



# **“PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A TRAVES DE CAPACITACION A LOS MIEMBROS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES, CONSEJOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA DE LAS COACS MIEMBROS DE UCACNOR”**

## **1. ANTECEDENTES:**

La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), diagnostico ciertas debilidades en cuanto al conocimiento, manejo y destrezas en la aplicación de estrategias que permitan mejorar y fortalecer los aspectos administrativos y técnicos de los miembros de las asambleas generales de representantes, consejos de administración y vigilancia de cooperativas socias de la misma.

Se han manejado estas organizaciones de manera empírica, con una gran dosis de entusiasmo y honorabilidad, es por esto que en algunos casos no se han alcanzado los resultados esperados por las mismas.

Las estructuras de gobernabilidad de las COACs necesitan revitalizarse para poder responder de forma adecuada a los desafíos actuales, con la finalidad de crear procesos que resulten beneficiosos para todos los actores involucrados.

Actualmente resulta necesario crear los instrumentos que permitan sostener procesos técnicos de acuerdo a la normativa, con sus diferentes características en cada uno de los segmentos ya que así lo requiere la LOEPS, tomando en cuenta sus propias realidades, debilidades y fortalezas con el fin de hacer de la COAC una institución eficiente, eficaz y líder en la promoción del desarrollo financiero local.

## **2. JUSTIFICACIÓN:**

El sistema cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador, ha crecido aceleradamente en los últimos años; a nivel de Latinoamérica, nuestro país es uno de los de mayor índice de crecimiento de sistemas financieros cooperativos.

En este sentido, UCACNOR, como una organización aliada a las cooperativas de ahorro y crédito del norte del país, se ha propuesto fortalecer e impulsar todos los procesos internos de las cooperativas que busquen mejorar sus acciones y tomando en cuenta la normativa legal que las rige, UCACNOR ha diseñado estrategias de intervención de nivel técnico que promuevan prácticas de gobernabilidad y financieras de calidad.

Es necesario crear instrumentos de capacitación en los cuales se trate temas fundamentales que garantizan el manejo correcto de las COACs, entendiéndolas no solo como una institución de intermediación financiera sino como instituciones generadoras de alternativas que implementen nuevas visiones como las de dinamizar la economía personal, familiar y organizacional de la colectividad.

### 3. ACTORES:

#### UCACNOR.-

Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte, organismo de integración representativa con ámbito de acción en la zona 1 del Ecuador, que está conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos que cuenta con las siguientes COACs socias:

Nº	Nombre	Provincia	Cantón	Actores	Agencias
1	Artisanos Ltda. (Matriz Ibarra)	Imbabura	Ibarra	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Otavalo, Cotacachi, Pimampiro, Urcuquí, Cuellaje, García Moreno, Apuela, Antonio Ante, Cayambe y Cielo Verde
2	San Antonio Ltda. (Matriz San Antonio)	Imbabura	Ibarra	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Antonio Ante e Ibarra
3	Mujeres Unidas Ltda.	Imbabura	Ibarra	Miembros del consejo de administración y	Cuenca del Río Mira, Cuenca del

	(CACMU) (Matriz Ibarra)			vigilancia	Lago San Pablo, Valle Fértil, La Merced y Quito
4	Huayco Pungo Ltda. (Matriz Otavalo)	Imbabura	Otavalo	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Urcuquí y Julio Andrade
5	Santa Anita Ltda. (Matriz Cotacachi)	Imbabura	Cotacachi	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Ibarra, Las Parcelas, Atuntaqui, San Rafael e Imantag.
6	San Gabriel Ltda. (Matriz San Gabriel)	Carchi	Montufar	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Julio Andrade Huaca, Bolívar Y Pimampiro
7	Escencia Indígena Ltda. (Matriz Ibarra )	Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Azuay	Ibarra	Miembros del consejo de administración y vigilancia	Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Azuay.

Además es necesario mencionar que reciben los servicios alrededor de 15 COACs. adicionales en nuestra zona de influencia y que mantiene el status de cooperativas aliadas.

#### **FUNDACION RABOBANK.-**

Fundación Holandesa que dirige su trabajo hacia el desarrollo de las COACs en el sector rural, así como también en las cajas de ahorro y crédito y bancos comunitarios, advierte que es importante fortalecer a estas organizaciones ya que son el núcleo de economía popular y solidaria en Ecuador.

#### **ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES.-**

La asamblea general es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quien tendrá derecho a un solo voto, sin considerara el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.



Como consta en el artículo 33.- de la ley orgánica de la economía popular y solidaria.

#### **CONSEJO DE ADMINISTRACION.-**

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta ley.

Los vocales duraran en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Artículo 38.- de la ley orgánica de la economía popular y solidaria.

#### **CONSEJO DE VIGILANCIA.-**

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la asamblea general; estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta ley.

Los vocales duran en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de 4 años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Artículo 40.- de la ley orgánica de la economía popular y solidaria.

#### **4. OBJETIVO GENERAL:**

Generar fortalecimiento institucional a través de capacitación a los miembros de la asamblea general de representantes, consejos de administración y vigilancia de las Coacs. Miembro de UCACNOR.

#### **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Capacitar a los representantes de asamblea general, miembros del consejo de administración y vigilancia en :
  - Técnicas De Capacitación.
  - Planificación Estratégica.
  - Cooperativismo.
  - Formación Financiera.

- Crédito y Riesgo.

- Generar material didáctico de apoyo para el programa de formador de formadores.
- Establecer una metodología cascada que permita fortalecer los conocimientos de todos los miembros de cada uno de los consejos de administración y vigilancia.

## 6. METODOLOGÍA.

UCACNOR como institución líder de la propuesta realiza un mapeo de actores en el que se define que los involucrados directos serán:

- Los presidentes de los consejos de administración y,
- Los presidentes de los consejos de vigilancia de las cooperativas socias.
- Miembros de la asamblea general de representantes.

Para el desarrollo del proyecto de fortalecimiento institucional a través de capacitación se ha incluido a las 7 cooperativas socias de UCACNOR que anteriormente se detalla, cada una aportara con por lo menos 2 miembros de los consejos de administración y vigilancia, así como 1 miembro de la asamblea general de representantes en los temas que las cooperativas prioricen, el programa tiene una duración de 8 meses comprendidos en 2 etapas.

1era Etapa.- Tendrá una duración de 4 meses iniciando en el mes de Enero de 2014 mediante la metodología de formador de formadores, con el acompañamiento técnico del personal de la UCACNOR y los capacitadores.

1ERA ETAPA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TÉCNICAS DE CAPACITACION	X	X														
COOPERATIVISMO			X	X	X											
PLANIFICACION ESTRATEGICA						X	X	X								
FORMACION FINANCIERA									X	X	X	X				
CREDITO Y RIESGO													X	X	X	

2da etapa.- Los formadores que se han capacitado inician un proceso de réplica con la técnica de cascada a los miembros de los consejos de cada una de sus cooperativas, además de establecer agendas internas en las que se pueda



aplicar los conocimientos adquiridos, con el acompañamiento del técnico de UCACNOR.

Para dinamizar las capacitaciones se crearán instrumentos de apoyo que permitan transmitir la información de forma lúdica, práctica y asociada a la realidad. Se creará una guía de aprendizaje digital y física que permitirá enmarcar la entrega de información sistemáticamente y en base a la siguiente información:



Nº	CAPACITADOR	ÁREA DE CAPACITACIÓN	TEMAS DE CAPACITACIÓN	METODOLOGÍA	HORAS DE CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD
1	Ing. Belén Espín	Técnicas de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y autoestima.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Desarrollo de habilidades e inteligencias.</li> <li>• Identificación de grupos.</li> <li>• Sensibilización y concienciación.</li> <li>• Desarrollo de metodologías.</li> </ul>	Lúdica experimental y técnica	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulacros.</li> <li>• Dinámicas.</li> <li>• Ensayos.</li> <li>• Socio drama</li> </ul>
2	Ing. Paola Granizo	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Direccionamiento.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul>	Participativa y grupal.	20 horas	Talleres participativos de inducción a la planificación estratégica y sus componentes.
3	Lic. Rodrigo Vásquez	Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedente al pensamiento cooperativo</li> <li>• El modelo económico cooperativo</li> <li>• Lo esencial del Pensamiento económico cooperativo.</li> <li>• El equilibrio económico- social</li> <li>• Características prácticas de la modalidad Asociación- Empresa</li> <li>• Consideraciones y aplicaciones de la Nueva Ley de Cooperativas,</li> <li>• Responsabilidades y deberes del Consejo de Administración.</li> <li>• Responsabilidad y deberes del Consejo de Vigilancia.</li> <li>• La eficiente administración cooperativa.</li> <li>• Declaración de Principios de la ACI.</li> </ul>	Participativa para adultos.	20 horas	Talleres de Formación organizacional de los miembros de los consejos de administración y vigilancia



			<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de evaluación y asimilación de conocimientos.</li> </ul>			
4	Econ. María Fernanda Villacis	Crédito y Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo: conceptos, importancia, administración de riesgos en Bancos y Cooperativas</li> <li>Crédito: Conceptos, Estado de un crédito, Tipos de crédito, características usos y normativa, análisis crediticio.</li> <li>Garantías: Concepto, Tipo de garantías</li> <li>Avalúos: Concepto, componentes, necesidad.</li> </ul>	La metodología a aplicar será participativa, grupos de trabajo y ejercicios prácticos y videos.	20 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de capacitación para Dirigentes cooperativos no financieros ó con conocimientos financieros básicos</li> </ul>
5	Ing. Luis Mosquera	Formación Financiera	<p><b>TITULO I IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Información financiera en la Cooperativa.</li> <li>Cómo funciona el proceso financiero en la Cooperativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo contable financiero</li> <li>Fuente y uso de los fondos Spread financiero</li> </ul> </li> </ul>	La metodología será activa participativa en la que mediante grupos de trabajo se trataran de casos reales que permitan	20 horas	Dirigida a Jefes financieros, contadores, asistentes ,jefes departamentales de las áreas de negocio de las





			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros que el staff debe monitorear permanentemente             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Balance General</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura del balance general.</li> </ul> </li> <li>• Distribución de la cartera</li> <li>• Concentración de captaciones y obligaciones financieras</li> <li>• El patrimonio técnico y certificados de aportación.</li> </ul> </li> <li>○ <b>El Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura del estado de resultados.</li> <li>▪ Concentración de ingresos por intermediación financiera en relación a los otros ingresos.</li> <li>▪ Gastos de intermediación financiera.</li> <li>▪ Márgenes adecuados para el gasto operativo.</li> <li>▪ La provisión de cartera y su afectación en los excedentes.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>TITULO II ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FINANCIERA DE BALANCES COOPERATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principios del análisis financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia y características</li> <li>• Usuarios de la información</li> </ul> </li> </ul>	<p>un mayor nivel de comprensión por parte de los participantes.</p>		<p>Cooperativa</p>
--	--	--	---	--	--	--------------------



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero VS análisis de riesgo</li> </ul> <p><b>Métodos para el análisis financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Horizontal de los estados financieros y su interpretación</li> <li>• Análisis Vertical de los estados financieros su interpretación</li> <li>• Análisis de tendencias.</li> <li>• Las razones financieras y su diagnóstico.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liquidez.</li> <li>○ Calidad de los activos( Morosidad y coberturas de cartera)</li> <li>○ Rentabilidad</li> <li>○ Manejo administrativo.</li> <li>○ Manejo de Capital.</li> </ul> </li> <li>• Talleres prácticos</li> </ul>			
--	--	--	---	--	--	--

## 7.- RIESGOS DEL PROYECTO:

INDICADOR	NIVEL DE RIESGO	
	BAJO	MODERADO
Falta de apoyo de las cooperativas a la iniciativa.	x	
Inasistencia de los participantes.	x	

Mediante la coordinación con las cooperativas miembro de UCACNOR, se tomó un compromiso de fortalecer sus instituciones, con la iniciativa de capacitación a formador de formadores a miembros de sus consejos de administración y vigilancia.

## 8.- EVALUACIÓN.-

Previo a iniciar los talleres se establecerán mecanismos de evaluación con cada uno de los capacitadores tomando en cuenta cada la metodología y técnica utilizadas para los diferentes temas. Es importante recalcar que la evaluación será de doble vía, el capacitador evaluará a cada participante y los participantes evaluarán los conocimientos adquiridos, metodología utilizada y al final se evaluará la aplicación de la estrategia.

El proceso consiste en una prueba práctica de conocimientos que se realiza en dos momentos:





En primera instancia se realizará un proceso de evaluación inicial o diagnóstica que permita determinar la presencia o ausencia de capacidades y habilidades para la actividad empresarial y productiva.

Finalmente se elaborará un informe, con los resultados alcanzados durante las evaluaciones, que permita verificar si los productores agropecuarios lograron apropiarse o no de los conocimientos impartidos.

Esta prueba de caja permitirá identificar a los participantes de las cooperativas socias de UCACNOR, las capacidades adquiridas, les permitan obtener un certificado otorgado por las instituciones involucradas en la iniciativa, que de fe de la asistencia a las capacitaciones y el nivel de conocimientos adquiridos.

Mediante la elaboración del método de caja, se realizara la evaluación a los formadores, que serán los encargados de replicar lo aprendido a los miembros de sus consejos de administración y vigilancia de cada una de sus cooperativas de ahorro y crédito.

Formando parte del emprendimiento de capacitación, las cooperativas miembros de la UCACNOR, serán la contraparte con el apoyo tanto de materiales y logístico.

## **9.- SOSTENIBILIDAD.-**

Al finalizar el proceso de réplica se propondrá construir una metodología de asesoramiento institucional en los temas adquiridos dirigido a socios, beneficiarios de créditos, miembros de directivas, actores sociales de las localidades con el fin de promocionar la cooperativa y sus beneficios.

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y PROYECTOS.- UCACNOR**