MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00
Project No. 940-0406-5692345

DILIGENCIA PROPIA DE LA FUNDACIÓN AGROCAPITAL

Completion Report
Delivery Order No. 3
Task Order No. 7

by:
Camilo Arenas
Rodolfo Cardones
Gonzalo Nilo Angles
Víctor Fernández

Submitted to:
EO Office Director, Private Sector Office
USAID/Bolivia

by:
Chemonics International Inc.

with
Agricultural Cooperative Development International (ACDI)
Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI)
CARANA Corporation

June 1997

DILIGENCIA PROPIA DE LA FUNDACIÓN AGROCAPITAL

by

Camilo Arenas
Rodolfo Cardones
Gonzalo Nilo Angles
Víctor Fernández

June 1997

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 7

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)
Contract No. PCE-I-00-95-00034-00
Project No. 940-0406-5692345
Microenterprise Development Office
Center for Economic Growth
U.S. Agency for International Development
Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE MATERIAS

		página
SIGLAS		i
ABSTRACTO		iii
RESUMEN EJECUTIVO		v
EVALUACIÓN DE DILIGENCIA PROPIA		
A.	Antecedentes	1
B.	Aspectos Legales	4
C.	Organización	12
D.	Estructura y Composición de los Estados Financieros	20
E.	Calidad de los Activos	26
F.	Desempeño Financiero	34
G.	Control	37
H.	Recomendaciones	41
ANEXO A	TÉRMINOS DE REFERENCIA	A-1
ANEXO B	MANEJO Y SUPERVISIÓN DE AGENCIAS	B-1
ANEXO C	DOCUMENTOS DEL PROYECTO MICROSERVE	C-1

SIGLAS

ACDI	Agricultural Cooperative Development International
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DIFEM	Dirección Nacional de Financiamiento Externo y Monetización
FENACRE	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
FFP	fondo financiero privado
FUNDAPRO	Fundación para la Producción
IUE	impuesto sobre utilidades de la empresa
ONG	organización nogubernamental
PAM	Programa de Apoyo al Microcrédito y al Financiamiento Rural
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

ABSTRACTO

El objetivo de la presente evaluación de diligencia propia fue de obtener una visión completa y actualizada de la situación legal, financiera y contable de la Fundación Agrocapital.

El equipo de consultores analizó y revisó la misión, objetivos y el desarrollo institucional; la constitución y estado legal; la organización, el nivel de adecuación y capacidad de su personal y la calidad de su administración y gestión; la composición del directorio y el rol y grado de supervisión ejercido por éste; la estructura y composición de los estados financieros; el proceso crediticio; el desempeño financiero; y la suficiencia de la función de control.

Los consultores presentaron sus recomendaciones sobre los ajustes a la estructura organizativa de la Fundación Agrocapital y sobre la adecuación del personal, la gestión, el cumplimiento con la ley vigente y los sistemas de información.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente evaluación fue de obtener una visión completa y actualizada de la situación legal, financiera y contable de la Fundación Agrocapital. De acuerdo con los términos de referencia (Anexo A), el equipo de consultores analizó y revisó la misión, objetivos y el desarrollo institucional; la constitución y estado legal; la organización, el nivel de adecuación y capacidad de su personal y la calidad de su administración y gestión; la composición del directorio y el rol y grado de supervisión ejercido por éste; la estructura y composición de los estados financieros; el proceso crediticio; el desempeño financiero; y la suficiencia de la función de control.

La Sección A ofrece la revisión de los antecedentes, un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fundación Agrocapital que también serían aplicables al fondo financiero privado propuesto. La Sección B detalla la situación jurídico-legal. Esta sección presenta los principales convenios y cartas de entendimiento suscritos por la Fundación Agrocapital con organismos de financiamiento y se resumen el objeto y las condiciones, obligaciones y enmiendas de los convenios en la tabla 2. La Sección C analiza la organización de la entidad y ofrece datos sobre la planta profesional y técnica, la distribución del personal por funciones, la dirección, la gerencia, y otros datos relevantes a la administración de la entidad.

La Sección D ofrece los estados financieros. Desde su constitución hasta el 31 de diciembre de 1996, se advierte un fuerte crecimiento de la actividad en términos de volumen de activos totales. Un análisis más detallado en cuanto a la calidad del comportamiento de las principales variables de la entidad y de su posicionamiento en el mercado, permitirá disponer de mayores elementos de juicio para considerar la viabilidad de su transformación en un fondo financiero privado. La Sección E analiza la calidad de los activos en términos. La cartera se concentra por monto en el sector macroagropecuario y macrocomercial y servicios (88 por ciento) y por número en microcréditos (80 por ciento). Está compuesta por créditos regulares y microcréditos. Esta sección también detalla la distribución, estratificación, diversificación, administración y clasificación de la cartera. La Sección F analiza el desempeño financiero de la Fundación Agrocapital en términos de liquidez y solvencia y la Sección G analiza la calidad de la auditoría, los procedimientos contables y el control interno.

En la última sección, se recomienda ajustar la estructura organizativa de la Fundación Agrocapital. Entre dichos ajustes, se recomienda considerar los siguientes:

- No existe una clara dependencia lineal ni funcional de contabilidad. Actualmente depende directamente de la gerencia general lo que se considera poco práctico. Se considera que esta importante función pase a depender, bajo el actual esquema, de la gerencia de operaciones mientras no exista una gerencia de finanzas.

- El área de cartera en la actualidad depende de la gerencia de operaciones. Si bien esta área desempeña una función operativa, está íntimamente ligada con la actividad crediticia y con el seguimiento que los oficiales de crédito deben efectuar. Por lo tanto, se recomienda que esta área pase a depender de la gerencia de créditos.

- No existe una definición precisa de los niveles de jefatura en la estructura actual. Estos cargos y sus respectivas funciones y responsabilidades deben estar claramente delineadas.

- Para el cargo de asistente administrativo en las sucursales y agencias, no se encuentran definidas sus funciones y responsabilidades. Esta función, probablemente bajo una denominación diferente, jugará un rol importante en la nueva organización de Fondo Financiero Privado, por lo tanto una definición precisa de sus funciones es requerida.

Se detallan recomendaciones adicionales sobre la adecuación del personal, la gestión, el coumplimiento con la ley vigente y los sistemas de información.

Como se indicó, el Anexo A presenta los términos de referencia para la evaluación de diligencia propia. En el Anexo B, se detalla el relevamiento administrativo, operativo, de control y de supervisión de cada agencia visitada durante el 4 al 11 de marzo de 1997, en Montero, Yapacaní y Punata, respectivamente.

DILIGENCIA PROPIA DE
LA FUNDACIÓN AGROCAPITAL

Introducción

El objetivo de la evaluación fue de obtener una visión completa y actualizada de la situación legal, financiera y contable de la Fundación Agrocapital (en adelante la Fundación) con el propósito de contar con la mayor cantidad posible de información para la toma de decisiones en torno a la constitución y operación de un fondo financiero privado (FFP).

De acuerdo con los términos de referencia (Anexo A), el equipo de consultores de Chemonics International Inc. analizó y revisó:

- La misión, objetivos y el desarrollo institucional
- La constitución, estado legal y los términos, condiciones y grado de cumplimiento con los convenios de donación suscritos entre la Fundación y diferentes donantes
- La organización, el nivel de adecuación y capacidad de su personal y la calidad de su administración y gestión
- La composición del directorio y el rol y grado de supervisión ejercido por éste
- La estructura y composición de los estados financieros
- El proceso crediticio, incluyendo sus políticas, composición de la cartera, estratificación de la misma, grado de diversificación, documentación requerida por la entidad y análisis efectuado previo al otorgamiento del crédito[1]
- El desempeño financiero (liquidez y solvencia)
- La suficiencia de la función de control, incluyendo la calidad de las auditorías interna y externa, la eficiencia de los procedimientos contables y la existencia de controles internos adecuados

A. Antecedentes

Misión. La misión original de la Fundación consistía en incentivar y financiar la sustitución de cultivos de coca por otros alternativos, tanto en las zonas productoras como en aquellas que proporcionaban la mano de obra para el cultivo de la coca. En 1995, la misión fue ampliada para impulsar el desarrollo sostenible del sector rural con el establecimiento de una institución financiera especializada, permanente y autosostenible.

[1] Asimismo, se calificó la cartera por medio de una muestra del 35 por ciento de la misma y cubriendo todos los créditos regulares mayores a US$50.000 y una muestra aleatoria de aquellos menores a ese monto. Una vez determinada la homogeneidad en la cartera de microcréditos, se revisaron los procedimientos, prácticas y grado de morosidad, limitando la evaluación individual de estos créditos a un número promedio de 20 créditos por oficina visitada.

Objetivos. Con la ampliación de su misión, se añadieron los siguientes objetivos:

- Atender las necesidades de servicios financieros en zonas rurales
- Incentivar el desarrollo del sector
- Lograr la sostenibilidad de la institución

Desarrollo institucional. La Fundación fue creada como una institución privada sin fines de lucro.[2] Inició sus actividades el 1 de enero de 1992 con un total de activos y capital de US$1.33 millones, 25 empleados y oficinas en Cochabamba, Chapare, Mizque y Yapacaní.[3] Tenía entonces como meta el contar con una cartera sana, un bajo nivel de mora, costos operativos mesurados e ingresos suficientes como para atender los costos de operación.

Desde su creación, el servicio crediticio establecido se basa en el otorgamiento de crédito con las siguientes características:

- Destino establecido por el cliente
- Monto y plazo basados en la capacidad de pago del cliente
- Servicio oportuno y ágil
- Tasa de interés competitiva para ese mercado
- Atención a nivel rural

Desde 1992 hasta 1994, no se evidencia la auto-sostenibilidad de la entidad, reflejando un excedente de gastos sobre ingresos sin considerar el efecto de las donaciones. Desde 1994, año en que se logra un punto de equilibrio financiero, la Fundación ha venido reduciendo su dependencia de donaciones, generando utilidades de las operaciones crediticias realizadas, lo que refuerza el concepto de viabilidad del crédito rural. Ha continuado su expansión en el mercado, abriendo oficinas en centros rurales como Montero y Punata e incursionando en el mercado de microcrédito urbano desde su nueva oficina en El Alto.

El desarrollo de la Fundación[4] ha sido satisfactorio en todo aspecto. Las perspectivas para un crecimiento sostenido, asimismo, se consideran buenas por las condiciones macroeconómicas existentes y esperadas de estabilidad económica, crecimiento, incremento de las exportaciones no tradicionales y desarrollo de las áreas urbanas y rurales, como por factores complementarios de demanda por los servicios de la Fundación y el crecimiento de su mercado objetivo.

Fortalezas y debilidades. La Fundación presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la tabla en la página siguiente, que también serían aplicables al FFP propuesto.

---

[2] Vease Código Civil Boliviano, mediante Testimonio No. 177 del 20 de octubre de 1991.

[3] El mismo incluye una donación de US$1.230 miles proveniente de una donación de la Secretaría Ejecutiva del PL-480 en junio de 1992.

[4] A diciembre de 1996, la Fundación refleja un total de activos de US$10.6 millones; una cartera bruta de US$9 millones; un pasivo de US$4.1 millones del cual US$1.8 millones tiene costo financiero; un patrimonio de US$6.5 millones y utilidades para el año 1996 de US$455.000. Su cartera de créditos está compuesta por créditos “regulares”, es decir, créditos con hipoteca, por un monto de US$8 millones y una cartera de microcréditos que alcanza US$1 millón. Esta cartera se distribuye entre aproximadamente 3.960 clientes, de los cuales 3.167 son microprestatarios mientras que los 793 restantes son deudores por créditos hipotecarios. El total de la cartera en mora a esa fecha alcanzaba el 2,2 por ciento de la cartera total.

Tabla 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	Debilidades
Oficinas estratégicamente ubicadas Tecnología de crédito comprobada para los tipos de crédito utilizados Amplio conocimiento del mercado en el cual opera El monto de capital actual y el propuesto supera lo exigido por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, proporcionando un amplio margen de apalancamiento Enfoque apropiado de las necesidades financieras del área rural y una diversificación del uso del crédito Equipo gerencial con experiencia en el manejo de créditos rurales y microcréditos Gastos de promoción de créditos mínimos, debido a una excesiva demanda Servicios colaterales de cubrir vacío creado por la liquidación del Banco Agrícola de culturizaración financiera entre la población rural y urbana de menores recursos.	Falta de experiencia en la captación de recursos del público y servicio al cliente Falta de experiencia en el manejo de una institución financiera Conocimiento limitado en el manejo de una diversidad de productos financieros.

Oportunidades	**Amenazas**
Estabilidad de la economía boliviana, lo que permite el desarrollo de este tipo de programas	Dependencia en el sector agrícola más expuesto a riesgos naturales
Mercado asegurado en el área rural, poco explotado tanto en créditos como en la capacitación de depósitos	Eventual competencia del sistema bancario y otras entidades no bancarias en el mercado de la Fundación
Nicho de mercado para la Fundación, entre el atendido por las organizaciones nogubernamentales (ONG) y el del sistema bancario (US$5.000-US$30.000)	Altos costos operativos de las captaciones y otras operaciones en el área rural
Demanda creciente por el microcrédito en las zonas atendidas por la Fundación	Posibles conflictos de orden social en algunas de las zonas donde la Fundación mantiene presencia
Muchas de las zonas en las cuales tiene presencia la Fundación no se encuentran adecuadamente atendidas en cuanto a servicio de depósitos	Posibles fluctuaciones en la disponibilidad de fondos debido a la naturaleza cíclica del mercado objetivo
Marcado crecimiento en las zonas rurales de Santa Cruz donde la Fundación tiene presencia	
Prestigio bien arraigado en las zonas en las cuales opera, lo cual facilita la promoción de nuevos servicios	
Posibilidad de acceder a los fondos del Programa de Apoyo al Microcrédito y al Financiamiento Rural	
Interés de los organismos financieros internacionales en promocionar el financiamiento en las áreas rurales	

B. Aspectos Legales

B1. La Situación Jurídico-Legal

La Fundación fue constituida bajo la denominación de "Fundación Agrocapital", con personería jurídica.[5] A su vez, reconoce su estatuto orgánico con 5 capítulos y 34 artículos y su reglamento con 6 capítulos y 20 artículos. De acuerdo con el estatuto, el domicilio legal se establece en la Ciudad de La Paz pudiendo establecer oficinas en cualquier lugar del territorio nacional. Su duración es de carácter permanente. La Fundación está liberada de impuesto a la propiedad de bienes inmuebles y vehículos automotores[6] y exenta del impuesto sobre Utilidades de las Empresas (IUE).[7] Su obligación tributaria corresponde a las tasas de servicios públicos.

Según el Art. 4 del estatuto, el objeto de la Fundación es otorgar "financiamiento reembolsable y no reembolsable a los sectores agrícolas, agropecuario y agroindustrial de la República de Bolivia". Para el cumplimiento de su objeto, según el estatuto, la Fundación podrá:

> a) Manejar y administrar recursos recibidos en donación, administración o préstamo; b) prestar asistencia técnica; c) celebrar convenios, realizar todo tipo de operaciones jurídicas, financieras y técnicas, suscribir contratos y otros documentos con personas naturales o jurídicas, instituciones o reparticiones oficiales y privadas del país o del extranjero; d) realizar toda otra actividad dirigida al cumplimiento del objetivo descrito en el Art. 4.

B2. Convenios

La Tabla 2 a continuación describe los principales convenios y cartas de entendimiento suscritos por la Fundación con organismos de financiamiento:

- Carta de Entendimiento para Transferir la Administración de la Cartera colocada por la Secretaría Ejecutiva Pl-480 en la zona Del Chapare y Valles Altos a la Fundación
- Carta de Entendimiento para Financiar los Gastos de Operación de la Fundación incurridos en la Administración de los Créditos para El Chapare y Valles Altos
- Contrato de Comisión
- Carta de Entendimiento para la Participación de la Fundación en el Programa de Crédito en el Departamento de Cochabamba
- Carta de Entendimiento para el Fortalecimiento Institucional de la Fundación

---

[5] Reconocida mediante D.S. No. 210300 de 22 de enero de 1992. Se encuentra inscrita en la Dirección de Organizaciones No Gubernamentales bajo el No. 420 y cuenta con el RUC No. 4.508.580.

[6] Según acredita la Resolución Técnico Administrativa No. 991/96 de 28 de Junio de 1996.

[7] De acuerdo con la Resolución Técnico-Administrativa No. 991/96 del 28 de junio de 1996 y la Resolución Administrativa No. 361/95 del 10 de octubre de 1995.

- Crédito Banco Interamericano de Desarrollo, Programa de Financiamiento SP/SF-91-12 BO

Tabla 2. Principales Convenios y Cartas de Entendimiento Suscritos por la Fundación

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Implementación	No.153 del 18 de diciembre de 1991	Se autoriza a la Secretaría Ejecutiva PL-480 a transferir en administración a la Fundación Agrocapital la cartera colocada por la Secretaría en las zonas del Chapare y Valles Altos.	Monto total de la cartera Bs. 18,273,465.90 La entrega de la Cartera se efectúa en calidad de cobranza lo que implica que el riesgo de recuperación de los créditos lo asume la Secretaria. Las recuperaciones parciales o totales de los créditos tanto capital como interés se constituyen en "Patrimonio Social por Donación".	Para cubrir los costos emergentes de la ejecución de créditos la Secretaria abrirá una cuenta bancaria. Agrocapital administrará dicha cuenta bancaria. Agrocapital debe contabilizar el monto total de la Cartera en Cuentas de Orden. Presentar informes trimestrales sobre su gestión y llevar registros financieros y contables separados de otros recursos.	El 10 de noviembre de 1993 se produce una nueva enmienda a la Carta que autoriza la contratación de un Oficial de Cobranzas debido a los bajos niveles de recuperación. La cuarta condición es enmendada con fecha 13-12-94 para modificar la distribución de las recuperaciones. Tanto los montos recuperados por capital como intereses se constituyen en donación, distribuyendo a partir de 1994 los intereses cobrados 50 por ciento para gastos operativos y 50 por ciento para capitalización.
Carta de Entendimiento		Dar cumplimiento a la determinación de financiar los gastos de operación incurridos por Agrocapital en la administración de los créditos para el Chapare y Valles Altos.	El financiamiento será desembolsado por la Secretaria en favor de Agrocapital en función de un presupuesto aprobado para el efecto. Los desembolsos posteriores al primero se efectivizarán a la presentación de descargos de por lo menos el 70 por ciento. La ejecución presupuestaria debe ser realizada por Agrocapital. Cualquier sobregiro o gasto no autorizado, será rechazado.	Presentar en forma trimestral descargos financieros de los recursos del utilizados del financiamiento. Presentar informes mensuales sobre el desarrollo de su gestión. Utilizar por lo menos un 70 por ciento de los desembolsos.	La primera condición se ha enmendada el 13 de junio del 1994 y el 8 de marzo del 1995 para fijar los montos de financiamiento para los años 1992, 1993 y 1994. La última enmienda estipula el monto a ser financiado para el año 1995 de acuerdo a la Carta de Implementación No.161 del 22-2-95.

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento (continúa)			Los bienes adquiridos por Agrocapital con recursos del financiamiento no se consolidarán en favor de Agrocapital. La compra de bienes y servicios debe efectuarse de acuerdo a lo estipulado. El financiamiento tiene carácter de donación por lo que no reconoce la obligación de reembolso		
Contrato de Comisión	4 de agosto de 1993 entre la Secretaría Ejecutiva PL 480 como comitente y la Fundación Agrocapital como comisionista.	La Fundación se encarga de administrar los recursos del Fondo de Desarrollo de la Floricultura destinado a promover las actividades productivas del sector. Dichos recursos serían destinados a cubrir las obligaciones financieras de empresas florícolas constituidas y o financiar ampliaciones en la capacidad productiva de planteles.	La Comisión está constituida por el total de recursos asignados para la conformación del Fondo, monto que alcanza al equivalente a US$2.868.695; de los cuales US$2.407.712 corresponden a pasivos a ser cubiertos por el Fondo a bancos acreedores de las empresas florícolas y US$460.983 transferido en efectivo al Comisionista para su administración. De este monto queda pendiente por desembolsar a los floricultores por parte de la Fundación US$227.065. El monto adeudado por las empresas florícolas bajo el Programa es de US$233.919.	La función de comisionista se limita a la administración transitoria de acciones ordinarias adquiridas por mandato del comitente en la empresa.	

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento	En fecha de 4 de agosto de 1993, la Secretaría Ejecutiva de Programa PL-480 suscribió un contrato de comisión mediante el cual se establecen las normas, condiciones y procedimientos bajo los cuales Agrocapital administre el Fondo de Desarrollo de la Floricultura, debiendo este constituirse en sociedad anónima. El 20 de diciembre de 1993 aprobó el financiamiento por un monto de hasta Bs. 44,500. Su saldo actual es de Bs. 24.311.	Establecer los términos, condiciones y procedimientos para la administración de los recursos financie-ros que la Secretaría Ejecutiva otorga a Agrocapital. Establecer la supervisión que debe ejercer la Fundación en la fase de constitución de las sociedades anónimas con las empresas beneficiarias del Fondo de desarrollo de la Floricultura.	Para cubrir los requerimientos presupuestarios, la Secretaria asigna un monto de Bs. 41,648. La Secretaría efectivizará el financiamiento mediante dos desembolsos de Bs. 21,000 y Bs. 20,648. El financiamiento tiene carácter no reembolsable ni pago de intereses o comisiones por el mismo. Los recursos otorgados deben ser utilizados de acuerdo al presupuesto elaborado para tal fin.	Mantener registros en forma separada. Brindar todas las facilidades requeridas por la Secretaría. Remitir informes trimestrales sobre el desarrollo de las actividades y resultados alcanzados. Mantener los registros financieros y contables por lo menos 5 años. Presentar los descargos financieros correspondientes.	

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento	Suscrita el 28 de marzo de 1994 para el Programa Integrado de Recuperación de Cartera, de Ingenios Arroceros (ambos tienen carácter de comisión; la Secretaría en calidad de comitente y la Fundación de comisionista) y de Adminis-tración de Fondo de Crédito (tiene carácter de crédito; la Secretaría en calidad de acreedor y la Fundación de deudor.	Establecer las condiciones, normas y procedimientos para la administración del programa que será ejecutado por la Fundación. El objeto del fondo es implementar un sistema crediticio en beneficio de pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios, artesanales e industriales. El fondo está destinado a la dotación de créditos a subprestatarios que estén abocados a actividades agrícolas, ganaderas, agroindustriales y artesanales. El fondo será financiado y configurado en base a los cobros y recuperaciones emergentes del Capítulo I; las depreciaciones y el 50 por ciento de las utilidades resultantes del Capitulo II; recursos con objeto determinado; el producto de ventas consideradas en el Capitulo II en la parte que corresponde a la Secretaria. (90 por ciento).	Implicaciones y facultades de la Comisión: la labor de recuperación individual debe ser aplicada en un plazo de 5 años; y la Fundación presentará un plan de pagos para la recuperación de la cartera de la Cooperativa 5 de Julio Ltda. Con recursos provenientes de las recuperaciones de créditos otorgados a FENACRE, que ya cursan en la Secretaría, se financiara el presupuesto de funcionamiento de una oficina en Montero por tres años consecutivos. Los recursos emergentes de los cobros o recuperaciones se constituirán en disponibilidades en un fondo de crédito otorgado por la Secretaría a la Fundación. Dicho fondo, permitirá consolidar las actividades de la Fundación en la región. Con los recursos de créditos otorgados a FENACRE que ya cursan en la Secretaría, esta dotara a la Fundación partidas para el reacondicionamiento de dos ingenios suma que alcanza US$160.000.	Efectuar por cuenta de la Secretaría la recuperación de la cartera, capital mas intereses de los Programas CPC y CAE. La recuperación de la Cartera FENACRE respecto a la Cooperativa 5 de Julio, Ltd. que por concepto de capital alcanza la suma de US$288.750. El cobro de la Cartera FENACRE respecto a la Cooperativa Progreso, Ltd., suma que alcanza US$93.006. La recuperación de la Cartera FENACRE respecto a la cartera de la Cooperativa Integral, Ltda. que por capital alcanza la suma aproximada de US$600.000. Definir la operatoria de los ingenios tratando de lograr que se conviertan en unidades rentables; adoptar política de precios; cumplir con todas las formalidades; contratar los seguros necesarios. Generar un proyecto de impacto socio-económico para las zonas de Yapacaní y Puerto Fernández y deberá habilitar estos ingenios.	

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento (Continúa)			La prosecución y/o acciones legales necesarias y los gastos incurridos en la iniciación y/o prosecución de acciones legales serán compartidos en un 90 por ciento por la Secretaría y 10 por ciento por la Fundación. Cláusula de mantenimiento de valor con referencia a la cotización de compra del dolar norteamericano. La tasa de interés reconocerá a favor de la Fundación un diferencial de 8 puntos porcentuales (8 por ciento) como compensación por sus labores de intermediación. Los recursos financieros a ser otorgados a la Fundación por cualquiera de las fuentes, deberán ser devueltos a la Secretaria en un plazo de 6 anos incluyendo uno de gracia. La Fundación podrá conceder estos fondos en calidad de prestamos a los subprestatarios. Para el funcionamiento del fondo, la Fundación deberá elaborar un Reglamento el cual será aprobado por la Secretaría, el mismo que dará lugar a la suscripción de un adendum.	Constituir una unidad jurídico/técnica idónea, dedicada al seguimiento y recuperación de las carteras y del seguimiento de las actividades de los ingenios arroceros. Descargar documentariamente a la Secretaría el uso de los fondos recibidos. Elevar informes trimestrales a la Secretaría. Brindar todas las facilidades del caso a la Secretaría y/o USAID, así como a los subprestatarios y mantener registros financieros y contables del movimiento de cada programa (capitulo) en forma separada. Responsabilizarse del pago de sueldos y salarios y cancelación de todas las obligaciones sociales.	

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento (Continúa)			La comisión podrá ser revocada por incumplimiento por parte de la Fundación; acuerdo de las partes; trato discriminatorio hacia los productores de arroz; pérdidas consecutivas.		
Carta de Entendimiento	Carta fechada el 26 de julio de 1993 entre la Secretaría Ejecutiva del Programa PL-480 y la Fundación.	Establecer las normas, condiciones y procedimientos para la implementación del programa de crédito en el Departamento de Cochabamba.	El monto financiado está destinado a la concesión de préstamos y donaciones a los beneficiarios del Programa y/o para efectuar otro tipo de gastos previamente autorizados por la Secretaría. El financiamiento tiene carácter de donación debiendo ser utilizado para que la Fundación conceda préstamos y donaciones a los beneficiarios del Programa.	La Secretaría se compromete a financiar inicialmente Bs. 3,888,000 provenientes de la Dirección Nacional de Financiamiento Externo y Monetización (DIFEM). Los intereses emergentes de la generación de intereses por los recursos otorgados por DIFEM y no colocados por la Fundación deberán ser utilizados para la recapitalización del Fondo del Programa, no pudiendo destinarse a cubrir gastos de funcionamiento de la Fundación. Las recuperaciones, tanto de capital como intereses, serán consideradas por la Fundación como aportes por donación.	Esta Carta ha sufrido varias enmiendas, las tres primeras incrementando el monto, la ultima de fecha 3 de febrero de 1994, Enmienda No.3, incrementa el monto a Bs. 16,042,800. La Enmienda No. 4 del 13 de diciembre de 1994 autoriza a partir de la gestión 1994, la distribución de intereses cobrados a destinarse el 50 por ciento para cubrir gastos de operación y 50 por ciento para la capitalización del programa.

12

Tipo	Referencia	Objeto	Condiciones	Obligaciones	Enmiendas
Carta de Entendimiento	Carta suscrita el 9 de junio de 1994 entre la Secretaría Ejecutiva del Programa PL-480 y la Fundación.	Fortalecer institucionalmente a la Fundación para lograr su autosuficiencia y poder permanecer indefinidamente en el área rural del país.	La Secretaría concede un financiamiento bajo esta carta de US$1 millón con carácter no reembolsable y capitalizable después de cinco años de funcionamiento del Programa, computables a partir del 26 de julio de 1994.	La Secretaria efectivizará el financiamiento mediante un solo desembolso. Los intereses bancarios generados deberán ser invertidos exclusivamente en el mismo programa. Las recuperaciones parciales y totales de préstamos concedidos con recursos del programa deberán ser utilizados por la Fundación para los mismos fines; sin embargo, se autoriza la utilización de 8 por ciento de los intereses cobrados a nivel de prestatario final; para cubrir gastos operativos del programa.	Por medio de una enmienda del 13 de diciembre de 1994 se autoriza a partir del 9 de junio de 1994 la utilización del 50 por ciento de los intereses cobrados para cubrir gastos operativos y 50 por ciento para capitalización del programa.
Crédito	Financiamiento otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo bajo el Programa de Financiamiento SP/SF-91-12-BO.	Asistir en la ejecución de un programa de crédito y asistencia técnica para la microempresa.	El monto de dicho financiamiento alcanza los US$500.000, de los cuales US$100.000 están representados por activos fijos cuyo valor real, se determinó, es inferior a ese monto. Esto ha originado un ajuste al patrimonio de la Fundación del orden de los US$8.238, lo cual representa una quinta parte de los Bs. 213.352 registrados al 31 de diciembre de 1996 en los libros de la Fundación. El saldo de Bs. 120.681 será amortizado en los cuatro años siguientes. El plazo de este financiamiento es de 40 años con una tasa de interés de 1 por ciento anual.		

Cumplimiento de convenios. La Fundación ha cumplido con los términos y condiciones establecidos en las diferentes cartas de entendimiento y convenios. De acuerdo a cada convenio, se preparan y envían informes periódicos en los cuales se detallan el saldo, objeto del gasto y cumplimiento con montos presupuestados. En el caso de financiamiento de créditos, se remite un listado de los créditos concedidos y el objeto del crédito para facilitar la verificación de su destino de acuerdo con lo estipulado en el respectivo convenio. Se han otorgado créditos para objetos diferentes a los establecidos en los convenios. En estos casos, luego de esta determinación, los créditos son revertidos y otorgados con recursos propios.

Conversaciones con funcionarios de la Secretaría Ejecutiva PL 480, indicaron que en aproximadamente 30 días se firmará una carta de entendimiento que consolide la donación de fondos y bienes a la Fundación realizadas por esa secretaría desde 1992.

C. Organización

C1. Análisis de la Organización

La Fundación está compuesta por un directorio, la gerencia general y asesorías legales y económicas. De la gerencia general dependen directamente las gerencias de operaciones y créditos, además de la función de contabilidad y el área de sistemas.

La gerencia de operaciones aglutina las funciones de cartera y servicios administrativos. La gerencia de créditos se responsabiliza por todas las funciones relacionadas con el otorgamiento, procesamiento, seguimiento y cobro del crédito. De esta gerencia dependen un supervisor y dos oficiales de crédito. Existen en la actualidad una sucursal, Montero, y cinco agencias regionales ubicadas en Yapacaní, San Pedro, Valles Altos (Punata), Ivirgazama y El Alto. El gerente de la sucursal Montero y los agentes locales en Valles Altos, Ivirgazama y El Alto, responden directamente al gerente general, mientras que los agentes de Yapacaní y San Pedro lo hacen al gerente de la sucursal Montero.

Esta estructura ha servido adecuadamente el propósito de la Fundación; sin embargo, ésta deben realizar ciertos ajustes, y en efecto, ya algunos se están produciendo para adecuarla a los requerimientos de un FFP. Estas recomendaciones se presentan en la página 41.

Un análisis de la estructura organizativa propuesta para el FFP, se encuentra en el informe correspondiente a “Transformación a un Fondo Financiero Privado”.

C2. Adecuación y Capacidad del Personal

La Fundación cuenta con 47 empleados, de los cuales 21 (o el 45 por ciento) son profesionales y 7 (o el 15 por ciento), ostentan el título de técnico superior. La planta profesional y técnica se distribuye en las siguientes disciplinas.

Tabla 3. Planta Profesional Técnica

Profesión	**Número**
Economista	5
Ingeniero Agrónomo	10
Abogado	1
Auditor	4
Ingeniero Industrial	1
Programador Sistemas	3
Contadores	4
TOTAL	**28**

La distribución del personal por funciones se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4. Distribución del Personal por Función

Función	**Número**	**Función**	**Número**
Gerente General	1	Gerentes de Área	2
Auditor Interino	1	Asesor Económico	1
Asesor Legal	1	Asistente de Gerencia	1
Oficial de Créditos	5	Asistente de Créditos	7
Contador General	1	Encargado de Cartera	1
Programador	1	Asistente de Contabilidad	2
Asistente Administrativo	4	Secretarias	2
Consultor Relaciones Humanas	1	Cajeras	3
Practicante Auditoria	1	Gerente Sucursal	1
Asistente de Gerencia de Operación	1	Jefes de Agencia	3
Asistente de Operaciones	1	Asistente de Oficina	1
Analista de Temas	1	Auxiliar de Archivo	1
Mensajero	1	Contador	1
Sub-Total	**21**	**Total**	**47**

C2. Dirección

C2a. Rol del Directorio

El directorio en una entidad financiera formula las políticas que guían las actividades y

operaciones de la empresa supervisa esas actividades y operaciones. Además de establecer planes de crecimiento y las pautas para una administración adecuada, el directorio debe asegurar el cumplimiento con las normas legales que rigen la actividad financiera.

El directorio de la Fundación ha desempeñado sus funciones de manera satisfactoria. Ha definido las políticas generales de la entidad y encomendado la preparación de los manuales operativos y administrativos que plasmen y desarrollen el espíritu de esas políticas. Las actas del directorio reflejan la participación en el proceso de toma de decisión. Aún cuando se considera un directorio ausente debido a que sus actuales directores residen fuera del país, se mantiene adecuadamente informado del funcionamiento de la entidad. Hasta ahora ha existido una comunicación muy fluida entre la administración y los miembros del directorio, especialmente con el presidente del mismo.

El directorio se reúne por lo menos una vez cada tres meses en reuniones ordinarias, y en reuniones extraordinarias cuantas veces lo crea necesario, de acuerdo al Art.14 del Estatuto.

C2b. Composición del Directorio

El Art.9 del estatuto de la Fundación establece que el directorio estará compuesto por no menos de tres ni más de siete miembros. Debido a la renuncia en el mes de febrero de este año de Tyrone Heinrich y a la licencia concedida a Carlos Petts, el directorio sólo está compuesto por dos miembros en ejercicio. Esta situación debe corregirse para evitar una violación al estatuto y facilitar el cumplimiento con los requerimientos de quórum para la adopción de decisiones. Jorge Noda Miranda, presidente del directorio, cuenta con más de 16 años de experiencia en el campo financiero. El Lic. Noda Miranda se desempeñó durante 15 años como gerente financiero de la Secretaría Ejecutiva del Programa PL-480. Presta sus servicios como jefe de grupo de la Agricultural Cooperative Development International (ACDI) en un proyecto de fortalecimiento de cajas rurales en el Perú. Daniel A. Chaij, vice-presidente del directorio, cuenta con una vasta experiencia en el establecimiento de entidades financieras, empresas agroindustriales y cooperativas en países en desarrollo. Se ha desempeñado como consejero ejecutivo para desarrollo alternativo, director de Misión en Costa Rica, director adjunto de Misión en el Salvador y director de la Oficina de Desarrollo Rural en Bolivia de la USAID. El Dr. Chaij presta sus servicios como vice-presidente para Latinoamérica y el Caribe del ACDI en Washington, D. C.

El Art.11 del estatuto de la Fundación estipula que los directores fundadores y los elegidos con excepción de uno que es elegido por un período de cuatro años, pueden ser reelegido una sola vez en forma consecutiva a su primer período, durarán en sus funciones por tiempo indefinido, no pudiendo ser reemplazados salvo en caso de muerte, renuncia o remoción.

Este artículo otorga un carácter vitalicio a la función de director. Si bien los fundadores de la entidad vieron por conveniente la permanencia de sus directores por tiempo indefinido, esta situación no condice con criterios básicos de control de gestión que propugnan la rotación o reemplazo de las personas encargadas de la dirección de la entidad. A pesar que la Fundación puede disponer a su criterio la designación y permanencia en el tiempo de sus directivos mientras no exista objeción de los organismos donantes o financiadores, en el proceso de autorización como entidad financiera legalmente constituida la Superintendencia de Bancos podría cuestionar que el accionista mayoritario de la nueva entidad cuente con un directorio de estas características.

C2c. Información al Directorio

Para que el directorio pueda ejercer una supervisión adecuada, un flujo de información es de gran importancia. Esta información debe mantener al directorio al día sobre las variadas actividades de la institución y debe servirle de insumo para la toma de decisiones.

El gerente general presenta a consideración del directorio un informe al inicio de cada reunión. Este informe generalmente contiene un análisis de los rubros más importantes de los estados financieros y de su comportamiento; una descripción del estado de la cartera, enfatizando su grado de morosidad; asuntos coyunturales e informativos que se consideran importantes.[8]

Además del informe, se prepara un paquete de documentos para el directorio, que generalmente incluye un informe sobre el estado de cobranzas legales, informes de auditoría interna e informes especiales solicitados por el directorio.

La información presentada al directorio se considera adecuada. Sin embargo, podría mejorarse especialmente en lo relativo a la cartera de créditos incluyendo un mayor detalle, como ser nuevos créditos, renovaciones y reprogramaciones, así como el desempeño de las agencias e indicadores de comportamiento y desempeño a nivel general y de agencias.

C3. Gerencia

Gerencia general. El manejo ejecutivo de la entidad está a cargo del gerente general, Arvin Bunker. La experiencia del Dr. Bunker ha sido principalmente en el campo de la economía agrícola, en la cual posee un doctorado de Illinois University. El Dr. Bunker ha prestado servicios como economista agrícola en el Servicio de Investigación Económica y en el Servicio de Cooperación Agrícola del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Ha realizado numerosas consultorías en diferentes países. Antes de ingresar a la Fundación en 1992, se desempeñó como administrador de una empresa de comercialización e instalación de plantas ornamentales. Aún cuando la experiencia del Dr. Bunker en el campo financiero es limitada, su conocimiento del mercado y de crédito en el área rural es excelente. En los cinco años que se desempeña como gerente general, ha logrado consolidar la institución como líder en el campo de financiamiento rural.

Desde su ingreso, el Dr. Bunker ha ganado la confianza de la clientela y de los funcionarios y empleados de la Fundación. Asimismo, ha iniciado la transformación de la Fundación a un FFP introduciendo los ajustes internos necesarios para tal efecto, coordinando con la Superintendencia de Bancos el proceso de autorización de la nueva entidad e identificando y realizando los primeros contactos con potenciales inversionistas.

Recientemente, el Dr. Bunker anunció su alejamiento de la Fundación a partir del mes de agosto del presente año. Este hecho no deja de ser preocupante por el impacto que pueda tener en el proceso de transformación de la Fundación en un momento considerado crítico.

Debido a que tanto la Superintendencia de Bancos como posibles inversionistas pueden cuestionar la continuidad del manejo, así como al efecto negativo que pueda tener sobre la actitud y eficiencia del personal, se recomienda seleccionar su reemplazo a la brevedad posible e iniciar su proceso de familiarización y adaptación a la Fundación para mantener la confianza de las autoridades financieras,

---

[8] Un reciente informe incluyó una actualización del estado de los preparativos para la formación del FFP, información sobre el sistema informático, de las donaciones, la compra o alquiler de activos fijos para uso por la entidad, resultados de auditorías practicadas, calificación de la cartera y asuntos administrativos y de personal.

potenciales inversionistas, funcionarios, empleados y clientes.

Gerencia de créditos. La gerencia de créditos está a cargo de Guillermo Salcedo quien refleja un alto nivel de formación académica, habiendo cursado estudios universitarios en economía, matemáticas y estadística y obtenido un doctorado en economía y comercio de la Universidad La Sapienza en Roma. Su experiencia en el campo financiero y bancario la obtuvo como gerente nacional de administración de crédito en el Banco Industrial S.A. donde se desempeñó por seis años antes de ingresar a la Fundación. La experiencia adquirida en el Banco Industrial y la acumulada en microcrédito y crédito rural, así como su buen desempeño, lo hacen un excelente candidato para continuar con esta función en el FFP propuesto.

Gerencia de operaciones. La gerencia de operaciones se encuentra a cargo de Alberto Montero, economista de profesión y con una larga trayectoria en el campo cooperativo. Prestó sus servicios por varios años como gerente de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACRE). Ha participado en varios seminarios internacionales sobre finanzas, ahorro y crédito, micro y pequeña empresa. Se ha desempeñado de manera satisfactoria en su cargo, logrando una organización adecuada y un manejo prudente de las finanzas de la entidad.

Auditoría interna. El cargo de auditor interno está desempeñado por María Eugenia Osinaga de Agreda. Realizó sus estudios de economía y auditoría en la Universidad Mayor de San Andrés. Durante cinco años, fue miembro del plantel técnico de Moreno Muñoz y Cia., representante de Price Waterhouse en Bolivia, participando en la auditoría de importantes empresas. Asimismo, la Sra. Osinaga ha sido gerente administrativa de DHL International, contadora de la oficina en Bolivia de la Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud y subgerente de contabilidad de Interbanco S.A. Posee un buen conocimiento de auditoría empresarial. Demuestra iniciativa y un deseo de capacitarse para un mejor desempeño en el área de auditoría de entidades financieras.

El resto de los ejecutivos de la entidad poseen un nivel adecuado de educación formal y la capacitación suficiente para desempeñar sus funciones actuales de manera satisfactoria. Sin embargo, con miras a la transformación de la Fundación a un FFP, resulta importante proporcionar una capacitación adicional en el manejo y operaciones de entidades financieras.

Si bien los niveles intermedios y de apoyo desempeñan sus funciones satisfactoriamente, es vital su preparación para el nuevo rol que asumirá la entidad como FFP. Se requiere, por lo tanto, una intensificación en el entrenamiento y capacitación del personal con especial énfasis en captación de depósitos, servicios al cliente y otros servicios financieros.

C4. Calidad de la Administración

Bajo el mandato del directorio, la administración es responsable por las operaciones diarias de la entidad.[9] La calidad de la administración se considera buena para la actividad que la Fundación ha venido desarrollando hasta ahora, habiéndo cumplido con las políticas establecidas por el directorio. Para la actividad prevista como FFP, tal como se ha mencionado anteriormente, se requerirá

[9] Las actividades pasadas y presentes son indicadores importantes en la determinación del comportamiento futuro de la administración. Actividades realizadas con relación al cumplimiento con políticas internas, entrenamiento y manejo del personal, supervisión de los controles internos y cumplimiento con disposiciones legales vigentes, así como la calidad de la gestión, básicamente determinan la condición general de la entidad y las acciones que deberán tomarse con relación al futuro.

mayor dinamismo en la capacitación del personal. Como no existe programa integral, la capacitación ofrecida ha sido de carácter individual y en forma esporádica.

El manejo del personal ha sido eficiente, manteniendo el número de este a niveles razonables. Sin embargo, no existe una política salarial adecuada y un programa de administración de salarios coherente y consistente, lo que ha llevado a que exista en algunos casos un trato desigual entre empleados de un mismo nivel. Asimismo, se debe asegurar que las remuneraciones estén de acuerdo con el cargo desempeñado. La contratación de un consultor especializado en esta área se encuentra en proceso.

En la gestión de las agencias no se evidencia una supervisión adecuada por parte de la administración central.[10] Por otra parte la unidad de auditoría interna no posee los recursos humanos suficientes para atender apropiadamente las necesidades de control de todas las agencias. Las visitas realizadas por el equipo evaluador, constataron estas afirmaciones. Por lo tanto, se recomienda reforzar la supervisión y control de las agencias habida cuenta del crecimiento esperado de las mismas y la dispersión de la clientela.

Existe un proceso de evaluación anual del personal, en base a formularios elaborados de acuerdo con el manual de administración de personal. Sin embargo, los empleados opinan que este es un tanto subjetivo y que los resultados no siempre se discuten con el empleado. Los formularios de evaluación deben ser rediseñados para asegurar la objetividad de las evaluaciones. Asimismo es importante que toda evaluación sea de conocimiento del empleado.

La calidad de los sistemas de comunicación se considera adecuada para el tamaño actual y número de personal.

Se ha elaborado un manual general de normas, el cual se está revisando y que tiene por objeto sistematizar los procedimientos que se deben aplicar en la elaboración, control, seguimiento, revisión, aprobación, distribución, actualización y evaluación de las resoluciones, directivas, circulares y memoranda de orden administrativo y operativo emitidos por la Fundación.

Los manuales operativos y administrativos han sido elaborados hace algún tiempo para regular las actividades de la Fundaciónn. Sin embargo, estos deben ser actualizados, efectuándose los ajustes necesarios para su aplicación en el propuesto FFP, así como por requisito de la Superintendencia de Bancos para la autorización de la nueva institución.

La Fundación no cuenta con un reglamento interno de trabajo que norme el

Manuales Elaborados

Funciones
Procedimientos Administrativos
Administración de Personal
Procedimientos de Cartera
Procedimientos de Giros

Manuales en Elaboración

Procedimientos de Caja
Procedimientos para DPFs
Procedimientos para Caja de Ahorros

[10] Se han producido maniobras dolosas como retenciones indebidas de cobranzas en las agencias Mizque y Yapacaní habiendo pasado inadvertidas durante períodos prolongados.

manejo del personal[11] y ha optado por contratar personal por plazos fijos de 180 días como período de prueba. La ley establece una penalidad contra empresas que utilicen este tipo de contrato para personal que ejecuta labores de carácter permanente y regular. Con el fin de evitar posibles contingencias, se recomienda una revisión de las leyes laborales y de estos contratos.

C5. Calidad de Gestión

C5a. Planificación y Control

Plan Operativo 1996. El Plan Operativo 1996 contempla atender las necesidades de los servicios financieros en zonas rurales, incentivar el desarrollo del sector y lograr la auto-sostenibilidad de la institución. Para ello se establecieron metas con sus respectivas estrategias en los siguientes rubros:

- *Colocaciones.* Se tenía previsto un incremento de la cartera de créditos de US$7 millones en 1995 a US$11.85 millones en 1996. En realidad la cartera alcanzó en 1996, US$9.000 miles, es decir, se ha dado cumplimiento en un 50 por ciento de las estimaciones contenidas en el Plan. Las estrategias contemplaban la apertura de nuevas agencias en Pailón, Quillacollo y Punata, siendo esta última la única que logró abrirse en 1996. Se había previsto la introducción del nuevo producto financiero en la forma de línea de crédito rotativa para el primer trimestre de 1996, lo que no se llevó a cabo. Asimismo, se contemplaba un plan de promoción institucional, publicidad y capacitación de los agentes de crédito.

- *Nuevos fondos.* La posibilidad de cumplir con el plan de colocaciones dependía mayormente de lograr financiamientos de FUNDAPRO (US$1 millón) y PL 480 Programa Industrial (US$2 millones). El no haberse logrado estos financiamientos en la forma esperada, lógicamente limitó la posibilidad de cumplir con las metas de colocaciones.

- *Control de disponibilidades.* Se dispuso optimizar el rendimiento de las disponibilidades mediante inversiones de corto plazo, ya sea en la banca privada, en la Bolsa de Valores u otras oportunidades. La gerencia de operaciones asumiría la responsabilidad de elaborar de partes diarios de liquidez y su aplicación mediante propuestas a la gerencia general, tanto a nivel de créditos como de inversiones. Además, llevaría a cabo un minucioso seguimiento y control de los presupuestos de ingresos y de egresos, y preparar datos de costos por unidades para mejorar las proyecciones financieras. Las pautas pre-establecidas han sido satisfactoriamente cumplidas.

- *Cobranzas.* Se disponen metas en cuanto a índices de mora, que fueron cumplidas.

Plan Operativo 1997. El Plan Operativo 1997 centra su concepción en asumir que en los primeros días del año se contempla presentar la solicitud para constituir un FFP ante la

[11] De acuerdo a ley, toda empresa o centro laboral con más de 20 empleados debe contar con un reglamento interno de trabajo. Éste debe elaborarse conjuntamente con los empleados y en él debe establecerse el régimen laboral, de derechos y obligaciones del empleador y empleados, así como las condiciones generales de trabajo.

Superintendencia de Bancos estimando lograr la licencia de funcionamiento a mediados del año. Este aspecto no se ha cumplido a la fecha de esta consultoría. Independientemente se contemplan metas y actividades para continuar las operaciones normales de Fundación Agrocapital, tanto en las áreas de créditos, de operaciones, finanzas y planificación y sistemas. Se prevé también efectuar un adecuado cierre de las inversiones en EMCOFRUT S.R.L, SERVIFLOR, vender los equipos de refrigeración y acabar con el programa de engorde de ganado.

C5b. Manejo y Supervisión de Agencias

En fechas 4, 10 y 11 de marzo de 1997, esta consultoría visitó las agencias Montero, Yapacaní y Punata, respectivamente. El alcance del trabajo realizado relativo al relevamiento administrativo de cada agencia, apuntó a tomar conocimiento en el propio terreno, de las operaciones, atribuciones y controles practicados por los funcionarios de las mismas, como asimismo el grado de supervisión por parte de la casa central. Esta información se presenta como Anexo B de este informe.

C5c. Sistema de Información Gerencial

No existe un sistema de información gerencial como tal, sin embargo, las gerencias producen informes para información y control, los que se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 5. Informes del Sistema de Información Gerencial

Tipo	Periodicidad	Propósito
Detalle de movimiento de cartera	mensual	Seguimiento de las recuperaciones efectivas de cartera en un período de tiempo.
Compromiso de pago mensual	mensual	Detalla la cobrabilidad mensual proyectada.
Calificación de cartera	trimestral	Detalla la calificación de cartera por categorías establecidas por la Superintendencia de Bancos.
Calificación de cartera por monto	trimestral	Estratifica la cartera por rangos y plazos.
Resumen de la cartera por oficial	mensual	Detalla los créditos bajo la responsabilidad de cada oficial por vigentes, vencidos y en ejecución para el control de la mora.
Resumen de cartera por fondos	mensual	Detalla por líneas de financiamiento para controlar el uso de los fondos.
Resumen de cartera por clase	mensual	Detalla la cartera por sector para controlar los montos desembolsados (micro y macro-agropecuarios, regulares, etc.).
Resumen de cartera por agencias	mensual	Detalla la distribución de créditos por oficinas.
Analítico de saldos diario	mensual	Detalla de saldos individuales.
Resumen contable de productos	diario	Detalla por vigente, vencido y en ejecución los saldos por programa de financiamiento. Es utilizado para el cuadre de contabilidad con cartera y su control diario.

D. Estructura y Composición de los Estados Financieros

Del análisis de la evolución de saldos y de indicadores derivados de los estados contables comparativos de la Fundación, desde su constitución hasta el 31 de diciembre de 1996, se advierte un

fuerte crecimiento de la actividad en términos de volumen de activos totales. Un análisis más detallado en cuanto a la calidad del comportamiento de las principales variables de la entidad y de su posicionamiento en el mercado, permitirá disponer de mayores elementos de juicio para considerar la viabilidad de su transformación en FFP. A continuación se desarrollan los puntos más significativos sobre la evolución y comportamiento de las variables mencionadas y, para cada caso expuesto, los comentarios correspondientes.

D1. Patrimonio

El patrimonio de la entidad paso de US$1.36 millones en 1992 a US$6.48 millones en 1996, lo que denota un crecimiento de aproximadamente 3,7 veces el patrimonio inicial.

Como se aprecia en el cuadro que sigue, el factor determinante de este crecimiento ha sido la incorporación de nuevos aportes de capital derivados de financiamientos transformados luego en capital una vez acabado el ciclo del préstamo a los prestatarios y su correspondiente recuperación.

Tabla 6. Evolución del Patrimonio Neto (US$ miles)

	Capital Inicial	Recuperación Capital	Donación	Reinversión Utilidades	Total
Saldo 31 12 92	1.330			30	1.360
Recuperación 1993		67			67
Ganancias 1993				166	166
Saldo 31 12 93					**1.593**
Recuperación 1994		619			619
Donación 1994			89		89
Ganancias 1994				226	226
Saldo 31 12 94					**2.527**
Recuperación 1994		1990			1990
Reversión			(84)		(84)
Convenio NRECA				7	7
Ganancias 1995				705	705
Saldo 31 12 95					**5.145**
Donación 1996			12		12
Recuperación 1996		907			907
Ganancias 1996				455	455
Diferencia conversión					(33)
Saldo 31 12 96	1.330	3.783	17	1589	6.486

FUNDACIÓN AGROCAPITAL
ESTADOS CONTABLES
COMPARATIVOS (US$ miles)

Tasa de cambio Bs.=US$1	4,1	4,47	4,69	4,93	5,18
BALANCE	1992	1993	1994	1995	1996
ACTIVO					
Disponibilidades	1,865	1,294	3,080	783	456
Cartera neta	903	3,080	3,405	6,824	9,074
Otras cuentas a cobrar	592	1,138	0	71	62
Bienes realizables	0	0	0	8	12
Inversiones permanentes	0	0	139	264	393
Bienes de uso	123	232	279	238	391
Otros activos	11	20	43	106	218
TOTAL	3,494	5,764	6,946	8,293	10,606
PASIVO					
Obligaciones con bancos o	2,110	4,030	3,044	2,945	3,810
instituciones financieras	14	119	1,334	203	310
Otras cuentas por pagar	10	22	41	0	0
Provisiones					
TOTAL PASIVO	2,134	4,171	4,419	3,149	4,120
PATRIMONIO					
Capital pagado	1,216	1,182	1,832	2,808	3,435
Recuperación a capitalizar				789	907
Ajustes	114	217	284	444	638
SUBTOTAL	1,330	1,399	2,116	4,041	4,981
Reservas	0	28	26	25	24
Utilidades acumuladas	30	166	385	1,078	1,481
Anteriores	0	0	159	373	1,026
de la gestión	30	166	226	705	455
TOTAL PATRIMONIO	1,360	1,593	2,527	5,145	6,486
TOTAL	3,494	5,764	6,946	6,292	10,606

FUNDACIÓN AGROCAPITAL
ESTADOS CONTABLES
COMPARATIVOS (US$ miles)

Tasa de cambio Bs.=US$1	4,1	4,47	4,69	4,93	5,18
BALANCE	1992	1993	1994	1995	1996
ACTIVO					
Disponibilidades	1,865	1,294	3,080	783	456
Cartera neta	903	3,080	3,405	6,824	9,074
Otras cuentas a cobrar	592	1,138	0	71	62
Bienes realizables	0	0	0	8	12
Inversiones permanentes	0	0	139	264	393
Bienes de uso	123	232	279	238	391
Otros activos	11	20	43	106	218
TOTAL	3,494	5,764	6,946	8,293	10,606
PASIVO					
Obligaciones con bancos o	2,110	4,030	3,044	2,945	3,810
instituciones financieras	14	119	1,334	203	310
Otras cuentas por pagar	10	22	41	0	0
Provisiones					
TOTAL PASIVO	2,134	4,171	4,419	3,149	4,120
	0	0	0	0	0
CUENTAS CONTINGENTES	5,908	11,955	12,2	11,917	11,645
Administración de valores y bienes	5,908	3,491	2,629	4,503	4,324
Valores en cobranzas		5,067	4,658	2,642	2,642
Cuentas de registro		3,397	4,935	4,772	4,679

FUNDACIÓN AGROCAPITAL
(US$ miles)

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	1992	1993	1994	1995	1996
Ingresos financieros	265	321	860	1,183	1,670
Ajuste por inflación	6	99	209	319	391
Sobre cartera	120	102	651	864	1,196
Sobre depósitos en bancos	139	120	0	0	83
	0	0	(113)	(258)	(441)
Cargos financieros	0	0	(113)	(252)	(361)
Ajuste por inflación	0	0	0	(6)	(81)
Sobre obligaciones					
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE INCOBRABLE	265	321	747	926	1,229
Recuperos de activos financieros				13	0
Cargos por incobrabilidad	0	(31)	(152)	(63)	(2)
RESULTADO FINANCIERO DESPUÉS DE INCOBRA	265	290	595	875	1,227
Donaciones	209	397	261	464	166
Gastos administrativos	(440)	(528)	(563)	(583)	(961)
	34	159	293	756	412
Otros ingresos operativos	0	7	2	0	25
Otros gastos operativos	(4)	0	(69)	(28)	(3)
Otros neto	0	0	0	(22)	21
RESULTADO NETO DE LA GESTIÓN	30	166	226	705	455

D2. Gastos de Administración

Tabla 7. Relación de los Gastos Administrativos y el Total de Activos Más Contingentes (US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Gastos de administración	528	563	583	981
Activo mas contingentes	14.322	14.233	15.438	17.554
Relación porcentual	3,7	3,9	3,8	5,6

El promedio del sistema de bancos privados nacionales al 31 de diciembre de 1996 es de 3,5 por ciento. Sin embargo, los incurridos por la Fundación se consideran razonables si se tiene en cuenta las características del control operativo del microcrédito.

D3. Rendimiento de la Cartera de Créditos

La relación entre el promedio de cartera bruta e ingresos financieros sobre cartera se ofrece en la siguiente tabla.

Tabla 8. Relación de Promedio de Cartera Bruta e Ingresos Financieros (US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Cartera Bruta	1.991	3.347	5.219	7.920
Ingresos Financieros	201	860	1.183	1.587
Relación porcentual	10,1	25,6	22,6	20,0

Para efectos de cálculo de los ingresos financieros se han considerado los ingresos financieros y el ajuste por inflación sobre activos.

D4. Evolución de la Cartera

Tabla 9. Evolución de la Cartera (US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Cartera Bruta	**3.111**	**3.584**	**6.855**	**8.986**
Vigente	3.011	3.305	6.536	8.785
Vencida	94	123	117	115
por ciento	3,0	3,4	1,7	1,3
En ejecución	6	156	202	86
por ciento	0,2	4,4	2,9	0,9
Productos Devengados			208	270
Previsión incobrable	(31)	(179)	(240)	(183)
Cartera Neta	**3.080**	**3.405**	**6.824**	**9.074**

La cartera en mora (cartera vencida y en ejecución)[12], luego de pasar por un máximo de 7,8 por ciento en el año 1994, se redujo en 1996 a 2,2 por ciento, porcentaje altamente satisfactorio

[12] La *cartera vencida* es aquella con atraso inmediato a partir del vencimiento del crédito. La *cartera en ejecución* es aquella cuyo atraso excede de 90 días, aunque no se hubieran iniciado formalmente los trámites judiciales.

cuando el sistema financiero en su conjunto alcanza a 4,8 por ciento a esta última fecha.

La previsión para cuentas incobrables al 31 de diciembre de 1996, resulta suficiente toda vez que cubre prácticamente la totalidad de la cartera en mora (91 por ciento).

D5. Costos Financieros

La Fundación mantiene una estructura de financiamiento con escaso costo financiero, dado que la mayor parte del mismo responde a líneas en administración y líneas especiales que finalmente se transforman en donación.

Tabla 10. Financiamientos sin Costo Financiero (al 31 de diciembre de 1996)
(US$ miles)

Carta de Entendimiento/Fecha	Deuda	Línea
18 de febrero de 1992	45	En administración
26 de julio de 1993	615	Para donación
25 de abril de 1994	5	En administración
9 de junio de 1994	1.000	Para donación
Por desembolsos	33	En administración
Agrícola	56	En administración
En comisión	227	En comisión
Fondo rotativo ONG	74	Para donación
TOTAL	2.054	

Una mitad de los ingresos financieros derivados de la cartera de créditos originada en endeudamiento sin costo financiero están registrados en el balance de la Fundación en los resultados del ejercicio y la otra mitad directamente como incremento al capital. Este mecanismo no se ajusta a principios contables generalmente aceptados en cuanto a exposición, sin embargo, responden a condiciones de registro contempladas en los respectivos convenios de donación. Por otra parte, si las líneas de financiamiento contemplaran el reconocimiento de una tasa de interés de mercado (por ejemplo, 9.5 por ciento) el costo financiero de ese endeudamiento ascendería aproximadamente a US$200.000.

Tabla 11. Financiamientos con Costo Financiero (al 31 de diciembre de 1996)
(US$ miles)

	Deuda	Porcentaje Anual
Fondos PL 480 PIRC	399	9,5
Fondos PL 480 A y A	170	14,0
Banco de Santa Cruz	350	12,0
Banco Nacional	431	8,5

BID El Alto	376	*Tasa preferencial*
Subtotal	1.726	
Intereses desvengados a pagar	30	
TOTAL	1.756	

Tabla 12. Resumen de Financiamientos (al 31 de diciembre de 1996) (US$ miles)

Sin costo financiero	2.054
Con costo financiero	1.756
TOTAL	3.810

D6. Fondos en Comisión

Existe un contrato de comisión celebrado con la Secretaría Ejecutiva del Programa PL 480 para el establecimiento del Fondo Florícola, cuyos recursos deberían ser destinados a cubrir obligaciones financieras de empresas florícolas constituidas y o para financiar ampliaciones en la capacidad productiva de planteles. Estos fondos se destinaron a cubrir obligaciones que mantenían determinados floricultores con el BHN y que se encontraban al borde de la ejecución, con la consiguiente posible pérdida de sus propiedades y bienes. Según la Fundación, la Secretaría Ejecutiva de alguna manera sabía que estos fondos difícilmente serían recuperables, a pesar que se exigieron programas de desarrollo y flujos de fondos a los prestatarios, antes de hacerse los desembolsos.

El desembolso original de esta partida ha sido de US$461.000 entre los años 1993 y 1994, habiéndose otorgado créditos para los destinos mencionados en la suma de US$264.000. Estos créditos fueron otorgados en los siguientes años:

1993	95
1994	127
1995	42
1996	0
TOTAL	**264**

De todos estos créditos, que la Fundación registra como fondos en administración (cuentas contingentes), solamente se ha recuperado un crédito de US$30.000 correspondiente a SERVIFLOR S.A., en abril de 1995. Del resto de los créditos, que suman 26 desembolsos, ninguno de ellos ha sido recuperado hasta la fecha.

Si bien la Fundación no se hará cargo de los posibles costos judiciales para la recuperación de las deudas, se está negociando con la Secretaría Ejecutiva la transformación en donación de las posibles recuperaciones futuras, dejándose de lado la figura jurídica de la comisión. Esta

negociación aún no está perfeccionada.

Al 31 de diciembre de 1996, el saldo adeudado al programa queda formado en miles de dólares:

Desembolso original	461
Créditos otorgados	(264)
Recuperaciones	30
Saldo	227

Este saldo representa la porción pendiente de aplicación que debería permanecer en la caja de la Fundación. Sin embargo, la entidad ha utilizado estos fondos para constituir un depósito a plazo fijo en el Banco Nacional, y a su vez se utilizó el mismo como garantía para la obtención de un crédito del mismo banco por US$350.000. Este valor de activo debe considerarse de disponibilidad restringida (por estar pignorado). Además e independientemente de ello, se considera prudente obtener la autorización expresa de la Secretaría Ejecutiva por las operaciones realizadas con sus fondos.

E. Calidad de los Activos

Para el programa de crédito agropecuario, agroindustrial y micropréstamos existe un manual de créditos elaborado en marzo de 1994 que refleja criterios de otorgamiento de créditos poco específicos. No existen políticas claras y definidas para la administración de la cartera de créditos, referidos a su contabilidad, diversificación del riesgo por sectores económicos, concentración de créditos en personas y empresas relacionadas. Si bien se presentaron políticas escritas, las mismas son insuficientes, de carácter procedimental y normadas mediante comunicaciones internas.[13]

Por lo anterior, las políticas sobre tasas de interés, montos, plazos, garantías, elegibilidad de los sujetos de crédito, áreas geográficas de atención crediticia, comisiones, cobranzas, seguimiento y calificación deben ser actualizadas y aprobadas por el directorio a fin de adecuarse a las normas exigidas por la Superintendencia de Bancos con anterioridad a que la entidad se convierta en un FFP.

[13] Un ejemplo de la falta de uniformidad, es la aplicación de los reglamentos de crédito donde se diferencian las tasas de interés nominales anuales, entre las oficinas de Yapacaní, Montero y La Paz, respecto a las del Chapare y Valle Alto de Cochabamba, reglamentadas mediante comunicaciones internas emitidas por la gerencia general, aprobados en diferentes fechas utilizando diferentes criterios. Asimismo, el límite máximo para microcréditos de US$3.200 ha sido excedido en el Chapare.

E1. Composición de la Cartera

La cartera se concentra en el sector macroagropecuario y macrocomercial y servicios. Está compuesta por *créditos regulares*[14] y *microcréditos*.[15] La distribución de los créditos por tipo de prestatario y la mora reflejada por cada uno de estos se resume en la siguiente tabla.

Tabla 13. Distribución de Crédito por Sector
(al 28 de febrero de 1997)

Sector	Monto (US$)	No. de Casos	Mora (porcentaje)*
Macroagropecuario	5.261.005	530	2.0
Macroagroindustrial	964.447	57	5.2
Macrocomercial y Servicios	1.777.469	192	1.7
Microagropecuario	42.071	111	1.3
Microagroindustrial	192	1	0
Microcomercial y Servicios	976.845	3215	4.2
Funcionarios	71.965	27	0
Total	9.093.993	4133	

* Representa el porcentaje de mora del total de créditos a cada sector.

[14] Créditos regulares son aquellos de montos mayores a US$1.100 hasta US$300.000 y respaldados por garantías hipotecarias. Los créditos hipotecarios tienen un plazo de seis años y los pagareses varian en relacíon del flujo de fondos del prestatario. La tasa de interes para los créditos denominados en dólares varia entre 17 hasta 24 por ciento. Estos créditos se ofrecen para actividades economicas en las zonas rurales que incluye producción agricola, agronegocios, servicios y comercio, y transport. Para tomar una decisión a favor o contra, el banco le explica al prestatario potencial los requisitos y condiciones del préstamo. Luego de la consulta inicial, el oficial de crédito visita la empresa del prestatario y se presentan los títulos y otra documentación. Se efectua un análisis crediticio en términos de rentabilidad, flujos de fondos, y se verifica el estado del prestatario con otras entidades y agencias de crédito. Los créditos regulares se aprueban dentro de un plazo de una semana.

[15] Microcréditos son aquellos con garantías personales solidarias y mancomunadas desde un monto de US$280 hasta US$3.200 de acuerdo a la experiencia y comportamiento del cliente. La tasa de interes anual para préstamos denominados en bolivares fluctua entre 42 hasta 48 por ciento. Los pagareses se efectuan mensualmente con un término de hasta un año. Para recibir un préstamo, el prestatario debe ser residente de una zona servida por Agrocapital y debe mostrar su residencia permanente en dicha zona. Luego de una evaluación de la capacidad del prestatario para pagar su deuda y de su posesión de bienes, el oficial de crédito visita el prestatario en su domicilio o empresa. Los micropréstamos se aprueban dentro de dos días.

Del total de la cartera vigente el 77.86 por ciento pertenece a los sectores macroagropecuario y macrocomercial y servicios. De la cartera vencida el 67.62 por ciento pertenece al sector macroagroindustrial y macroagropecuario y el 68.78 por ciento de la cartera en ejecución está conformado por créditos al sector macroagropecuario.

Tabla 14. Distribución de la Cartera Vigente por Sector
(al 28 de febrero de 1997)

Sector	Vigente (US$)	Por ciento	No.	Vencidos (US$)	Por ciento	No.	Ejecución (US$)	Por ciento	No.
Macroagropecuario	5.157.040	58,16	491	32.018	26,20	12	71.946	68,78	27
Macroagroindustrial	913.838	10,31	50	50.609	41,42	7	0	0	0
Macrocomercial y Servicios	1.746.669	19,70	189	10.650	8,72	2	20.150	19,26	1
Microagropecuario	41.529	0,47	109	542	0,44	2	0	0	0
Microagroindustrial	192	0	1	0	0,00	0	0	0	0
Microcomercial y Servicios	935.977	10,56	2988	28.367	23,22	153	12.500	11,95	74
Funcionarios	71.965	0,81	27	0	0	0	0	0	0
Total	8.867.210	100,00	3855	122.187	100,00	176	104.596	100,00	102

Por su ubicación geográfica la cartera se concentra el 44 por ciento en Yapacaní, el 29 por ciento en Cochabamba y el 25 por ciento en Montero. La cartera vencida está distribuida en el 36 por ciento en Cochabamba, el 30 por ciento en Yapacaní, el 22 por ciento en Montero y el 12 por ciento en otras localidades. Mientras tanto, la cartera en ejecución está centrada el 44 por ciento en Yapacaní, el 29 por ciento en Cochabamba y el 25 por ciento en Montero.

Asimismo, la cantidad de clientes de la Fundación se concentran en Montero (1.851), Yapacaní (775) y El Alto (736), alcanzando el 81.35 por ciento de los 4.133 clientes atendidos a finales de febrero de 1997.

Por lo anterior, se concluye que la Fundación cumple con su objetivo de apoyar y fortalecer la economía de las áreas rurales.

E2. Estratificación

La estratificación de la cartera por montos se ofrece en la tabla a continuación.

Tabla 15. Estratificación de la Cartera

Rango (desde/hasta)	Total (US$)	Por ciento	No. de Casos	Por ciento
1-500	594.300	6,56	2763	67,42
501-1000	351.662	3,88	522	12,74
1001-5000	948.726	10,48	359	8,76
5001-10000	1.508.216	16,66	201	4,90
10001-20000	2.635.001	29,10	184	4,49
20001-50000	1.618.634	17,87	53	1,29
50001-75000	602.045	6,65	9	0,22
75001-100000	429.350	4,74	5	0,12
100001-200000	367.500	4,06	2	0,05
Total al 7.3.97	9.055.434	100	4098	100

La mayor concentración de clientes y operaciones está en el segmento más bajo de US$1 a US$500, que es el 6.56 por ciento de la cartera pero representa el 67.42 por ciento de los clientes de la Fundación.

Se considera que la entidad cumple con sus objetivos, de atender las necesidades crediticias de pequeños, micro empresarios y agricultores.

E3. Diversificación

La Fundación no cuenta con políticas definidas de diversificación del riesgo ni información estadística que alerte a una posible situación de concentración.[16] Asimismo, se considera que existe una concentración del crédito por área geográfica del orden de 69 por ciento de los créditos destinados al área de Santa Cruz y el 29 por ciento en el departamento de Cochabamba.

[16] Se estima que puede existir una concentración en los sectores agrícolas de soya y arroz hasta de un 31 por ciento del total de la cartera. Los productores de soya y arroz generalmente son los mismos ya que utilizan la tierra alternando el cultivo de estos productos.

Debido a los peligros inherentes en concentraciones crediticias, se recomienda desarrollar un programa de diversificación de cartera, mantener la información necesaria para supervisar adecuadamente posibles concentraciones y evaluar periódicamente el riesgo adicional que proporciona cada concentración.

E4. Administración Crediticia

La cartera de créditos, la cual representa el activo más importante de la Fundación y constituye la fuente principal de generación de recursos, refleja algunas deficiencias. Existe una falta de políticas crediticias bien definidas y de cumplimiento con los procedimientos y controles establecidos. En algunos casos, se evidenciaron créditos inadecuadamente estructurados, donde los vencimientos no calzaban con períodos donde los prestatarios generan liquidez. El objetivo del crédito en algunas instancias no se verifica, pudiendo aplicarse los fondos obtenidos en actividades distintas al propósito para los cuales se solicitaron.

Debido a la propuesta de transformación en un FFP, se recomienda tomar en cuenta que la Fundación estaría vulnerando el circular SB/196/94 emitido por la Superintendencia de Bancos:

- Contraviniendo los Art. 27-29 del Capítulo VII referente a responsabilidades. El directorio no ha implementado un manual de uso obligatorio para la evaluación y calificación de la cartera de créditos, es así que en las distintas oficinas regionales utilizan diferentes criterios crediticios para la administración y evaluación de su cartera de créditos. Se debe establecer el diseño de la política crediticia basada en la segmentación geográfica del mercado, la organización basada en un sistema de aprobación de operaciones de créditos bajo el sistema de comités y la participación de los funcionarios en el proceso crediticio. La calificación de cartera de créditos realizada por la entidad no se encuentra en todos los casos sustentada en formularios de evaluación crediticia. Los existentes, no están firmados por las personas encargadas de su preparación, revisión y aprobación. De acuerdo con el Art. 28 del Capítulo VII, el gerente general aprueba la evaluación y calificación de la cartera de créditos. Asimismo, el Art. 29, establece que la calificación de cartera, incluyendo el nivel de previsiones, será aprobado trimestralmente por el directorio y puesto en conocimiento de la junta general ordinaria de accionistas como parte de los estados financieros.

- Contraviniendo el Art. 30 del Capítulo VII, el cual establece que el directorio, a partir de la fecha de calificación en las categorías 4 ó 5 de créditos vinculados a los directores, síndicos y asesores del directorio, dispondrá la suspensión de éstos en sus funciones hasta que se subsanen las deficiencias. En muchos casos las carpetas no incorporan informes de seguimiento a la inversión, desconociéndose el destino de los fondos desembolsados, la situación económico-financiera del cliente y alguna otra información necesaria para la evaluación del riesgo del prestatario.

- Contraviniendo lo establecido el Art. 10 del Capítulo IV (inciso b.iii), sobre la evaluación de la cartera de créditos. En los informes de seguimiento y supervisión de los créditos con garantía real, no se incorpora un párrafo específico sobre el estado de conservación física de las mismas. Muchas carpetas de crédito no cuentan con análisis previo al otorgamiento del crédito

fechado. Si existen, en el caso de créditos a empresas agroindustriales, no están sustentadas con la necesaria información financiera. Existen, además, flujos de caja entregados por los clientes, que no cuentan con documentación sustentatoria de los supuestos adoptados para su elaboración. Éstos deberían estar documentados y firmados por las personas que los prepararon.

Estas deficiencias representan una limitación al alcance en el trabajo de revisión, dificultando la realización de pruebas sobre la situación económico-financiera del cliente, seguimiento al destino de los fondos y el estado de las garantías que cubren las operaciones.

E5. Calificación y Grado de Morosidad

Se evaluó:

- La calidad de los activos, poniendo énfasis en la cartera de créditos, suficiencia en la previsión para incobrables y la razonabilidad de los productos financieros devengados por cobrar
- El proceso crediticio de la cartera de créditos que abarca la otorgación, la administración y cobranza de los mismos
- La fuente de pago de los créditos, la aplicación de los fondos para los fines solicitados, la existencia de las garantías y de los prestatarios
- El cumplimiento del objetivo de los créditos
- La cartera vencida y en ejecución, y las acciones pertinentes para recuperar los créditos mediante el cobro judicial
- Los controles internos en funcionamiento
- Los sistemas automáticos y manuales de procesamiento de información contable y de cartera de créditos
- El cumplimiento con la *Ley de Bancos y Entidades Financieras* y con las principales disposiciones legales vigentes[17]
- La conformación de los grupos económicos
- La calidad de la gestión

Alcance. El trabajo se realizó sobre la base de las declaraciones hechas por los funcionarios de la Fundación y con la documentación proporcionada por la entidad. La cartera de créditos directa y contingente ascendía a US$8.987.237 al 31 de diciembre de 1996 de la cual se analizó el 35.2 por ciento (93 prestatarios), de los créditos regulares, más una muestra adicional para los microcréditos del 0.6 por ciento (73 prestatarios).

De la muestra de cartera obtenida, se eligió visitar algunos prestatarios de las oficinas de Montero y Yapacaní para verificar la existencia de éstos y para evaluar su capacidad de pago. Se verificó la existencia de las garantías que respaldan los créditos otorgados a dichos prestatarios.

La muestra de créditos se amplió durante la ejecución del trabajo de campo, debido a la existencia de un grupo prestatario compuesto por 27 empleados de la Fundación, por lo que se han evaluado estos créditos. Asimismo, se analizaron los movimientos de las operaciones de algunas fechas.

[17] Se aplicaron las normas contenidas en la *Ley de Bancos y Entidades Financieras,* Código de Comercio, Manual de Cuentas de la Superintendencia de Bancos, normas de auditoría generalmente aceptadas y circulares normativos SB/196/94 y SB/151/91 referidos a la evaluación y calificación de la cartera de créditos.

Las oficinas visitadas y el número de prestatarios y de operaciones crediticias consideradas en la muestra se ofrecen en la tabla a continuación.

Tabla 16. Número de Prestatarios

Oficina	Número de Prestatarios de Créditos Regulares	Número de Prestatarios de Microcréditos
Yacapaní	46	11
Montero	15	34
Cochabamba	32	0
La Paz	0	21
Punata	0	6
Chapare	0	1
Total	**93**	**73**

Las calificaciones de cada una de las operaciones de la cartera de créditos se discutieron con los ejecutivos de la oficina central el Lic. Guillermo Salcedo J., gerente de créditos, y el Lic. Mario Andia, supervisor de créditos.

Resumen. A continuación se presenta un resumen comparativo entre los resultados de la calificación de la muestra de cartera de créditos y la calificación asignada por la Fundación.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, no existe una diferencia marcada entre las calificaciones asignadas por la Fundación y las establecidas por la evaluación, situación que no origina cambio sustancial en la estructura de la calidad de la muestra de cartera, puesto que aproximadamente un 90.42 por ciento de la misma se encuentra en categorías de bajo riesgo, vale decir normales y con problemas potenciales.

Aplicando los resultados de la evaluación de la muestra al total de la cartera, se observa que la calidad de la misma no cambia substancialmente, debido a que aproximadamente un 9.58 por ciento del total de la cartera se encuentra en categorías de alto riesgo; más aun si consideramos que US$58.218 de los créditos en ejecución han sido recuperados mediante la adjudicación de las garantías, las cuales no están debidamente registradas en Derechos Reales a nombre de la Fundación (prendas pretorias). Se considera que la Fundación cuenta con adecuados procedimientos de evaluación y calificación de la cartera de créditos, que reflejan de manera adecuada su riesgo.

Tabla 17. Efecto de la Calificación de la Cartera
(al 31 de diciembre de 1996)

	Calificación según Agrocapital consolidada		Calificación según Evaluación de Antecedentes		Diferencia
Categoría	**US$**	**Por ciento**	**US$**	**Por ciento**	**US$**
Normales	7.149.511	79,55	6.528.268	72,64	(621.243)
Problemas	1.120.298	12,47	1.598.052	17,78	477.754
Deficientes	519.047	5,78	634.192	7,06	115.145
Dudosos	101.005	1,12	126.892	1,41	25.887
Perdidos	97.373	1,08	99.830	1,41	2.457
Total	8.987.234	100	8.987.234	100	0

Las causas del cambio en la calidad de la cartera se deben a las siguientes deficiencias:

- Falta de aplicación uniforme de las políticas de créditos en las diferentes oficinas de la fundación
- Análisis previo al otorgamiento del crédito no sustentado con información financiera
- Desconocimiento de los antecedentes crediticios de los prestatarios, de su condición financiera, como de su experiencia en el negocio
- Inadecuado seguimiento de la capacidad de pago del prestatario
- Desconocimiento sobre la aplicación real de los créditos
- Inexistencia de informes de seguimiento respecto de la aplicación de los fondos al objetivo de los créditos
- Créditos otorgados con garantías insuficientes, no perfeccionadas y no realizables en el corto plazo
- Inadecuado seguimiento a la condición física y existencia de las garantías
- Concentración de créditos en sectores económicos, agropecuario, agroindustrial, calificados en categorías de riesgo

- Créditos en ejecución judicial con garantías personales, en mora (excedidos del plazo para iniciar acciones judiciales) y en cobranza judicial y sin la posibilidad de embargar bienes

Concentraciones y vinculaciones crediticias. Al 31 de diciembre de 1996, la Fundación no presenta concentraciones y vinculaciones crediticias evidentes, excepto 27 créditos al personal, que ascienden a US$71.965. Estos son menores de US$5.000 cada uno.

Contingencias. Existen compromisos de créditos con varios desembolsos, los cuales se contabilizan solamente por la parte desembolsada, siendo que el contrato sea por el monto total. No existe una provisión contable donde exponga esta obligación.

Archivo de documentación. La Fundación no archiva en las carpetas de crédito los antecedentes de las operaciones canceladas u otra documentación de importancia. Este hecho no permite analizar adecuadamente los nuevos créditos otorgados a prestatarios recurrentes, lo que ha limitado la evaluación de estos créditos.

E6. Penetración

La Fundación no tiene estadísticas que lleven a conocer el grado de penetración en el mercado por cada oficina regional. No se tiene estadísticas nacionales confiables sobre el microcrédito y créditos en el área rural. Es así que se llegó a estimar el grado de penetración mediante información de la competencia y la de la Fundación en cada una de sus oficinas. La oficina regional de Yapacaní tiene una penetración en su mercado casi sin competencia, alcanzando el aproximado del 90 por ciento; Montero alcanza el 15 por ciento, debido a su cercanía a la ciudad de Santa Cruz y la existencia de empresas de gran tamaño que bajan la participación en el mercado; Cochabamba tiene una participación menor al 5 por ciento en la ciudad, pero si solamente se toma en cuenta el área rural se alcanza a el 20 por ciento, reflejando una gran potencialidad; El Alto de La Paz alcanza una penetración que comparado con el sector del microcrédito de un 5 por ciento, pero con relación al sistema es mínimo.

Por lo anterior se concluye que la Fundación tiene una aceptable penetración en el mercado, especialmente en su área de influencia, que es el departamento de Santa Cruz y con un gran potencial en el resto del país.

F. Desempeño Financiero

F1. Liquidez

Los criterios tradicionales de liquidez en entidades financieras revisten en el caso de la Fundación una característica especial, toda vez que no existen captaciones del público, y por ende, la necesidad de contar con un colchón financiero a manera de encaje técnico o legal para afrontar retiros a la vista. Como resultado, la relación entre activos líquidos y pasivos de corto plazo se mantiene aceptable, siendo la relación del 62 por ciento de las deudas con costo financiero a corto plazo. Las deudas con el Banco Nacional de Bolivia, con vencimiento en el mes de diciembre de 1997, será honrado con un depósito a plazo fijo por igual importe y vencimiento registrado en el rubro de inversiones permanentes.

Tabla 18. Deudas de Corto Plazo (US$ miles)
(al 31 de diciembre de 1996)

Banco de Santa Cruz	170
Banco Nacional	350
PL 480 - PIRC	66,5
PL 480 - A y A	431
Otras cuentas por pagar	310
	1.327,5
Disponibilidades	456
DPF en Inversiones permanentes	350
	806
Relación Disponible/Pasivo Computable	**62%**

Sin embargo, en la eventualidad de tener que afrontar la devolución de los fondos recibidos en comisión del Programa PL 480 que asciende a US$227.000, la relación disponible/pasivo computable disminuiría aproximadamente al 53 por ciento, lo que ameritaría tener que realizar un cuidadoso control del presupuesto financiero a corto plazo para honrar estas obligaciones.

F2. Solvencia

Considerando el concepto de solvencia[18] se observa lo siguiente:

Relación patrimonio y pasivos. El patrimonio neto supera al pasivo total de la entidad en un 57,4 por ciento, éste se eleva aún si se consideran solamente los pasivos reembolsables a sus titulares. Como resultado, la cartera de créditos, prácticamente el único activo productivo de la entidad, es mayormente financiado con pasivos sin costo y capital propio.

Relación patrimonio y activos de riesgo. Al 31 de diciembre de 1996, el patrimonio neto representa el 37,8 por ciento sobre los activos de riesgo mas las cuentas contingentes. Este porcentaje que permite un holgado grado de apalancamiento financiero.[19]

Calidad de los activos. La cartera de créditos se considera sana, sin mayores riesgos salvo a los efectos de la estacionalidad o a factores naturales que pudieran afectar la cartera volcada al sector agrícola. La calificación de la cartera, siguiendo los criterios establecidos por la Superintendencia de Bancos se muestra a continuación.

---

[18] La solvencia de una firma es la relación del patrimonio neto con el resto del endeudamiento real y con los activos ponderados en función de sus riesgos y la calidad de los activos (en particular la calidad de la cartera).

[19] El apalancamiento legal para instituciones autorizadas a intermediar recursos del público, actualmente es de 12,5 veces el patrimonio, y se reducirá a 10 veces a partir del mes de junio de 1998).

Tabla 19. Calificación de la Cartera
(US$ miles)

Clasificación	Monto	Porcentaje
Normales	7.146	80
Con problemas potenciales	1.123	12
Deficientes	519	6
Dudosos	101	1
Perdidos	97	1
Total	**8.986**	**100**

El porcentaje de mora asciende a 2,2 por ciento de la cartera bruta—un porcentaje satisfactorio comparado con el sistema bancario privado nacional—y teniendo en cuenta que la mora hasta 30 días, que constituye la mayor parte de dicho porcentaje, se va renovando constantemente de titulares y la mora no se traduce en pérdidas potenciales para la entidad.

Relación entre la cartera en mora y el patrimonio neto. A continuación se muestra esta relación entre los años 1993 hasta 1996.

Tabla 20. Relación Cartera en Mora y Patrimonio Neto
(US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Cartera en Mora	100	279	319	201
Patrimonio Neto	1.593	2.527	5.145	6.486
Relación (porcentual)	**6,30**	**11,04**	**6,20**	**3,10**

F3. Rentabilidad

En términos de rentabilidad, el fuerte índice de solvencia patrimonial se traduce en que la tasa de retorno sobre la inversión no sobrepase por el momento el costo de oportunidad de dicha inversión. En el punto que sigue, se aprecia la relación contable entre utilidades e inversión en capital. Estos indicadores, comparados con el resto del sistema financiero, no reconocen costos financieros sobre la mayor parte de los pasivos que asumen el carácter de donación, o bien si se consideran tales pasivos como mayor capital invertido.

Relación entre los resultados anuales y el patrimonio neto. En términos de rentabilidad y la relación directa entre el patrimonio neto de cada gestión (excluidos los resultados de la propia gestión) y los resultados anuales, la situación es la siguiente. Se ofrecen las utilidades por donaciones y sin las utilidades por donaciones.

Tabla 21. Relación Patrimonio Neto y Ganancias Anuales
(con las utilidades por donaciones)
(US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Patrimonio Neto	1.427	2.301	4.440	6.031
Ganancia Anual	166	225	705	455
Relación (porcentual)	**11,63**	**9,82**	**15,87**	**7,54**

Tabla 22. Relación Patrimonio Neto y Ganancias Anuales
(sin las utilidades por donaciones)
(US$ miles)

	1993	1994	1995	1996
Patrimonio Neto	1.427	2.301	4.440	6.031
Ganancia Anual	(231)	(35)	241	289
Relación (porcentual)	-------	-------	**5,42**	**4,79**

Retorno sobre la inversión. En términos de retorno sobre la inversión, los resultados registrados entre los años 1993 a 1996 inclusive, retornan únicamente el capital original de US$1.330 miles a una tasa de retorno del 6,3 por ciento anual (VAN=0), no registrándose utilidades adicionales que pudieran aplicarse como repago del resto del capital invertido.

G. Control

G1. Calidad de la Función de Auditoría

Estructura de la área auditoría interna. El área de auditoría interna fue creada en el mes de julio de 1995. No hay antecedentes de labores cumplidas con anterioridad a esta fecha.

Este área está formado prácticamente por un solo auditor financiero, con buenos antecedentes profesionales, formados entre los años 1980 a 1985 en la firma de auditores externos Price Waterhouse. El auditor cumple las funciones de jefe y además desarrolla las funciones en el terreno. Si bien hay otra persona que sirve de asistente, su cargo es temporal a manera de pasantía estudiantil.

El área aún se está organizando y no se evidencia demasiado apoyo institucional en cuanto a provisión de material técnico, capacitación permanente y profesionalización de su personal.

Al momento de crearse el área, solamente había en la Fundación, un manual de procedimientos de auditoría interna, elaborado por la firma de Coopers & Lybrand en 1992, pero que no pasaba de un manual genérico, no adaptado específicamente a las necesidades y estructura de la entidad. Este manual se ha actualizado y adaptado a las necesidades de la Fundación por la persona encargada del área, bajo la denominación de plan de trabajo de auditoría interna.

Plan de trabajo y cumplimiento. Para la gestión 1996, se confeccionó el primer cronograma de trabajo, contemplando en forma genérica las tareas a realizar mensualmente, las mismas que pueden sintetizarse así:

Enero Evaluación de la calificación de la cartera de créditos al 31 de diciembre de 1995. Visita agencia El Alto.

Febrero Evaluación de las inversiones.

Marzo Examen de la cartera de créditos. Revisión del control interno y procedimientos administrativos agencia Mizque.

Abril y Mayo Examen de la cartera de créditos.

Junio Control interno y procedimientos administrativos. Visitas agencias Yapacaní, Montero, El Alto, Villa Tunari y Ivirgarzama.

Julio y Agosto Auditoría operativa al 30 de junio de 1996. Análisis de las cuentas del balance.

Septiembre Control del personal. Visita a agencia El Alto.

Octubre Evaluación del PED.

Noviembre Control de activos fijos.

Diciembre Seguimiento de informes.

Al momento en que esta consultoría desarrollaba su labor, la auditoría interna hizo llegar al presidente y directorio el programa de actividades de auditoría para la gestión 1997. El programa contempla auditoría operativa, administrativa, tributaria y de sistemas, con cronograma de actividades y descripción de las mismas. Sin embargo, dicho programa responde a las actuales necesidades de la Fundación, no previendo su transformación en FFP.

De acuerdo con el cronograma de actividades para 1997, está previsto utilizar la cantidad de horas/persona según la siguiente tabla.

Tabla 23. Horas/Persona Presupuestadas

Oficina Central:	2.262
Auditoria de Sistemas:	184
Balance al 30 de junio de 1997:	480
Total:	2.926

En términos de personal, la cantidad de horas/persona presupuestadas equivale a una persona a tiempo completo y otra persona a medio tiempo, lo que en principio parecería escaso para cubrir adecuadamente el cúmulo de actividades en crecimiento de la entidad.

G2. Procedimientos Contables

Manuales y plan de cuentas. La Fundación utiliza los manuales y plan de cuentas similar al resto del sistema financiero nacional de acuerdo con los criterios dispuestos por la Superintendencia de Bancos.

Practicas contables (informe de los auditores externos). Para los años 1992, 1993 y 1994, los informes de auditoría externa fueron elaborados por la firma Coopers & Lybrand, y los ejercicios 1995 y 1996, por la firma KPMG Peat Marwick. Hemos analizado los cinco dictámenes profesionales. Se afirma en todos ellos la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados. Las siguientes observaciones se presentaron en notas que sirvieron de base para la preparación de los estados financieros:

- A partir de 1994, la entidad registra el ajuste integral por inflación de los estados financieros, adecuándolos a los principios de contabilidad generalmente aceptados. El ajuste correspondiente al período entre el 1 de Enero de 1989 y el 31 de diciembre de 1993 fue contabilizado el 1 de Enero de 1994.

- A partir de 1995, la entidad cambio la base de cálculo de los intereses, de base efectivo por base devengado, registrando contablemente en la cuenta productos devengados por cobrar.

El recuadro resume las prácticas contables más significativas.

Prácticas Contables

Cuentas en moneda extranjera y local con mantenimiento de valor. Se actualizan en moneda local al tipo de cambio oficial vigente al 31 de diciembre de 1996. Las diferencias de cambio se registran en los resultados.

Cartera de créditos. Contiene el capital prestado mas los intereses devengados hasta el 31 de diciembre de 1996.

Previsión para cartera incobrable. Se ha calculado sobre la base del análisis individual de cada caso considerados deficientes, dudosos y perdidos, de acuerdo con las pautas de calificación dispuestas por la Superintendencia de Bancos más un colchón genérico, de manera tal que el monto global de la previsión alcance 0,10 x cartera de micropréstamos más 0,01 x cartera regular. Si la previsión específica fuere mayor al cálculo resultante de aplicar los coeficientes antes mencionados, se adoptaría únicamente la previsión específica.

Inversiones en depósitos a plazo fijo. Es el valor nominal mas los intereses devengados hasta el 31 de diciembre de 1996.

Inversiones en otras entidades. Por su valor patrimonial proporcional en la empresa emisora al 31 de diciembre de 1996.

Bienes de uso. Por su valor de costo actualizado de acuerdo a la cotización del dólar, menos las depreciaciones calculadas de acuerdo al método lineal.

Patrimonio. El patrimonio se actualiza por inflación, utilizándose como contrapartida la cuenta de resultados "cargos por ajuste por inflación".

Ingresos financieros. Se aplica el método de lo devengado salvo para el caso de intereses sobre cartera en mora, donde se aplica el método de lo percibido.

Costos financieros. Se calculan siguiendo el método de lo devengado.

Asuntos puntuales que podrían afectar el patrimonio de la entidad al 31 de

diciembre de 1996. El informe borrador de los auditores externos al 31 de diciembre de 1996 contiene las siguientes salvedades:

- *La Fundación no ha concluido el estudio de identificación de los créditos propios y los controlados en administración por cuenta de terceros. El no poder segregar del total de la cartera, los créditos en administración desde gestiones anteriores hasta el 31 de diciembre de 1996, no permite determinar la base del impuesto a las transacciones.*

- *A consecuencia de un convenio de financiamiento, la Fundación obtendrá el derecho de usufructo de tres edificaciones por un valor estimado de Bs. 213.352, importe que esta considerado como activo en los estados financieros. El no perfeccionar el derecho propietario de estas edificaciones, contradice principios de contabilidad generalmente aceptados que requieren contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen.*

Clasificación	US$ (miles)
Costos invertidos en propiedades cedidas en usufructo, activados en el balance al 31 de diciembre de 1996 que deberían cargarse proporcionalmente a resultados en los años del usufructo	8.237
Anticipos no recuperables	11.433
Anticipos para recuperaciones sector florícola: CONDARCO	1.800
Desvalorización de inversiones en acciones telefónicas	10.847
Inversiones permanentes: acciones de SERVIFLOR y EMCOFRUT	870
Total	**33.187**

G3. Control Interno

De las visitas realizadas a las diversas agencias, es nuestra opinión que el departamento de sistemas debería emitir normas y procedimientos relacionados con la implantación del sistema de cómputo introducido (SBI), incluyendo la debida capacitación al personal usuario del mismo.

Deberán actualizarse los manuales de funciones y procedimientos administrativos. El sistema no cuenta con manuales operativos que permitan al usuario el uso del sistema, incluyendo la instrucción de quiénes son los empleados que están autorizados para entrar en el mismo.[20]

En el mes de febrero de 1995, la Fundación importó tres equipos refrigerados con el propósito de formar parte de una empresa independiente de refrigeración de frutas. El proyecto nunca se

[20] El ex-asistente administrativo de la agencia Yapacaní, efectuó apropiación indebida de fondos de recuperaciones de créditos regulares por aproximadamente US$3.500 y Bs. 10.700, suplantación de firmas de los prestatarios, falsificación de documentación de respaldo de los pagos efectuados (meses de abril a mayo de 1996). Similar situación se produjo en la Agencia Mizque en la gestión 1995. El funcionario José Arias retuvo la suma de aproximadamente US$478 y Bs. 5.200. Para ambos casos se están realizando las diligencias legales tendentes a recuperar los montos involucrados. Los procedimientos de control de agencias no detectaron estas anomalías.

concretó y los equipos nunca fueron utilizados. Al respecto debe marcarse la falta de control y descuido de dichos equipos, independientemente de la falta de utilidad y del mantenimiento de un activo absolutamente improductivo para la entidad por un valor de US$94.216 (cuenta bienes diversos alquilados).

La Fundación otorgó a la firma INBEAL la suma de Bs. 93.000 en cumplimiento de la Carta Administrativa 090/94 del Proyecto de Desarrollo Regional de Cochabamba USAID/B, como estímulo a su actividad beneficiadora de alimentos procedente del Chapare. Esta suma cubriría el 25 por ciento del precio de venta ex fábrica de harina de banano, harina de yuca, cúrcuma seca y achiote seco. La documentación de respaldo exhibida por INBEAL a la Fundación por la cual obtuvo los recursos mencionados, resultaron ser falsificados, por lo tanto el convenio no es cumplido y debiera restituir los fondos. Los procedimientos de control interno de la Fundación no detectaron estas anomalías antes de realizar los desembolsos.

H. Recomendaciones

Se recomienda ajustar la estructura organizativa de la Fundación. Entre dichos ajustes, se recomienda considerar las siguientes:

- No existe una clara dependencia lineal ni funcional de contabilidad. Actualmente depende directamente de la gerencia general lo que se considera poco práctico. Se considera que esta importante función pase a depender, bajo el actual esquema, de la gerencia de operaciones mientras no exista una gerencia de finanzas.

- El área de Cartera en la actualidad depende de la gerencia de operaciones. Si bien esta área desempeña una función operativa, está íntimamente ligada con la actividad crediticia y con el seguimiento que los oficiales de crédito deben efectuar. Por lo tanto, se recomienda que esta área pase a depender de la gerencia de créditos.

- No existe una definición precisa de los niveles de jefatura en la estructura actual. Estos cargos y sus respectivas funciones y responsabilidades deben estar claramente delineadas.

- Tanto en la sucursal Montero como en las agencias, existe el cargo de asistente administrativo; sin embargo, no se encuentran definidas sus funciones y responsabilidades. Esta función, probablemente bajo una denominación diferente, jugará un rol importante en la nueva organización de FFP, por lo tanto una definición precisa de sus funciones es requerida.

Ofrecemos estas otras recomendaciones sobre la adecuación del personal, la gestión, el cumplimiento con la ley vigente y los sistemas de información.

- Con miras a la transformación de la Fundación a un FFP resulta importante *proporcionar una capacitación adicional en el manejo y operaciones de entidades financieras*. Es necesario que los niveles intermedios y de apoyo estén preparados para el nuevo rol que asumirá la entidad como FFP. Se requiere, por lo tanto, una intensificación en el entrenamiento y capacitación del personal con énfasis en captación de depósitos, servicios al cliente y otros

servicios financieros. Como las sucursales insumen considerable tiempo y costos en consultar a la casa central sobre la aplicación del sistema de computación, sería de buena utilidad llevarse a cabo cursos de capacitación del personal en este aspecto.

- Como no existe una política salarial adecuada y un programa de administración de salarios coherente y consistente, se debe *asegurar que las remuneraciones estén de acuerdo con el cargo desempeñado* para evitar también trato desigual entre los empleados de un mismo nivel.

- Dado que la unidad de auditoría interna no posee los recursos humanos suficientes para atender apropiadamente las necesidades de control de todas las agencias, se recomienda *reforzar la supervisión y control de las agencias* habida cuenta del crecimiento esperado de las mismas y la dispersión de la clientela.

- El proceso de *evaluación anual* del personal, en base a formularios elaborados de acuerdo con el manual de administración de personal, *debería ser de conocimiento del empleado*. Los *formularios de evaluación* deben ser *rediseñados* para asegurar la objetividad de las evaluaciones.

- Se debería *actualizar los manuales operativos y administrativos*—de funciones, procedimientos administrativos, administración de personal, procedimientos de cartera y de giros—efectuándose los ajustes necesarios para su aplicación en el propuesto FFP, así como por requisito de la Superintendencia de Bancos para la autorización de la nueva institución.

- De acuerdo a ley, toda empresa o centro laboral con más de 20 empleados debe *contar un reglamento interno de trabajo que norme el manejo del personal.* Este reglamento el cual debe ser elaborado conjuntamente con los empleados y en el cual se debe establecer el régimen laboral, derechos y obligaciones del empleador y empleados, así como las condiciones generales de trabajo.

- La ley establece una penalidad para las empresas que contratan personal por plazos fijos de 180 días como período de prueba aún ejecutando labores de carácter permanente y regular. Con el fin de evitar posibles contingencias se recomienda *revisar las leyes laborales y los contratos de personal.*

- Para *mantener la continuidad administrativa*, así como para disminuir el efecto negativo que pueda tener sobre la actitud y eficiencia del personal, se recomienda que si el retiro de Dr. Bunker es inevitable, seleccionar su reemplazo a la brevedad posible e iniciar su proceso de familiarización y adaptación a la Fundación. Esto para mantener la confianza de las autoridades financieras, potenciales inversionistas, funcionarios y empleados y clientes.

- El directorio debería *actualizar y aprobar las políticas* sobre tasas de interés, montos, plazos, garantías, elegibilidad de los sujetos de crédito, áreas geográficas de atención crediticia, comisiones, cobranzas, seguimiento y calificación a fin de adecuarlas a las normas de la Superintendencia de Bancos antes que la Fundación se convierta en un FFP.

- Se debe *establecer el diseño de la política crediticia* basada en la segmentación geográfica del mercado, la organización basada en un sistema de aprobación de operaciones de créditos bajo el sistema de comités y la participación de los funcionarios en el proceso crediticio.

- Se recomienda *mejorar los procedimientos a través de la implantación de políticas* claras y coherentes para la operatoria de cada sector de la institución.

- Debido a los peligros inherentes en concentraciones crediticias, se recomienda *desarrollar un programa de diversificación* de cartera, mantener la información necesaria para supervisar adecuadamente posibles concentraciones y evaluar periódicamente el riesgo adicional que proporciona cada concentración.

- Se recomienda *registrar el monto de garantías* en una cuenta de orden para facilitar el control de las mismas.

- Aunque la *información* presentada al directorio se considere adecuada, podría mejorarse en lo relativo a la cartera de créditos incluyendo un mayor detalle, como ser nuevos créditos, renovaciones y reprogramaciones, así como el desempeño de las agencias e indicadores de comportamiento y desempeño a nivel general y de agencias.

- Es necesario *constituir la gerencia de sistemas* como pilar de apoyo a todos los requerimientos de información de cada sector del banco.

- Se debe *fortalecer la gerencia de sistemas* a fin de contar con un sistema de información confiable y seguro, donde cada integrante conozca claramente sus funciones y responsabilidades, donde cada sector cuente con los recursos necesarios (humanos, técnicos, informáticos, infraestructura, etc) para el desarrollo eficiente de sus funciones.

- El departamento de sistemas debería *emitir normas y procedimientos relacionadas con la implantación del sistema de cómputo* introducido (SBI), incluyendo la debida *capacitación* al personal usuario del mismo.

ANEXO B
MANEJO Y SUPERVISIÓN DE AGENCIAS

Sucursal Montero

Ubicación geográfica, características económicas de la región, población atingida. La sucursal Montero se encuentra ubicada a 80 kilómetros de Santa Cruz, provincia de Santisteban. Es una zona eminentemente agropecuaria donde predomina la siembra de arroz, soya, caña de azúcar, como también la producción lechera. De manera que la cartera de la sucursal se encuentra relativamente diversificada en cuanto a riesgos naturales que pudieran afectar determinados rubros de producción.

Tabla 1. Cantidad de Habitantes (aproximación)

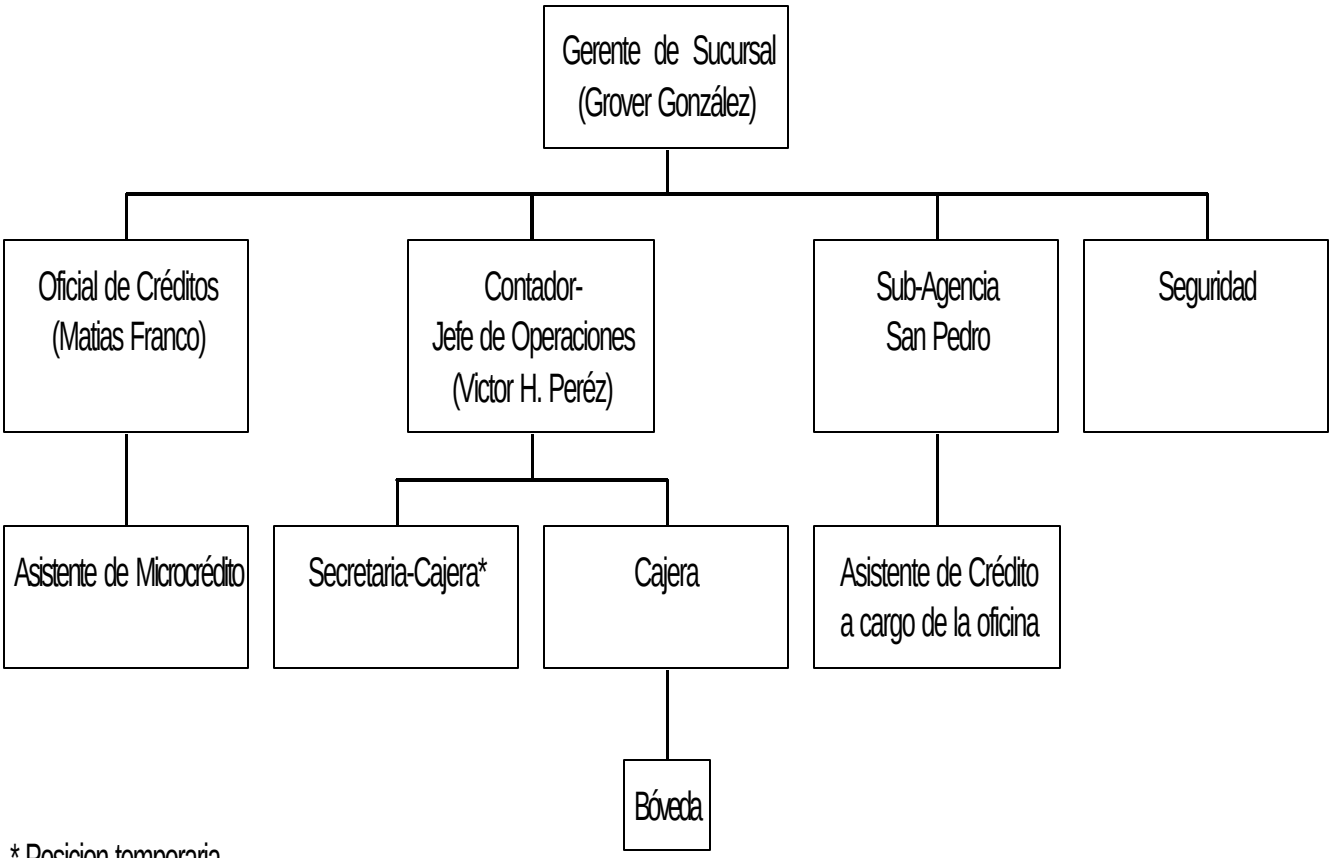
Montero	55.000
Warnes	20.000
Mineros	15.000
Portachuelo	15.000
San Pedro	10.000
No permanentes	30.000
TOTAL	**145.000**

Dimensiones del local y condiciones de seguridad. La entidad posee dos locales yuxtapuestos de su propiedad. Solamente uno de ellos se encuentra habilitado para atender las operaciones de la sucursal. Este local posee aproximadamente 200 m^2, aunque una vez acondicionado el local contiguo, entre ambos alcanzarán aproximadamente 400 m^2 de superficie cubierta. El local habilitado no posee un tipo de construcción que asegure un buen grado de seguridad física y se muestra muy vulnerable sobre los techos traseros.

Estructura del personal y funciones. El plantel de la sucursal está compuesto por nueve personas con alguna experiencia en el área crediticia y administrativa. El gerente de la sucursal, además de su responsabilidad de control general de la misma, se ocupa especialmente de la

atención de los créditos regulares. La atención de todos los asuntos de la sucursal no puede asegurar un correcto proceso de evaluación previo, simultáneo y posterior de los clientes, funciones estas propias de un oficial de créditos. El asistente de créditos micro se ocupa de las regiones de Warnes, Mineros y Portachuelo. No se evidencia que se cumpla con la función de visitas de seguimiento a los clientes por microcréditos ya desembolsados. Existe un solo cajero en la Sucursal. Se nota que a principios de mes se aglomera una gran cantidad de clientes, pudiendo estar aguardando muchísimo tiempo en la fila hasta ser atendidos. Serían necesarias por lo menos dos personas para poder atender eficientemente la caja y evitar aglomeraciones, lo que de por sí no dan buenas señales de eficiencia.

Figura 1. Estructura de Personal (Sucursal Montero)



* Posicion temporaria

Competencia. La sucursal atiende a varias entidades financieras de diferente porte en el orden nacional que intermedian recursos del público:

- Banco BIDESA
- Banco de Santa Cruz
- Banco Sol-PRODEM
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Montero
- Mutual Guapay
- Cooperativa de Ahorro y Crédito JISUNU
- Cooperativa San José Obrero (en liquidación)

Otras entidades, como ser el Banco Unión, Banco de Crédito, Banco Económico y Cooperativa Jesús Nazareno, tendrían previsto instalarse en la región a la brevedad.

Agencias dependientes de la sucursal. En realidad se trata de regiones urbanas y rurales algo más aisladas de la provincia, es decir, Warnes, Mineros, Portachuelo y San Pedro, sujetas al

control de Montero. Solamente la región San Pedro reviste el carácter de subagencia toda vez que posee una oficina propia (en el sentido que es separada de la sucursal, aunque se trata de una oficina alquilada). Las demás regiones son manejadas directamente desde la sucursal. La subagencia San Pedro comenzó a operar el 20 de diciembre de 1996. Se encuentra ubicada a 80 kilómetros de Montero. El ámbito de influencia de San Pedro, por tratarse de una zona eminentemente rural, contiene inconvenientes de comunicación, lo que amerita ser tratado cuidadosamente en lo que atañe al control de cobranzas principalmente.

Operaciones. La sucursal puede efectuar desembolsos en cheques para microcréditos. Tratándose de créditos denominados regulares, el gerente de la sucursal puede aprobar hasta el límite de US$20.000, pero los desembolsos siempre son extendidos por la casa central. Salvo algunas cobranzas realizadas por la subagencia San Pedro, la totalidad de las cobranzas se realiza en las propias oficinas de Montero. El registro y control de los desembolsos y las recuperaciones está bajo el sistema uniformemente adoptado para toda la entidad en el ámbito nacional.

Tabla 2. Clientes Activos y Montos Involucrados

Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Montos Totales (miles de US$)
Micro	1.800 - 2.000	1.000
Regular	100 - 150	1.500 - 2.000

La mora promedio de la sucursal se sitúa en el 1,5 por ciento , (calculado a partir del día siguiente al vencimiento del crédito), porcentaje satisfactorio si se tiene en cuenta además que se trata de clientes que van rotando permanentemente

Sistemas de computación y dotación de equipos. La sucursal cuenta con ocho PCs (con dos terminales en las cajas), interconectadas con el sistema, y siete impresoras. Se ha adoptado el sistema de cómputo utilizado por el BANCOSUR (en liquidación), utilizando *software* para clientes, créditos, cartera, contabilidad, caja y evaluación de créditos. No se están utilizando, y sin embargo están incorporados al sistema, los de cuentas corrientes, caja de ahorro, depósitos a plazo fijo, giros, notas de débito y notas de crédito por cuentas corrientes, notas de débito y notas de crédito por caja de ahorro y cheques de gerencia.

La sucursal insume considerable tiempo y costos, en consultar a la casa central sobre la aplicación del sistema de computación, de lo que se desprende que de buena utilidad sería que se llevaran a cabo cursos de capacitación del personal en este aspecto.

Reportes. De la aplicación de los paquetes mencionados anteriormente se desprende resumenes de trasacciones de caja, contables de cartera, de productos y de sectores, líneas de financiamiento, PIRC, fortalecimiento, A y A, mayores analíticos de saldos, comprobantes de desembolso y planes de pagos.

La totalidad de la información procesada diariamente, se envía vía correo electrónico a casa central para su registración contable, obviando el envío de planillas que surgen del propio sistema. Semanalmente se informa al gerente de operaciones, sobre las proyecciones de colocaciones y recuperaciones para la semana que se inicia.

Manejo de efectivo. La sucursal opera únicamente con el Banco de Santa Cruz, de

Montero (hay una cuenta en dólares y otra en Bolivianos). Deposita diariamente las cobranzas del día, íntegras e intactas, luego de cuadrar las cajas antes de las 18 horas. Tanto el banco como la sucursal cierran su actividad diaria a las 17 horas. Todas las cobranzas se depositan por norma, sin embargo, excepcionalmente podrían existir cobranzas fuera de hora que se guardan en la caja de seguridad hasta el día siguiente.

La cajera efectúa las cobranzas digitando el sistema y emitiendo los recibos por la misma computadora. La planilla de cierre para constatar el dinero efectivo recibido en el día se corre inmediatamente de cerrada la sucursal y debe coincidir con el monto a ser depositado. El contador controla diariamente este cierre con el arqueo de fondos dejando constancia expresa de dicho control.

Todas las cobranzas se realizan en el propio local, es decir, no existen recibos de campo, (salvo las que pudieran ser realizadas por el encargado de la sub agencia de San Pedro), por lo tanto no existe el problema de tener que controlar cobranzas realizadas a clientes lejanos y no rendidas en el propio día de realizada. La cuenta bancaria esta aperturada por la casa central, de manera que la sucursal ignora el movimiento habido en la misma, o por decirlo de otra manera, no depende la subsistencia de la sucursal de los fondos que pudieran haber en la cuenta bancaria originados en la propia sucursal ya que ésta se limita a depositar las recaudaciones tal como fue explicado y a confeccionar los cheques de desembolsos autorizados a emitir por la casa central. Además de ello, se reportan a la casa central los montos de cheques a ser emitidos a fin de asegurar la debida provisión de fondos, si fuera necesario.

La sucursal cuenta con una caja chica de Bs. 2.000, bajo la responsabilidad del contador, la misma que, en principio, se repone cada mes. Su función es atender únicamente gastos menores, ya que los gastos más significativos, como cualquier otro tipo de erogaciones, son realizadas directamente por la casa central a solicitud de la Sucursal.

Manuales operativos, instructivos, guías de procedimientos. La sucursal cuenta con un manual de procedimientos de administración del personal y otro de procedimientos administrativos. Sin embargo, la utilidad de este último es relativa dado que debe actualizarse en base al nuevo *software* aplicado.

Bóveda y condiciones de seguridad. La seguridad está conformada por un guardia permanente suministrado por el batallón de policía personal las 24 horas del día. El vigilante posee una habitación en el propio local de la sucursal. Las condiciones de seguridad de la bóveda son relativamente buenas, la estructura está conformada por un cuarto de hormigón armado, cuyas dimensiones son de aproximadamente 1,5 m x 2,0 m. Dentro de dicho cuarto se encuentra una caja fuerte de combinación, de buena contextura. Sin embargo, la entrada a la bóveda carece de rejas interiores, habiendo solamente una puerta de madera que puede ser violada sin mucha dificultad. En el interior del cuarto de bóveda, no dentro de la bóveda misma, hay gran cantidad de folders y carpetas que ocupan espacio y en nada requieren de tal grado de seguridad.

Contabilidad. La sucursal no elabora un balance propio que permita discernir sobre la rentabilidad de la misma. Es apenas un ente que registra cobranzas y desembolsos, y su gestión no está ligada a la producción de la propia sucursal. El plan de cuentas utilizado responde al aprobado por la Superintendencia de Bancos del mes de enero de 1997

Agencia Yapacaní

Ubicación geográfica, características económicas de la región, población atingida. La agencia se encuentra ubicada a 230 kilómetros de Santa Cruz, provincia de Ichilo, y su área de influencia atinge aproximadamente 28.000 habitantes. La zona de influencia de la agencia abarca Yapacaní, San Juan, San Carlos, Antofagasta, La Enconada, la franja norte de la ciudad hasta Víboras (a 78 km) y hasta Río Ichilo, frontera con Departamento de Cochabamba.

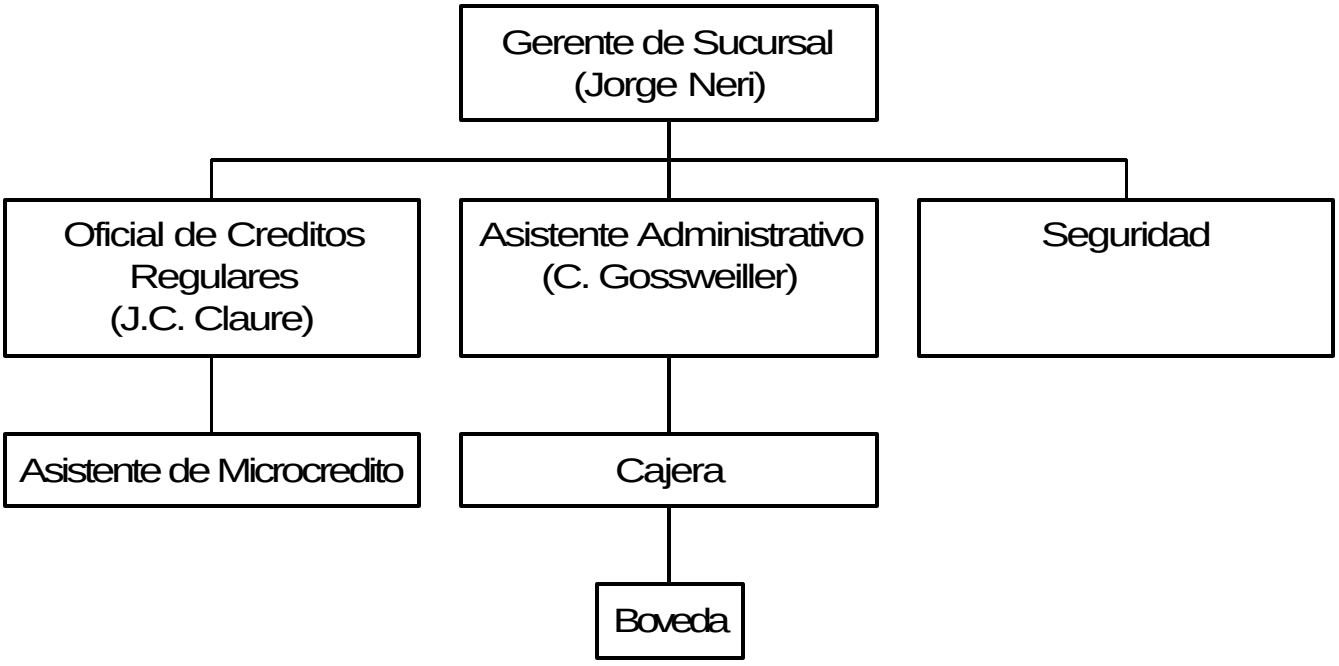
Es una zona eminentemente agrícola donde predomina la siembra de arroz y soya. La cartera de la agencia se encuentra bastante concentrada en cuanto a los riesgos naturales que podrían afectar tales rubros.

El microcrédito básicamente está dirigido al sector comercial, pequeños empresarios, comerciantes al borde de la ruta, etc, mientras que los créditos regulares apuntan a la producción agrícola, (preparación de la tierra, semillas, siembra, maquinaria y capital de trabajo).

Dimensiones del local y condiciones de seguridad. El local se muestra sólido, de buena construcción de hormigón. Cubre aproximadamente 350 m^2. La propiedad es alquilada a terceros.

Estructura del personal y funciones. El plantel de la zgencia está compuesto por seis personas con experiencia en el área crediticia y administrativa.

Figura 2. Estructura de Personal (Agencia Yapacani)



Competencia. Solamente el Banco Mercantil en la región de San Juan (a 20 kilómetros de Yapacaní) y PRODEM (créditos solidarios, mancomunados), constituyen la competencia actual de la Fundación. Sin embargo, existen indicios que otras entidades se encuentran tramitando la autorización de funcionamiento en esta ciudad de Yapacaní.

Operaciones. La agencia puede efectuar desembolsos en cheques para microcréditos hasta cierto limite autorizado por la gerencia general al gerente de la agencia. En cambio los créditos regulares son desembolsados mediante cheques emitidos por la casa central. Hasta la fecha, la mayor parte de la función de seguimiento de los créditos ya desembolsados se hacía en forma verbal, sin que quedara constancia escrita de ello. A partir del mes de febrero de 1997, se ha instruido para que las labores de seguimiento y visitas a clientes quede debidamente registrada en los respectivos legajos a fin de verificar si son correctos los datos de garantías y patrimonios declarados por los tomadores. La mayor parte de las recuperaciones se efectúa en efectivo, tanto en el local de la Agencia como en cobranzas de campo. En este último caso, los cobradores regresan indefectiblemente en el propio día. Son pocos los casos de recibos de campo, y es el asistente administrativo quien lleva el control de los respectivos talonarios. El registro y control de los desembolsos y las recuperaciones están bajo el sistema uniformemente adoptado para toda la empresa en el ámbito nacional.

Tabla 3. Clientes Activos y Montos Involucrados de la Agencia

Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Montos Totales (miles de US$)
Micro	450/500	200
Regular	180/200	3.000

Los microcréditos son mayormente comerciales. Los créditos regulares están relacionados con la producción arrocera, para preparación de terreno, siembra, semilla, maquinaría y o capital de operaciones

Sistemas de computo y dotación de equipos. El sistema de computo es el mismo que el aplicado para la sucursal Montero.

Reportes. La agencia confecciona resumenes de transacciones de caja, contables de cartera, de control contable de sectores, mayores analíticos de saldos, comprobantes de desembolso y planes de pagos. No provee de un balance independiente de sus operaciones y envía por correo electrónico a la casa central la totalidad de las operaciones generadas en el día.

Manejo de efectivo. Las cobranzas de cartera se realizan en efectivo. Sin embargo, se admiten cobranzas en cheques mientras se trate de cuentas abiertas en el Banco Mercantil de San Juan. Durante la visita efectuada, no se han apreciado aglomeraciones de clientes. El día 4 de marzo, por ejemplo, se registraron 68 recuperaciones, representando aproximadamente el promedio para los primeros días de cada mes, donde se concentran las cobranzas. La agencia opera únicamente con el Banco Mercantil de San Juan. Deposita todos los días las cobranzas del día, íntegras e intactas, luego de cuadrar las cajas antes de las 16 horas. Se cierra su actividad diaria a las 17 horas. Las cobranzas posteriores al depósito permanecen en la caja de seguridad para ser depositadas al día siguiente. El día 3 de marzo quedó para el día siguiente la suma de Bs 11.255.

La agencia cuenta con una caja chica de Bs 2.000, con reposición mensual. Su función es atender únicamente gastos menores, ya que los gastos mas significativos, como cualquier otro tipo de

erogaciones, son realizadas directamente por la casa central a solicitud de la agencia. No se pueden pagar de caja chica importes que individualmente superen 100 Bs.

Manuales operativos, instructivos, guías de procedimientos. La agencia no cuenta con manuales operativos, existen solamente instructivos aislados.

Bóveda y condiciones de seguridad. La bóveda está conformada por una caja de seguridad a combinación, cuya única objeción es que se encuentra instalada en la cocina comedor de la entidad y los movimientos físicos de dinero o valores que pudieran realizarse quedan a la vista de quienes se encuentren circunstancialmente en el lugar. El personal de seguridad está conformado por una guardia permanente suministrado por el batallón de seguridad física de la policía las 24 horas del día. Posee una habitación en el propio local.

Contabilidad. La agencia no elabora un balance propio que permita discernir sobre la rentabilidad de la misma. Es apenas un ente que registra cobranzas y desembolsos, y su gestión no esta ligada a la producción propia. El plan de cuentas utilizado responde al aprobado por la Superintendencia de Bancos en enero de 1997

Agencia Punata

De la breve visita realizada en la agencia Punata, se desprenden las mismas observaciones generales que en Montero y Yapacani. Se utiliza el mismo sistema de registración contable y existe idéntica centralización de información hacia la casa central.

Microfinance Training Course Evaluation and Completion Report, 19 de abril de 1996.

1.

2. Cary Wingfield Raditz, *Assessment of Microenterprise Support Institutions for USAID Sri Lanka: The Micro Enterprise Support Activity*, 25 de junio de 1996.

3. Dale W. Adams y Fernando Cruz-Villalba, *Microfinance Workshop for the West Bank and Gaza Completion Report*, 29 de julio de 1996.

4. Miguel A. Rivarola, *Evaluación de la Propuesta de Constitución del Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas*, octubre 1996.

5. Mario Dávalos, *Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción (FundaPro)*, octubre 1996.

6. Ken L. Peoples, *Consideration of a Merger between the Sartawi Foundation and the Agrocapital Foundation*, noviembre 1996.

7. Meliza H. Agabin, Jeanne Koopman, y Harunur Rashid, *Women's Enterprise Development Project: Mid-Term Evaluation Report*, diciembre 1996.

8. Robert Boni, *Revisión del Sistema de Informática del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas*, abril 1997.

9. Oscar Oswaldo Oliva V. y Barry Lennon, *The Organization for Women's Enterprise Development: Institutional Assessment Report*, junio 1997.

10. Camilo Arenas, *Evaluación de Diligencia Propria de la Fundación Agrocapital*, junio 1997.