

**DOCUMENTO DE CONSULTA**

**SOBRE LAS RECOMENDACIONES  
DEL GRUPO DE TRABAJO DE REESTRUCTURACIÓN**

**TRATANDO CON ESTRUCTURAS Y TEMAS DE LOS MIEMBROS  
Y CON UNA NUEVA PROPUESTA DE FÓRMULA DE SUSCRIPCIÓN DE ACI**

**PRESENTADO A**

**MIEMBROS PLENOS DE ACI,  
ORGANIZACIONES SECTORIALES MIEMBROS DE ACI  
Y MIEMBROS ASOCIADOS DE ACI**

**PARA COMENTARIOS HASTA EL 20 DE FEBRERO 2008**

**PREPARADO POR EL GRUPO DE TRABAJO DE REESTRUCTURACION DE ACI  
ENERO 2008**

## **1. PREAMBULO**

En años recientes, la Alianza Cooperativa Internacional (de aquí en adelante referida como "ACI") ha llevado a cabo el actual proceso de la regionalización y ha estado ocupado en una importante revisión de la estrategia interna para mejorar su eficiencia y enfrentar mejor los retos venideros para sus miembros. En el 2007, enfocaron sus esfuerzos más allá en la definición de una nueva visión y misión y un borrador de un ambicioso plan estratégico de cuatro años. Los puntos destacables de este ejercicio son los siguientes:

### **Visión**

Ser considerado como la organización de referencia que provee una efectiva y eficiente voz global y foro de conocimiento, experiencia y acción coordinada para y por las cooperativas.

### **Misión**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) une a las cooperativas alrededor del mundo. Es el custodio de los valores y principios cooperativos y argumenta a favor del modelo económico empresarial basado en valores particulares que también provee a los individuos y comunidades con instrumentos de auto ayuda e influencia sobre su desarrollo. La ACI defiende los intereses y el éxito de las cooperativas, disemina las buenas prácticas y el saber, fortalece su capacidad de formación y monitorea su rendimiento y progreso con el tiempo.

### **Principales Objetivos Estratégicos**

- Consolidar y aumentar la membresía
- Aumentar la influencia mundial para promover el crecimiento de la empresa cooperativa como modelo económico basado en valores
- Aumentar la sostenibilidad económica de la ACI
- Mejorar la eficiente efectividad y buena gobernabilidad de la ACI
- Crear una base de personal competente y comprometido

En el curso de todas estas tareas, se hizo claro que también era importante atender tres aspectos en particular: 1) la organización de la membresía de la ACI, 2) la estructura de la organización y 3) la fórmula de suscripción. Estos temas no son nada nuevo. Un ejemplo claro es la fórmula de suscripción. Debido a la complejidad y dificultad de aplicación de la actual fórmula de suscripción, un número de intentos de reforma ya se han hecho: en 1976, en 1989 y en 2005. El importante trabajo hecho por varios grupos de trabajo de ACI en temas como "regionalización" y "governabilidad" ayudaron a clarificar los temas que están en juego que son tan complejos como son difíciles. Esto ha llevado a la decisión, en el Consejo de la ACI en septiembre 2006 en Estocolmo, de crear el Grupo de Trabajo de Reestructuración de la ACI. Su función es presentar recomendaciones sobre estrategia de membresía y revisado de la fórmula de suscripción así como la organización estructural mundial más adecuada para la Alianza que daría el mejor apoyo para el cumplimiento de la misión, visión y el plan estratégico de 4 años propuesto por la organización.

## **1. PREAMBULO (continuación)**

El Grupo de Trabajo de Reestructuración ha reportado sobre el proceso de este trabajo en varias reuniones del Consejo Mundial de ACI durante el año pasado. Sus principales recomendaciones y propuestas sobre una nueva fórmula de suscripción han sido completamente apoyadas por los miembros del Consejo en una reunión extraordinaria del Consejo llevada a cabo el 14 de septiembre en París y favorablemente recibida por los delegados de la Asamblea General de ACI en Singapur el 19 de octubre, 2007. Estas serán sometidas para su aprobación final por los delegados de ACI en una Asamblea General Extraordinaria que se llevará a cabo en junio 5 – 6, 2008.

Es esencial tener en mente que todas las recomendaciones presentadas abajo toman todo su sentido cuando las entendemos en base al plan estratégico adoptado y con orientación para mejorar la gobernabilidad en ACI; ellas sencillamente no pueden ser desasociadas de esto. Por lo tanto, es altamente recomendable que, antes de leer las próximas páginas de este documento de consultación y expresar sus puntos de vista sobre los contenidos, los miembros de ACI tomen unos minutos para consultar la página Web de ACI para obtener la información contextual requerida. Un resumen ejecutivo del plan estratégico y del código de gobernabilidad están a disposición en: [www.ica.coop](http://www.ica.coop)

## **2. OBJETIVOS DE LA CONSULTACION**

Esta consulta apunta principalmente a sondear la opinión de los miembros de la ACI sobre las recomendaciones propuestas por el Grupo de Trabajo de Reestructuración y sobre la fórmula de suscripción propuesta. La información obtenida a través de este ejercicio es importante para ayudar a ajustar, si es necesario, algunas recomendaciones con el objetivo de asegurar el apoyo más amplio posible entre los miembros para su aprobación en la próxima Asamblea General de la ACI y para su futura implementación. El documento de consulta está dividido en dos partes: la primera trata de las recomendaciones sobre la estrategia de membresía y asuntos estructurales y la segunda trata de la fórmula de suscripción. Se solicita a los miembros de la ACI usar la hoja de respuesta para registrar sus respuestas a más tardar el 20 de febrero, 2008 a las direcciones indicadas en la fórmula.

## **3. PRINCIPALES RECOMENDACIONES TEMAS DE ESTRUCTURA Y MEMBRESÍA**

### **Prefacio sobre las principales recomendaciones**

Todas las recomendaciones hechas en este documento no tienen el mismo peso. Algunas están más en el orden como sugerencia de mejoras en el área de eficiencia operacional mientras que otras son más estratégicas dado su carácter "estructural". Aunque ellas hablen sobre temas de membresía o estructura, muchas están interrelacionadas. Algunas de las recomendaciones están dentro de la jurisdicción del Consejo de Directores de ACI que decidirán a cerca de su implementación en el momento oportuno. Otras, como indicado, requiere de enmiendas a los estatutos de ACI. Los comentarios de los miembros serán tomados en consideración por el Consejo de la ACI. Propuestas formales para cambios en los Reglamentos serán enviados a los miembros por lo menos dos meses antes de la Asamblea General Especial del 5 y 6 de junio, 2008. Recomendamos que se haga una primera lectura de todas las recomendaciones antes de usar la hoja de respuesta para registrar su opinión.

<b>Presentación de las recomendaciones que tratan sobre temas de membresía</b>
<p>R# 1: “que la elegibilidad sea rigurosamente restringida a aquellas organizaciones que se ajusten a la Declaración de la ACI sobre la Identidad Cooperativa en a base un conjunto de criterios de evaluación predefinidos” (cambios en el Reglamento)</p>
<p>R# 2: “que un grupo de trabajo ad-hoc que consista de representantes asignados se establezca y se someta al Consejo de ACI, para su aprobación final por la Asamblea General de ACI, recomendaciones de si la ACI debería aceptar organizaciones mutuales de varios sectores como miembros”</p>
<p>R# 3: “que la visión de “membresía mundial” a la ACI sea la única aplicable con la correspondiente contribución de la cuota mundial única (con la excepción de miembros de ICMIF, hasta que próximas recomendaciones sean planteadas) y que un período de transición definido sea proveído” (Cambios en el Reglamento)</p>
<p>R# 4: “que haya dos categorías de miembros: miembros (miembros plenos con derecho a voto) y miembros asociados”</p> <p>1. <u> Miembros (miembros plenos):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uniones nacionales o federaciones de organizaciones cooperativas</li> <li>▪ Uniones de Confederaciones nacionales de cooperativas (Organizaciones de integración)</li> <li>▪ Organizaciones cooperativas empresariales nacionales con mayoría de dueños individuales</li> <li>▪ Organizaciones cooperativas internacionales</li> <li>▪ Federaciones regionales (supranacionales) o uniones de organizaciones cooperativas</li> <li>▪ Organizaciones cooperativas individuales ( de naturaleza nacional o multi-regional)</li> </ul> <p>2. <u> Miembros asociados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones que no son de otro modo elegibles para membresía plena: <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizaciones que son de apoyo para cooperativas o son propiedad y controladas por cooperativas</li> <li>- institutos de educación, investigación u otros que promueven o financian cooperativas y al movimiento cooperativo</li> <li>- organizaciones cooperativas internacionales</li> <li>- federaciones regionales (supranacionales) o uniones de organizaciones cooperativas</li> </ul> </li> <li>▪ Organizaciones merecedoras en principio al status de miembros plenos, pero que necesitan un período de tiempo antes de convertirse en miembros plenos (típicamente organizaciones que quieren conocer a la ACI participando, durante el primer año, principalmente a nivel regional o sectorial)</li> </ul> <p>(Cambios en el Reglamento)</p>
<p>R# 5: “que la ACI provea de lo necesario y asista a aquellas organizaciones cooperativas representantes que deseen hacerse responsables del cobro de la cuota de membresía de la ACI en su país, respetando los acuerdos institucionales y operacionales existentes entre las organizaciones representantes para las cooperativas y sus miembros”; “que la ACI también permita a miembros de un país dado que voluntariamente acepte otra distribución entre ellos de la cuota de ACI mientras el total sumado de sus contribuciones en cuotas equivalga al cálculo según la nueva fórmula para todos los miembros de ese país (ej.: miembros japoneses de ACI)”</p>
<p>R# 6: “que el personal y los miembros del consejo de ACI apoyen una firme aplicación de la política de membresía concerniente a los pagos de la cuota, limitando la concesión de tratos especiales a algunos pocos casos excepcionales bien documentados.</p>

<b>Presentación de las recomendaciones que tratan sobre temas de membresía (continuación)</b>
R# 7: “que la ACI establezca en el 2008 un sistema de manejo de información para la recolección y uso de información estadística clave de los miembros de ACI y sus movimientos nacionales, colaborando con todas las partes de la ACI incluyendo a sus miembros y basados en sistemas e información ya disponible, para evitar cualquier duplicación de trabajo y maximizar los recursos limitados disponibles”
R# 8: “que el Consejo de ACI cree un comité, “Comité de Membresía” para proponer los criterios de elegibilidad, para apoyar a la ACI en las actividades relacionadas con la promoción y correcta implementación de la fórmula de cuota así como en el diseño de una estrategia de reclutamiento de miembros y que el Comité reporte al Consejo las recomendaciones sobre todos estos temas” (Cambios en el Reglamento)
R# 9: “que la ACI busque disminuir su dependencia de la cuota de membresía anual tan pronto como sea posible a través de recursos alternos de financiamiento que estén investigados detalladamente, presupuestados y que no dañe la reputación de la ACI. Esto incluye como primeros pasos la posibilidad de establecer una Fundación ACI y/o buscar oportunidades de negocios”

<b>Presentación de las recomendaciones que tratan sobre temas estructurales</b>
R# 10: “que el modelo organizacional actual se mantenga y que la coordinación global de las contribuciones específicas y complementarias de todos los componentes estructurales de ACI para la dirección de la estrategia de sobre arqueos sean fortalecidas”
R# 11: “que un informe se haga, durante el marco de tiempo del actual plan estratégico, sobre la viabilidad, de acuerdo a la ley suiza, de establecer a la ACI como una cooperativa”
R# 12: “que el número de regiones de ACI permanezca de momento sin cambiar. En el caso de una negociación segura en el futuro para una próxima región/sub-región, entonces la propuesta deberá ser presentada al Consejo y aprobada por la Asamblea General”
R# 13: “que las organizaciones sectoriales de ACI sean representadas colectivamente a través de representación formal con dos sillas en el Consejo de ACI; que estos representantes sean nominados y elegidos por las propias organizaciones sectoriales de ACI, basados en criterios y términos de referencia establecidos por el “Comité de Elección de la ACI” y que estos representantes sean electos formalmente por la Asamblea General de la ACI” (Cambios en el Reglamento)
R# 14: “que todas las organizaciones sectoriales requieran hacer un análisis “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y provean de recomendaciones al Consejo de ACI para reforzar sus respectivas organizaciones y crear sinergias beneficiosas para toda la ACI y que cualquier cambio al número y naturaleza de las organizaciones sectoriales de ACI existentes sean examinadas en una base de caso por caso con documentación de apoyo bien argumentada”
R# 15: “que los comités temáticos actuales y grupos de trabajo sean requeridos para hacer un análisis “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) e informe al Consejo de la ACI y que cualquier cambio en su número y naturaleza sean examinados en una base de caso por caso con documentación de apoyo bien argumentada”
R# 16: “que todas las partes componentes de ACI hagan una evaluación de sus programas de trabajo para permitir un alineamiento con el Plan Estratégico de la ACI; que ellos informen al Consejo de la ACI con sus planes estratégicos.

<b>Presentación de las recomendaciones que tratan sobre temas estructurales (continuación)</b>
R# 17: "que el Consejo solicite al Director General de la ACI presentar una evaluación bien documentada de los recursos humanos y financieros requeridos en todos los niveles para entregar el nuevo plan estratégico y resulte en mejorar y optimizar la coordinación entre las entidades estructurales de la ACI en la entrega de los servicios de valor agregado a sus miembros"
R# 18: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ que el número de comités y grupos de trabajo sean limitados y su misión esté directamente conectada con la estrategia global; que sus términos de referencia sean adoptados por el Consejo;</li> <li>▪ "que los comités se involucren con asuntos internos de la organización, tengan un carácter permanente, esté compuesto exclusivamente de miembros del consejo y que estos sean: (1) el Comité de Auditoría y control de riesgo (con relevante experiencia financiera), (2) Comité de Gobernabilidad, (3) Comité de Membresía y (4) Comité de Recursos Humanos; que estos comités puedan buscar consejo de asesoría externa cuando sea necesaria;</li> <li>▪ que todos los grupos de trabajo se involucren con temas estratégicos de todo el movimiento cooperativo, tengan un carácter ad-hoc y una membresía abierta;</li> <li>▪ que se establezca un Grupo de Trabajo Inteligente;</li> <li>▪ que estos comités y grupos de trabajo informen al Consejo regularmente;</li> <li>▪ que el auditor externo sea nominado por la Asamblea General de la ACI</li> </ul> (Cambios en el Reglamento)
R# 19: "que el derecho al voto de los comités temáticos de las organizaciones sectoriales de la ACI en la Asamblea General sean retirados y que los Reglamentos de la ACI sean enmendados correspondientemente" (Cambios en el Reglamento)
R# 20: "que el Grupo de Trabajo de Gobernabilidad del Consejo evalúe el sistema de votación dentro de la ACI y le informe al Consejo"
R# 21: "Siguiendo las decisiones de la Asamblea General de la ACI sobre las revisiones de los reglamentos y fórmula de suscripción propuestas, que el Grupo de Trabajo de Gobernabilidad presente recomendaciones al Consejo para mejorar la armonización de los reglamentos de los cuerpos regionales y sectoriales de la ACI con los de la ACI Mundial"

#### **4. PROPUESTA PARA UNA NUEVA FORMULA DE SUSCRIPCION DE LA ACI**

##### **Prefacio sobre la revisión a la actual fórmula de suscripción de la ACI**

En la práctica, un pequeño porcentaje de los miembros de ACI aplican la fórmula de suscripción correctamente. Bajo la actual fórmula de la ACI, colocada en las Reglas y Solicitud de Orden de la ACI y disponible en la página Web, la cuota de suscripción varía de acuerdo con los indicadores económicos por sector (capital y reservas para cooperativas bancarias y de ahorros/crédito, ingreso por prima de cooperativas de seguros, unidad de viviendas construidas o administradas en cooperativas de vivienda, volumen de ventas en cooperativas agrícola, de consumo, trabajo, turismo, salud y otras). Organizaciones representantes que no tienen actividades económicas propias deben aplicar la fórmula a la totalidad de su membresía, esto para calcular el monto de la cuota correspondiente a todas esas cooperativas, como arriba, que ellos representan usando las diferentes fórmulas que apliquen a sus miembros y a "los miembros de sus miembros", a menudo llamado como "miembros indirectos". Esto es realmente difícil de hacer. Ciertamente, pocos miembros calculan la cuota bajo esta base; muchos simplemente deciden arbitrariamente pagar a la ACI la cuota mínima de 5.500 CHF o menos.

## **Prefacio sobre la revisión a la actual fórmula de suscripción de la ACI (continuación)**

Un gran número de miembros de la ACI, que son organizaciones representantes de cooperativas, argumentan que ellos tienen dificultad asegurando la información económica de sus propios miembros. La recolección de la información económica y documentación de apoyo, que históricamente ha sido problemática, impone una cantidad significativa de trabajo a los miembros de tipo organizaciones de integración quienes usualmente tienen recursos limitados. La fórmula actual también requiere de un buen conocimiento de algunas preguntas tales como si el miembro tiene actividades económicas, si éstas son importantes, si está involucrado en varios sectores de actividades y en cuales, si tiene subsidiarias con resultados que deban ser tomados en cuenta si son controlados por el miembro, si la información financiera proveída es la correcta (considerando la terminología variable usada en la presentación de la documentación financiera de un país a otro, como los estándares contables a menudo difieren).

Esto ha guiado a un aumento en el número de solicitudes para consideraciones especiales con respecto a cuotas y más aún a no acatar la fórmula de suscripción. En el 2006, de los 145 miembros de la ACI que son organizaciones representantes multi-sectoriales o sectoriales de las cooperativas, sólo 45 pagaron una suscripción más alta de 5.500 francos suizos. Más de la mitad de los ingresos por cuotas para la Alianza en el 2006 provinieron de las generosas contribuciones de sólo 17 miembros, de un total de 225 miembros. Claramente, la fórmula de suscripción ya no trabaja, ella también guía hacia una percepción de injusticia entre la membresía y está socavando la sostenibilidad financiera y la imagen de la ACI.

Los estatutos de la ACI estipulan que la fórmula de suscripción debe ser revisada cada cuatro años. Los últimos tres intentos de 1976, 1989 y 2005, para encontrar una mejor fórmula de suscripción, han fallado. Después de varios años de estar trabajando en ella, los grupos de trabajo responsables de diseñar la nueva fórmula simplemente no pudieron concebir una alternativa viable. Esto es testimonio de la complejidad del tema. Por supuesto, los miembros del Grupo de Trabajo de Reestructuración reconocen que las cuotas a pagar por el miembro, bajo cualquier fórmula de suscripción nueva, será, al final, valorada por ese miembro, desde la perspectiva de los beneficios que crea pueda obtener de la Alianza. Las iniciativas estratégicas incluidas en el nuevo plan estratégico de cuatro años deberán ayudar a los miembros a apreciar mejor el valor de su membresía con la ACI y contribuir a continuar desarrollando un sentido de pertenencia y orgullo en la organización.

## **Criterios adoptados para una nueva fórmula de suscripción**

El GTR ha buscado propuestas alternativas para permitir a la ACI implementar una fórmula de suscripción que ofrecerá el mejor compromiso en la difícil reconciliación de estos criterios como la diversidad de tipos<sup>1</sup> y organizaciones internas de miembros, justicia, facilidad de aplicación de los miembros de la ACI y monitoreo por la Alianza y el Consejo. La fórmula deberá también permitir a la ACI como mínimo obtener los recursos financieros necesarios para sus principales actividades en todos los niveles de la organización. Trabajos preliminares han demostrado que claramente, no puede haber una fórmula perfecta y ninguna fórmula puede satisfacer a todos los miembros de la ACI. Más aún, siempre es de esperar resistencia al cambio en este tipo de tema. De todas las

---

<sup>1</sup> organizaciones cooperativas multi-sectoriales, organizaciones representativas en los niveles internacional/ nacional/ regional/ local, federaciones cooperativas con actividades económicas, cooperativas de primer grado, instituciones apoyando cooperativas incluyendo instituciones promotoras, instituciones de educación y entrenamientos, etc.

### Criterios adoptados para una nueva fórmula de suscripción (continuación)

alternativas estudiadas el pasado año por el Grupo de Reestructuración, sólo una obtiene apoyo consensual del grupo y de los miembros del Consejo de la ACI en una reunión extraordinaria que se llevó a cabo en París el 14 de septiembre, 2007. Esta propuesta fue presentada después en la Asamblea General de la ACI en Singapur con el entendido que sería sometida primeramente a la consulta de los miembros de la ACI al inicio del año 2008 y después, a los delegados de la ACI para el aval formal en una reunión especial de la Asamblea General de la ACI que está programada para junio 5 y 6, 2008.

Como una base para una nueva fórmula de suscripción, este modelo propone el uso del número total de individuos cooperativistas (miembros-propietarios) que un miembro de ACI según sea el caso tenga o represente, sean ellos individuos u organizaciones. Las principales ventajas de estos criterios son que están basados en la membresía, un indicador que tiene el merito de ser el más importante activo de cualquier organización cooperativa. Es también un criterio muy lógico de usar por la organización de membresía que es la ACI. Las estadísticas en membresía individual será más fácil recolectar que otros indicadores de base financiera que ha sido difícil obtener de los miembros. La información financiera es también más compleja de manejar debido a la conversión del tipo de cambio a una figura de un solo tipo de moneda, las diferencias en terminología y prácticas de contabilidad y los numerosos lenguajes. El número de miembros es una variable que usualmente no fluctúa tanto como las financieras tales como volumen de ventas y es más estable que el número de organizaciones cooperativas en dado país que puede disminuir en vista de la corriente actual de consolidación entre redes de cooperativas. El monitoreo de esta variable en el tiempo puede en efecto dar una buena idea de la fuerza relativa y vigor del movimiento cooperativo en cualquier país dado.

En el caso de una cooperativa de primer grado, la fórmula estará basada en su número total de miembros. En el caso de una organización representante para las cooperativas, podría estar basada en el número total de cooperativistas que sus miembros directos representen colectivamente (incluyendo "miembros de miembros", continuando hasta abajo hasta alcanzar el nivel de "usuario final" de las cooperativas de primer grado), como con la fórmula actual. La organización representante deberá considerar, en esta cuenta, todos sus miembros, total que puede diferir del total del movimiento cooperativo del país. Cualquier duplicación en la cuenta de miembros entre los miembros de la ACI en un dado país será eliminado, como se describirá luego (cuando, por ejemplo una cooperativa de primer grado es un miembro de la ACI y afiliada a una organización representante que también es miembro de la ACI). La fórmula propuesta para una organización en la categoría de "miembro" consiste de una cuota base flat que será unida con el factor compensado asociado en escalas basadas en el número de miembros. Para tomar en cuenta más allá, en alguna forma, la riqueza relativa de los miembros sin volver atrás obtener complicada información económica, la cuota sería también enlazada con el rango del país según el Índice de Ingresos por País del Banco Mundial (IIPBM). La cuota de suscripción podría entonces ser calculada multiplicando estos tres parámetros:

<b>Cuota de suscripción para "miembros" = cuota base x membresía compensada x IIPBM</b>
---

## Principios guía para la implementación de la nueva fórmula propuesta

### *Aplicable a la categoría "miembros"*

Los principios que apoyan el cálculo de la cuota anual de los miembros de ACI bajo la fórmula propuesta serían:

1. Las bases para el cálculo de la cuota para la implementación en el 2009 sería la información del 2006 dada por los miembros de la ACI. Esta información incluye el número de miembros que tienen o representan, así como enlaces de afiliación con otros miembros de la ACI. A falta de obtener esta información, la Alianza usaría la información que pueda encontrar o la evaluaría en lo mejor de su conocimiento;
2. Según como se muestra en la ilustración de la página 11, para evitar cualquier posibilidad de repetición en la cuenta de los miembros, considerando los enlaces de afiliación entre algunos miembros de la ACI en un país dado, la fórmula sería aplicada primeramente a las cooperativas de primer grado que sean miembros directos de la ACI. Sus respectivas membresías serían en adelante restadas de las otros miembros directos de la ACI en ese país del que ellos estén afiliados. Las cuotas para las organizaciones representantes sectoriales o multi-sectoriales en la membresía de la ACI sería calculada en adelante en el remanente de cooperativistas que ellos representan;
3. Miembros de un país dado podrían entrar en un acuerdo institucional para dividir entre ellos mismos de forma diferente el total de las cuotas calculadas para todos los miembros de la ACI de ese país, no como lo que las organizaciones japonesas de la membresía de la ACI están haciendo actualmente (refiérase a la Recomendación # 5);
4. Un monto máximo de 275.000 CHF se establecería por país y, en casos donde la suma de las cuotas individuales de todos los miembros en un país excedieran ese tope límite establecido, la contribución de estos miembros individuales podría ser disminuida proporcionalmente o redefinida en la base de un acuerdo institucional particular como está descrito en el principio 3;
5. Debido a la complejidad y la casi imposibilidad de eliminar la doble cuenta en organizaciones para cooperativas que tienen un alcance internacional o supranacional (ej: WOCCU, Confederación Asiática de Uniones Crediticias, etc.) estas organizaciones serán elegibles al status de "miembros asociados" con una cuota flat de 5.800 CHF, excepto en países de bajo ingreso según el IIPBM, donde la cuota aplicable sería 1.000 CHF;
6. Aquellas organizaciones que son actualmente miembros de ACI así como miembros sectoriales de ACI ya no tendrían que pagar cuotas sectoriales ya que estas serían cubiertas a través de su membresía mundial de la ACI (refiérase: recomendación # 3 sobre membresía global);
7. Aquellos miembros de la ACI que verían sus cuotas aumentadas por más de un 20 % y de más de 3.000 CHF bajo la nueva fórmula podrían aprovecharse de la oportunidad de alcanzar el nuevo nivel de cuotas por un máximo período de tres años. Ellos serían solicitados a pagar, en el primer año, 30 % de la diferencia a compensar, sumando otro 35 % en el segundo año y el restante 35 % en el año 3;

## **Principios guía para la implementación de la nueva fórmula propuesta**

### ***Aplicable a la categoría "miembros" (continuación)***

En cuanto a los miembros que verían su contribución disminuida por más de 1.000 CHF, se beneficiarían de la reducción en una manera gradual en un período de tres años. Ellos verían su cuota anual disminuida en un 15 % del monto del desfase entre el último monto pagado y las nuevas cuotas, por otro 25 % en el año 2, y por el restante 60 % en el año 3. Ellos también serían invitados a redirigir la diferencia a la Fundación ACI, si existiese, hacia algún patrocinio de alguna iniciativa mayor de la Alianza, para estabilizar lo más posible que la base de ingresos sean el resultado de las cuotas anuales;

8. La fórmula de suscripción sería sometida a una revisión cada cuatro años, coincidiendo con la venida de un nuevo plan estratégico de cuatro años. Cada año, todos los miembros de ACI serían solicitados a proveer a la Oficina Central con la información actualizada requerida del número de miembros que ellos tengan o representen y el estado de afiliaciones con otros miembros de la ACI. Sin embargo, en vez de ser calculado anualmente, los miembros de la ACI verían sus montos de cuotas a pagar en el año 1 de la implementación de la nueva fórmula, ligeramente ajustada por la inflación en los siguientes años. El Consejo de la ACI determinaría el grado de indexación para los años dos, tres y cuatro. Para la implementación de la fórmula en el 2009, la información usada sería la del 2006 mientras que para futuros ciclos de aplicación de la fórmula, la información usada sería la del año anterior del comienzo del nuevo plan estratégico de cuatro años;
9. El Consejo de la ACI mantendría su poder discrecional para modificar la cuota de contribución específica (más baja o más alta) tomando en cuenta elementos circunstanciales que sean verdaderamente de una naturaleza excepcional o tomando en cuenta una obvia situación de injusticia.

### **Ilustración de la aplicación de la fórmula para los "miembros" de la ACI**

Para la mejor ilustración de la aplicación de la nueva fórmula, un ejemplo y la explicación se provee en la siguiente página. La cuota base y el factor multiplicador provisto en el cuadro se basaron en las últimas simulaciones que usaron la revisada, pero aun incompleta información, brindada por los miembros de la ACI u obtenida a través de otros medios. Estos son los propuestos para la futura implementación de la fórmula, en base a la información parcial disponible.

Cuota base = 4.000 CHF X Clases de membresías y múltiplos

X Índice de Ingresos por País del Banco Mundial

Número de miembros – clases	Compensado
Menos de o igual a 2.500 miembros	...
Igual a o mayor que 2.500 y menor que 100.000	0.5
Igual a o mayor que 100.000 y menor que 500.000	1.0
Igual a o mayor que 500.000 y menor que 3.000.000	2.0
Igual a o mayor que 3.000.000 y menor que 5.000.000	3.0
Igual a o mayor que 5.000.000 y menor que 10.000.000	7.0
Igual a o mayor que 10.000.000 y menor que 30.000.000	8.0
Igual a o mayor que 30.000.000	20.0

IIPBM - clases	Compensado
Bajo	0.5
Bajo medio	1
Alto medio	1.5
Ingreso alto	4

\*\*\*= cuota flat de 750 CHF por organizaciones representando 2.500 miembros o menos (no son aplicables los multiplicadores de IIPBM)

*Ilustración de la aplicación de la fórmula a miembros de la ACI y su país ficticios*

PAÍS: ARCADIA		IIPBM: Alta media (AM)	
SITUACIÓN	TIPO DE MIEMBRO	# DE MIEMBROS	ENLACES DE AFILIACION
Miembro A	Org. de integración Nacional multi-sectorial de Arcadia	10.000.000	Tiene B y C como miembros
Miembro B	Organización sectorial Bancaria de Arcadia	5.000.000	Miembros de A
Miembro C	Organización sectorial de Consumo de Arcadia	3.500.000	Miembros de A
Miembro D	Cooperativas de seguros	2.500.000	No tiene enlaces
Miembro E	Cooperativas bancarias	700.000	Miembros de B
Miembro F	Unión crediticia	6.000	Miembros de B
Miembro G	Cooperativas de trabajadores	350	No tiene enlaces
<b>Cálculos de las cuotas</b>			
Miembro G = por menos de 2.500 miembros = cuota flat o 750 CHF (multiplicador del IIPBM no aplicable) = 750 CHF			
Miembro F = 4.000 (cuota base flat X 0.5 (multiplicador por # de miembros entre 2.5 y 100 K) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 3.000CHF			
Miembro E = 4.000 (cuota base flat x 2 (multiplicador por # de miembros entre 500 y 3 M) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 12.000CHF			
Miembro D = 4.000 (cuota base flat X 2 (multiplicador por # de miembros entre 500 y 3 M) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 12.000CHF			
Miembro C = 4.000 (cuota base flat x 3 (multiplicador por # de miembros entre 3 y 5 M miembros) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 18.000CHF			
Miembro B: total de miembros = 5.000.000, menos 700.000 (membresía de miembro E, Coop Bancaria), y menos 6.000 (membresía de miembro F, Unión crediticia) = resultado de 4.294.000 miembros en que la fórmula será aplicada (= categoría entre 3 y 5 M de miembros con multiplicador "3") Miembro B = 4.000 (cuota base flat x 3 (multiplicador por # de miembros entre 3 y 5 M miembros) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 18.000CHF			
Miembro A: total de miembros = 10.000.000, menos 5.000.000 (Organización sectorial bancaria), menos 3.500.000 (Org. Sectorial de consumo) = resultado de 1.500.000 en que la fórmula será aplicada (= categoría entre 500 K y 3 M de miembros con multiplicador "2")			
Miembro A = 4.000 (cuota base flat x 2 (multiplicador por # de miembros entre 500 K y 3 M) X 1.5 (multiplicador del IIPBM por AM) = 12.000CHF			
<b>Contribución total de los miembros de ACI del país de Arcadia = suma de las respectivas contribuciones de todos los miembros después de la eliminación de la doble cuenta como está ilustrado arriba + 750+3K+12K+12K+18K+18K+12K= 75.750 CHF</b>			

### El caso especial de miembros sectoriales

Según las recomendaciones # 3 y 4 sobre “membresía mundial”, la categoría “miembro sectorial” no existiría ya más. Cualquier miembro de ACI y sus miembros afiliados podrían participar en las actividades de ACI que se ofrecen al nivel internacional, regional y sectorial (de acuerdo con las actividades económicas del miembro, para el último). Esas recomendaciones eliminarán cualquier propuesta de “selección cuidadosa” y permite una ACI más fuerte.

En el caso de los miembros sectoriales actuales de la ACI, tres situaciones podrían aplicarse. En el diseño de la propuesta de fórmula de suscripción, el GTR trató de tomar en cuenta la capacidad limitada de algunos de estos miembros. Primeramente, ellos podrían convertirse en “miembros”. Ciertamente, las organizaciones miembros de ACI más pequeñas con 2.500 miembros o menos y con capacidad limitada para pagar, podrían convertirse en miembros plenos a una cuota mucho más accesible que antes, esto es a la cuota flat de 750 CHF sin IIPBM multiplicador aplicable. Como segunda opción, aquellos que estén ya afiliados a un miembro de la ACI en su país, podrían acceder a la oferta de servicios de la ACI a través de esa afiliación que les permitiría participar en las actividades de las organizaciones sectoriales de la ACI de su sector económico en su propio nombre, sin ningún cargo, ya que estaría cubierto por la contribución de su miembro directo. Es del sentir que esta flexibilidad no sólo beneficiaría a algunas organizaciones con menos capacidad financiera pero podría tal vez beneficiar a las organizaciones representantes para cooperativas que podrían atraer más miembros por estas razones. Como tercera opción, ellos podrían convertirse en “miembros asociados” por una cuota flat y beneficiarse de un periodo de gracia de 3 años antes de unirse como “miembro”.

### Presentación del modelo propuesto para la categoría “miembro asociado”

Habrían tres tipos de miembros en esta categoría: 1) aquellas organizaciones que no puedan calificar como miembros plenos y que apoyan, promueven, estudian y/o ayudan a financiar el desarrollo de cooperativas sin ser organizaciones representantes formales para cooperativas (ej.: instituciones de investigación y educación, agencias gubernamentales, centros de entrenamiento), y 2) aquellas organizaciones elegibles para la membresía total de la ACI que tengan deseos de convertirse en miembros de la ACI pero necesitan un periodo de tiempo de transición antes de hacerlo así, incluyendo a los miembros sectoriales de la ACI actuales que quieren cambiar hacia el status de “miembros” plenos y 3) los miembros internacionales y supra-nacionales (ej.: WOCCU, ACCU, etc.).

La fórmula que se aplicará a los “miembros asociados” sería la de tasa flat, generalmente menor que la aplicable a los miembros de la ACI, y una tasa flat diferente simbólica para aquellos miembros operando en países clasificados como países de “ingreso bajo” según el IIPBM.

**Para “miembros asociados” con grado IIPBM = bajo, la cuota de suscripción = 500 CHF para miembros**  
**Para “miembros asociados” con otros grados de IIPBM: la cuota de suscripción = 3.000 CHF para miembros**

*Con la excepción de:*

**“Miembros internacional o supra-nacional” con IIPBM = bajo, la cuota de suscripción = 1.000 CHF**

**“Miembros internacional o supra-nacional” con otro rango IIPBM, la cuota de suscripción = 6.000 CHF**

## Resumen de resultados de la aplicación de la fórmula a ambas categorías de miembros de la ACI

Para validar la fórmula de cuota propuesta, el Grupo de Trabajo de Reestructuración ha procedido con una solicitud de información a todos los miembros de la ACI. Para los miembros sectoriales de la ACI, esta solicitud fue a través de las organizaciones sectoriales de la ACI.

Total, 25 % de los miembros de la ACI respondieron a esta solicitud. El GTR logró también obtener información de otros medios (oficina central en Ginebra, directores regionales de la ACI, las páginas Web de los miembros, las estadísticas Global 300, etc.) para otro 50 % de los miembros. Globalmente, el GTR considera que tiene un 70 % de información confiable sobre los miembros de la ACI. Para los miembros sectoriales, alguna información fue recibida de cuatro de las nueve organizaciones sectoriales de la ACI.

Aunque, no tuvimos acceso a la información de todos los miembros de la ACI, estamos confiados que los parámetros de la fórmula propuesta, para miembros así como para los miembros asociados, son fiables. Los ingresos generados a través de cuotas anuales serían redistribuidos a las oficinas centrales y regionales así como también a las organizaciones sectoriales de la ACI según las decisiones del Consejo de la ACI. Bajo la fórmula propuesta, las ganancias anuales esperadas sumarían más o menos 3.6 millones de CHF comparado con una suma de 2.7 millones de CHF en el 2006. Sin embargo, las cuotas anuales serán necesarias para cubrir el presupuesto operativo de las organizaciones sectoriales de la ACI a un nivel global, considerando el enfoque de la membresía mundial favorecido en la recomendación # 3. Los presupuestos sumados de las organizaciones sectoriales operando a nivel global están estimados en un mínimo de 400.000 CHF (excluyendo el caso especial del ICMIF, las organizaciones sectoriales de seguros), por consiguiente dejando un margen de seguridad de unos 500.000 CHF. Este margen es notablemente necesario para acomodar la posible fluctuación en las cuotas durante el período de transición. Está propuesto implementar la cuota base de 4.000 CHF considerando la importancia de asegurar los ingresos de la ACI. El Consejo de la ACI debería tener la libertad de bajar o aumentar la cuota base y otros parámetros si las cuotas de la ACI cambiaran significativamente u otros medios de ingresos se materializaran, siguiendo la implementación de la recomendación # 9.

Algunas observaciones pueden resaltarse de las simulaciones:

- De 225 miembros de la ACI (excluyendo los "miembros" sectoriales de la ACI), 97 miembros se beneficiarían de no cambiar o de una rebaja de sus cuotas anuales para el 2009, comparado con lo que pagaron en 2006;
- 81 miembros verían un aumento en sus cuotas para el 2009 de un 20 % o más sobre lo que pagaron ellos en 2006. (Un aumento de menos de 20 % podría considerarse como marginal, notablemente cuando consideramos que este aumento incluiría la inflación para 2007, 2008 y 2009) de estos 81 miembros, 77 pagaron en 2006 el equivalente de las cuotas mínimas de 5.500 CHF o menos (incluyendo 17 miembros que no pagaron cuotas del todo);
- De estos 77 miembros que pagaron 5.500 CHF o menos en 2006, el aumento para la cuota del 2009 representaría menos de 3.000 CHF para 32 miembros.

## Resumen de resultados de la aplicación de la fórmula a ambas categorías de miembros de la ACI (continuación)

- Para los restantes 45 miembros con un aumento de más de 20 % representando más de 3.000 CHF para el 2009 pero que pagaron 5.500 o menos en 2006, 11 representan cada uno más de 5 millones de cooperativistas, otros 13 representan cada uno más de 1 millón de cooperativistas y 11 más representan cada uno más de 500.000 cooperativistas;
- Cuando los resultados son examinados por país, observamos que no hay correlación directa entre un aumento en el total de cuotas o el país y la situación de los miembros individuales de la ACI. Algunos miembros subieron y otros bajaron;
- Para los miembros sectoriales de la ACI actuales, siendo estas organizaciones que pagan cuotas directas a alguno de las organizaciones sectoriales que la ACI a establecido en el nivel internacional, respuestas a la operación de colecta de información fueron obtenidas de cuatro cuerpos: CICOPA, ICBA, ACI Vivienda y Cooperativa Internacional de Consumo. Estas cuatro organizaciones sectoriales de la ACI representan 86 miembros en total (excluyendo a los miembros asociados), al nivel internacional. Estos miembros puede escoger ser miembros directos de ACI, miembros indirectos de la ACI o miembros pagando cuotas solamente a la organización sectorial de la ACI (organizaciones sectoriales de la ACI) en la que ellos participan.

De estos 86 miembros, sólo 19 miembros participan exclusivamente en las actividades de las organizaciones sectoriales de la ACI sin pagar cuotas al nivel global o indirectamente a través de organizaciones de integración sectorial o multi-sectorial nacional.

De estos 19 miembros, nos fue posible calcular las cuotas para que se convirtieran en miembros de la ACI (miembros con derechos democráticos totales) para solamente 15 que proveyeron la información del número de miembros individuales que ellos tienen o representan.

De los 15 miembros a quienes se les fue hecho el cálculo de la cuota bajo la fórmula propuesta, 4 miembros verán una rebaja en cuotas y 11 miembros, un aumento en las cuotas. Todos estos 11 miembros están pagando actualmente mas bajo de 1.000 CHF a su organización sectorial o del todo no. Siete de estos 11 miembros tendrían un aumento de menos de 1.000 CHF. Los otros aumentos serían de menos de 2.100 CHF, con una excepción: un aumento de 7.772 CHF para una cooperativa de trabajadores de 35.000 miembros, que pagó 228 CHF de cuota en el 2007. A todos les serían dados tres años para nivelar su contribución. Esos miembros sectoriales que verían las cuotas de suscripción para convertirse en miembros plenos como muy altas, podrían cambiar su status al de "miembros asociados" y gozar de un período de gracia de 3 años antes de unirse como un miembro "completo".

## ANEXO 1

### TERMINOLOGÍA

Para evitar cualquier confusión o mala interpretación en la terminología usada y en los conceptos varios anotados adelante, aquí hay algunas definiciones para tener presentes cuando lea el texto:

Miembros de ACI: organizaciones que han aplicado formalmente por la membresía de ACI siguiendo los procedimientos (llenando los formularios requeridos y proveyendo la documentación de apoyo) y cuya candidatura haya sido aceptada por el Consejo de ACI. Estas organizaciones están descritas en la lista de miembros de ACI y podemos encontrar una fecha de admisión en los files de la Secretaria en Ginebra. Ellos pueden ser “miembros plenos” o “miembros asociados”.

Miembros indirectos: organizaciones, que están afiliados a miembros de ACI que son organizaciones representantes de cooperativas, y que pagan cuotas a ACI a través la intermediación de esta entidad sin haber llenado una formula de aplicación para membresía directa.

Confederaciones miembros u organizaciones representantes: organizaciones que son organizaciones representativas de cooperativas. Ellas pueden ser de un ámbito internacional, continental (Europeo, Asiático, Africano...) o nacional y da servicio a cooperativas de cierto sector de actividad (Confederación sectorial) o de varios sectores de actividad (Confederaciones multi-sectoriales).

Organizaciones no-económicas: aplicables principalmente a Confederaciones miembro cuya principal misión es representar a sus miembros en lugar de generar actividad económica. Su principal fuente de ingresos se deriva primeramente de cuotas de suscripción a membresía y de subsidios externos en algunos casos. Puede que ellas incurran en alguna actividad económica como la venta de publicaciones o algunos seminarios pero las ganancias por estas actividades son consideradas de reserva.

Cooperativas básicas o “cooperativas de primer grado”: cooperativas vendiendo productos o servicios in un sector de actividad económica con un propósito comercial (no una organización representativa de cooperativas)

Miembros supra-nacional: organizaciones cuyas membresías provienen de varios países del mismo continente.

Cuota de base flat: cuota flat promedio de referencia antes de aplicar ningún factor valorado.