema.
4. Balancear una normativa basada en la rentabilidad con la misión social de la cooperativa.

La Prioritario la cultura algo

Se piensa que es de un comité o de un oficial, pero es algo de todos en la cooperativa, de paso no es lo más sencillo. En el área de riesgo es muy difícil crear cultura, casi nadie sabe de riesgos estamos en un proceso de aprendizaje

Es el tema en el tapete. Venimos a analizar riesgo.

Es una materia tan nueva en el ambiente, poco conocida. Se le añade que como es tan compleja a veces nos da pereza empezar a estudiar esto. Lo que ha pasado con la normativa es que nos esperamos hasta el último minuto,

cuando vemos las normas es cuando se vuelven prioritarias. El concepto es tratar de incorporar el tema. Ahora ni modo, hay que tener los métodos y los cálculos para cumplir con la normativa, pero otra cosa es la gestión, que la organización realice esfuerzos institucionales. No es el comité de riesgos ni la unidad de riesgos la que va a hacer todo, es un pensamiento de toda la organización y una forma de actuar que implica cambiar todos. La organización debe empezar a hablarle a eso a su gente y cómo cada uno desde su puesto realiza acciones que tienen que ver con asumir riesgos. Si se logra empatar las juntas directivas y los consejos hasta los niveles bajos de la organización, en ese momento habremos pasado el puente, cumplir la meta de hablar los riesgos, de pensar en cómo cada una de mis acciones afecta a la organización. Es motivación, sensibilización, saber técnicamente cómo funciona. Se realiza capacitando a la gente, no hay otra forma. Si primero debe haber un compromiso de la gerencia de que la gente hable de esto. En nuestra experiencia hay un comité que tiene un año y medio que ha venido en un proceso de formación en materia de riesgos y aún consideramos que nos falta montones, lo que pasa es que hay que seguir en eso, las instituciones a nivel mundial que han entrado en esto llevan 10 años, igual que las entidades bancarias, ahora tienen ciertas cosas que son muy buenas pero que llevan tiempo, pero hay que comenzar ya. Es un proceso de formación y comunicación pero también de compromiso de las instancias directivas. El comité nuestro viene de un proceso de formación, mas los técnicos que manejan la medición, hay que formar a 190 personas más que esas que son el resto de la empresa. El siguiente paso es tener modelos. Para qué tener modelos si la gente no entiende? Es importante es hablar en el mismo idioma.

Hay que llevar un poco de pasión al tema, la asimilación del tema es talvez lo más difícil.

En nuestro caso ha sido un proceso muy intenso que lleva 3 o 4 años hablando sobre temas de riesgo e ir involucrando al personal. Lo primero que se logró fue que los miembros del consejo de admin. Nos dieran su disponibilidad, ha habido mucha comprensión y facilidad para que el personal se capacite. Es un proceso en que el comité de riesgo se involucra con el consejo de



administración quienes constantemente están oyendo hablar del tema, son personas de otras áreas que a pesar de no ser su área de especialidad, se van apropiando de varios términos y se familiarizan con el tema, eso ha ido permeando a toda la organización incluso a los tomadores de riesgos que son los que atienden al público. También se trabaja otros aspectos, se trata de que el tema se baje a un nivel más llano para que todos podamos hablar de lo mismo.

#### COOPENAE R.L.

Donde nosotros no hemos hecho mucho, pero es natural que cuando hay un tema nuevo haya resistencia de parte de todo el mundo, hay que probar cosas nuevas, últimamente los directivos también se han metido de lleno en capacitaciones, reuniones y también la gerencia se ha abierto mucho al tema. De todas maneras ya esto se hizo necesario ya no es sólo si queremos meternos en el tema. En la normativa 105 es bien dura de aplicar, hay que ponernos las pilas.

Para las cooperativas pequeñas: el personal de nosotros somos 17 distribuidos en todas las áreas, aún no tenemos oficial de riesgo, cuesta conformar el comité. Requiere muchos recursos en cuanto al sistema y todo eso. En informática lo que hemos hecho es unirnos con otras cooperativas para el servicio técnico.

#### COOPE San Ramón R.L.

Para las más grandes no necesariamente es más fácil, nosotros tampoco tenemos oficial de riesgo, a veces no es sólo el tamaño sino muchos factores que contribuyen a que se dificulte el proceso. Alguien tiene que asumirlo, ni todos entienden ni todos están dispuestos al tema, al final es un loco que inicia el proceso porque no hay otro, es quien empieza a buscar la estrategia en la

organización y de esa forma se logra amarrar.. Si no existe esa persona, la organización nada más tratará de cumplir con la normativa. La cooperativa debe tener esa persona, hay que identificarla, quien sea el agente de cambio. El proceso es de largo plazo y la gente cambia, hay que ponerle cariño al asunto.

#### COOPEMEX R.L.

Es relativo, si la empresa es pequeña los recursos son menos, pero en el caso de la cultura es más difícil involucrar a 16 sucursales como en el caso de nosotros. Tenemos otro tipo de problemas, como transmitir esto a toda la organización, es un problema que talvez no tiene la cooperativa pequeña, es más fácil controlar los riesgos en ese sentido.

Mi cooperativa es pequeña, tenemos apenas un año de estar supervisada, la experiencia hasta el día de hoy en el tema de riesgo es cero. Hay conciencia a todos los niveles, pero hay que tener mucho compromiso. Si es necesario poner una persona que lidere los procesos. Esa necesidad de que cada uno tenga la necesidad de aprender es bastante evidente. En cuanto a la complejidad de la aplicación, le añadiría que el número de operaciones es menor que en una cooperativa grande. Para nosotros son menos.

#### COOPEUNA R.L.

Es muy curioso que nos midan con la misma regla que a los bancos, pero se nos pide una parte social que a los bancos no los piden. La estabilidad no incluye ese costo social que nos hace ser cooperativa. Ser cooperativa para hacer el cálculo del capital base etc.c nos están haciendo los mismos requerimientos. Pienso que debería haber una diferenciación, no sé si somos nosotros o son nuestros representantes quienes deben pedir que se haga una diferencia.

La sugef habla de una diferenciación en la supervisión, el proceso que se está iniciando a nivel de directorios para elevar posiblemente hasta un recurso de amparo lo que es la supervisión a partir de la normativa. Es muy cierto, si se está empezando a hacer algo.

COOPEUNA R.L.

La diferenciación es muy relativa, incluso habría que diferenciarnos de nosotras mismas. Lo que ha hecho esta normativa es que la cooperativa pierda la parte social porque necesitamos generar recursos para seguir siendo estables en el sistema financiero. De repente lo social es lo secundario porque no es lo que se evalúa, se ha restringido la cooperativa y se le ha quitado su sentido social.

Creo que si es prudente que cada institución se supervise bajo sus características particulares. Es bueno que las cooperativas estén supervisadas igual que un banco porque el dinero no es de uno, es de un público. Si el público tiene confianza en la cooperativa por sus pluses (mejor trato, excedentes, trato diferenciado etc.), si las otras mediciones son iguales, el cliente debería buscar el que más beneficios le de, es decir la cooperativa. Que se supervise por las mismas normas es sano para el sistema financiero como un todo. Que sean cooperativas. O que sean pequeñas no implica que no se pueda generar los mismos excedentes.

En el caso de nosotros creo que se mantiene la función social, se trata de mantener un producto solidario que le de beneficios que menos recursos tiene, dar tasas preferenciales, darle créditos a gente que otras instituciones no tomaría en cuenta. Hay una serie de servicios que no se tienen en una institución corriente pero son para el beneficio de la comunidad. Eso no necesariamente necesita más riesgo.

En la parte social pienso que en la cooperativa nuestra, mientras uno tenga que decidir sobre eso, uno se vería inhibido a ciertas líneas de crédito. Uno se vería inhibido a hacer cooperación entre cooperativas porque esa inversión puede que se califique con un riesgo diferente que si invirtiera en el banco popular por

ejemplo. Se crea una estimación contable que se vaya contra el gasto si uno invierte en una cartera social. Todo riesgo va contra el excedente, entonces por ese gasto en estimación se afecta el excedente. La parte social en mi criterio si se ve inhibida. No tenemos un oficial de riesgo, parte de nuestra experiencia en el tema es que no lo tenemos porque hemos descubierto que no es la misma estrategia, por ejemplo, no darle esta tarea a un director financiero sino a un tomador de riesgo. Nosotros estábamos sobredimensionando el asunto. Con lo que vi hoy por ejemplo pienso que con los recursos informáticos que tenemos lo podemos enfrentar.

#### COOPEBANPO R.L

No tenemos mucha experiencia en riesgo porque no somos supervisados ni contamos con oficial de riesgo. Estamos aquí para empaparnos e involucrarnos, lo que uno logra percibir es que siempre hay algo de respuesta a una normativa, las empresas no se preparan sino que reaccionan. No hemos visto el efecto que puede tener esta normativa en la parte social porque no nos hemos visto limitados aún. Hasta el momento no hay limitación.

La sugef supervisa después de 400 o 500 millones de activos. Las cerradas no son supervisadas. Pero desde que se fueron estableciendo las normas algunas cooperativas pequeñas o cerradas fueron adoptando la nomenclatura contable y vamos incorporando los temas de riesgo, no porque nos supervisen sino por el impacto que podría llegar a tener.

#### INFOCOOP-COOPEJORNAL

El de la intercooperación es un tema que no se da como se quisiera y como lo establece el principio cooperativo. Sobresalen los intereses de una cooperativa que no tiene las mismas características que la otra, en una misma zona geográfica pueden haber dos o tres cooperativas y no se unen, ni hacen esfuerzos para conseguir algo, o los gerentes no se quieren, hay rivalidades, es difícil. Ojala existiera una conciencia de la parte gerencial y política de las cooperativas para que se reforzara la cooperación. Hay muchos que han

avanzado mucho en el tema de riesgo que podrían colaborar con otras cooperativas.

## INFOCOOP

Si bien lo que dice el compañero es cierto en lo formal, en algunas cooperativas si hay intercambio de algunos niveles de información en lo informal. Cuando empezamos con COOPEMEX estuvimos preguntando, fuimos a visitarlos, era un tema complicado, con COOPEALIANZA también hubo algún nivel de cooperación, llegamos a tocar la puerta del Banco Nacional quienes tienen una unidad de riesgo de 40 personas que llevan muchos años trabajando, ellos nos consideran competencia y no nos pueden dar información. Tal vez en la parte formal no se ha llegado a la magnitud que uno deseara, pero si en algunos casos se comparten ideas de lo que se ha hecho y se debería avanzar en ese tema. En nuestro caso hace unos meses Cost ha impulsado una negociación para adquirir un software que nosotros habíamos evaluado y era imposible de adquirir porque vale como 50mil dólares. Una cooperativa por grande que sea no puede adquirirlo. Estamos negociando con el proveedor para hacerlo por medio de un grupo. No hemos avanzado en lo que ideológicamente dice el cooperativismo, pero informalmente a ciertos niveles si se está llegando a algún resultado en estos intercambios.

Uno de los tópicos que vienen en la parte gerencial y directiva es para hablar del grupo que ya ha trabajado este tema. Se han acercado a INFOCOOP para analizar de la parte política y encontrar alguna diferenciación en la evaluación financiera de parte de la Sugef. Me han comentado que el apoyo del INFOCOOP no ha sido tan abierto como ellos lo esperaban. Pero es importante establecer la cooperación para acceder a metodología y servicios.

El nivel informal es importante para compartir conocimientos en puntos específicos, especialmente a nivel medio y a niveles técnicos.

Esa fórmula, complementada con algo fundamental: las cartas de los eventos llegan a los consejos de administración y de ahí pasan a la gerencia. En el

mejor de los casos se asigna a un técnico pero hay un prejuicio incluso hacia las reuniones internas, más a las internas. Hay connotaciones negativas. Cuando los directivos empiecen a delegar tienen que tener confianza en los niveles técnicos para participar en estos espacios. Ni los directivos ni los gerentes han cedido en estos espacios, normalmente no hay responsabilidad ejecutiva para asignar la participación de una persona técnica en un espacio. Tienen que confiar en el técnico, para poder conformar una comisión técnica para hablar sobre riesgo. A los técnicos también se les piden los resultados.

La comisión estaría condicionada a que haya disposición de parte de la gerencia para que haya disponibilidad de trabajar. Si lo dejan a uno un día si y otro no, es muy difícil darle continuidad a la participación. Si no hay voluntad política no va a funcionar.

La decisión de conformar una comisión no es nuestra, hay personas más arriba y ellos tomarían la decisión. Hoy me acompaña la parte de contabilidad y la parte de crédito de la cooperativa. Que nosotros integremos lo que vemos en todos los seminarios no tiene importancia si la última palabra está siempre arriba. Depende de la apertura del consejo de administración y la gerencia.

Dichosamente en la cooperativa siempre hemos tenido esa apertura pero uno conoce el lado opuesto, estas cosas a veces se consideran una pérdida de tiempo y se desmotiva al personal. En ahorro y crédito hay muchos temas que van a redundar en la rentabilidad de la empresa en los que el personal debería participar. Un comité puede ser un comité como otros, hay muchos.

El compañero lo dijo, en toda reforma y en todo pensamiento debe empezar en los niveles directivos y de ahí para abajo.

Hay que comenzar por un objetivo claro, cuál sería el objetivo de este comité. Si hay una intención de hacer algo que salga de aquí hoy, hay que tener una idea muy concreta de lo que se quiera hacer. Si lo que buscamos es cooperar entre cooperativas y queremos construir metodologías y construir herramientas, ese suena como un trabajo interesante. Si lo que se busca es acceder a

proveedores en conjunto por ejemplo para que nos sirva a todas las cooperativas, entonces puede haber algo interesante. Si es estudiar la normativa, no me parece tan interesante. De la actividad de hoy pienso que el objetivo es la construcción, el pensamiento. No ir en contra de normativa porque ya está aplicada, sino construir sobre eso. El esfuerzo debe ser hacia la gestión de riesgo en general, que eso se revierta en beneficios y excedentes, no sólo hacer el esfuerzo por la aplicación de la normativa, que ya de todos modos hay que hacerla para cumplir.

Un inventario de cosas que tienen que hacer las cooperativas de ahorro y crédito, entender la normativa 105 y la 306, comprenderla. Segundo, tiene que irse a su documentación y ajustar los reglamentos, políticas y procedimientos. Tercero, llevar eso al consejo para aprobar ese cambio de documentación, por normativa e internamente. Cuarto, ir a informática para que el sistema de crédito haga nuevos cálculos y abra nuevos campos. En el área de inversiones, hay que informar de la 306 y cómo deben ser las inversiones y cómo calcular con datos de vector de precios. Y luego la gente que informa a la Sugef, tiene que saber cómo hacerlo. La comisión debería ver cuáles de estas cosas se pueden hacer más fácilmente en forma conjunta, desde el inicio se podría buscar a alguien para capacitarnos entre nosotros por ejemplo, por eficiencia.

Mala experiencia con comisiones intercooperativas. No en ahorro y crédito sino en caficultores y servicios múltiples. La compra de los productos siempre fue un tema de discusión en CENECOOP. COOPETARRAZÚ hacía más del doble de los fertilizantes que 5 cooperativas pequeñas. Fueron llamados para negociar para beneficiarse del precio por volumen. Nunca pudimos llegar a nada porque al menos ahí había alianzas estratégicas con casas proveedoras, cuestiones de precios, descuentos y regalías que envolvían a cada cooperativa independientemente. Fueron horas perdidas y no se logró llegar a nada, cada uno terminó comprando sus cosas por separadas.

Casi siempre a través de los años han habido buenas experiencias, pocas pero han habido, en la mayoría no nos ponemos de acuerdo. No se avanza porque

la parte política es un poco complicada. La voluntad es la clave, la voluntad personal, el liderazgo y ganar la voluntad de los demás, alguien que lo comienza y lo termina. En COOPEMEX estamos en el grupo empresarial cooperativo, esa es una buena experiencia de hacer negocios en conjunto, hay desde caficultores, agroindustriales, de ahorro y crédito etc. esta es una muy buena experiencia de intercooperación, es resultado de experiencia y liderazgo.

A ratos salen muy buenas experiencias y resultados pero siempre tiene que haber un líder. Tiene que ver con el nivel diferente de conocimientos que haya entre cooperativas sobre el tema de riesgos.

Las experiencias malas son porque cuando uno regresa de la comisión y llega al trabajo y todo sigue igual, hay trabajo acumulado, no se le da prioridad y siempre se asigna el mismo trabajo. No se da espacio para participar, se acumula el trabajo.

Los primeros que se tienen que comprometer con el tema es el cuerpo de toma de decisiones. Primero tiene que casarse con el tema o con la comisión.

### **Grupo N° 3**

*-Facilitador Metodológico: Juan Carlos Mendoza.*

*-Facilitador de Apoyo: Francisco Vindas*

#### Retos que se trabajan en el Subgrupo:

1. Idear modelos de medición y análisis en el contexto nacional y cooperativo.
2. Incorporar la gestión del riesgo a la cultura institucional.
3. No trasladar el costo a los asociados.
4. Medir y cuantificar el riesgo que no es tomado en cuenta en la actualidad



### Comentarios:

El INFOCOOP propone que se creara una sección de entidades financieras, que supervisarán. (1989-1990). Pero por un lado pierde cierta autonomía sobre las cooperativas mismas.

La Normativa: tiene que ser emanada del movimiento cooperativo, que se valide por el cooperativismo y se de la valoración de riesgo.

La normativa no propone la supervisión. Se deben buscar quienes se encarguen de esa supervisión.

Se debe proponer un modelo para la gestión de las cooperativas. El modelo debe ser adecuado para todas, ya que se supone que todas están haciendo lo mismo.

Las cooperativas deben de ir por un mismo camino y recordando las primeras funciones sobre las cuales se crearon, ya que no se debe enfocar solamente en el aspecto financiero de capitalizar. Hay que regular a todas las cooperativas ya que algunas como que han perdido el rumbo.

No se debe perder de vista al asociado, que es su principal objetivo.

Las cooperativas de ahorro y crédito captan el capital de los asociados pero no hay mayor diferencia con respecto a las demás.

Cuando se valora el riesgo se debe tener un programa que sea con personal capacitado y supervisado. Y que la gente que capacite debe tener una visión amplia de lo que es el cooperativismo.

Con respecto al 4 punto, es un tema difícil, aunque existan mecanismos dentro de las cooperativas, un medio sería la divulgación. Se deben hacer estos planes pero desde las directivas y que se explique.

Se cuestiona el hecho de que los presupuestos que tienen las cooperativas para sus capacitaciones y que lo de hoy hasta lo pudo haber dado gente que dentro de ellos mismos tienen la capacidad y desde luego mucho más económico. Articular los recursos con los que se cuenta dentro de las cooperativas y hay gente misma que se instruyen por si mismos y no es necesario, ha veces, asistir a una universidad u otros....

Se puede bajar el costo para que no se le traslade a los asociados, mediante una metodología, mediante un proceso de intercooperación.

Lo que es seguro es que se invierta/emita en la moneda nacional ya que es la que emite el gobierno mientras que una extranjera no da esa estabilidad.

Factor de riesgo que es muy importante a tomar en cuenta es el ejemplo de la Caja, donde muchos se van y si estos hubieran sido parte de una cooperativa...pues qué es lo que pasa.

Las cooperativas tiene que estar preparadas para poder ejecutar y de repente como que “nos ha agarrado el toro” y es necesario que se de la integración.

Es importante evaluar qué es lo que se ha hecho desde octubre que se tiene conocimiento de este cambio.

Desarrollo de la metodología hacia la Sugef y otro punto es la instrucción de la persona. Que se haga un diseño de formación de agentes de riesgo con una formación global.

## 9. Plenaria

Se discute acerca de lo comentado en los subgrupos y se plantean algunas conclusiones – puntos importantes, para así cerrar el taller con los Técnicos.

### Resumen:

-integración a nivel de cooperativas de ahorro y crédito, facilita y acorta el camino

-Luego dos ejes: construcción de metodología de forma conjunta que considere las diferencias. Y un programa de formación, inducción y sensibilización al sector. Se debe el sector en conjunto, sino es de esa manera no marcharía.

-Validar la metodología ante la Sugef.

### Síntesis final:

Hoja de ruta de lo que se debería hacer en un plazo de 3 meses:

La integración de las cooperativas de ahorro y crédito.

La integración de un comité técnico.

La revisión, ajuste y adecuación de una metodología de gestión de riesgo que valore nuestras particularidades con organización cooperativa.

La presentación ante Sugef de la validación de este modelo.

Diagnóstico de la elaboración de un programa de capacitación.

Taller de retroalimentación de lo que se está haciendo.

Si se logra empatar las juntas directivas y los consejos hasta los niveles bajos de la organización, en ese momento habremos pasado el puente, cumplir la

meta de hablar los riesgos, de pensar en cómo cada una de mis acciones afecta a la organización. Es motivación, sensibilización, saber técnicamente cómo funciona. Se realiza capacitando a la gente, no hay otra forma.

Es relativo, si la empresa es pequeña los recursos son menos, pero en el caso de la cultura es más difícil involucrar a 16 sucursales como en el caso de nosotros. Tenemos otro tipo de problemas, como transmitir esto a toda la organización, es un problema que tal vez no tiene la cooperativa pequeña, es más fácil controlar los riesgos en ese sentido.

Es muy curioso que nos midan con la misma regla que a los bancos, pero se nos pide una parte social que a los bancos no los piden. La estabilidad no incluye ese costo social que nos hace ser cooperativa.

La diferenciación es muy relativa, incluso habría que diferenciarnos de nosotras mismas. Lo que ha hecho esta normativa es que la cooperativa pierda la parte social porque necesitamos generar recursos para seguir siendo estables en el sistema financiero. De repente lo social es lo secundario porque no es lo que se evalúa, se ha restringido la cooperativa y se le ha quitado su sentido social.

Creo que es prudente que cada institución se supervise bajo sus características particulares. Es bueno que las cooperativas se supervisen igual a un banco, porque el dinero no es de uno, es de un público. Si el público tiene confianza en la cooperativa por sus pluses (mejor trato, excedentes, trato diferenciado etc.), si las otras mediciones son iguales, el cliente debería buscar el que más beneficios le de, es decir la cooperativa. Que se supervise por las mismas normas es sano para el sistema financiero como un todo.

En la parte social pienso que en la cooperativa nuestra, mientras uno tenga que decidir sobre eso, uno se vería inhibido a ciertas líneas de crédito. Uno se vería inhibido a hacer cooperación entre cooperativas porque esa inversión puede que se califique con un riesgo diferente que si invirtiera en el banco popular por ejemplo.

El de la intercooperación es un tema que no se da como se quisiera y como lo establece el principio cooperativo. Sobresalen los intereses de una cooperativa que no tiene las mismas características que la otra, en una misma zona geográfica pueden haber dos o tres cooperativas y no se unen, ni hacen esfuerzos para conseguir algo, o los gerentes no se quieren, hay rivalidades, es difícil. Ojala existiera una conciencia de la parte gerencial y política de las cooperativas para que se reforzara la cooperación. Hay muchos que han avanzado mucho en el tema de riesgo que podrían colaborar con otras cooperativas.

El nivel informal de intercooperación es importante para compartir conocimientos en puntos específicos, especialmente a nivel medio y a niveles técnicos.

Tal vez en la parte formal no se ha llegado a la magnitud que uno deseara, pero si en algunos casos se comparten ideas de lo que se ha hecho y se debería avanzar en ese tema.

Cuando los directivos empiecen a delegar tienen que tener confianza en los niveles técnicos para participar en estos espacios. Ni los directivos ni los gerentes han cedido en estos espacios, normalmente no hay responsabilidad ejecutiva para asignar la participación de una persona técnica en un espacio.

*Los datos recopilados el día 30 de mayo – los retos construidos- son la base de las actividades del día 31 de mayo en el Taller con los Directivos.*

## VI. Taller con los Directivos

Miércoles 31 de mayo, 2006

- Bienvenida
- Presentación del grupo de Trabajo-Facilitadores-
- Presentación de la Metodología

▪ Cooperativas Participantes:

Cooperativa-participante	teléfono	correo
Javier Chacón: COOPEJUDICIAL R.L.	257-1444	javichago@gmail.com
Tomás Marino. COOPEUNA R.L.	824-3150	tmarino@una.ac.cr
Isela Caldera: COOPEMAPRO R.L.	680-0061	icaldera@coopemapro.com
Jorge Cubero: COONAPNOSAL R.L.	445-9251	
Juan José: Coope ANDE 5 R.L.	559-2069	
Edgar Quirós: INFOCOOP.	814-5678	equirós@infocoop.go.cr
Franklin Ramos: Coope ANDE N° 1 R.L.	390-6178	
Miguel Salazar: COOPECAR R.L.	463-3666	coopecar@racsa.co.cr
Luz María U: FECOOPSE R.L.	256-2472	
Ana Montero: COOPENACIONAL R.L.	257-4052	amontero@coopenacional.fi.cr
William Villalobos: COOPEMEX R.L.	295-7372	wvillalobos@coopemex.fi.cr
Leonardo Calvo: INFOCOOP.	223-7940	lcalvo@infocoop.go.cr
Patricio Rodríguez: INFOCOOP.	256-2944	
José Campos: Coope ANDE 1 R.L.	237-0361	
Heidy Ureña: COOPEAMISTAD R.L.	437-3510	hurena@dospinos.com

sAida Arce: COOPELECHEROS R.L.	460-2928	aida@coopelecheros.com
Gerardo Rojas: INFOCOOP.	256-2944	grojas@infocoop.go.cr
Jaime Villegas: COOPEOROTINA R.L.	869-1835	jvillegas@coopeorotina.fi.cr
Guillermo Duval: COOPESERVIDORES R.L.	243-9500	gduval@coopesservidores.fi.cr
José Cervantes: Coope ANDE 1 R.L.	243-0303	
Francisco Calvo: COOPEUNA R.L.	358-0407	fcalvo@una.ac.cr
Isidro Gutiérrez: COONAPROSAL R.L	678-0106	
Marvin Víquez: INFOCOOP.	256-2944	mviquez@infocoop.go.cr
Lorena Marín: COOPEBANPO R.L.	233-3611	Marinva2005@hotmail.com
Marco Barboza: COOPEMEX R.L.	371-4265	mbarboza@coopemep.com
Luis Villalobos: Coope ANDE 1 R.L.	366-1836	lvillalobos@coopeande1.com
Eduardo Araya: COOPECAR R.L.	364-7272	
Luis Vega. COOPEAMISTAD R.L.	437-3592	luvega@dospinos.com
Alfredo R: INFOCOOP.	256-2944	
Gerardo B: COOPEBRUMAS R.L.	551-4113	coopebrumas@ice.co.cr
Víctor Hernández: COOPEMEX R.L.	821-8251	
Freddy Alpizar: COOPE San Ramón R.L.		
Sergio Somarribas	680-0061	
Elena Esperanza: COOPEMEX R.L	295-7300	eesperanzaj@poder-judicial.go.cr
Olga Morera: INFOCOOP.	256-2944	
Bernal Barquero: COOPEBANPO R.L.	840-1276	barquero@bp.fi.cr
Alvaro Garro: COOPEOROTINA R.L.	834-9800	
Celino Montero: Coope San Ramón R.L.		
Javier Jiménez: INFOCOOP.	256-2944	jjiménez@infocoop.go.cr

## 1. Panel de Discusión \*

- Rodolfo Oconitrillo: Basilea
- Riesgo y Supervisión: José Luis Arce
- Daniel Mora: COOBANPO R.L

### Presentación de la Normativa 3-06

- Erick Brenes.

### Actividad

Luego de las exposiciones, se abre una sesión de preguntas.

*Preguntas del público:*

José Luis Arce: Es importante crear una estructura de gestión de riesgo en cada cooperativa, con la responsabilidad de generar insumos y herramientas para hacer la gestión de riesgo.

Comité de riesgo genera las políticas necesarias para la gestión de riesgo. Ese comité tiene que incluir a las personas del consejo de administración y alguien independiente de la cooperativa. La alta dirección y el consejo de administración no pueden lavarse las manos de la responsabilidad que tiene. Lo que falta por cumplir de Basilea I es la supervisión prudencial, protección al supervisor, disciplina de mercado, experiencia a nivel de IF de trabajar en un sistema de gestión basado en riesgos.

---

· Es importante mencionar que las exposiciones presentadas durante el día 31 de mayo, son las mismas que las del día martes 31 de mayo, por lo que pueden ser observadas a partir de la página 19,24, 29 42.



Rodolfo Oconitrillo: reglas para optimizar la evaluación de riesgos. La gestión de riesgos permite mejorar los rendimientos (reducción de costos hundidos, ver lo que se está haciendo mal). No hacer gestión de riesgo significa exponernos a riesgos en la competitividad financiera.

Daniel Mora: Es necesario un modelo de gestión de riesgo aplicable para todas las cooperativas.

Rodolfo Oconitrillo: hay que preocuparse por el modelo y no por la metodología

José Luis Arce: Los consejos de administración y las juntas directivas tienen que crear las instancias de gestión de riesgo, y establecer lineamientos y políticas generales. La medición e identificación del riesgo está a cargo de la unidad de riesgo de la cooperativa. Los insumos de la unidad de riesgo le permiten al consejo administración tomar decisiones. La gerencia tiene que tener flexibilidad para hacer su trabajo, las políticas deben ser generales para dar esa flexibilidad.

Rodolfo Oconitrillo: Balance social. Cuantificación técnica del balance social. Rentabilidad vs. Balance social. La primera responsabilidad que tienen con los asociados es proteger su capital, luego dar más rendimiento. Ser más eficientes y rentables nos permite tener más fondos solidarios. En Colombia los Comités de vigilancia se encargan del balance social. Metodología de control del tema solidario. Mercadeo e imagen: el balance social es lo único que diferencia a las cooperativas de otras entidades bancarias.

## **Intercambio de Experiencias**

*Se trabaja de acuerdo a los retos formulados en el taller con los Técnicos el día martes 30 de mayo.*

### **Plenaria abierta**

COOPEUNA: viene experimentando la supervisión SUGEF, que daña los principios, valores e ideología de las cooperativas de ahorro y crédito. Han invertido hasta la semana pasada 15 millones para montar la plataforma 1-95 para ser evaluados por la SUGEF. Son los asociados los que al final sufren. ¿A quiénes nos debemos: a los grandes capitales o a los asociados? No queremos que no se nos supervise, pero que se cree el departamento especial para las cooperativas en la SUGEF, para que se supervise de manera diferenciada según nuestros principios y nuestros valores. Nos dejamos meter un diez con hueco hace 11 años, y nos hemos quedado dormidos. No podemos seguir así, a menos que renunciemos a nuestros valores.

Coopeande1: El compañero de COOPEUNA ha dado justamente en el punto. Ya es justo y necesario que unamos nuestros esfuerzos para evitar que nos evalúen con los mismos parámetros. O nos evalúan distinto, o vamos a tener que dejar de lado uno de nuestros principios más importantes, que es la responsabilidad social. Hace tiempo venimos hablando de esto, pero nos da temor, tenemos desconfianza. La intercooperación entre cooperativas, entre el sector de economía social no está funcionando bien.

Javier Chacón de COOPEJUDICIAL: las cooperativas de ahorro y crédito nos tienen como en dos estadios: cooperativa y financiera. Hemos llegado al punto en que no sabemos el comité de vigilancia para qué está. Doble dimensión de las cooperativas se está perdiendo: está quedando solo la dimensión financiera y se pierde la social. La SUGEF nos obliga a centrarnos más en lo financiero.

- Las cooperativas que iniciamos en la supervisión sufrimos ese proceso. Ya nos hemos acostumbrado a este proceso, me gustaría escuchar los argumentos de fondo: ¿en qué cosas en las que nos supervisan es que nos tienen que tratar diferente? ¿No sé por qué dicen que la supervisión que nos hacen no nos sirve? Nos han enseñado disciplina y responsabilidad. A sustentar técnicamente las decisiones financieras. La SUGEF lo que exige es lo mínimo que es la inflación. No podemos repartir sin ganar, y para ganar, hay que ganar más que la inflación, y eso es lo que nos exige SUGEF. Uno no puede repartir lo que no se ha ganado. Lo mínimo que se le debe exigir a cualquier empresa es que gane más que la inflación. En qué aspectos la SUGEF debería supervisarnos diferente. Porque no hemos sido capaces de combatir efectivamente los argumentos de la SUGEF. El argumento de la SUGEF: es que tenemos una obligación legal de proteger el ahorro, los fondos públicos que captamos. No tengo duda de que somos empresas diferentes. Pero no veo los argumentos suficientes para decir que nos deben evaluar de manera distinta.

Edgar Ross del INFOCOOP: Analizar el tema con mucha prudencia. La regulación prudencial atenta contra los principios cooperativos. Entre más regulación, más se alejan las cooperativas de sus valores y principios. Ejemplo de un proyecto de alto contenido/impacto social: otra cooperativa no pudo contribuir con el proyecto, dar el crédito porque la SUGEF no se lo permite. Tuvieron que acudir a otras entidades financieras para conseguir el crédito. No podemos seguir siendo supervisados con los mismos indicadores financieros que otras entidades bancarias. Las cooperativas no son de capital, tienen rostro humano. Hay que sentarse a conversar con todos los sectores involucrados para analizar este tema. Ejemplo de otros países (MERCOSUR, Europa) donde las cooperativas son supervisadas distintas. Los expositores de este taller no abordaron la temática de fondo, que es nuestra naturaleza social. Hoy nos dan la base técnica, pero no se habló del tema social, veamos los principios y valores cooperativos.

Unión de Cooperativas: la 0105 los obliga a perder el rostro cooperativo, la parte social, que sí tienen que verlo las cooperativas, obliga a pasar a ser

prácticamente sociedades anónimas. Evaluaron la posibilidad de presentar un recurso de amparo, pero para eso primero tienen que verse afectados primero. Una vez que entre en vigencia, presentan el recurso. El modelo tiene que ser adaptable al rostro humano de las cooperativas. No podemos aceptar la 0105. COOCIID llevará la delantera en el planteamiento de la sala cuartazo junto con las otras Federaciones. Pero los demás también tienen que moverse.

Sergio de Santa Cruz Guanacaste: la 105 es la punta del iceberg. Estamos buscando la unión entre el sector de ahorro y crédito. Entre todos tenemos que construir por qué tenemos que ser regulados diferente. Debemos de ser diferenciados, pero no hemos dicho por qué. COOPEUNA va a ser el punto de referencia, nos vamos a integrar los demás, para buscar nuestro rostro humano. Nosotros somos una cooperativa pequeña, somos los últimos en ser supervisados, pero hemos tenido que invertir fuertemente este año para poder cumplir con la SUGEF, y el dinero para hacer esas inversiones tiene que venir de los asociados. Nosotros seguimos sin movernos. En la unión está la fuerza, es hora de unirnos.

FECOPSE: No voy a hablar a nombre de FECOPSE, sino como un asociado más. No necesitamos una supervisión diferenciada, sino una supervisión especializada al campo de ahorro y crédito. Los controles y la supervisión son necesarios porque hacemos intermediación financiera, tenemos que dar cuentas. No vamos a pedir recompensas por lo que hacemos en el sector social de este país. Somos intermediarios financieros. Buscar consenso en la supervisión que necesitamos, no descuidar la doble función: social y económica.

Daniel de COOBANPO: mientras tanto, ¿qué estamos haciendo? No estoy en contra de una supervisión especializada, pero mientras tanto hay que hacer algo. Hoy por hoy tenemos una realidad hoy: estamos supervisados hoy. Hoy por hoy debemos estar preocupando. El apoyo que pedimos en este foro es seguir conversando sobre la problemática que tenemos hoy. Las cooperativas supervisadas podemos dar fe que la supervisión nos ha servido para darle confianza al asociado. La supervisión nos permitió sobrevivir. No queremos

flexibilidad y consideración. Nosotros por nuestra responsabilidad social estamos llamados a ser más eficientes que un banco. El llamado de hoy es a conversar el tema de riesgo. Queremos que a los técnicos que van a trabajar en riesgo se les de el apoyo que necesitan. Por el momento tenemos que estar sometidos a la regulación existente, INFOCOOP nos puede llamar a discutir sobre una supervisión especializada, pero por el momento tenemos que regir por la regulación existente.

COOBANPO: Nunca pudimos materializar por qué debemos en el banco ser supervisados diferenciadamente, entonces eso no se dio. Intentemos aplicar la normativa, para ver si realmente perdemos, o si es más bien una inversión en seguridad y en mitigar riesgo, en lograr que las cooperativas se perpetúen en el tiempo. Aprovechemos esto, veámoslo positivamente, y con el tiempo, cuando maduremos, veamos si podemos ser regulados diferenciadamente. Analizar si efectivamente se deteriora la labor social de las cooperativas al ser reguladas, o si más bien les permite funcionar mejor y mantener su labor social.

Cuando nos obligaron a sacar los estados financieros a los 15, a los 10 y a los 5 días del cierre y al principio pensamos que era imposible. Pero si no nos obligan, no lo hacemos y para los gerentes es muy bueno contar con esa información 5 días después del cierre. No prestar al sinvergüenza que no paga, al tener que medir el riesgo. Es una debilidad de las cooperativas que los asociados se pueden llevar el capital social cuando se salen de la cooperativa. Lograr cambiar eso, que la gente no se pueda llevar el capital cuando se vaya. El interés colectivo tiene que estar por encima del individual. Si la organización está en problemas, hay que darle prioridad y no a las personas, porque la cooperativa es colectiva, es de todos. La supervisión nos cuesta plata, por eso debemos unirnos. ¿Por qué COOPEMEX no puede desarrollar el modelo y vendernos el servicio a las otras cooperativas? ¿Dónde está el solidarismo que diferencia a las cooperativas? No veo a las cooperativas en el futuro sin supervisión de riesgo.

COOPEUNA: parece que no estamos convencidos de ser tan diferentes de otras entidades financieras. Mil asociados de COOPEUNA son muy honestos, y

eso no los exime de haber pasado por alguna crisis financiera en años anteriores, eso no los convierte en sinvergüenzas. Las cooperativas se crearon para ayudarnos unos a otros y no para destripar al que menos tiene.

Francisco de COOPEANDE 1 y FEDEAC: Entre los cooperativistas hay de todo. Este tema de la supervisión es difícil, no es fácil luchar a pecho pelado contra la institucional de este país. Tampoco nos vamos a sentar a esperar sin hacer nada. Estamos poco integrados. Yo quiero seguir hablando de cooperación. Al CONACOOOP e INFOCOOP podemos exigirle una mayor participación, mayor fuerza en sus intervenciones sobre este tema. Me parece excelente lo que dice el compañero de COOBANPO de darnos una oportunidad con este tema de la supervisión. Lo que nos están exigiendo cuesta plata, los organismos internacionales no van a venir a regalarnos nada. Las federaciones siempre vamos a estar abiertas a discutir estos temas, pero todos tienen que acudir a las convocatorias, porque normalmente casi no llega gente.

Rafael Sibaja: el reto es trasladar a la gente de ser proletario a ser propietario. Importancia del Banco Popular. Pone el ejemplo de una asociada que tiene una máquina de coser, y no tiene nada más. Si se le quema la máquina, no es sujeta de crédito en ninguna otra entidad financiera. Las cooperativas no podemos darles la espalda a esas personas. No somos un banco más, estamos metidos donde los bancos no están metidos, donde ninguna financiera está metida.

Agradecerle a COOPEUNA porque ha abierto un espacio que se había abierto hace años y se cerró. Hay que pedirle a la SUGEF que cumpla el artículo donde dice que a las cooperativas las tiene que supervisar distinto. Hay criterios muy distintos entre las cooperativas representadas acá. El problema somos nosotros mismos, no es la SUGEF. La peor amenaza que podemos tener las cooperativas rurales y pequeñas es la competencia con otras cooperativas, no es la SUGEF. Prefiero ser supervisado por la SUGEF a tener competencia de otras cooperativas. Las cooperativas abiertas tienen riesgos y labor social distintos a las cooperativas cerradas.