

Diagnóstico del Programa de Microcrédito

por Jacqueline Bass

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 75

Mayo 1999

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-I-00-95-00034-00
Proyecto No. 940-0406-5692345
Oficina de la Microempresa

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Esta obra recibió el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, La Paz, Bolivia bajo compra por cuenta al Contrato de Cantidad Indefinida del Microserve No. PCE-I-00-95-00034-00, cuyo contratista principal es Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C., 20036; Tel. 202 955 5300; Fax 202 955 3400

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

**Contrato No. PCE-I-00-95-00034-00
Proyecto No. 940-0406-5692345**

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO

**Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 75**

**por:
Jacqueline Bass**

**Presentado a:
USAID Bolivia**

Mayo 1999

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
	A. Cuadro Resumen de la Información Principal	1
	B. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones	1
II.	FACTORES INSTITUCIONALES	7
	A. Estructura Legal	7
	B. Historia	7
	C. Fuentes y Montos de Financiamiento	11
	D. Gestión y Liderazgo en el Programa	13
	E. Alianzas o Convenios	14
	F. Recursos Humanos	16
	G. Estructura Organizacional	22
	H. Sistemas de Información Gerencial	23
	I. Análisis Financiero	25
	J. Controles Internos y Auditorías	30
III.	SERVICIOS/CLIENTELA/MERCADOS	33
	A. Servicios	33
	B. Alcance	35
	C. Característica de los Miembros	36
	D. Recomendaciones Metodológicas	38
IV.	PLANES FUTUROS	40
	A. Visión y Objetivos	40
	B. Planes de Expansión	41
	C. Creación de una Institución Local	41
V.	DESEMPEÑO FINANCIERO	44
	A. El Estado de Pérdidas y Ganancias	44
	B. El Balance de Situación	44
	C. Rentabilidad y Eficiencia	45
	D. Calidad de la Cartera de Préstamos y Administración de la Mora	47
	E. Tasas de Interés y Rendimiento	50
ANEXOS		
ANEXO A	SITUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA EL AÑO FISCAL 2000	53

Evaluación del Programa de Bancos Comunales de FFH CRECER

I. RESUMEN EJECUTIVO

A. Cuadro Resumen de la Información Principal

INDICADORES	ACTUAL					PROYECTADO
	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99	31/1/2000
Número de Clientes Activos	5.905	7.182	11.227	12.892	19.351	20.000
Cartera Vigente	673.777	952.195	1.824.834	2.122.011	2.825.387	3.200.000
Promedio de la Cartera Vigente Por Cliente	114	133	163	165	164	190
Número de Ahorristas	5.905	7.182	11.227	12.892	19.351	20.000
Valor Total de todas las Cuentas de Ahorros Voluntarias y Obligatorias	67.378	95.220	470.059	523.893	563.918	
Cartera Vigente/Préstamo Total en Mora	0,45%	3,76%	0,65%	2,32%	0,26%	
Morosidad – Saldo de los Préstamos Vencidos > 30 días	0,4%	2,1%	0,5%	1,8%	0,2%	
Eficiencia Institucional	77,9%	58,7%	42,5%	38,4%	45,1%	
Rendimiento Efectivo Sobre la Cartera de Préstamos	31,0%	38,6%	35,0%	35,4%	41,1%	
Autosuficiencia Operativa	40,8%	68,0%	83,0%	93,5%	93,8%	118,0%
Rendimiento Ajustado del Promedio de los Activos Totales	-41,5%	-15,7%	-6,4%	-2,2%	-2,5%	
Tasa de Cambio Libre en el Mercado (al final del período)	5,1	5,2	5,5	6,7	6,0	

B. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones

B1. Conclusiones Generales

El programa de FFH CRECER ha cumplido nueve años de operaciones en las microfinanzas rurales ofreciendo servicios de crédito con educación. Actualmente, opera a través de cuatro oficinas regionales en La Paz, Cochabamba, Oruro y Sucre. Estas oficinas ofrecen servicios en cinco de los nueve departamentos de Bolivia en el altiplano y los valles donde está fuertemente concentrada la desnutrición. El crecimiento del programa tanto en el número de clientes activos como en la cartera ha sido realmente impresionante, especialmente durante el año 1999. A través de una ardua labor, FFH CRECER ha desarrollado un exitoso programa de crédito con educación en Bolivia. Este programa ha logrado consolidarse como el programa de bancos comunales más grande y exitoso en Bolivia, contribuyendo a la provisión de servicios de crédito sostenibles y de gran impacto para personas de bajos recursos, especialmente mujeres, logrando un efecto que va más allá de los servicios crediticios proporcionados.

En la creación de este programa, el equipo de *Freedom from Hunger* [Libertad del Hambre] ha tenido que superar una serie de obstáculos tales como: baja densidad poblacional, falta de infraestructura de caminos, bajas condiciones de seguridad y fraudes internos. Otros obstáculos

experimentados también han sido la falta de apoyo del gobierno de Bolivia a través de mecanismos de financiamiento como Fondesif y de organizaciones financieras de segundo piso como FundaPro. Pese a estos obstáculos, el programa ha logrado proveer servicios de crédito a más de 19.000 clientes activos, que representan una gran parte del total de mujeres empresarias en las zonas rurales. La gran mayoría de los clientes de *Freedom From Hunger* son mujeres que viven en áreas periurbanas (20%) y rurales (80%) de Bolivia. El programa ha desarrollado un personal competente que proporciona eficientes servicios de crédito y de educación en las mismas instalaciones de los bancos comunales. Cada promotor atiende a un promedio de 312 clientes, un alcance comparable con otros proyectos que operan en áreas más densamente pobladas y se ubica dentro de los rangos de eficiencia de los mejores programas de bancos comunales en la región.¹

En el proceso de implementación de la metodología de bancos comunales FFH CRECER ha trabajado arduamente para traducir su compromiso de habilitación económica de la mujer boliviana, desarrollando un programa efectivo que proporciona oportunidad de desarrollo personal, avance económico y apoyo social, que inicialmente se había fijado en su misión. A través de este proceso de desarrollo metodológico e institucional este programa de bancos comunales ha logrado los siguientes alcances:

- Desarrollo de una metodología de crédito que ha sido adaptada al contexto nacional y que se viene implementando exitosamente en áreas rurales y periurbanas.
- Cartera de crédito sana, con un índice histórico de mora menor al 2%, que hasta la fecha exhibe un avance constante hacia la sostenibilidad económica.
- Liderazgo efectivo que ha conducido al programa al desarrollo de una fuerte cultura organizacional que pone énfasis en la recuperación de pagos y control sobre los costos operacionales del programa con un componente social fuerte enfocado hacia la seguridad alimenticia.
- Un personal motivado y muy dedicado al logro de los objetivos que persigue el proyecto, especializado tanto en el área de crédito como de educación.
- Buenos manuales de capacitación que apoyan la labor de los promotores en el campo, aseguran la estandarización de la metodología en el campo y promueven un control de la calidad y una alta estandarización en el producto financiero de crédito con educación.
- Guías y políticas de implementación claras que se modifican periódicamente e implementan dentro del programa.
- Estandarización del curriculum y los mensajes educativos que se transmiten durante las reuniones de bancos comunales.
- Buenas relaciones dentro de las comunidades y con otras instituciones de crédito en el país lo que le da visibilidad a la labor que realiza la institución en el ámbito nacional.
- El desarrollo de una estructura institucional descentralizada a través de oficinas regionales y unidades locales operativas para el logro de la expansión futura del proyecto.

FFH CRECER ha avanzado la metodología tradicional de bancos comunales y en este proceso ha desarrollado una metodología altamente efectiva que responde a las necesidades de su población objetivo, mujeres de escasos recursos. Los desafíos para este dinámico programa son lograr la

¹ Los programas de bancos comunales más exitosos tienen un promedio de 300 a 400 clientes por promotor.

mayor efectividad y eficiencia posible, respondiendo a las necesidades de su población objetivo. Con ese fin, la institución deberá continuar con su labor de consolidación institucional, efectuando la transición de una organización pequeña a una más grande que opera con líneas de autoridad definidas con mayor claridad; desarrollar sistemas que le permitan monitorear sus actividades crediticias; aprender de sus resultados; y adaptar y refinar su metodología de crédito a fin de lograr las metas de expansión trazadas.

Este programa se encuentra en una etapa de transición, tratando de establecer una Organización No Gubernamental independiente que proporcione servicios financieros y de educación masivamente a mujeres pobres que viven en áreas rurales y periurbanas de Bolivia. *Freedom from Hunger* ha realizado un progreso significativo al establecer legalmente la nueva ONG a fines de octubre de 1999, cuando se firmó el acta de fundación. Esta ONG demandará una gran atención por parte de la dirección del programa. Aunque la institución cuenta con un personal operacional competente, el programa aún es dependiente de la dirección del personal extranjero. El propósito principal en esta siguiente etapa de desarrollo debe ser desarrollar la capacidad administrativa y de liderazgo del personal local para así hacer posible la creación de la organización local independiente que pueda funcionar efectiva y eficientemente.

Una observación general del programa en el ámbito operativo es que cuenta con buenos procedimientos, y que le ha dado bastante atención a la revisión de estos procesos, especialmente durante este último año. Aún quedan muchas mejoras que se deberán hacer rápida y efectivamente para posibilitar la expansión, permitir la canalización de nuevos recursos para responder a la fuerte demanda existente, e incrementar la autosostenibilidad del programa. El programa deberá prestar mayor atención a sus sistemas de información gerencial (SIG) realizando un análisis más profundo del desempeño del programa, manteniendo su énfasis en la revisión de los procedimientos y continuando con los procesos de estandarizarlos para así lograr incrementar la eficiencia y transparencia de sus actividades crediticias.

B2. Recomendaciones Prioritarias

Esta sección apunta a cinco áreas de mayor prioridad de acción dentro del programa. El informe contiene una serie de recomendaciones relacionadas con una variedad de temas.

- a) Consolidación. FFH CRECER no solamente deberá consolidarse como una institución financiera local viable, capaz de lograr la autosuficiencia financiera cubriendo los costos de sus actividades de intermediación financiera, sino que también requerirá de un cambio estructural dentro de la organización para poder llegar un número mayor y significativo de clientes y otorgarles servicios financieros de alta calidad. El desarrollo temprano de esta visión por parte de la institución ayudará al programa a sentar las bases e instituir las capacidades necesarias dentro de la institución para que esta etapa transcurra de la forma más eficiente posible. Este cambio estructural es muy necesario y le otorgará a FFH CRECER la capacidad de incrementar exponencialmente sus servicios, seguir prestando servicios de calidad a sus clientes, y la posibilidad de ampliar el número de productos financieros a disposición de los clientes. FFH CRECER deberá utilizar sus ventajas comparativas en el proceso de decisiones que determinen el futuro de esta institución boliviana de bancos comunales creando una mayor visión para el programa que consolide las operaciones de intermediación financiera que realiza, creando un programa de microfinanzas conectado con

las necesidades económicas de sus clientes y que cubra cada vez más las necesidades de sus clientes.

- b) **Sistema de Información.** El programa de bancos comunales necesita perfeccionar su actual sistema de información gerencial. FFH CRECER deberá considerar como prioridad el desarrollo de un programa computadorizado de cartera que permita hacer un cruce de información con los resultados contables para lograr una mayor transparencia en las actividades de intermediación financiera y, también desarrollar un sistema de evaluación continua del desempeño de la cartera de crédito. Actualmente, el personal de FFH CRECER dedica gran parte de su tiempo a agregar manualmente la información de los diferentes bancos comunales. Este sistema manual de seguimiento del crédito y es sumamente costoso para el programa y no le proporciona a la Gerencia el tiempo suficiente para realizar una planificación estratégica que le permita incrementar el alcance y productividad del programa. El sistema de cartera computadorizado hará posible que el programa de bancos comunales administre adecuadamente el creciente volumen de operaciones y le proporcionará a la Gerencia de Créditos los informes al día para que tome decisiones informadas y ágiles sobre problemas cotidianos. Además, este sistema dotará de mayor transparencia al programa haciendo posible una detección más rápida del fraude.
- c) **Descentralización.** Se recomienda que se continúe el énfasis de descentralización de la oficina central hacia las oficinas regionales y que dicho proceso sea más intensivo en las Unidades Locales Operativas (ULO). Actualmente, el programa está descentralizando las actividades de crédito hacia las regiones desde las que opera el programa. Sin embargo, este proceso deberá ser más intensivo en las ULO que posteriormente se convertirán en sucursales de crédito con personal capacitado en microfinanzas, que operen de forma integrada y que se consoliden como equipo. Posteriormente, el programa deberá evaluar la función de las oficinas regionales y cuando hayan alcanzado una escala considerable se deberá evaluar la necesidad de incluir personal más especializado en las regiones y dotarlas de mayor independencia del resto de las operaciones de la institución.

Dado el alcance del programa a áreas rurales realmente alejadas, de baja densidad poblacional y poca infraestructura vial que conecte a las diferentes comunidades, FFH/CRECER deberá desarrollar un modelo propio para sus ULO asegurándose que se establezcan de acuerdo con las necesidades de las comunidades a las que sirve. Será muy importante que FFH/CRECER desarrolle un modelo en el que las ULO le permitan reducir su alta estructura de costos, incrementar su visibilidad institucional y dotar de un mejor servicio a su clientela. Asimismo, la estrategia de expansión basada en las ULO deberá tomar en cuenta el modelo de cruce de subsidio de las operaciones de crédito tratando de desarrollar un modelo estandarizado dentro de las ULO que le permita seguir fiel a su misión de continuar su alcance hacia comunidades rurales pobres.

Las instituciones de microfinanzas exitosas en el mundo mantienen sucursales de crédito y generalmente cuentan con un personal compuesto por cuatro personas: gerente, oficial(es) de crédito, cajero y contador. En las regiones más remotas con menor demanda, las instituciones establecen servicios de postas dentro de las comunidades centrales, compuestos de un oficial de crédito y cajero/contador, que funcionan ciertos días de la semana para llevar a cabo las

actividades de recolección de pagos y asegurar la transparencia de sus operaciones. FFH CRECER deberá prestar mucha atención al desarrollo de una estructura básica que le permita dotar al programa de la transparencia necesaria para llevar a cabo sus operaciones de crédito y al mismo tiempo, mantener el control necesario sobre sus costos para conseguir la autosuficiencia financiera. La evaluadora recomendaría que se instituya un modelo altamente estandarizado en las ULO, que tome en cuenta el capital necesario, personal y tiempo más adecuados para lograr la rentabilidad de estas unidades. Dentro de estas proyecciones financieras, el programa deberá estimar el costo de las oficinas regionales y nacionales asegurándose que la rentabilidad de las ULO contemple el pago de todos estos costos.²

- d) Fondos. Dado que los fondos de la USAID llegan a su fin en septiembre del 2000, el programa de crédito deberá continuar su contacto con diversos donantes e inversionistas para adquirir fondos adicionales que le permitan continuar con la expansión del programa, lograr alcanzar la meta de autosostenibilidad financiera y beneficiar a un número mayor de microempresarios. La adquisición de nuevas fuentes de financiamiento dependerá del desarrollo de una visión de largo plazo y mejores sistemas de información gerencial, que permitan el seguimiento del desempeño financiero del programa. Asimismo, el programa deberá desarrollar un número de actividades que le permitan incrementar su visibilidad y de esta manera desarrollar contactos con donantes potenciales a fin de asegurar el éxito de la captación de fondos para el programa de bancos comunales. Será importante que FFH CRECER desarrolle más su contacto con el sistema financiero formal, trabajando con un mayor número de líneas de crédito que le permitan tener acceso al capital necesario para su expansión y desarrollar relaciones estrechas con estas instituciones, que le permitirán reducir la percepción del riesgo asociado con este tipo de inversiones y a la vez, lograr mejores tasas de interés que le permitan estabilizar el programa.
- e) Expansión. En esta evaluación también se hacen recomendaciones sobre el desarrollo de un plan de expansión y del tipo de análisis financiero que debe llevar a cabo el programa para monitorear su progreso hacia la autosostenibilidad operacional y financiera. La sostenibilidad institucional de este programa de crédito está inseparablemente relacionada con la viabilidad financiera de la organización. La operación crediticia deberá tratar de ser autosuficiente cubriendo sus costos financieros y operativos, y generando suficiente excedente para mantener el valor real del capital invertido en la cartera.³

B3. Nota Acerca de la Evaluación

Esta evaluación se llevó a cabo en Bolivia entre el 13 marzo y el 10 de abril del 2000. La evaluadora tuvo la oportunidad de entrevistar al personal de la oficina principal, visitar las oficinas regionales y unidades locales operativas y de entrevistar a socias de bancos comunales ya formados y clientes potenciales del programa. Quisiera agradecer a Robert Ridgley y Alfonso

² The Association for Social Advancement (ASA) [Asociación para el Avance Social] de Bangladesh es uno de los programas de microfinanzas más rentables del mundo entero. ASA ha logrado desarrollar un sistema altamente estandarizado en sus sucursales de crédito o ULO a través del cual en 9 meses se logra la sostenibilidad operacional y en 12 meses se logra la sostenibilidad financiera, cubriendo los costos de capital a la tasa de certificados de depósitos local.

³ A la fecha, CRECER no ha destinado ningún porcentaje de sus ganancias al incremento de su cartera de crédito. Las instituciones de microfinanzas más exitosas en Bolivia tienden a capitalizar su cartera de crédito, destinando de 10 a 15% de sus utilidades para tal fin. Es importante que CRECER adopte una disciplina financiera más estricta que le permita adquirir la forma institucional que sea más ventajosa para el logro de su misión y visión.

Torrigo por haberme acompañado a las visitas de campo. Además, mi profundo agradecimiento al personal de FFH CRECER – particularmente al personal de la oficina principal, las oficinas regionales de Cochabamba y Sucre y las ULO que visitamos por la amable colaboración que me brindaron durante el proceso de evaluación. Espero que mis sugerencias sean útiles para el desarrollo del programa.

Se hicieron entrevistas a las siguientes personas:

Robert Ridgley	Gerente General
Alfonso Torrigo	Gerente de Operaciones
Carlos Soliz	Gerente de Finanzas y Administración
Edson Gutiérrez	Gerente de Crédito y Sistemas
Isabel Rueda	Coordinadora Nacional de Capacitación
María Elena Apaza	Contadora General
Susan Pennycook	Secretaria, La Paz
Rafael Machaca	Coordinador de la ULO Mallasa
Alberto Rodríguez	Fiscalizador
José Manuel	Administrador de la Regional de Sucre
Alfredo Hurtado	Administrador de la Regional de Cochabamba

II. FACTORES INSTITUCIONALES

A. Estructura Legal

Hasta la fecha, FFH CRECER se ha desarrollado como un proyecto de la organización privada sin fines de lucro, *Freedom from Hunger* (FFH), con personería jurídica en Davis, Estado de California, Estados Unidos de Norteamérica. En 1991, FFH suscribe en la República de Bolivia el acuerdo “Marco de Cooperación Básica” y obtiene la capacidad jurídica para realizar actividades en este país, mediante Resolución Ministerial No. 143/91 emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto con fecha 18 de mayo de 1996. Este convenio se renueva por tres años más hasta el 19 de noviembre del 2002. El programa de microfinanzas de Bolivia forma parte de la red internacional de programas de crédito con educación que congrega a más de 30 programas en Latinoamérica, África y el Asia.

B. Historia

A lo largo de su implementación, el programa ha pasado por una serie de etapas encaminadas al desarrollo de una metodología propia, y en este proceso ha creado una estructura interna dentro del seno de la institución para lograr la debida implementación del proyecto a través de la creación de la oficina central, oficinas regionales y unidades locales operativas. Dentro del desarrollo del programa de bancos comunales se pueden distinguir varias etapas que marcan su evolución:

Fase Inicial: El programa de bancos comunales se inició en 1990 en el departamento de La Paz donde trabajaba con varias comunidades ubicadas a orillas del Lago Titicaca cerca de la comunidad de Copacabana. Durante el programa piloto se establecen las bases de operación, se procede con el desarrollo y la adaptación de la metodología de bancos comunales. El programa de *Freedom from Hunger* desarrolla toda una metodología de crédito con énfasis en la educación, habilitación económica y autogestión. A través del otorgamiento de préstamos a mujeres de escasos recursos, el programa ha desarrollado una metodología que contiene una fuerte visión social.

Segunda Fase: En 1993, el programa se expande hacia los valles del departamento de Cochabamba. Durante esta etapa se desarrolla mejor la metodología de crédito con educación, creando módulos educativos que siguen un proceso de estandarización. El componente educativo ha tenido un impacto definitivo en el programa de crédito logrando una mayor cohesión interna dentro de los bancos comunales. Desafortunadamente, no existen pruebas empíricas relacionadas con el efecto de estos servicios educativos en el crecimiento de los préstamos y la retención de los clientes.

Tercera Fase: Esta etapa se inicia en septiembre de 1995, cuando *Freedom from Hunger* recibe una donación de US\$2 millones de la USAID por un período de cinco años para desarrollar la capacidad institucional de FFH CRECER, para el otorgamiento de servicios de crédito y de educación a mujeres bolivianas de escasos recursos. Durante esta etapa se dan varios cambios que hacen posible el mayor impulso que haya recibido FFH CRECER para mejorar su estructura y su desempeño. En este período se revisaron e instituyeron procedimientos y normas básicas, los sistemas de registros comenzaron a funcionar, hubo un reordenamiento de las relaciones con

la casa matriz y se contrató una parte importante del personal. Los cambios de esta etapa produjeron una rotación en los puestos de trabajo, tanto en el campo como en la oficina central y las regionales.⁴ Se comenzó a simplificar la metodología y se desarrolló un plan de negocios en el que la organización tradujo su visión en metas y objetivos cuantitativos y cualitativos y en un curso de acción que le permita alcanzar dichos objetivos.

Durante este período se realizaron importantes avances en la oficina central poniéndose mucho énfasis en el sistema de contabilidad que a pesar de ser obsoleto y limitado, comenzó a funcionar y otorgar la información necesaria para verificar el desempeño del programa. Otros logros importantes durante esta etapa fueron: el diseño de normas internas, la reformulación de los sistemas de capacitación, el mejoramiento de la información generada tanto en su calidad como en su oportunidad, y se cultivaron relaciones con la banca comercial y las instituciones donantes. Estos cambios dieron como resultado una notable mejoría tanto en la estructura como en el desempeño del programa, haciendo posible el logro de las metas fijadas en la propuesta sometida a la USAID.⁵

Cuarta Fase: El programa actualmente se encuentra en una etapa de maduración y consolidación institucional. El año pasado (1999), el avance del programa fue asombroso, con un crecimiento aproximado del 50% en la clientela del programa, 33% en la cartera y logrando un nivel de autosostenibilidad operativa del 93,8%. Aunque el programa ha experimentado un crecimiento rápido durante 1999, no ha experimentado un crecimiento significativo en su índice de sostenibilidad financiera. Es importante reconocer que la sostenibilidad del programa no aumentó significativamente dada la notable expansión dentro de la cartera de clientes al igual que las inversiones realizadas en infraestructura y activos. Así, el drástico crecimiento anual en el número de prestatarios y la cartera de préstamos es evidencia de la fuerte demanda de los clientes y la satisfacción general con los servicios recibidos.⁶ Durante esta nueva etapa FFH CRECER ha desarrollado una implementación más efectiva alcanzando las metas trazadas en el ambicioso plan de negocios que se desarrolló en 1996.

Esta etapa de desarrollo institucional presenta un gran desafío para FFH CRECER dado que este proceso es bastante complejo y dinámico, y que requerirá de experiencia técnica crediticia. El desafío institucional es grande dado que el programa deberá confrontar varios cambios en el proceso de maduración de sus capacidades crediticias para el logro de la autosostenibilidad financiera. A través de la transformación a una ONG local, FFH CRECER deberá crear una organización en constante aprendizaje, dispuesta a resolver problemas y ofrecer respuestas eficaces a las necesidades de su clientela.

La fase de arranque del programa ha tomado más tiempo del esperado, pasando por varias etapas que han resultado en la creación de una visión, definida en el plan de negocios. A la fecha, la organización cuenta con una estructura compuesta por regionales y ULO para el manejo del programa de bancos comunales; sistemas para la contratación y capacitación del personal encargado de la conducción del programa y la implementación de una metodología de bancos

⁴ Eid Salomón, Borrador - Análisis Institucional de CRECER/FFH, 1997.

⁵ Los indicadores de desempeño incluidos en la propuesta inicial sometida a la Oficina de Microempresas de la USAID fueron revisados en 1997, lo que generó una serie de nuevos indicadores cuantitativos de desempeño.

⁶ Basado en entrevistas mantenidas con clientes del programa.

comunales que se adapta al contexto rural y periurbano en el que opera. Esta infraestructura institucional le permite a FFH CRECER lograr la habilitación económica de sus clientes a través de un programa eficaz que ofrece las oportunidades de desarrollo personal, avance económico y apoyo social que se buscaban desde el inicio.

En la actualidad, el programa de bancos comunales de FFH CRECER opera un programa de microcréditos que puede generar préstamos y conseguir la cancelación de los mismos de manera constante. En el desarrollo institucional del programa de microcréditos, FFH CRECER ha logrado desarrollar un producto financiero que satisface las necesidades de su población objetivo afianzando su posición en el competitivo mercado de las microfinanzas en Bolivia. Dada la recesión económica por la que pasa Bolivia, las otras instituciones de microfinanzas han experimentado una disminución en la demanda de créditos así como la formación de asociaciones de deudores y moras dentro de su cartera de préstamo. No obstante, **CRECER** ha tenido una alza en la demanda así como una baja cartera en mora comprobándose así la eficacia del producto y el exhaustivo seguimiento al crédito que realiza el programa. Dentro de su desarrollo institucional, **CRECER** deberá ingresar a una nueva etapa – donde se logre la mayor eficiencia posible del programa de bancos comunales. En esta nueva etapa, FFH CRECER deberá hacer una serie de cambios que le permitan lograr los objetivos trazados en el plan de negocios.

Estos cambios deberán incluir la transición de:

- Un programa basado en una relación altamente personalizada a un programa más grande con líneas de autoridad claras bien integradas entre la oficina nacional, las regionales y las unidades locales operativas.⁷
- Un programa dependiente de una ONG estadounidense a una ONG local independiente que desarrolle su independencia y una visión de mediano y largo plazo que responda al desarrollo que ha tenido la industria microfinanciera en Bolivia.
- Un programa en desarrollo liderado por ideas y conceptos, a un programa altamente estandarizado con un producto financiero establecido, que responde a la alta competitividad existente en las microfinanzas en Bolivia y que traiga consigo una metodología clara y estandarizada.
- Un programa sostenible operativamente a un programa en vías de lograr su autosostenibilidad financiera, cubriendo sus costos operativos y capitalizándose continuamente para lograr un mayor impacto en el número de clientes atendidos y lograr un buen posicionamiento en el mercado de las microfinanzas de Bolivia.
- Un programa con limitada transparencia administrativa y financiera, a un programa dotado de procedimientos administrativos claros que le otorguen la transparencia económica necesaria para el logro de una intermediación financiera eficaz.

⁷ A través de la visita a las unidades locales operativas se pudo constatar que aún existen problemas de comunicación y administración entre las ULO y las regionales.

En esta etapa de consolidación institucional, expansión de los servicios de crédito y logro de la autosuficiencia financiera, las cifras y los sistemas se vuelven importantes para el logro de un programa de microcrédito efectivo y eficiente. El éxito de la expansión del programa de FFH CRECER requerirá que durante el proceso de expansión se lleve a cabo lo siguiente:

- Dotar al programa de un enfoque altamente especializado en el manejo financiero para cumplir con las metas de rentabilidad e impacto que se pretenden alcanzar.
- Revisar cuidadosamente el diseño metodológico del programa, tratando de mantener las ventajas comparativas del producto de crédito con educación, pero también revisando la posibilidad de cambios que le permitan lograr una mayor liquidez y rentabilidad en sus operaciones crediticias. Actualmente, el programa no recibe la amortización de capital ni los intereses hasta la finalización del ciclo de préstamo de 16 a 24 semanas, lo que causa una gran iliquidez dentro del flujo de capital del programa y que sobreexponen al programa, dado que no se reciben los pagos de intereses ni de amortización del préstamo hasta el final del ciclo del mismo. Se recomienda que FFH CRECER explore la posibilidad de instituir estos cambios a través de conversaciones con su personal y clientes. Sería importante que se realice una prueba piloto de los cambios sugeridos antes de su implementación en el programa completo. Además, el programa deberá realizar varias proyecciones de su cartera para ver el impacto que tendría este cambio en su liquidez y en la contracción de capital dentro de la cuenta interna de los bancos comunales, así como experimentar con la aceptación de ciertos cambios metodológicos entre su clientela. Dentro de los cambios que se podrían contemplar se encuentran los siguientes:
 - Cambios en la frecuencia de pagos del banco comunal a la institución, considerándose al menos un pago intermedio donde se realice una amortización del capital e intereses, no sólo de capital a la mitad del ciclo de préstamo. Este cambio mejorará su flujo de caja, incrementará su tasa de interés efectivo, y si la institución es altamente efectiva, en la colocación de préstamos podrá realmente percibir un doble ingreso en un 25% de su cartera. Estos cambios actuarán como impulsores de la viabilidad financiera del programa y le permitirán confrontar uno de sus principales problemas operacionales, la iliquidez y cartera limitada para la expansión del programa.
 - Desarrollo de un programa altamente descentralizado y estandarizado que se dirija al logro de la sostenibilidad financiera. Como se propuso en la página 4, se podría desarrollar un programa que contemple el logro de la autosostenibilidad operacional primero y luego financiera en un tiempo estipulado con base en volúmenes de clientes y cartera estandarizados, así como un tiempo límite para la obtención de la sostenibilidad operativa y financiera primero de las ULO, luego de las oficinas regionales y posteriormente de la nacional. FFH CRECER debe identificar los criterios requeridos para la buena utilización de costos indirectos en sus unidades productivas, sean las regionales o ULO, y desarrollar los sistemas contables y de informe requeridos para su debida implementación.

- Continuar con la expansión de su programa, prestando mayor atención a la viabilidad financiera, tratando de mantener o bajar los costos administrativos de los niveles gerenciales, controlando los malos préstamos y desarrollando un rápido crecimiento de la base de recursos financieros. En otros lugares de este informe se han incluido recomendaciones que contemplan de manera más específica todas estas recomendaciones.

C. Fuentes y Montos de Financiamiento

Sorpresivamente, el monto de financiamiento destinado a este programa ha sido limitado. Un 59% de la cartera de crédito actual se encuentra financiada a través de líneas de crédito y fondos de garantía con instituciones bancarias locales. Vale la pena recalcar que dentro de los ingresos por donaciones recibidos por la institución, la partida de USAID/MED a través del fondo del *Implementation Grant Program*, ha conformado un promedio del 68,47% de las donaciones recibidas por la institución desde 1996. Los préstamos recibidos por la institución también han sido importantes, 26% de estos préstamos tienen tasas de interés del 0%, realizadas por dos ONG internacionales: *Save the Children* y Plan Internacional (que probablemente son patronizables). Las obligaciones demuestran claramente los problemas de liquidez que ha venido confrontando la institución durante estos últimos dos años y medio, cuando el programa se ha expandido masivamente. Parte del problema de liquidez del programa se debe a que la mayoría de las líneas de crédito con las que opera el programa son de corto plazo mientras que sus colocaciones son de largo plazo. Indudablemente, el programa debe prestar mayor atención al manejo de su liquidez y tratar de negociar líneas de crédito basadas en la relación histórica de trabajo con estas instituciones comerciales. Como se puede ver en el siguiente cuadro, muchas veces la institución ha tenido que recurrir a líneas con tasas mayores para resolver los problemas de liquidez que se le han presentado. La institución tiene que realizar mejoras en su sistema contable, que le permitan una mejor administración de su liquidez anticipando su flujo de caja y consiguiendo líneas de financiamiento oportunamente.

Una de las actividades que impulsan el logro de la autosostenibilidad financiera dentro de las instituciones de microfinanzas es la buena administración de la liquidez. Actualmente, el programa mide estos indicadores, pero los sistemas contables y de cartera no permiten obtener esta información en un tiempo confiable que permita desarrollar con mayor precisión esta administración de liquidez. Las instituciones microfinancieras más exitosas del mundo mantienen una liquidez de alrededor del 15 al 20%. Durante el último año, con base en los flujos de caja de FFH CRECER, la institución no ha mantenido buenos márgenes de liquidez, habiendo experimentado varios déficits.

Cuadro 2.1 Fuentes de Financiamiento/Obligaciones

ENTIDAD	Valor en US\$	Fecha Desembolso	Tasa	Fecha de Vencimiento
FFH	50.328	01-Jul-99	3,6%	31-Dic-00
BISA	185.318	12-Oct-99	18%	13-Jun-00
BISA	32.626	22-Oct-99	18%	13-Jul-00
BISA	32.626	28-Oct-99	18%	13-Jul-00
FFH	100.000	18-Nov-99	12%	18-Nov-00
BISA	81.566	02-Dic-99	18%	13-Jul-00

ENTIDAD	Valor en US\$	Fecha Desembolso	Tasa	Fecha de Vencimiento
P.C.G.	125.000	08-Dic-99	12%	07-Dic-00
FONDECO	25.000	20-Dic-99	15%	20-Jun-00
FONDECO	25.000	20-Dic-99	15%	20-Jun-00
FONDECO	25.000	20-Dic-99	15%	20-Jun-00
FONDECO	25.000	20-Dic-99	15%	20-Jun-00
BISA	8.157	29 Dic-99	21%	17 Mayo-00
<i>Save the Children</i>	40.000	30-Dic-99		30-Mar-01
BISA	32.626	12-Ene-00	20%	15-Jul-00
FONDECO	25.000	16-Feb-00	15%	14-Ago-00
FONDECO	25.000	16-Feb-00	15%	14-Ago-00
BISA	171.289	17-Feb-00	18%	17-Mayo-00
PROCOSIA/AF	30.000	17-Feb-00	5%	17-Feb-01
BISA	87.765	21-Feb-00	20%	19-Ago-00
BISA	52.202	21-Mar-00	20%	13-Sep-00
BISA		17-Mayo-00	18%	17-Ago-00
Plan Int. Altiplano	405.000	01-Ene-98		31-Dic-01
C. Rural Andino	100.545	05-Abr-00	14%	05-Abr-01
C. Rural Andino	12.475	13-Abr-00	13%	13-Oct-00
BISA	57.096	24-Abr-00	21%	13-Ago-00
FONDECO	25.000	26-Abr-00	15%	25-Jun-00
FONDECO	25.000	26-Abr-00	15%	25-Jun-00
PROCOSI/AF	180.000	15-Mayo-00	11%	15-Mayo-01
TOTAL OBLIGACIONES	1.984.621			

La institución se encuentra trabajando intensamente para conseguir los fondos de financiamientos necesarios para la expansión del programa. Las fuentes de financiamiento que se están buscando en su mayoría incluyen líneas de crédito y otros instrumentos financieros, lo cual demuestra el avance de la industria microfinanciera en Bolivia y en Latinoamérica. La mayoría de las instituciones microfinancieras que han logrado desarrollar una cartera de crédito rentable tan solo tienen fondos blandos y duros disponibles para sus operaciones. Este tipo de financiamiento las fuerza a encaminarse hacia la autosuficiencia financiera. El programa contempla las siguientes fuentes de financiamiento:

Cuadro 2.2 Fuentes de Financiamiento en Ejecución

Fuente de Financiamiento	Monto	Tipo de Financiamiento
Ecumenical Development Cooperative Society (Danesa)	US\$600.000	Línea de Crédito
Proyecto de Microempresa Popular (Bolivia)	US\$130.000	
PROCOSI (Bolivia)	US\$300.000	Línea de Crédito
Clubes Rotarios Bolivianos	US\$180.000	Instrumento Financiero
Plan Internacional	US\$500.000	Donaciones y préstamos
FFH	US\$100.000	Certificado de Depósito para la extensión de una línea de crédito de US\$150.000

(Anexo 1. Información en inglés proporcionada por FFH CRECER relacionada con el estado de las diferentes iniciativas de recaudación de fondos.)

D. Gestión y Liderazgo en el Programa

El programa de bancos comunales se encuentra gobernado actualmente por *Freedom from Hunger* a través de Christopher Dunford, su Presidente, y de personal de la casa matriz que proporciona asistencia técnica y supervisión al programa. En 1998, el Consejo Mundial de Uniones de Crédito (WOCCU) contrató a un consultor para que llevara a cabo un análisis comparativo de las diferentes opciones de formas institucionales futuras que FFH CRECER podía adoptar. Con base en esta consultoría, se decidió desarrollar la transformación de la institución en una Organización no Gubernamental (ONG) local que le permita al programa seguir con su misión social, proporcionando un modelo de servicios de crédito y educación integrado en el país.

Actualmente, la institución está encaminada hacia el proceso de transformación a una ONG local e independiente. Para tal fin, se han llevado a cabo varias actividades: la contratación de un abogado local para continuar con la solicitud formal, la formación y desarrollo de un directorio, la contratación y capacitación de un Gerente General local quien asumirá sus funciones en junio del 2000, y la firma del acta de fundación de la nueva ONG, que se llevó a cabo en octubre de 1999. En la actualidad, el directorio de FFH CRECER se reúne cada dos meses y tiene planificada una segunda asamblea general que se llevará a cabo en el mes de mayo del presente año 2000.

Durante los últimos meses del año 1999, bajo el liderazgo del Lic. Alfonso Torrico, Gerente de Operaciones, FFH CRECER ha experimentado su mayor crecimiento histórico. El Sr. Torrico es un habilísimo líder y cuenta con el apoyo del equipo técnico de FFH. El Sr. Ridgley ha asumido el puesto Gerente General interino del programa, le pasará el mando de las funciones directivas al Sr. Torrico y asumirá el puesto de apoyo técnico con base en Bolivia. La combinación de habilidades de liderazgo y espíritu empresarial del Lic. Torrico unido al apoyo técnico internacional de FFH desde Bolivia y Davis, demuestran el compromiso institucional con los bancos comunales y el programa de FFH CRECER, lo que ofrece una base sólida para el desarrollo de un programa de alta calidad.

Los mayores desafíos en la gestión y liderazgo del programa se relacionan con el desarrollo de una visión institucional que responda a la iniciativa del personal de la institución y los motive a la realización de esta visión. Otro gran desafío institucional se encuentra relacionado con la capacidad del personal local, que deberá asumir mayores responsabilidades, particularmente dado el inminente establecimiento de la ONG local.⁸ La cúpula directiva de FFH CRECER deberá hacer a la brevedad posible, un análisis de la forma institucional que se desea adoptar a mediano plazo. La consultoría realizada por WOCCU plantea en forma general, las ventajas relacionadas con las diferentes formas institucionales abiertas al programa. Se recomienda que FFH CRECER realice un examen interno de sus ventajas comparativas antes de decidir la forma institucional que se adoptará. Asimismo, se recomienda que se considere el gran potencial demostrado por la institución en la movilización de ahorro local, adoptando una forma institucional que le permita aprovechar esta ventaja comparativa. A su vez, se recomienda que el programa instituya los pasos necesarios para mejorar los sistemas contables y de administración

⁸ Asuntos relacionados con el profesionalismo del personal se discutirán con mayor profundidad en la evaluación.

de cartera, para adherirse a las reglas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia que regula las instituciones microfinancieras formales.

Durante una breve reunión con el Sr. Jaime Burgoa miembro del directorio de FFH CRECER, la evaluadora pudo constatar la gran labor de desarrollo y educación realizada con el directorio del programa. Los señores Ridgley y Torrico han hecho una excelente labor en la formación del directorio, que está compuesto por miembros del sector privado, con experiencia en la industria de las microfinanzas en Bolivia y personal de FFH. Se recomienda que se continúen los esfuerzos de capacitación del directorio; que se sigan desarrollando las políticas, estructuras y procedimientos de apoyo organizacional al directorio; que se dedique el tiempo necesario para incrementar el conocimiento de la visión organizacional y del programa entre los miembros; y que se promueva el establecimiento de un directorio activo que sea parte integral de la cultura organizacional.

La consolidación del directorio será un componente esencial para el fortalecimiento de la ONG local FFH CRECER. El Sr. Ridgley ha dedicado tiempo al desarrollo del directorio y entiende bien el desafío y la importancia del buen funcionamiento del directorio. A consecuencia del fuerte enfoque social de FFH CRECER, será incluso más importante el directorio del programa tenga un buen entendimiento de la visión y misión de la institución, especialmente en cuanto a la tensión dinámica existente entre el logro de las metas financieras y sociales trazadas por el programa. Se deben instituir sistemas internos para la evaluación del desempeño del directorio en el programa. El nuevo Gerente General, Lic. Torrico, deberá desarrollar nuevas estrategias para que el directorio participe en el manejo del programa. Se deberá considerar el reclutamiento de nuevos miembros para conformar un buen directorio que responda a las necesidades de la institución y que se compenetre con el mercado, producto y estrategias de la institución de modo que participe activamente dentro del manejo de la institución. Esta participación activa del directorio le otorgará mayor transparencia a la institución puesto que su situación de Asociación Civil no especifica claramente la propiedad del patrimonio de la institución. Por otra parte, también es importante que el directorio participe en la recaudación de fondos ya que ésta es una de las necesidades más inmediatas del programa. En el mediano plazo, será fundamental que el directorio desarrolle una visión institucional de la forma jurídica que la institución debe tomar en el largo plazo para poder encaminarse al logro de esa meta.

E. Alianzas o Convenios

FFH ha desarrollado alianzas y convenios con un sin número de organizaciones locales e internacionales que han sido beneficiosas para la institución. Entre las relaciones más destacadas se encuentran:

- *Gobierno local.* Se mantiene muy buena relación con los administradores de las provincias y cantones en cada una de las áreas en las que opera el programa. Además, se mantiene buena relación con los mercados y sus representantes.
- *Entidades microfinancieras en Bolivia.* FFH CRECER participa en las redes nacionales y regionales de microfinanzas. Además, mantiene excelentes relaciones con otras instituciones que trabajan en el área de desarrollo integrado, tales como *Save the Children, Plan International*, etc. Estas relaciones han sido muy útiles para FFH que ha

logrado movilizar cerca de US\$500.000 de estas instituciones y en febrero de este año acaba de negociar un segundo financiamiento de PLAN por US\$500.000, que hará posible la expansión del programa en el Departamento de Sucre. El programa también participa activamente en PROCOSI, una red de ONG que trabaja principalmente en el área de educación y entrega de servicios de salud. En la práctica, sólo dos organizaciones miembros de la Red PROCOSI trabajan directamente en el área de microfinanzas, CRECER y ProMujer. En ambos casos, los programas de microfinanzas están integrados a programas de capacitación en el área de salud. Cabe notar que **FFH** ha logrado movilizar US\$30.000 de la institución y se encuentra negociando un financiamiento adicional de US\$180.000.

Actualmente, FFH CRECER colabora con varias ONGs de la Red PROCOSI y distritos de salud en la implementación de un sistema de referencia y contrarreferencia a los servicios de salud que acompaña al programa de crédito con educación. Mediante este sistema, FFH CRECER refiere a las socias de los bancos comunales a clínicas y hospitales para que reciban varios servicios de salud. FFH CRECER colabora activamente con 7 de las 24 organizaciones socias de PROCOSI y 7 distritos de salud del gobierno para facilitar el acceso a los servicios de salud a través de los sistemas de referencia.

- *Programas de microfinanzas internacionales.* A través de FFH, el programa boliviano se encuentra ligado a programas en África y Asia. El programa también mantiene relaciones activas con otras instituciones de microfinanzas en la región. En diciembre de 1999, tres integrantes del personal de FFH CRECER viajaron a Honduras para visitar varios programas de microfinanzas que se han destacado en el ámbito internacional. Otros beneficios que derivan de la participación de FFH CRECER en la red internacional de FFH es el acceso a asistencia técnica internacional, participación en foros internacionales, participación en programas de capacitación en microfinanzas⁹ y conexiones con redes de microfinanzas internacionales tales como *The Small Enterprise Network SEEP*.

Se recomienda que la directiva de FFH CRECER participe activamente en conferencias internacionales que les proporcionen la posibilidad de mostrar los logros de su institución y aprender de la experiencia de otras instituciones importantes de la región. Esta participación en conferencias regionales le permitirá al programa establecer contactos importantes con donantes internacionales para obtener mayores fondos.

- *Alianzas con instituciones privadas.* **FFH** ha realizado una serie de convenios con instituciones privadas. Entre los más importantes se encuentran la relación con CIES-El Centro de Investigación, Educación y Servicios; APROSAR — La Asociación de Promotores de Salud en el Área Rural; APSAR — un hospital privado rural ubicado en Quillacollo; CSRA — El Consejo de Salud Rural Andino y con varios hospitales y postas de salud operados por el Gobierno de Bolivia. Estos acuerdos han hecho posible la entrega de servicios de salud en las áreas que se encuentran los bancos comunales. Así, a través de los bancos comunales se ha logrado instituir sistemas de referencia a través de

⁹ El Sr. Ridgley participó en el programa de capacitación en microfinanzas en el "Microenterprise Development Institute" del "New Hampshire College Graduate School" ubicado en la comunidad de Manchester, en el estado de Nueva Hampshire y el Sr. Torrico atenderá el programa de Boulder durante el verano del 2000.

los cuales las clientes de los bancos comunales tienen la oportunidad de recibir servicios de salud a menor costo y, se espera que, con una mejor calidad de atención.

- *Gobierno Nacional:* FFH CRECER ha decidido adoptar una relación más abierta y visible con el Gobierno Central. FFH CRECER debe incrementar su visibilidad con la Superintendencia de Bancos si en un futuro próximo busca formalizarse y adherirse a las reglas emanadas por este ente fiscalizador. Además, el programa de FFH CRECER ha logrado movilizar fondos del gobierno nacional para sus actividades de microfinanzas y actualmente está negociando con el Gobierno el desembolso de una donación canalizada hacia el programa.

Durante esta etapa de consolidación institucional, FFH CRECER deberá desarrollar alianzas estratégicas que le permitan conseguir el financiamiento necesario para la expansión del programa. El Sr. Ridgley está interesado en desarrollar alianzas más estratégicas cuando deje el cargo de Gerente General y se lo pase al Sr. Torrico. Entre las alianzas que se deben desarrollar se encuentran:

FFH CRECER deberá dedicar especial atención al desarrollo de vínculos con el Ministerio de Desarrollo Sostenible, encargada de aprobar la creación de la entidad local que se va a establecer y con la Superintendencia de Bancos, que tiene un rol activo en el proceso de formalización de las instituciones de microfinanzas locales.

Alianzas con bancos comerciales locales. FFH CRECER se encuentra trabajando activamente con el Banco BISA y otras instituciones que le proporcionan líneas de crédito al programa. Se recomienda que se desarrollen relaciones más estrechas con estas instituciones a fin de obtener mayores transacciones y lograr mejores tasas de interés, con base en la relación de confianza establecida con éstas. Estas alianzas ayudarán al programa no sólo en sus necesidades de financiamiento de corto y largo plazo para el financiamiento de su cartera sino como una fuente de apoyo local para el establecimiento de la institución y, finalmente, como una fuente potencial de miembros del directorio de la institución.

F. Recursos Humanos

Resumen Estadístico de los Recursos Humanos	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Número total de personal, al final del período	39	47	53	59	103
Promedio del personal (Para cálculo solamente)	39	43	50	56	81
Número de personal contratado durante el período	23	40	30	16	56
Número del personal retirado durante el período	5	25	21	6	21
Rotación de personal (personal que salió sobre el promedio de personal)	13%	58%	42%	11%	26%
Número de promotores, al final del período	32	39	44	47	62
Porcentaje de promotores del total del personal	82%	83%	83%	80%	60%
Número de personal administrativo, al final del período	N/D	N/D	N/D	N/D	27
Número de personal de campo, al final del período	N/D	N/D	N/D	N/D	78
Promedio anual por promotor de compensación en US\$	350	350	350	350	350
Compensación típica anual para promotores veteranos	420	420	420	420	420

F1. Perfil y Reclutamiento

El reclutamiento del personal de campo del Programa FFH CRECER se realiza principalmente en las universidades del país, que se convierten en su principal fuente de personal dado que proveen los profesionales agrónomos, profesores, enfermeras y psicólogos que necesita el programa. Dada la evolución de la industria de las microfinanzas en el país, también FFH CRECER se ha beneficiado del personal capacitado en las microfinanzas de otras instituciones microfinancieras a quienes ha atraído a su programa. En su mayoría, el personal que lidera las diferentes gerencias y regionales han sido contratados de otras entidades microfinancieras o en algunos casos, han sido promovidos internamente.

La adecuada administración de los programas de microfinanzas es un componente clave para el logro de mayores niveles de eficiencia dentro de las instituciones microfinancieras. Durante esta etapa de consolidación institucional, FFH CRECER deberá promover una mayor definición de las líneas de autoridad, reglas de trabajo y descripción de labores para los puestos relacionados con el programa de microfinanzas. Esta formalización ayudará al personal a entender cuál es su función dentro del organigrama del programa, los ayudará a enfocarse en sus actividades, y a trabajar colaborativamente, conformando un equipo bien integrado.

La administración del programa también deberá continuar su trabajo en la estandarización de la estructura organizacional del programa, analizando su eficiencia y productividad. El programa deberá prestar particular atención a lo siguientes:

- Analizar las funciones realizadas por el personal de punta (promotores) de la institución. Se recomienda que se estandaricen las funciones del personal para lograr una mayor productividad de los mismos. El programa deberá concientizar a los promotores acerca de los costos reales del programa y de sus salarios, para que éstos persigan su propia sostenibilidad y rentabilidad.
- Revisar la labor que realizan todos los contadores en las regiones y las ULO para asegurarse que el uso de su tiempo sea eficaz y que la información que proporcionan cubre las necesidades de información del programa para el análisis detallado de la productividad de los diferentes centros de costos.
- Iniciar la programación del sistema de información de cartera del programa. Asimismo, se deberán tomar en cuenta medidas momentáneas que permitan la mejor utilización del tiempo de las oficinas regionales y las ULO, como podría ser el uso de correo electrónico para la transferencia de la información de las diferentes regiones, reduciendo así una gran parte del tiempo que dedica el personal al mecanografiado de la información.
- Desarrollar un sistema de amortización en el que los promotores NO MANEJEN EL DINERO, y tan sólo cumplan la función de promocionar el producto de bancos comunales, capacitar a los bancos comunales y realizar el seguimiento del pago del crédito. Una de las alternativas más viables sería consolidar a las ULO como verdaderas sucursales de crédito promoviendo la mayor autogestión de los bancos y que éstas asuman el riesgo y los costos relacionados con la realización de los pagos en las ULO. La

experiencia de un gran número de programas de microfinanzas y de bancos comunales ha sido que este paso incrementa la transparencia de las actividades financieras y que no interrumpe el desenvolvimiento de la metodología del programa o cohesión interna dentro de los grupos. Los programas de bancos comunales implementan este cambio dándole al recibo la misma función que cumple el capital dentro de las reuniones o alternativamente, siguiendo los mismos procedimientos de cobranza y nominándose dentro de la reunión a dos socias que hagan el depósito respectivo. Otras alternativas posibles como solución a este problema serían: 1) Utilizar o rentar un auto que funcione como banco móvil en la región o regiones, que sólo opere durante los primeros o últimos días del mes pasando por las diferentes comunidades que deberán hacer el pago de sus préstamos el mismo día. Esta alternativa implica asegurar el carro y cambiar a las personas que hacen la cobranza para garantizar que no se den a la fuga, 2) Coordinar con ventas o tiendas dentro de las diferentes comunidades en las que actualmente se realizan los pagos de luz y agua para que también se puedan hacer los pagos de los bancos comunales en ellas, 3) alquilar o conseguir la donación de un sitio establecido en áreas cercanas a los bancos comunales donde el programa pueda operar un punto de cobranza de pagos que tenga una bóveda que proporcione la seguridad necesaria y 4) negociar con bancos de amplia cobertura para que se hagan los pagos correspondientes en las sucursales del banco con mayor representación en las regiones que opera el programa.

- Continuar con el proceso de descentralización hacia las ULO tratando de establecer a estas entidades como verdaderas sucursales de crédito. Gradualmente, las mismas deberán (como se viene haciendo) tener un mayor control de su contabilidad lo que les otorgará una mayor conciencia de su estructura de costos y autosostenibilidad.
- Mantener los costos administrativos a nivel gerencial y de las ULO durante el proceso de expansión. El programa deberá continuar sus operaciones tratando de continuar su expansión sin incrementar sus costos gerenciales para así lograr una mayor viabilidad financiera.
- Revisar los sistemas internos de administración de modo que proporcionen mayor transparencia al programa. Existen muchos métodos que aseguran una mayor transparencia en la administración de un programa de crédito tales como la evaluación del desempeño del personal, que proporciona un buen sistema para incrementar la responsabilidad del personal y el logro de las metas; la realización de un mayor número de auditorías en todos los niveles del programa, en especial a los bancos comunales, incluyendo el elemento sorpresa en las regiones. Las recomendaciones relacionadas con el tema de auditoría se desarrollan más ampliamente en dicha sección del informe.
- Estandarizar las funciones de cada miembro dentro del programa en las diferentes oficinas regionales y las ULO. Se debe revisar e institucionalizar las funciones de todo el personal y su vínculo con el programa. Se recomienda proveer mayor capacitación a los coordinadores regionales y contadores, especialmente una capacitación de capacitadores para que éstos entrenen al personal de las ULO. La evaluación recomienda que a fin de lograr un mayor aprovechamiento del tiempo de los promotores en cada una de las regiones, se estandaricen más las actividades semanales o mensuales de las mismas, por

ejemplo, destinando los lunes a la recolección de pagos, de martes a jueves al seguimiento y visita a bancos comunales, y viernes a mercadeo y trabajo de oficina, etc. Es muy importante que los promotores pasen un tiempo mínimo en las unidades locales operativas para que así se sientan un poco más vinculados a la institución. Este nivel de estandarización es esencial para que la institución pueda expandirse rápidamente y monitorear el desarrollo del programa.

Algunas recomendaciones adicionales son:

- Proyectar el monto mínimo, óptimo y máximo de número de clientes a ser alcanzado por las ULO para la adecuada recuperación de los costos y autosostenibilidad del programa. Esto promoverá un sistema interno que se oriente al logro de metas mayores, desafiando continuamente a los promotores.
- Desarrollar un plan de expansión con base en el nivel de demanda, con metas específicas que deben estar directamente relacionadas con las unidades locales operativas y regionales. Esto asegurará que todo el personal que participa se encuentre identificado con las metas del programa, que se promueva el logro de las metas en los diferentes niveles, desarrollando un programa que constantemente se desafía a sí mismo.
- Realizar estudios más detallados del desempeño del programa, analizando los avances en su productividad.
- Realizar proyecciones financieras del logro de la sostenibilidad operacional y financiera bajo un escenario mínimo, óptimo y máximo. Alternativamente, desarrollar proyecciones financieras para las ULO, estableciendo el monto de capitalización y un tiempo determinado para el logro de la autosostenibilidad operativa y financiera.
- Proyectar las necesidades de capital del programa correlacionando esta información con las metas numéricas de clientes y cartera que se quieran alcanzar.
- Verificar a través de auditorías si las políticas y procedimientos establecidos por escrito por el programa se están cumpliendo y si los entienden todo el personal vinculado al programa de bancos comunales y los clientes.
- Continuar con el perfeccionamiento del manual de bancos comunales como se viene haciendo para que éste documente la práctica que se lleva a cabo en el programa. Hasta ahora, esto se viene cumpliendo con mucha eficiencia.
- Perfeccionar más los sistemas de administración gerencial.
- El programa deberá instituir un programa de capacitación de personal en el que se combine la capacitación teórica con la práctica.

- Se deberán promover mayores sistemas de auditoría y supervisión dentro del programa para asegurar la calidad de servicio al cliente conforme éste se vaya duplicando y modificando.

F2. Capacitación del Personal

La capacitación, tanto para el personal nuevo como para el existente, generalmente se enfoca hacia la transmisión de la cultura organizacional y los procedimientos operacionales, un tercer componente importante para las instituciones de microfinanzas está relacionado con el desarrollo de ciertas habilidades estrechamente conexas con el trabajo, tales como la administración financiera, relaciones con los clientes, etc. Como el trabajo de los promotores en las instituciones microfinancieras es tan específico, el desafío fundamental es organizar una forma eficiente y efectiva de transmitir las nociones fundamentales por parte del personal existente a los que ingresan al programa. FFH CRECER debe continuar con su componente de capacitación a través de la práctica para su personal de punta como el vehículo principal para el entrenamiento del nuevo personal. Ahora, esta capacitación consta de un período de práctica seguido por un período de capacitación formal que está adecuado al desafío de este trabajo.

El programa deberá capacitar a todo su personal en administración financiera tanto en las regionales como en las ULO, especialmente sobre los indicadores de desempeño del programa. Mediante esta capacitación, cada uno de los diferentes niveles de la institución adquirirá una mayor conciencia sobre la eficiencia de sus operaciones. Asimismo, esta capacitación deberá ir acompañada de la devolución de la información financiera necesaria para que se pueda instituir el análisis de ciertos indicadores de desempeño dentro de la institución.

Se recomienda que por lo menos las regionales, las ULO y los promotores hagan un seguimiento continuo de los niveles de cobertura de costos. FFH CRECER necesita incorporar un mayor nivel de rigurosidad en su estructura de análisis de costos. La consultora recomienda que el programa comience a analizar el desempeño financiero distinguiendo entre los diferentes tipos de costos y, respectivamente, los niveles de cobertura de costos.

- Costos financieros reales.* En el nivel más básico, es importante determinar la diferencia entre el rendimiento bruto de los activos que generan ingresos y los costos financieros reales que nos da el margen financiero bruto.
- Costos operativos.* El margen financiero bruto debe ser suficiente para cubrir los costos operativos, que deben incluir los costos de administración y de personal así como el costo de mantener una provisión adecuada para pérdidas de préstamos. El margen financiero menos los costos operativos da el margen operativo neto que refleja la posición del ingreso neto del programa.
- Costo del capital imputado.* Se debe calcular el costo de mantener el valor real del capital y luego imputarlo en el análisis financiero para demostrar la capacidad de la institución para cubrir el costo económico del capital. Estos costos imputados compensan los costos de capital que no aparecen en el Estado de Pérdidas y Ganancias. La adición de los costos de capital imputados se basa en el supuesto de que los activos de buen desempeño de una

institución financiera deben producir suficientes ingresos para cubrir el costo económico del mantenimiento del valor real de su capital.

F3. Motivación del Personal

La motivación adecuada del personal de punta es esencial para el éxito de las instituciones microfinancieras. El incremento de la productividad del personal es importante para el logro de las metas de autosostenibilidad que persigue FFH CRECER. Un aspecto del mantenimiento de la productividad del personal de punta, es proporcionar la satisfacción laboral que lo motive a un buen desempeño. FFH CRECER deberá continuar proporcionando lo siguiente para lograr una mayor satisfacción de su personal de punta:

- Buenos prospectos relacionados con la posibilidad de una carrera interna dentro de la institución;
- La satisfacción de que se está haciendo un trabajo significativo en una buena organización y
- Salarios y beneficios atractivos.

Es importante que el programa recuerde que el dinero no es el único instrumento para motivar el desempeño del personal. A continuación se presentan algunas formas en la que FFH CRECER puede promover y recompensar el buen desempeño de su personal de punta:

- Incremento de la autoridad del empleado que ha cumplido con las metas especificadas de desempeño;
- Provisión de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución a través de un sistema de promoción claro que motiva la movilización interna;
- Premiación de todos aquellos que han sobrepasado sus metas de desempeño a través de un sistema de premios o certificados;
- Realización de evaluaciones regulares que reconozcan el buen desempeño y revisen las áreas que se necesitan reforzar;
- Mantener informado a todo el personal, especialmente los promotores de crédito, sobre los efectos que el programa tiene en la vida de los clientes individuales o comunidades.

F4. Dependencia de la Asistencia Técnica Internacional

Actualmente, el programa de FFH CRECER necesita de la experiencia de consultores externos. La mayoría de la asistencia técnica al programa proviene de consultores locales e internacionales que han provisto excelentes servicios y FFH ha jugado un papel muy importante en la selección y términos de referencias de la asistencia técnica prestada al programa. Esta necesidad continuará durante la etapa de consolidación institucional, contribuyendo al incremento de las capacidades del personal local, expandiendo el programa, desarrollando un sistema de información gerencial integrado a un sistema contable e incrementando la capacidad de análisis financiero.

El programa deberá asegurarse que los términos de referencia de los consultores incluyan la capacitación al personal local y no sólo la implementación de una actividad operacional. Aunque el programa reconoce esta necesidad, no se da cuenta de la marcada tendencia que tiene el

programa de depender de los consultores y personal extranjero. Las áreas en las que esta tendencia es ser más fuerte son contabilidad y sistemas de información gerencial. A través del desarrollo de las capacidades del personal local se desarrollará un sentimiento de propiedad con relación a los sistemas del programa.

G. Estructura Organizacional

Distribución Regional de la Institución	30/6/96	30/6/97	30/6/98	30/6/99	31/12/99
Oficinas Regionales	2.	2.	3.	3.	3
Sucursales o ULO	3	3	6	8	9
Bancos Comunales	324	376	586	604	1011
Empleados por Sucursal o ULO	13,0	15,7	8,8	7,4	11,4
Promotores por Sucursal	10,7	13,0	7,3	5,9	6,9

La sede nacional de FFH CRECER está ubicada en La Paz donde se desempeña la parte ejecutiva de la institución. Actualmente, existen cuatro oficinas regionales en: Al Alto, Oruro, Cochabamba y Sucre, a partir de las que se administran programas en 5 de los 9 departamentos del país. El organigrama vigente demuestra que se han realizado cambios tanto de forma como de fondo en la institución. El trabajo de campo está a cargo de los promotores por medio de los coordinadores de las ULO. Las ULO son la forma que tienen los equipos en el campo y han adquirido mayor importancia dentro de la institución, sobre todo durante esta última fase de descentralización del programa. En el transcurso de este año, FFH CRECER ha realizado importantes inversiones, añadiendo personal en las regiones y ULO para apoyar la descentralización de las actividades de la oficina nacional. La evaluación demostró que el personal local aprecia grandemente la devolución del poder a las oficinas regionales y ULO. El proceso de descentralización sigue en marcha y la gerencia de la institución deberá dedicarse a esto a fin de asegurar el éxito del proceso.

Los cambios organizacionales han sido influenciados por el papel central que hasta el momento ha ejercido la oficina de FFH. Es obvio que hasta la fecha el centro de decisiones de FFH CRECER ha estado en Davis, donde se han diseñado los planes y las políticas y desde donde se han canalizado recursos financieros hacia el programa. Dada la inminente transición de la institución, será muy importante que se instituyan las medidas necesarias para que el personal local vaya tomando propiedad de la ONG local a desarrollarse. El proceso de planificación estratégica de abril del 2000 proporcionará un excelente foro para una nueva dinámica entre la casa matriz y el programa. Se deberá utilizar este proceso para desarrollar una visión y misión de mediano y largo plazo, que luego se deberán canalizar al resto de la institución. Es vital que haya consenso entre el personal local y de todos los niveles en torno a la misión y la visión del programa en el mediano y largo plazo. Al parecer, existen visiones diferentes dentro de la institución con relación a su futuro, que se deberán reconciliar a través del proceso de planificación estratégica.

El organigrama actual de la institución refleja una organización en proceso de cambio, puesto que no todas las gerencias se encuentran formadas, especialmente en la oficina nacional. Será vital que se formalicen estas gerencias a la brevedad posible y que se contrate el personal necesario para estos cargos. Uno de los desafíos de la institución es el desarrollo de su organigrama final y el reclutamiento de personal. Es fundamental que durante este proceso de

cambio se evalúen las necesidades de la institución y se desarrolle un cuadro organizacional que maximice la eficiencia y productividad. Otro reto importante es construir una organización que responda a las necesidades de la institución.

H. Sistemas de Información Gerencial

En la actualidad, FFH CRECER administra su sistema de información operativo a través de: un sistema contable desarrollado por una empresa auditora local, un sistema de cartera desarrollado por el programa en Excel, y un sistema de activos fijos recientemente desarrollado por una empresa consultora local. Conjuntamente, estos tres sistemas le permiten al programa preparar informes mensuales mediante los cuales pueden producir la mayoría de los indicadores utilizados para evaluar a una institución financiera, derivados de la información tomada de los estados financieros, el estado de pérdidas y ganancias y el balance de situación. El programa sigue las prácticas relacionadas con las convenciones estándares de la contabilidad de instituciones microfinancieras.

Los sistemas de información gerencial utilizados por FFH CRECER otorgan la información necesaria para una adecuada administración de la cartera de préstamos, pero no son altamente automatizados y por lo tanto, consumen gran parte del tiempo del personal en la oficina central. Asimismo, los sistemas actuales son bastante obsoletos y no le permiten al programa manejar la información, hacer un seguimiento detallado de la rentabilidad del programa a todos los niveles ni desarrollar información histórica que le permita al programa mejorar su metodología de crédito. Por lo tanto, se necesita diseñar un sistema de información gerencial utilizando tecnología de punta que le permita a FFH CRECER administrar el creciente volumen de sus operaciones y que le proporcione a los gerentes informes al día que les permita tomar decisiones informadas.

FFH CRECER acaba de contratar a un consultor que está abocado en el análisis de las diferentes opciones al alcance de la institución para el desarrollo de un sistema de información gerencial que cumpla con los requerimientos de información del programa. El programador se encuentra en el proceso de analizar las ventajas y desventajas relacionadas con la compra de un sistema o del desarrollo de un sistema propio tanto para la administración de cartera como para la contabilidad del programa.

El sistema computadorizado que se adquiera o desarrolle deberá integrar el sistema de administración de cartera con el sistema contable. A través de este sistema integrado, el programa podrá realizar informes globales que le permitan recolectar, agregar y brindar información para cada uno de los centros de costos del programa (oficinas regionales y las ULO). Este sistema de centros de costos le permitirá al programa evaluar la contribución que cada una de estas áreas regionales y ULO está realizando hacia el logro de la autosuficiencia operacional, eficiencia y efectividad del mismo. Este sistema se debe instituir tanto en el sistema de administración de cartera como en el contable para posibilitar este análisis.

El programa de información de cartera deberá incorporar esta división a la central de costos al igual que la información específica de los diferentes promotores y préstamos a bancos comunales. Esta información no sólo se debe recolectar y agregar sino que se debe utilizar para evaluar el desempeño de cada uno de los centros de costos (regiones y ULO) y de los

promotores, para identificar mejoras en las operaciones del programa. También deberá cumplir con los requisitos del sistema de incentivos para que los empleados se sientan motivados a realizar un mejor trabajo.

El sistema computadorizado de administración de cartera y contable permitirá un análisis más riguroso y exhaustivo de la cartera utilizando un sistema de centros de costos a fin de observar el impacto que cada uno de estos centros tiene en la autosuficiencia del programa. La mayoría de los indicadores que se deben utilizar para evaluar el programa se derivan de la información tomada de los estados financieros, el estado de pérdidas y ganancias y el balance de situación de cada centro de costos. Además, será muy importante que la Gerencia de Créditos tenga acceso al desempeño de cada promotor utilizando indicadores operacionales relacionados con los costos e ingresos del programa. Estos indicadores le darán a la Gerencia de Créditos una mejor idea del movimiento del programa de bancos comunales hacia el logro de la autosostenibilidad operacional y financiera.

Las organizaciones microfinancieras altamente efectivas centran la mayoría de su análisis en indicadores que miden la productividad del programa. El éxito de las organizaciones de microfinanzas depende de la adecuada motivación del personal de punta y por ello se hace imprescindible que éstos se incorporen al sistema de incentivos ya existente. Se utilizan estos indicadores de desempeño para:

- Determinar si se cumplen las metas;
- Evaluar el desempeño del personal;
- Determinar si toda la institución o parte de ella tiene una cartera saludable o advertir la existencia de problemas inminentes;
- Informar si funcionan los cambios examinados;
- Ayudar a planificar actividades futuras y establecer metas;
- Identificar áreas que necesitan mayor atención;
- Desarrollar información histórica para la toma de decisiones y diseño de nuevos productos financieros.

El desafío que tendrá que enfrentar la institución en el desarrollo de su sistema de información es decidir el nivel de automatización del programa. Se deberá tener cuidado especial a la información que se ingresa al sistema automatizado, asegurándose la integridad de la misma. Por otra parte, en el desarrollo del sistema de información gerencial, se recomienda prestar especial atención a lo siguiente:

- Hacer un buen análisis de los sistemas manuales del programa para asegurarse que éstos proporcionen información íntegra a incluirse en el sistema de información gerencial.
- Dotar al sistema de la seguridad necesaria para que se pueda utilizar a todo nivel en la institución. Se deberá formular el SIG tomando en cuenta todo el personal que hará uso del sistema.
- El SIG deberá ser bien documentado, desarrollando puntualmente los procedimientos de programación que se llevarán a cabo.
- Anticipar las necesidades de capacitación que deberá realizar la institución para asegurar la utilización apropiada del sistema en todos los niveles del programa.

Se recomienda que el SIG permita guardar toda la información histórica relacionada con cada uno de los bancos comunales, así se podrá utilizarla para el diseño de nuevos productos y para la posterior calificación de bancos comunales.

Se recomienda pensar en las ventajas adicionales que se derivan de hacer el seguimiento de cada uno de los préstamos a las socias de los bancos comunales. Sólo con esta información, FFH CRECER podrá posteriormente contribuir datos a la central de riesgos y establecer un historial crediticio para sus clientes. Además, FFH CRECER podrá utilizar esta información para el diseño de nuevos productos y luego para ventas cruzadas. El programa deberá analizar cuidadosamente sus metas futuras para ver si desea dotar al programa con este nivel de información.

El programa se debe desarrollar con un *software* moderno que le permita manejar fácilmente la información en la base de datos, maximizando el uso de este sistema. Por otra parte, el programa debe contemplar varios niveles de seguridad para los diferentes usuarios, lo que conllevará a que se promueva el uso de este sistema en todos los niveles de la institución.

I. Análisis Financiero

La autosostenibilidad financiera es el indicador primario de la eficiencia global y la viabilidad a largo plazo de una institución financiera. Una institución es financieramente sólida y sostenible cuando genera suficientes ingresos de sus actividades de inversión para cubrir costos operativos y financieros lo que le permite mantener el valor real de su base de capital. FFH CRECER se encuentra en un proceso de consolidación financiera tratando de alcanzar de manera permanente la autosostenibilidad operacional y lograr su autosostenibilidad financiera. El logro de estas metas financieras es vital para la organización puesto que le permitirá (1) incrementar la base de capital del programa, (2) lograr atraer capital externo, y (3) promover la réplica de esta experiencia con miras a obtener los mismos niveles de ganancias.

Programas como el de FFH CRECER que están pasando por un período de rápida expansión, también confrontan una reducción en sus ganancias. La expansión requiere inversiones en personal e infraestructura que no se pueden recuperar en unos pocos años mediante una cartera de préstamos con utilidades. Esto se puede ver claramente en la cartera de préstamos de FFH CRECER, que no ha incrementado considerablemente su rentabilidad durante el último año sino que más bien ha logrado una expansión masiva en su cartera de clientes, una mayor cobertura en el ámbito nacional y que ha invertido una gran parte de su capital en la mejora de su infraestructura a través del establecimiento de nuevas oficinas regionales y una mejora en el equipamiento de sus sucursales de crédito o de sus ULO.

I1. Eficiencia Operativa y Autosuficiencia Total

El logro de la autosostenibilidad total o financiera significa que el programa genera y capitaliza suficiente ingreso neto para aumentar la base de capital. Se recomienda que el programa comience a destinar entre 10 y 15% de sus ganancias hacia la capitalización de su cartera de créditos. Dado que FFH CRECER se encuentra operando con una autosostenibilidad financiera del 84% y ya ha alcanzado durante algunos meses la autosuficiencia operativa, con base en

indicadores del año 2000. En esta fase de consolidación y eficiencia, el programa deberá enfocarse en el logro de la autosostenibilidad total o financiera que le permita a la institución generar suficiente beneficios para mantener el valor real de su capital y lograr ampliar más su cartera de clientes.

Las instituciones que alcanzan la autosostenibilidad total o financiera pueden desarrollar la escala y potencial financieros para llegar a un gran número de clientes de escasos recursos. Estas instituciones tienen el potencial para multiplicar las contribuciones de los donantes y a su vez, obtener fondos de fuentes comerciales. Por ello, es muy importante que FFH CRECER comprenda que el logro de la autosuficiencia operacional --- proyectada para el año 2000— deberá ir seguida del logro de la autosostenibilidad financiera. A la fecha, la política de financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) establece que las instituciones que reciben ayuda de la agencia deben alcanzar la autosostenibilidad operativa en un plazo de 3 a 5 años y la autosostenibilidad total o financiera a los 7 años. Esto quiere decir que luego de siete años de ayuda continua de parte de la USAID, las instituciones deberán lograr su autosostenibilidad financiera. Así, es vital que FFH CRECER incorpore el logro de la autosuficiencia financiera en sus planes de mediano plazo.

I2. Análisis de la Estructura de Costos

El desempeño de una institución financiera se expresa como una serie de cocientes de ingresos y egresos con relación a los activos que generan ingresos. Es importante que FFH CRECER realice un exhaustivo estudio de costos, que trate de cuantificar la mayoría de los costos asociados con los servicios de crédito y los servicios educativos, aunque se persiga cubrir ambos costos con los ingresos generados por el programa. El conocimiento de los costos de los componentes social y financiero proporcionará un mejor entendimiento de la estructura de los costos de la institución.¹⁰

Gastos operativos. Consideración de todos los gastos directos más un porcentaje de gastos indirectos. En ausencia de un sistema elaborado de contabilidad de costos, se puede emplear uno de estos dos métodos para derivar un cociente y asignar un porcentaje de los costos generales a la operación de crédito. El método más exacto es determinar el porcentaje de tiempo que cada empleado dedica a actividades de crédito y calcular un promedio. La segunda opción es calcular el cociente con base en los empleados de crédito a tiempo completo en relación al personal total. Este coeficiente de empleados operativos puede servir como factor de ponderación para distribuir los costos generales y administrativos. Además, todos los gastos de administración y depreciación que no son sueldos, y los gastos de personal y gerencia, se deben cargar al programa de crédito. Finalmente, todos los gastos de provisiones y cancelaciones extraordinarias se cargan al programa de crédito ya que están directamente relacionados.

Costo de capital imputado. Como institución financiera, FFH CRECER debe apuntar a generar suficientes beneficios para cubrir sus costos operativos y mantener el valor real de su capital. Esto significa que la institución debe generar y capitalizar suficiente ingreso neto o utilidades para aumentar su base de capital. El costo de mantener el valor real del capital debe ser calculado y luego imputado en el análisis financiero para demostrar la capacidad de FFH CRECER para

¹⁰ *Freedom From Hunger* ha realizado un estudio para determinar el costo que representa el componente educativo dentro del programa y el resultado muestra que éste representa entre 6 y 10% de los costos relacionados con el otorgamiento de crédito.

cubrir el costo económico del capital. Estos costos imputados compensan los costos de capital que no aparecen en el Estado de Pérdidas y Ganancias. La adición de los costos de capital imputados se basa en el supuesto de que los activos de buen desempeño de una institución financiera deben producir suficientes ingresos para cubrir el costo económico del mantenimiento del valor real del capital de la institución.

Es fundamental que FFH CRECER preste atención a los dos elementos de referencia considerados en el cálculo del costo económico del capital. La tasa de inflación refleja el costo de mantenimiento del poder adquisitivo real del capital. El costo de oportunidad del capital --definido por el costo ponderado del capital en el mercado financiero-- mide el costo económico de invertir el capital en las actividades de la institución en vez de otra oportunidad de inversión. En la mayoría de los casos, la tasa de inflación proporciona un indicador adecuado del costo del capital; sin embargo, el costo de oportunidad del capital es un estándar más preciso cuando se debe comparar los beneficios económicos netos de varias instituciones financieras. En el caso de FFH CRECER se utiliza la tasa de inflación.

El capital de la mayoría de instituciones de financiamiento microempresarial está compuesto de capital y préstamos concesionales. En el caso de FFH CRECER, los préstamos concesionales en algunos casos vienen a formar parte de un cuasi capital de inversión en el que los prestatarios, con el propósito de apoyar a la institución, le permiten reinvertir las rentas que normalmente tendrían que ser devueltas al inversionista. Estos préstamos concesionales constituyen una forma de capital irremplazable porque, después de ser devueltos, esos fondos normalmente no pueden ser reemplazados en los mismos términos. Por lo tanto, FFH CRECER también debe hacerse responsable del mantenimiento del poder adquisitivo real de estas cuasi inversiones de capital, junto con el mantenimiento del valor real de su propio capital.

Esta estructura de costos dará como resultante un análisis de rentabilidad con tres niveles: 1°, el margen financiero bruto --calculado como la resultante del ingreso financiero menos los costos financieros incurridos; 2°, el margen operativo neto --calculado a partir de la resultante de margen financiero bruto menos costos de operación; y 3°, la rentabilidad total --tomando en cuenta el costo de capital imputado o la erosión del valor de préstamos concesionales. A través de este análisis, FFH CRECER podrá verificar el tipo de rendimiento que necesita de sus activos para cubrir todos sus costos a largo plazo. Además, la institución también podrá proyectar con claridad el nivel de subsidios requeridos por el programa para mantener la institución a largo plazo.

13. Análisis de la Estructura de Activos y Pasivos

Luego de haber calculado los indicadores de desempeño financiero general, es importante determinar las fuentes de ineficiencia. Para ello, se debe examinar la estructura de activos y pasivos y como primer paso es útil crear un cuadro de distribución del balance de situación, como el que se presenta a continuación. Mediante una revisión superficial de la distribución de los activos se podrá determinar el nivel de utilización de los activos no productivos. Como se puede ver, la distribución de los activos se encuentra concentrada en la cartera de préstamos, que se podría utilizar de manera más eficiente si se amortizaran los préstamos con mayor frecuencia en el programa. Sin embargo, también es vital que la gerencia del programa haga un análisis más

detallado del rendimiento neto sobre activos individuales y costos de fuentes de capital para determinar si se puede mejorar la eficiencia reestructurando los activos y pasivos.

Cuadro 2.3 Distribución Porcentual en el Balance de Situación

		30/9/96	30/9/97	30/9/98	30/9/99
ACTIVOS					
15.	Caja	17	11	6	10
16.	Reservas en el Banco Central	-	-	-	-
17.	Inversiones a Corto Plazo	-	-	-	-
18.	Total de la Cartera	65	69	80	78
19.	Provisiones	-	-	-	-
20.	Otros Activos de Corto y Largo Plazo	0	3	2	1
21.	Inversiones de Largo Plazo	0	0	0	-
22.	Activos Fijos Netos	18	17	12	11
23. TOTAL ACTIVO	Total de Activos	100	100	100	100
PASIVOS					
24.	Cuentas de ahorro: obligatorias	-	-	-	-
25.	Cuentas de ahorro: voluntarias	-	-	-	-
26.	Depósitos a Plazo Fijo	-	-	-	-
27.	Préstamos: Comerciales	8	4	17	22
28.	Préstamos: Banco Central	-	-	-	-
29.	Préstamos: Subsidiados	25	22	22	19
30.	Otros Pasivos de Corto Plazo	0	1	1	0
31.	Otros Pasivos de Largo Plazo	-	-	-	-
32. TOTAL PASIVO	Total de Pasivos	33	27	41	42
CAPITAL					
33.	Pagos de Capital a Inversionistas	-	-	-	-
34.	Capital Donado – acumulado	55	45	27	23
35.	Capital Donado – corriente	-	-	-	-
36.	Retención de Ingresos en Años Anteriores/ Pérdidas	2	8	16	24
37.	Retención de Ingresos Corrientes/Pérdidas	10	21	15	11
38.	Otras Cuentas de Capital	-	-	-	-
39. TOTAL DE PATRIMONIO	Total de Capital	67	73	59	58
40. TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL		100	100	100	100

14. Análisis de la Estructura de Ingresos

A través de un cuadro simple de distribución del balance de situación de activos: tesorería, inversiones, cartera (neta), activos fijos, inmuebles y de pasivos y capital: préstamos, depósitos, ganancias capitalizadas y ganancias acumuladas, vemos dos aspectos importantes de la estructura de costos de la institución. Se deberá expresar el ingreso como el porcentaje del promedio de activos que generan ingresos. La evolución de este indicador muestra el rendimiento que FFH CRECER percibe de sus inversiones. Como se puede ver, la institución depende grandemente de las donaciones de capital para poder responder a la demanda crediticia de manera adecuada. Actualmente, FFH CRECER confronta una fuerte crisis de liquidez dado que todo su capital se encuentra concentrado en la cartera de préstamos. La mayoría de las instituciones

microfinancieras mantienen una liquidez de alrededor del 15% – 20% para así poder realizar sus actividades eficientemente y a la vez mantener un buen flujo de caja.

15. Análisis de la Estructura de Costos Operativos

El mismo análisis anterior deberá aplicarse en la distribución de los costos. La evolución de las categorías de costos, expresadas como porcentaje del promedio de activos de buen desempeño, demostrará la eficiencia operativa de la institución; también es importante analizar la evolución de cada cuenta. La distribución de ingresos y gastos de FFH CRECER indica un cambio radical durante los períodos de expansión 1996-2000. Los cuadros de distribución ilustran estas tendencias importantes, pero a menudo es necesario realizar un análisis más profundo de las operaciones y la estructura administrativa del programa para entender los factores que determinan la estructura de ingresos y gastos.

16. Análisis de la Eficiencia Operativa

Análisis de la Eficiencia Operativa	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Eficiencia Administrativa (costos administrativos excluyendo costos financieros como % del promedio neto de la cartera)	75,6%	56,7%	39,9%	33,7%	38,6%
Eficiencia Operacional (total de costos operacionales como % del promedio neto de la cartera)	77,9%	58,7%	42,5%	38,4%	45,1%
Costos de Personal como % de costos administrativos totales	43%	51%	49%	49%	49%
Número de Personal de Campo como % del personal total (al final del período)	N/D	N/D	N/D	N/D	35%
Número de Clientes Activos por cada miembro del personal (al final del período)	151	153	212	219	188
Número de Clientes Activos por Promotor (al final del período)	185	184	255	274	312
Cartera Vigente por Promotor (al final del período)	21.056	24.415	41.474	45.149	45.329
Número de Clientes por Sucursal (al final del período)	1.968	2.394	1.871	1.612	2.150

El desempeño de una institución financiera depende de muchos factores que determinan los ingresos y egresos asociados con las operaciones de préstamo. El desempeño financiero comienza con la eficiencia operativa. Dado el análisis de los diferentes indicadores presentados, existen varias áreas en las que FFH CRECER puede aumentar su eficiencia. Se recomienda que el programa continúe el seguimiento de las actividades financieras en las regiones y también en las ULO, considerando a cada una de ellas como una central de costos o sucursal del programa para así poder verificar el desempeño de cada una de ellas e ir identificando formas de incrementar la eficiencia del programa.

Indicadores de producción. Es importante analizar los indicadores de producción si se han dado cambios exitosos en el volumen de desembolsos. En este caso en particular, en el año 1999 se produjo la mayor expansión histórica del programa. Es interesante notar que el aumento significativo en el volumen de la cartera y clientes del programa no ha logrado incrementar la autosostenibilidad del mismo, que se ha mantenido relativamente estática en el período 1998 - 1999. Mediante un análisis detallado de la producción, FFH CRECER podrá notar ciertos

aspectos de sus operaciones de crédito que le permitan incrementar su eficiencia operativa. La eficiencia institucional de FFH CRECER se ha incrementado dentro del programa de 77,9% en 1996 a 38,4% en 1998 y decayendo otra vez a 45,1% en 1999. Dado que la eficiencia operativa depende del tamaño de la cartera, que se determina en función del monto y condiciones de los préstamos y números de desembolsos, será de vital importancia que se realice un estudio más detallado de los préstamos y montos desembolsados por promotor.

Indicadores de cartera. Son los indicadores más significativos en la medición de la eficiencia operativa porque reflejan el efecto combinado de los préstamos desembolsados, los montos prestados y los términos de los préstamos:

- Préstamos activos por promotor (mide la eficiencia del método de préstamo y sistemas administrativos);
- Cartera principal pendiente por promotor (mide la productividad del promotor, la unidad básica de operación de crédito en el programa);
- Préstamos activos por oficial de crédito (indicador más sensato de eficiencia);
- Cartera principal pendiente por oficial de crédito (indicador más sensato de eficiencia).

Se debe hacer un seguimiento regular de los niveles de sostenibilidad del programa, calculando estos indicadores a diferentes niveles en el programa. Esto permitirá dotar a los gerentes de la información de alcance que haya en el programa y asegurar así el logro de la sostenibilidad financiera. Se recomienda que se realice un seguimiento de la sostenibilidad de cada promotor, de cada región, de cada ULO y de la cartera conjunta, para que el programa pueda ver el resultado de la función que cada una tiene en la autosostenibilidad global del programa.

Una vez que el programa tenga acceso a un sistema de administración computadorizado, será importante que se hagan cálculos más exhaustivos del desempeño de cada promotor, región y ULO, que permitan un monitoreo más detallado de las actividades.

J. Controles Internos y Auditorías

El programa de FFH CRECER cuenta con ciertos controles internos que le permiten protegerse contra la malversación de fondos, clientes fantasmas, sobornos, etc. Las instituciones de microfinanzas confrontan situaciones de fraude en algún momento de su desarrollo, y por ello, el programa debe desarrollar mejores medidas de control interno que reduzcan al mínimo la ocurrencia de fraude y que a la vez, permitan su detección en caso las hubiere. La experiencia de FFH CRECER con casos de fraude en el programa le ha permitido lidiar rápidamente y con severidad con los empleados culpables. A continuación se indican las medidas que recomienda la consultora para prevenir el fraude:

- Definir y promover de manera explícita un código de ética claro dentro del programa y ponerlo en conocimiento de todo el personal.
- Desarrollar un sistema formal y transparente en el proceso para cuando se maneja efectivo, tratando de evitar en la medida de lo posible, el manejo de efectivo. (Por ejemplo, otorgando sólo cheques para el desembolso de los préstamos, cheque que puede

girarse a nombre del banco comunal o de cada socia dentro del banco). En caso que el personal tenga que manejar dinero en efectivo, se recomienda que por lo menos dos empleados estén presentes durante cada desembolso.

- Asegurarse que los promotores encargados del desembolso del préstamo no estén involucrados en el proceso de recuperación, puesto que esto representa un conflicto de intereses. El desembolso y la recuperación de un préstamo son funciones que deben desempeñar dos personas distintas para de incrementar la transparencia del programa.
- Desarrollar múltiples puntos de cruce de información financiera y sistemas de información que aseguren que fluya rápidamente por todo el programa. No se puede detectar el fraude si no existen sistemas de información eficaces. Se deberá considerar el desarrollo de un programa de informática que permita obtener información rápida y que a su vez incremente los niveles de control interno dentro del programa. El programa de Bancos Comunales deberá emitir reglas concretas por escrito, para regular el manejo actual de efectivo por parte de los promotores de modo que se asegure que éstos realizan los depósitos correspondientes en la fecha señalada y que no mantengan a mano dinero en efectivo del programa.
- Proporcionarle al personal servicios complementarios que reduzcan la necesidad de cometer fraude.
- Realizar la supervisión regular y constante. La mayor responsabilidad con respecto a la detección de fraude se encuentra en la supervisión de las diferentes unidades. La siguiente línea de defensa son los sistemas de auditoría interna que revisan las transacciones individuales y realizan entrevistas a los clientes.

FFH CRECER ha tomado varias medidas para incrementar la transparencia de sus actividades financieras. Se recomienda proseguir con la contratación de un auditor interno bajo el control directo del directorio de la institución, que aumente las verificaciones y balances en el programa. Con la contratación del auditor, FFH CRECER tendrá un sistema de auditoría interna que opere en todos los niveles de la institución, lo que reducirá al mínimo la posibilidad de fraude. El sistema de auditoría actual está formado por:

Auditor Interno — Audita a todo el programa.

Coordinador Nacional — Audita a las regionales, ULO, coordinadores y promotores.

Coordinador Regional — Audita a las ULO, coordinadores y promotores.

Coordinadores Regionales — Auditan a los promotores y bancos comunales.

Promotores – Auditan a los bancos comunales.

Como durante los dos últimos años han ocurrido varios fraudes en FFH CRECER, es obvio que se tiene que fortalecer los sistemas de control interno y que la institución debe poner especial atención al cumplimiento de los procedimientos establecidos. En la actualidad se ha logrado un gran progreso en la contabilidad de los bancos comunales y en la presentación de informes de los promotores a las ULO, lo que aumenta la transparencia del manejo de efectivo y permite minimizar las posibilidades de malversación de fondos. De todas formas, el programa debe

incrementar la eficiencia del sistema de información gerencial aumentando el flujo de información a todos los niveles del programa y proporcionando información a tiempo para incrementar los controles internos del mismo.

Actualmente, el cobro de los préstamos lo realizan los promotores y coordinadores quienes transportan sumas en efectivo cada vez más altas. El manejo de dinero por parte del personal del programa pone en grave riesgo la seguridad de los empleados de FFH CRECER, además del futuro mismo del programa, que en caso de pérdida o malversación de los fondos podría sufrir considerables pérdidas. FFH CRECER debe encontrar una solución viable a este problema puesto que el hecho de que los promotores desembolsen, hagan seguimiento y cobren los préstamos transgrede la regla número uno de control interno en este tipo de programas.

Las alternativas relacionadas con el pago de los préstamos de los bancos comunales se deberá evaluar sobre la base de los costos que éstas representan para el programa y su implementación en las diferentes regiones. Éste es un problema apremiante que se debe resolver pronto. Cualquier alternativa que se tome deberá considerar una mayor planificación administrativa en el cobro de los préstamos. Algunas de las alternativas sugeridas son: 1) Utilizar o rentar un auto que funcione como un banco móvil en la región o regiones que opere sólo los primeros o últimos días del mes, pasando por las comunidades que realizarán el pago de sus préstamos durante el mismo día. Esta alternativa implica asegurar el carro y cambiar las personas que hacen la cobranza de pagos, para garantizar que no se darán a la fuga, 2) Coordinar con oficinas o tiendas en de las diferentes comunidades donde actualmente se realizan los pagos de luz y agua para que también se hagan los pagos de los bancos comunales, 3) Utilizar las ULO en áreas cercanas a los bancos comunales para recibir el dinero, haciendo que las socias de los bancos comunales vengan a estos puntos a depositar sus pagos. Se deberá proveer a las ULO un sistema y procesos que proporcionen la seguridad necesaria y 4) Negociar con el Banco BISA y otros bancos con sucursales en las áreas de operación para que las clientas hagan los pagos correspondientes directamente en el banco, pasando esta responsabilidad a las socias de los bancos comunales.

El programa deberá concentrar sus esfuerzos en desarrollar una estrategia que le permita eliminar el manejo de dinero que vienen realizando los promotores y coordinadores del programa. Se recomienda que se trate de utilizar a las ULO y Bancos Comerciales instalados en áreas próximas al programa. La estrategia de utilización de las ULO y Bancos Comerciales para el cobro de préstamos transferirá la responsabilidad que tienen los promotores en el transporte de dinero a las socias de los bancos comunales quienes deberán apersonarse a realizar el pago correspondiente de sus préstamos. Actualmente, varios de los programas de microcrédito en el país y en el continente transfieren la responsabilidad de los pagos a los prestatarios, eliminando así los costos adicionales que implicaría que el programa cobre los préstamos.

III. Servicios/Clientela/Mercados

A. Servicios

A1. Préstamos a Bancos Comunales

El principal servicio financiero ofrecido por FFH CRECER es el préstamo de servicios de créditos a mujeres de escasos recursos reunidas en bancos comunales y grupos solidarios. La metodología de FFH reúne a diferentes grupos solidarios (5 a 8 prestatarias) dentro de un banco comunal compuesto por 25 a 30 clientes que obtienen un préstamo de libre disponibilidad a una tasa de interés efectiva del 42% anual o 3,5% nominal (excluyendo las ganancias percibidas por las actividades de préstamo interno realizada por el banco comunal) por un plazo de 16 o 24 semanas. El promotor capacita a cada grupo comunal en cinco reuniones, en las que se instruye al grupo en el manejo del préstamo al banco comunal. Se elige a una junta directiva del banco comunal y se preparan los documentos de préstamo. Todas las operaciones de crédito realizadas por FFH CRECER se hacen en moneda nacional, el peso boliviano (Bs). Cada integrante del banco comunal tiene acceso a un préstamo inicial no mayor de 500 Bs. Todos los clientes del banco comunal reciben el desembolso al mismo tiempo y hacen los pagos correspondientes de intereses y amortizan capital semanalmente, en un período de cuatro a seis meses. Los pagos de las socias a su banco comunal se realizan a través de reuniones semanales, en las cuales la junta directiva del banco se ocupa de la administración de este crédito.

La metodología de bancos comunales implementada por FFH CRECER se mantiene fiel al diseño inicial de la metodología de bancos comunales. El programa no exige el pago de capital e interés hasta la finalización del ciclo de préstamo. El uso del capital de la cuenta externa permite que los bancos comunales administren todo el capital disponible, a través del ciclo de préstamo, otorgando préstamos internos a todas sus socias, decidiendo la tasa del interés y la frecuencia de estos créditos/ préstamos. Esta gran actividad interna de préstamos dentro de los bancos comunales genera una fuente adicional de ingresos para los integrantes de los bancos comunales, los cuales al final del ciclo perciben sus dividendos con base en el ahorro acumulado de cada participante. Es importante mencionar que el interés con el que la mayoría de los bancos presta su capital interno es mayor a la tasa de 3,5% mensual cobrada por FFH CRECER, y oscilan alrededor del 5% mensual. La rentabilidad percibida a través de los préstamos de la cuenta interna de los bancos comunales se utiliza para el pago de gastos administrativos relacionados con el banco comunal y los dividendos se distribuyen entre las socias del mismo.

Cada banco comunal debe cancelar la totalidad de sus préstamos internos y externos para ser elegible para un próximo crédito. Si éste se ha cancelado en su totalidad, el nuevo préstamo se realiza **17° en la semana**. Si el préstamo no se cancela en su totalidad, se retrasa el otorgamiento del nuevo préstamo hasta que se haya recibido la totalidad de los pagos. Al finalizar el ciclo de préstamo, se pueden incluir nuevos miembros y las socias pueden retirarse. Al comienzo de cada ciclo de préstamo, los montos para cada socia se calculan de la siguiente manera:

- Bs. 500 como préstamo inicial máximo para socias nuevas;
- Bs. 800 como préstamo inicial máximo para socias en segundo ciclo;
- Bs. 1200 como préstamo inicial máximo para socias en tercer ciclo;
- Bs. 1800 como préstamo inicial máximo para socias en cuarto ciclo;

- Todos los préstamos mayores a estos niveles pueden aumentar hasta un 50% si cumplen con las exigencias del programa FFH CRECER;
- Los montos de préstamos pueden ser tan sólo múltiplos de 100;
- A marzo del 2000, el monto máximo de préstamos era de Bs. 4000.

Se deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Los préstamos internos y externos deben haber sido cancelados en su totalidad;
- Cada socia del banco comunal debe haber depositado el equivalente al 10% del préstamo solicitado;
- Cada socia del banco comunal deberá haber asistido a un mínimo de 13 reuniones en un ciclo de 16 semanas o 20 reuniones en un ciclo de 24 semanas; en el caso de reuniones quincenales son 10 de 12 reuniones en el ciclo de 24 semanas;
- Cada socia del banco comunal debe estar de acuerdo con las decisiones/prácticas tomadas por el banco comunal;
- El banco comunal debe haber cumplido con todas las reglas del programa FFH CRECER.

La filosofía y garantía con la que opera el programa es solidaria, entonces, el banco comunal en su totalidad es el responsable de los pagos de todos los préstamos. En caso de la falta de pago por uno de los miembros del banco, el programa obliga al banco, a través de su junta directiva, a rectificar la situación, y de esta forma se evita el seguimiento de cada individuo moroso. El programa tiene una serie de procedimientos establecidos para hacer el seguimiento necesario a los préstamos morosos.

A2. Ahorros

FFH CRECER tiene un componente de ahorros obligatorio y voluntario. Cada banco comunal en el programa establece el monto mínimo a ser ahorrado durante el ciclo de préstamo. Como se había mencionado anteriormente cada socio del banco comunal debe tener un ahorro inicial del 10% del monto de préstamo solicitado. Cualquier ahorro adicional al 10% del préstamo se considera voluntario. Los ahorros se pueden retirar a la finalización del ciclo de préstamo o al retiro del programa. Los ahorros también se pueden retirar para el pago de deudas con el banco comunal tanto de sus propias deudas como de aquellas socias que no han cumplido con sus pagos. Cada banco comunal es elegible para realizar préstamos internos, tanto de los ahorros de las socias como de los fondos de cuenta externa que ingresan al banco de acuerdo con el reglamento de préstamos externos e internos establecido por la institución y por las socias mismas de los bancos comunales. Cada banco comunal estipula el interés de los préstamos internos y aprueba los préstamos durante sus reuniones periódicas. Es importante recalcar que FFH CRECER no capta depósitos sino que el banco comunal los utiliza para realizar préstamos internos o se depositan alternativamente en una cuenta en el sistema financiero.

A3. Componente Educativo

El componente educativo del programa de FFH CRECER ha desarrollado un currículum altamente estandarizado y en este proceso ha logrado tener consenso la importancia de estos temas entre las instituciones dedicadas a la salud. Los mensajes educativos se han revisado y

estandarizado recientemente. El uso de figuras con las características físicas de la población del país refuerza el sentido de pertenencia del mensaje y proporcionan una ayuda visual para reforzar la capacitación impartida. Además, se ha tratado de estandarizar la consecución de los mensajes, que se transmiten en una determinada secuencia para así evitar la repetición y lograr una buena comprensión de la temática impartida. El componente educativo del programa CRECER también ha tomado mayor conciencia de la importancia que las clientas de los bancos comunales atribuyen a su tiempo, tratando de tener una mayor estructura en la agenda de las reuniones, asegurándose de que el componente educativo tenga un tiempo determinado dentro de las reuniones y que se respete dicho tiempo. Durante la capacitación que se imparte a los promotores (para prepararlos adecuadamente en los temas que deberán difundir en el programa) encargados de proporcionar la capacitación educativa, se sigue un curriculum de entrenamiento en el componente educativo del programa. Existe una serie de controles internos que utilizan los supervisores a todo nivel que refuerzan la calidad del servicio educativo que le otorgan al cliente los promotores de campo. Las recomendaciones principales sobre este componente del programa son las de prestar mayor atención a la demanda de los clientes con relación a los temas educativos a abordar, tratando de lograr una mayor sostenibilidad de este componente. Se ha comprobado que dentro de los servicios de apoyo de negocios, el componente de capacitación es el que tiene la mayor probabilidad de lograr la cobertura de costos, especialmente si se desarrolla con un subsector específico en mente.

B. Alcance

El número de clientes del programa de FFH CRECER ha ido aumentando conforme el programa se ha fortalecido institucionalmente. En 1999, el programa experimentó un crecimiento del 33%, llegando a 19.351 socias.

La mayoría de los clientes del programa son mujeres dueñas de microempresas muy pequeñas, que de otra forma hubieran estado excluidas de los servicios financieros formales y de gran parte de los servicios financieros dirigidos hacia la microempresa en Bolivia. El diseño del producto financiero de bancos comunales con el cual opera el programa de FFH CRECER le permite dirigirse en forma efectiva y eficiente a un gran número de mujeres microempresarias que operan en áreas periurbanas (20%) y rurales (80%).

Aunque en Bolivia existe un número considerable de programas que han logrado una importante cobertura a nivel nacional, aún existen ciertos segmentos de este mercado que no se han cubierto y a los que se dirige el programa de FFH CRECER. FFH CRECER está creciendo rápidamente y experimentando una fuerte demanda de sus servicios de crédito mientras que otras instituciones bolivianas están pasando una fuerte contracción en su mercado de clientes. Es importante recalcar que mientras la mayoría de los programas competitivos han experimentado problemas serios de mora, el programa de FFH CRECER ha logrado bajar su mora, manteniendo niveles por debajo del 0,03%.

La gran cantidad de clientes a los que ha llegado FFH CRECER es el resultado de un crecimiento extremadamente rápido de su base de clientes, especialmente durante este último año. Este drástico crecimiento anual en el número de prestatarios, la cartera de préstamos y depósitos de ahorro es clara evidencia de la fuerte demanda de los clientes y la satisfacción general con los servicios recibidos. Ahora, el programa deberá centrar sus esfuerzos en la

consolidación de la eficiencia y eficacia de sus servicios, manteniendo un crecimiento que le permita incrementar su viabilidad financiera, seguir controlando la mora y atrasos, manteniendo los costos administrativos a niveles gerenciales, regionales y de ULO y desarrollando un rápido crecimiento de la base de recursos financieros que le permitan responder a la increíble demanda por sus servicios de crédito.

PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES	30/6/96	30/6/97	30/6/98	30/6/99	31/12/99
Número de clientes activos	5905	7182	11227	12892	19351
Porcentaje de crecimiento anual de los clientes activos		18%	36%	13%	33%
Número de bancos comunales	324	376	586	604	1011
Promedio de miembros por banco comunal	18	19	19	21	19
Porcentaje de mujeres	98%	98%	96%	96%	98%

C. Característica de los Miembros

Los servicios de crédito se proporcionan a través de 4 oficinas regionales, 10 unidades locales operativas y 1011 bancos comunales, los cuales ofrecen servicios de crédito en 5 de los 9 departamentos de Bolivia. El programa combina de manera eficaz su cartera en áreas periurbanas (20%) y rurales (80%), logrando un cruce de subsidio que le permite seguir avanzando con su visión y misión de otorgar crédito, particularmente a mujeres de escasos recursos en áreas rurales. El programa opera así en áreas con mercados bien organizados y en otros lugares más remotos.

Como se ha descrito en la Evaluación de Impacto del Programa de Crédito y Educación conducido en diciembre de 1999, el perfil de las clientas de FFH CRECER indica que, en un promedio, han obtenido cuatro préstamos de más de 1.000 Bs. o US\$200 (US\$1 = 5,3) y tienen un ahorro promedio de \$281 Bs. o US\$50 en su banco comunal. La investigación también menciona que un 85% de las clientas del programa ha tenido acceso por lo menos una vez a un préstamo de la cuenta interna, de un promedio de \$814 Bs. o US\$150. La utilización de estos préstamos tanto en frecuencia como en orden de importancia es la siguiente: comercio, compra y venta de animales para el engorde; insumos para la agricultura y ganadería y actividades artesanales. Además, los resultados de la evaluación de impacto en Bolivia comprueban que el producto de crédito con educación, cuando se proporciona a través de grupos de mujeres, puede incrementar los ingresos y ahorros, mejorar las prácticas de salud y nutrición tanto en conocimiento como en la práctica y a la vez, habilitar a las mujeres.

El programa también acaba de realizar una encuesta en el Departamento de Cochabamba, indicando otros datos interesantes, entre ellos se destacan:

- 56,1% de las socias se dedican al comercio, 24,4% a la agricultura y ramas afines; y 19,5% a otras actividades.
- 84% tiene más de dos años de experiencia en la actividad microempresarial a las que se dedican.
- 60% ha tenido acceso a algún tipo de educación primaria.
- El ingreso mensual del total de las familias es de menos de 1000 Bs. para el 44,8%, entre 1.000 – 2.000 Bs. para el 32%, más de 2000 Bs. para el 10,5% y el 11,9% del resto de los entrevistados no informaron tener ingreso alguno.

A través de los resultados de esta reciente encuesta en Cochabamba así como visitas de campo a La Paz, Cochabamba y Sucre, pudimos constatar que la mayoría de las clientes del programa tienen fuertes vinculaciones al área rural. De acuerdo a información proporcionada por FFH CRECER, la distribución de su cartera de préstamos entre el área rural y periurbana es la siguiente:

Porcentaje de Cartera en Área Urbana	20%
Porcentaje de Cartera en Área Rural	80%

Asimismo, esta cartera se encuentra distribuida de la siguiente manera dentro de los cinco departamentos del país:

Porcentaje de la cartera en el Departamento de La Paz	47%
Porcentaje de la cartera en el Departamento de Cochabamba	36%
Porcentaje de la cartera en el Departamento de Sucre	1%
Porcentaje de la cartera en el Departamento de Oruro	14%
Porcentaje de la cartera en el Departamento de Potosí	2%

Durante la evaluación se realizaron visitas de campo a varios bancos comunales, a continuación se presenta una breve síntesis de las respuestas proporcionadas por las clientes en lo que respecta a la naturaleza de sus negocios y otros temas.

- *Áreas periurbanas.* La mayoría de las socias parece tener acceso a mercados informales grandes para la venta de sus productos. Los productos vendidos incluyen verduras, ropa y/o pequeñas tiendas de abarrotes. Las clientas dedicadas al comercio parecen operar solas, mientras que aquellas dedicadas a la agricultura tienden a trabajar conjuntamente con sus esposos. La mayoría de las entrevistadas informaron utilizar sus préstamos para incrementar su inventario. Las clientas comentaron que el programa las ha ayudado a mejorar su calidad de vida, a aprender a cuidar, alimentar y educar a sus niños y a contribuir a la economía de su hogar.
- *Áreas rurales.* Los bancos comunales cuentan con un rango diverso de clientes. Por un lado se encuentran aquellas socias que tienen acceso a varios mercados y tienden a tener una buena y estable generación de ingresos. Por el otro, se encuentran socias que tienen microempresas con menor acceso a mercados y más que todo a mercados de subsistencia.

Durante las visitas de campo pudimos constatar que el programa se encuentra enfocado al apoyo de microempresas dedicadas al comercio y actividades agrícolas con alta rotación. Las clientas informaron que utilizan sus préstamos para fortalecer o expandir sus negocios. La mayoría de las clientas entrevistadas ya contaba con una microempresa con anterioridad a su participación en el programa, información apoyada por la encuesta de Cochabamba y mencionada anteriormente en este informe. Gran parte de las clientas de FFH CRECER son mujeres de bajos ingresos, sin acceso a los servicios de crédito de las otras instituciones de microcrédito bolivianas, que tienen amplia cobertura. De acuerdo con la opinión de la gran mayoría de las clientas entrevistadas, una de las ventajas comparativas del programa es que éste se desplaza hasta sus comunidades demostrando su interés en dirigirse a estas áreas. El programa opera en zonas periurbanas y

rurales logrando una mezcla de clientas con diferentes niveles de pobreza, pero dirigiéndose principalmente a madres de familia, acorde con la misión de la institución. El mecanismo de selección principal se da a nivel del banco comunal donde las socias se autoseleccionan a sí mismas, en vez de utilizar mecanismos de selección más elaborados. Además, el programa tiene un componente de préstamos iniciales flexibles lo que les permite dirigirse a socias de diferentes niveles de pobreza. Aunque en teoría no existe un préstamo mínimo, a través de la evaluación pudimos constatar que el programa se encuentra otorgando préstamos de hasta 100 bolivianos (US\$16,44).

FFH CRECER confronta una alta competencia en las zonas periurbanas y rurales donde se desenvuelve el proyecto, especialmente de parte de PRODEM, ProMujer y otros proyectos de microcréditos que cuentan con alta experiencia en este sector. Es importante recalcar que actualmente Bolivia se encuentra en una recesión económica y que muchas de estas instituciones han experimentado tasas altas de moras en su cartera y una baja en la demanda de crédito. Sorprendentemente, FFH CRECER como institución ha conservado una cartera sana durante este período, con una mora promedio del 0,02% y una fuerte demanda por sus servicios. La mayoría de las clientas entrevistadas manifestaron no haber tenido acceso al crédito antes de su ingreso al programa, lo cual es sorprendente dada la oferta de microcrédito existente en todas las áreas. La falta de acceso de las clientas de FFH CRECER al microcrédito radica en que la mayoría de ellas no tiene títulos de propiedad de las casas en las que viven ni las garantías prendarias que exigen un gran número de las instituciones de microcrédito, como por ejemplo PRODEM. Vale la pena mencionar que PRODEM es la institución de microcrédito con mayor presencia en las zonas rurales en las que trabaja FFH CRECER. Dada la diferente metodología con la que operan ambos programas, parece que se dirigen a segmentos diferentes del mercado de microcrédito. Además, ambas instituciones parecen estar coordinando eficazmente sus actividades en el campo para evitar duplicaciones o una sobreoferta de crédito en las diferentes comunidades.

Uno de los riesgos externos manifestados por FFH CRECER es la alta migración existente en las áreas rurales y periurbanas hacia otros departamentos y países vecinos. Actualmente el programa ha establecido varias políticas y un seguimiento puntual para reducir el riesgo asociado con la migración de clientes. En este sentido, la metodología de crédito utilizada por el programa de bancos comunales es una de las más efectivas dado que la formación de éstos se da en las comunidades donde residen las prestatarias convirtiéndose dichos bancos en los mejores policías del programa.

D. Recomendaciones Metodológicas

Se recomienda que el programa realice ciertos ajustes metodológicos que le permitan resolver sus problemas de liquidez, aumentar su tasa efectiva de interés, reducir los riesgos relacionados con sus actividades crediticias e incrementar su eficiencia en las colocaciones. El cambio propuesto se encuentra relacionado con las recuperaciones que actualmente se realizan de acuerdo a la metodología inicial de los bancos comunales, movilizandando las cuentas externas e internas del banco comunal y realizando recuperaciones de interés y capital al final del ciclo de préstamos. Las actuales políticas de crédito del programa permiten que las clientas de la institución se beneficien de la utilización del capital de cuenta interna y cuenta externa para otorgar préstamos adicionales de la cuenta interna, generalmente a una tasa de interés igual o mayor a la de la cuenta externa. Esto permite que las socias de los bancos comunales perciban

dividendos muy altos al finalizar el ciclo de préstamo. La modificación metodológica trata de equilibrar la cuenta externa e interna del programa de bancos comunales del FFH CRECER a través de la introducción de una modificación en la política de amortizaciones del programa.

La recomendación consiste en realizar un cambio dentro de las recuperaciones del programa:

Actual Política de Recuperación	Política de Recuperación Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> Pagos de interés y capital se realizan al finalizar el ciclo de préstamos (16 – 24 semanas) 	Incrementar la recuperación del programa introduciendo un pago de capital e intereses a mitad del ciclo de préstamo. Para los préstamos de 16 semanas se haría un pago en la 8va. semana mientras que los préstamos de 24 semanas tendrían un pago en la 12da. semana.

Se recomienda que el programa preste atención a estos cambios. Se podría hacer un proyecto piloto de este posible cambio que comprenda varios bancos donde todos realicen pagos más frecuentes a mitad del ciclo, pero que algunos hagan pagos tan sólo de capital amortizando la mitad de sus préstamos mientras que otros bancos hagan pagos de capital e intereses amortizando la mitad del capital adeudado y de los intereses adeudados. Este proyecto piloto le permitirá al programa ver el efecto que este cambio tiene dentro de los flujos de capital internos de los bancos comunales, los cuales indudablemente sentirán una contracción de la totalidad de los fondos que tenían en su administración. Es importante que se trate de equilibrar el proyecto piloto seleccionando bancos que tienen un movimiento alto de la cuenta interna así como otros que tienen un comportamiento más normal. Se recomienda que se instituya un cuidadoso análisis de los flujos de caja dentro de cada uno de los bancos durante este período de prueba. Un proyecto piloto de este tipo le dará al programa una pauta sobre la factibilidad de realizar este cambio. Durante el programa piloto se deberá estudiar las diferentes opciones de que el pago intermedio incluya un pago de capital e intereses o tan sólo de capital, analizándolos a mayor profundidad para determinar la contracción de capital dentro del banco comunal así como la percepción psicológica de las socias respecto a este cambio.

Esta modificación de pagos a mitad del ciclo de préstamo le permitirán al programa incrementar su liquidez logrando una mejor utilización de su cartera de préstamos, incrementando sus colocaciones de préstamos, aumentando la tasa efectiva de interés con la que opera el programa, reduciendo el riesgo, e incentivando a las clientas a prestarse montos mayores de la cuenta externa. Indudablemente, la liquidez del programa se verá mejorada dado que al haber un pago de capital e intereses a la mitad del ciclo de préstamos, un porcentaje considerable de la cartera estará ingresando a la institución para que se vuelva a utilizar en nuevos préstamos. Dado que el programa opera con una tasa de interés fijo, este cambio metodológico tendrá un impacto más favorable en el programa puesto que el mismo seguirá percibiendo intereses de la totalidad del préstamo realizado al banco comunal, pero tendrá la ventaja de poder realizar la colocación del pago realizado a mitad de ciclo. Como se mencionó anteriormente, el programa se encuentra experimentando una creciente demanda de servicios de crédito por parte de nuevos clientes y también una creciente demanda de préstamos mayores de sus clientas actuales, que no puede satisfacer porque no cuenta con los recursos financieros suficientes y porque constantemente tiene problemas de liquidez. Indudablemente, una mejora en el flujo de efectivo en el programa le ayudará a satisfacer de mejor forma las necesidades de crédito.

IV. Planes Futuros

A. Visión y Objetivos

De acuerdo con el Gerente General y el Gerente de Operaciones, el objetivo principal de FFH CRECER es proporcionar una oportunidad de crédito a las mujeres de escasos recursos de Bolivia y de mejorar su situación económica, haciéndolo de modo que la institución pueda lograr su sostenibilidad y que ésta pueda ser la base para la expansión futura del programa.

La misión de FFH CRECER de incrementar la seguridad alimenticia y desarrollo de las clientas, sus familias y sus comunidades a través del otorgamiento de servicios financieros y educativos de alta calidad, particularmente a las mujeres de escasos recursos que viven en áreas rurales, penetra todos los estratos de implementación del programa. El personal de FFH CRECER se encuentra comprometido con esta misión social y financiera, lo que genera una interesante dinámica en el programa.

Esta visión es congruente con la implementación de las actividades del programa hasta la fecha y los planes elaborados en las recientes propuestas presentadas por la institución a varios donantes. Actualmente, FFH CRECER tiene una clientela mayoritariamente rural (80%) y periurbana (20%) y desarrolla uno de los programas con mayor penetración rural dentro de Bolivia. La visión del programa está en un proceso de cambio debido al importante paso que tomará la institución al transformarse en ONG local. Dentro de los diferentes mandos de la institución y la antigüedad del personal se puede observar diferentes interpretaciones de la visión futura del programa, pero existe un compromiso congruente con la visión social y financiera del mismo. No obstante, cabe resaltar que se comparte la visión de expansión y sostenibilidad en toda la institución. El nuevo liderazgo del programa ha logrado inculcar la expansión a lo largo de la institución y esta visión penetra todos los niveles de modo que el personal está comprometido con la expansión y posterior cobertura de todos los costos de sus operaciones financieras y sociales.

Otro desafío que confrontará la institución a corto plazo será pasar esta visión a los miembros de un directorio que recién se está constituyendo. En todos los casos de instituciones microcrediticias exitosas en su etapa de expansión, hemos notado la presencia de un directorio dinámico que ha moldeado la visión, participando activamente en la institución e inspirando al personal a avanzar.

Indudablemente, los directores ejecutivos desempeñan un papel muy importante en el proceso de expansión de las instituciones de microcrédito. El Sr. Torrico, que asumió el rol de Gerente General del programa en junio ha probado su compromiso con esta visión y ha demostrado su capacidad de liderar el proceso de expansión de la institución promoviendo una de las etapas de mayor crecimiento dentro del programa. Asimismo, durante su carrera en varias ONG y dentro de FFH CRECER, el Sr. Torrico ha demostrado su habilidad en el área de movilización de recursos y desarrollo de nuevas políticas. Durante el último año, el programa ha afianzado su relación con PLAN Internacional que financia su expansión en el Departamento de Chuquisaca, además ha desarrollado fuertes vínculos con donantes locales e internacionales y ha diseñado instrumentos financieros (fondos de garantía y dotaciones) demostrando su habilidad para negociar estas innovaciones con donantes, prestatarios y reguladores. Una propuesta presentada

por el Sr. Torrico es el trabajo conjunto con Finrural para la posterior movilización en el sistema formal de los fondos de ahorros acumulados por las prestatarias de FFH CRECER, lo que les convertirá en verdaderos sujetos de crédito con historiales crediticios y a la vez, permitirá que el programa desarrolle un sistema de garantías que haga posible tener una mayor liquidez. El Sr. Torrico ha liderado el proceso en el área de implementación de políticas, instituyendo reglas claras que se han formalizado en toda la institución. Algunos ejemplos de estos logros son el manual de reglamento de Préstamos Externos e Internos y Política de Viáticos del Programa que apoya la estandarización de las políticas de crédito y su implementación.

Otro de los desafíos de FFH CRECER es obtener un directorio activo, que juegue un papel crítico en la institución, apoyando al nuevo Gerente General, proporcionando la experiencia necesaria en el área financiera, políticas de gobernancia y otorgándole al programa las conexiones necesarias para avanzar eficazmente en la consecución de sus objetivos de formalización. Sin el compromiso del directorio para incrementar los servicios y las otras metas de expansión, será mucho más difícil que la institución logre sus objetivos.

B. Planes de Expansión

Actualmente, la institución encabeza un plan de expansión activa en los departamentos de Sucre, Oruro y Potosí. A mediano plazo, el programa piensa posicionarse en los mercados de los cinco departamentos donde opera, principalmente en el área rural y periurbana. La expansión del programa también refleja la tensión dinámica existente entre el compromiso social y financiero de la institución. A largo plazo, se piensa lograr una mayor penetración en las áreas rurales y periurbanas consiguiendo un cruce de subsidio que permita obtener la sostenibilidad operativa y financiera. La estructura organizacional con la que cuenta el programa en las oficinas regionales y las unidades locales operativas ofrece el apoyo necesario para lograr estos objetivos de expansión. Una de las recomendaciones de esta evaluación es el desarrollo de un SIG automatizado que dote a la organización de información actualizada del desempeño del programa así como de una mayor transparencia de las actividades financieras.

Durante esta cuarta etapa de su desarrollo, FFH CRECER deberá incrementar su control financiero. La institución deberá informar a todo su personal y a los diferentes centros de costos (Regionales y ULO) sobre su estructura de costos, eficiencia y costos indirectos. A su vez, se deberá prestar atención a la administración financiera tratando de construir, proteger y utilizar eficazmente el capital de la institución. En cierto modo, la institución actualmente presta mucha atención a su liquidez financiera debido a los problemas que confronta en ese sentido. Esto hará que la institución aumente el nivel de elaboración y complejidad de sus operaciones financieras. A partir del conocimiento de los niveles de costos en toda la institución y de un mejor análisis financiero, la institución podrá identificar áreas de ineficiencia, desarrollar estrategias para aumentar la productividad y eficiencia dentro del programa y de ese modo estabilizará su estructura para lograr la autosuficiencia financiera y continuar con el proceso de expansión del programa.

C. Creación de una Institución Local

El primer reto de FFH CRECER es formar una institución boliviana administrada por el personal local, sin depender de *Freedom from Hunger* en el área de recaudación de fondos ni de

administración. El programa de transición ha sido bien pensado y le ha dado a la institución la oportunidad de asimilarse gradualmente a este proceso de cambio. El cambio paulatino le ha permitido al Sr. Torrico compenetrarse con las diferentes áreas de la institución microfinanciera, establecer buenas relaciones con su personal y asumir gradualmente sus responsabilidades administrativas. El Sr. Torrico está apto para asumir el puesto de Gerente General, ha recibido una muy buena preparación de parte del Sr. Ridgley. La participación del Sr. Torrico en el programa de microfinanzas en la Universidad de Boulder le permitirá aprender sobre el avance y la experiencia de otros programas exitosos de microfinanzas así como también establecer muy buenos contactos con expertos y donantes para el sector microfinanciero. El hecho de que el Sr. Ridgley continúe como asesor por un período de 10 meses garantizará una buena transición de mando.

Se debe subrayar la necesidad de que el programa separe completamente sus operaciones de *Freedom from Hunger*. Aunque ya existe un amplio nivel de separación, se debe continuar el proceso hasta lograr la independencia total de las operaciones. Dichos esfuerzos se deberán enfocar en la parte contable, administrativa, de recaudación de fondos y en la directiva en general. Ahora que el Sr. Torrico asuma sus funciones de Gerente General, el personal adquirirá mayor conciencia del nuevo papel de la institución y de la necesidad de obtener la independencia necesaria para asegurar el futuro y porvenir de la institución local que se está formando. Se deberá hacer hincapié en la propiedad y responsabilidad que el personal local debe asumir.

Bajo el liderazgo del Sr. Ridgley, la institución ha puesto en marcha un proceso de planificación para crear la institución local. En la actualidad se está organizando un proceso de planificación estratégica que le permitirá a la institución desarrollar un proceso más sistemático de planificación a largo plazo. La casa matriz de *Freedom from Hunger* y Davis deberán desarrollar un equipo completo y competente que ayude al equipo local en los aspectos técnicos y haga posible una transición efectiva y eficaz.

En una primera etapa de independencia, el programa deberá asumir gradualmente el control de las operaciones, responsabilizándose del manejo de la institución y superando el desafío más importante, la sostenibilidad financiera. En una segunda etapa, el programa deberá consolidar rápidamente su crecimiento y decidir la forma institucional más adecuada para el programa. Se recomienda que la institución realice una evaluación concreta de las ventajas comparativas del programa para determinar la forma institucional más conveniente.

En una consultoría realizada por WOCCU, se exploraron las diferentes formas institucionales que podría adoptar la institución de acuerdo a las leyes del país. De este modo, se decide una etapa intermedia en la que la institución se consolide como ONG local para luego dar paso a una etapa final en la que se adopte la forma institucional a mayor plazo. En este aspecto, la institución deberá considerar sus grandes ventajas comparativas tales como la fuerte movilización de ahorro en el ámbito local, para determinar qué forma institucional le permitirá cumplir mejor con los objetivos financieros y sociales trazados.

La decisión de crear una ONG local como paso intermedio ineludiblemente obligará al programa a avanzar lentamente en la consecución de sus objetivos de más largo plazo. Primero, se deberá llevar a cabo la transición efectiva del programa a la administración local, la consolidación del

directorio del programa y la creación de la ONG local. La institución deberá realizar sus operaciones en secuencia, proporcionándole al personal local el tiempo necesario para aprender el sistema y ganar experiencia, lo que tomará de dos a tres años. Es muy importante que la institución defina a mediano plazo la forma institucional que finalmente se adoptará, de modo que se la dote de los sistemas y operaciones necesarios para la transición final. Luego, se deberá proceder al establecimiento de la forma institucional final que también tomará tiempo, dependiendo de la forma final que se adopte.

V. Desempeño Financiero

A. El Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro 5.1 El Estado de Pérdidas y Ganancias (en dólares)

	30/6/96	30/6/97	30/6/98	1/1/98- 31/12/98	11/1/99- 31/12/99
Ingresos Operativos					
1. Intereses y Otros Ingresos de Préstamos	168.924	313.815	485.729	699.096	1.016.937
2. Ingresos de Otros Servicios Financieros					22.630
3. Ingresos de Inversiones	4.122	10.641	4.720	9.435	3.645
4. Total de Ingresos Operativos	173.046	324.456	490.449	708.531	1.043.212
Gastos Operativos					
5. Intereses y Otros Gastos de Préstamos	6.679	10.136	14.222	39.430	117.310
6. Provisiones	5.818	6.023	21.827	52.529	43.958
7. Gastos Administrativos – Personal					
8. Otros Gastos Administrativos	411.910	461.279	554.654	665.934	950.970
Gastos de Personal	177.452	236.058	269.177	323.412	468.374
Renta	18.818	23.994	27.052	32.412	52.941
Transporte	59.743	61.783	123.645	148.374	237.255
Útiles de Oficina	7.923	10.631	13.998	16.798	14.977
Utilidades	3.654	3.700	4.715	5.658	4.070
Cargos	2.000	2.000	3.000	3.600	24.666
Depreciaciones					65.502
Otros Gastos Administrativos	142.320	123.113	113.067	135.680	83.185
9. Total de Gastos Operativos	424.407	477.438	590.703	757.893	1.112.238
10. Ganancias (Pérdidas) Netas Operativas	(251.361)	(152.982)	(100.254)	(49.362)	(69.026)
Ingresos No Operacionales					
11. Donaciones en Efectivo para Servicios Financieros	350.212	441.683	459.361	372.481	452.741
12. Otros Ingresos No Operacionales					
Total de Ingresos No Operacionales	350.212	441.683	459.361	372.481	452.741
13. Total de Gastos No Operacionales		1.963	6.367	10.436	233.292
14. Total Consolidado de Ganancias/ Pérdidas	98.851	286.738	352.740	312.683	150.423

B. El Balance de Situación**Cuadro 5.2 El Balance de Situación****(en dólares)**

	30/9/96	30/9/97	30/9/98	30/9/99	Ene-00
Activos					
15. Caja	178.133	147.848	125.709	279.191	291.758
16. Reservas en el Banco Central	—	—	—	—	—
17. Inversiones de Corto Plazo	—	—	—	—	—
18. Total de la Cartera	673.777	952.195	1.824.834	2.122.011	2.810.368
19. Provisiones		—	—	—	11.237
20. Otras Propiedades de Corto y Largo Plazo	2.646	45.785	54.866	15.095	5.729
21. Inversiones de Largo Plazo	1.100	2.603	3.848	—	—
22. Activos Fijos Netos	182.028	233.339	274.263	310.548	280.831
23. Total de Activos	1.037.684	1.381.770	2.283.520	2.726.845	3.388.686
Pasivos					
24. Cuentas de Ahorro: Obligatorias					
25. Cuentas de Ahorro: Voluntarias					
26. Depósitos a Plazo Fijo					
27. Préstamos: Comerciales	79.142	50.000	396.830	610.812	1.276.833
28. Préstamos: Banco Central					
29. Préstamos: Subsidiados	259.093	310.000	503.000	512.189	545.000
30. Otros Pasivos de Corto Plazo	1.685	8.405	33.812	8.973	23.076
31. Otros Pasivos de Largo Plazo					
32. Total de Pasivos	339.920	368.405	933.642	1.131.974	1.844.909
CAPITAL					
33. Pagos de Capital a Inversionistas					
34. Capital Donado – Acumulado	575.590	619.937	623.453	623.453	547.302
35. Capital Donado – Corriente					
36. Retención de las Ganancias en los años anteriores/Pérdidas	23.323	106.690	373.685	658.735	971.418
37. Retención de las Ganancias Corrientes/Pérdidas	98.851	286.738	352.740	312.683	150.423
38. Otras Cuentas de Capital					
39. Total de Capital	697.764	1.013.365	1.349.878	1.594.871	1.669.143
40. TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL	1.037.684	1.381.770	2.283.520	2.726.845	3.514.052

	GANANCIAS	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
1.	Rendimiento de Activos	-41,5%	-15,7%	-6,4%	-2,2%	-2,5%
2.	Rendimiento Ajustado de los Activos Totales	-39,2%	-19,2%	-12,5%	-8,0%	-6,1%
3.	Rendimiento Ajustado del Capital	-44,2%	-27,1%	-19,4%	-13,6%	-11,5%
4.	Autosuficiencia Operativa (excluye costo de fondos)	42,0%	70,3%	88,4%	106,4%	109,7%
5.	Autosuficiencia Operativa (incluye costo de fondos)	40,8%	68,0%	83,0%	93,5%	93,8%
6.	Autosuficiencia Financiera	35,2%	56,9%	67,1%	77,0%	84,1%

FFH CRECER ha realizado notables avances en su desempeño financiero durante los últimos años que le han permitido incrementar su autosuficiencia operacional de 42% en 1996 a 109,7%

en 1999. Aunque el programa ha venido avanzando en sus indicadores de desempeño, en este último año su autosostenibilidad financiera no ha repuntado en comparación al porcentaje de crecimiento del programa de acuerdo a los indicadores financieros anuales. Si se computa la autosuficiencia financiera mensual del programa podremos ver una marcada aceleración en los índices de autosuficiencia financiera durante los últimos seis meses.

Las mejoras en los niveles de sostenibilidad operacional y financiera son un logro notable dentro del programa que tiene una sostenibilidad financiera del 84,1%, un índice notable entre los programas de microfinanzas e incluso mayor entre los programas que funcionan con la metodología de bancos comunales. Si el programa de FFH CRECER puede mantener sus actuales niveles de productividad a la vez que incrementa su rendimiento de cartera y gradualmente eleva sus promedios de préstamos, entonces tendrá los elementos necesarios para lograr su sostenibilidad financiera.

De todas maneras, se debe notar que el tremendo impulso de expansión del programa durante el año 1999 ha significado costos mucho más altos y niveles de productividad menores, lo que significa que las inversiones de expansión todavía no mostrarán su impacto en la rentabilidad del programa. Aunque algunas ULO han logrado la cobertura de sus costos financieros (Quillacollo, Achocalla, etc.), la inclusión de nuevas ULO que empiezan con niveles de cobertura de costos más bajos imponen una carga mayor en la sostenibilidad financiera del programa hasta que éstas construyan sus carteras de préstamos y logren la sostenibilidad financiera de las mismas. Por ello, será muy importante que el programa desarrolle un modelo estandarizado para sus ULO, en el cual en un tiempo y con una cartera de préstamos estipulados se logre primero la autosuficiencia operativa, luego la autosuficiencia financiera, y finalmente, la contribución a los costos indirectos de la institución.

El crecimiento de la sostenibilidad del programa de FFH CRECER se ha llevado a cabo mediante el crecimiento de la cartera de préstamos, que ha subido de US\$673.777 en 1996, a US\$ 2.825.387 a finales de 1999, un crecimiento del 76%. Esto es el resultado del crecimiento del 69% en el número de clientes. Esta cartera de préstamos le ha proporcionado al programa un mayor nivel de ingresos. Como se mencionó anteriormente, este crecimiento podría haber sido mayor si es que la institución no hubiera invertido fuertemente en la infraestructura de sus ULO. Esto hace posible que a mediano y largo plazo se dé una mayor expansión en la cartera de préstamos y clientes. Por ello, el incremento en los ingresos ha venido acompañado de un incremento en los gastos. Así, los mayores costos han sido en personal y ULO.

Aparentemente, el número de promotores dentro del porcentaje total de empleados del programa ha disminuido de un 80% en 1996 a un 60% en 1999. Este cambio también ha venido acompañado de una mayor cartera por promotor, que ha aumentado de US\$21.056 en 1996 a US\$45.571 en 1999. El promedio de clientes por promotor también ha crecido de 184 en 1996 a 312 en 1999. Al hacer un análisis histórico, todos estos indicadores demuestran un notable alcance en el desempeño del programa, año a año se ve un cambio marginal leve.

Aunque FFH CRECER se está desempeñando eficazmente en el logro de su viabilidad financiera, su operación financiera todavía es bastante cara. Sus costos de operación, excluyendo los costos financieros, como porcentaje del promedio de la cartera neta han bajado drásticamente de 75,6% en 1996 a 38,6% en 1999. Sin embargo, estos costos han experimentado un alza del 4,9% durante el año 1998 reflejando las inversiones en infraestructura y personal realizadas por la institución. A pesar de ello, las instituciones de microfinanzas más exitosas tienen costos operativos de 10 a 25% de su cartera de préstamos, aunque sólo se dedican a otorgar servicios financieros. El desafío de FFH CRECER no es sólo el logro de la autosuficiencia financiera sino también una mayor eficiencia en sus operaciones que genere una rentabilidad atractiva que asegure su permanencia y liderazgo institucional.

C. Rentabilidad y Eficiencia

Rentabilidad y Eficiencia	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Eficiencia Administrativa (costos administrativos excluyendo costos financieros como % del promedio neto de la cartera)	75,6%	56,7%	39,9%	33,7%	38,6%
Eficiencia Operacional (total de costos operacionales como % del promedio neto de la cartera)	77,9%	58,7%	42,5%	38,4%	45,1%
Costos Administrativos por Cliente Activo	6975,6%	7049,4%	6025,9%	5522,1%	5898,8%
Costos de Personal como % de costos administrativos totales	43%	51%	49%	49%	49%
Número de Personal de Campo como % del personal total (al final del período)	N/D	N/D	N/D	N/D	35%
Número de Clientes Activos por cada miembro del personal (al final del período)	151	153	212	219	188
Número de Clientes Activos por Promotor (al final del período)	185	184	255	274	312
Cartera Vigente por Promotor (al final del período)	21.056	24.415	41.474	45.149	45.329
Número de Clientes por Sucursal (al final del período)	1.968	2.394	1.871	1.612	2.150

D. Calidad de la Cartera de Préstamos y Administración de la Mora

A través de su vida institucional el programa de FFH CRECER ha mantenido un alto nivel de recuperación de sus pagos. Casi todos los préstamos han sido recuperados, gracias al requisito que estipula que los bancos comunales no pueden recibir ningún préstamo adicional hasta que no se haya cancelado la totalidad del préstamo inicial. FFH CRECER ha pasado varias crisis, tanto con sus clientes como con el personal, relacionadas con el incumplimiento de pago y fuga de uno de sus empleados. El programa ha sentado precedentes históricos muy importantes haciendo un seguimiento exhaustivo de todos sus casos, incluso de aquellos que se encuentran castigados y estableciendo procesos judiciales en contra de estos individuos. Además, es interesante notar que aunque las instituciones de microcrédito en Bolivia han tenido que refinanciar sus préstamos debido a la presión de las asociaciones de deudores, FFH CRECER ha logrado mantenerse al margen de esta situación y su cartera de préstamos se ha mantenido con tasas altas de recuperación, demostrando la eficacia de la metodología de préstamos con la que opera.

En general, los programas de bancos comunales tienen dificultades para determinar los indicadores más apropiados para medir el incumplimiento de pagos o mora. La filosofía original del banco comunal se dirigía a edificar la autogestión del banco permitiéndole un control completo de sus operaciones internas, mientras que el programa sólo monitoreaba los pagos del banco comunal a la institución una vez finalizado el ciclo del préstamo (cuenta externa). Con esta metodología de pago a la finalización del ciclo, el único indicador apropiado es el pago al final de ciclo de préstamo. En el movimiento de bancos comunales se han dado dos cambios importantes relacionados con la metodología de crédito original. La mayoría de ellos han instituido amortizaciones de capital e intereses con mayor frecuencia que se recuperan según amorticen los clientes. Por otro lado, los programas han aprendido que los bancos comunales necesitan de asistencia para incorporar una disciplina de recuperación alta, y de ese modo, han adquirido mayor responsabilidad en el seguimiento de los bancos. Estos cambios exigen que los programas se responsabilicen más de la atención de la situación individual de los clientes en el banco y de la morosidad durante el ciclo de préstamos. El incumplimiento de pagos o morosidad tiene un efecto negativo directo en el ingreso de la institución microcrediticia (reduciendo el rendimiento de la cartera). Además, a consecuencia de la misma, el programa se hace más tedioso para los miembros que hacen sus pagos a tiempo y arriesgan sus ahorros mediante las acciones de otros miembros. En todo caso, es muy difícil medir la morosidad a nivel del banco comunal en vez de a nivel del individuo.

FFH CRECER necesita revisar sus sistemas de cálculo de morosidad para asegurar la continuidad de una fuerte disciplina de pago y reducción de riesgo y a la vez, mantenerse fiel a la filosofía de otorgar la mayor responsabilidad posible a los bancos comunales. El programa debe hacer este cálculo utilizando un sistema fácil de calcular e interpretar tanto para los clientes, como para los promotores y coordinadores. En este sentido, sugerimos que se desarrolle un sistema fácil de calcular e interpretar que proporcione información a todos los niveles del programa: miembros, banco, promotor, ULO, regional y programa y que haga una distinción clara entre morosidad durante el ciclo y al final del ciclo. Además dicho sistema deberá tener una clara política de acción para el control de la morosidad a través de un sistema de seguimiento que incluya tanto el indicador como los rangos de aceptabilidad del indicador.

D1. Administración de la mora dentro del programa

El método principal para prevenir y controlar la mora que utiliza FFH CRECER es el requisito de pagar el préstamo en su totalidad al final del ciclo antes de que el banco comunal pueda tener acceso a un nuevo préstamo. Esta política de crédito del programa asegura el posterior cobro del capital y de los intereses. Aunque este sistema es efectivo, es importante que el programa realice un seguimiento más exhaustivo en lo que respecta a la puntualidad de los pagos. La consultora recomienda que se instituya en el programa un pago a mitad del ciclo del préstamo, es decir, en la 8va. semana en el caso de un ciclo de 16 semanas. De este modo se reducirá grandemente el riesgo de mora.

D2. Otras sugerencias

- Inculcar mayor atención e importancia en la puntualidad de los pagos por parte de los clientes, promotores y coordinadores.

- Añadir dentro de la libreta de las socias y registro de las promotoras una columna que indique la cartera vigente o saldo pendiente.
- Incrementar los incentivos relacionados con la puntualidad en los pagos.
- Establecer normas de desempeño claras.
- Aclarar las estrategias del programa para lidiar con los morosos.

Hasta cierto punto, el programa instituye las políticas antes mencionadas, pero es importante hacer más clara la implementación de las mismas. Además, el programa tiene las políticas de previsiones y castigos claramente desarrolladas y no permite que se refinancien los préstamos.

Cuadro 5.3 Clasificación de la Cartera

(En dólares)						
Producto #1		30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Crédito Con Educación						
Total del Balance de la Cartera Vigente Asociado con los Préstamos		681.864	958.218	1.824.127	12.117.090	2.840.364
	Puntual (y nunca refinanciado)					
	Puntual (pero que ha sido refinanciado)					
	Atraso (al menos 1 pago) 1 - 30 días		16.188	2.622	11.317	713
	Atraso (al menos 1 pago) 31 – 60 días		15.005	1.902	1.214	
	Atraso (al menos 1 pago) 61 – 90 días	3.057	1.347		5.496	790
	Atraso (al menos 1 pago) 91 - 180 días		478		30.389	5.952
	Atraso (al menos 1 pago) 181 - 360 días		3.059	849	720	
	Atraso (al menos 1 pago) mayor a 1 año			6.498		
		3.057	36.077	11.872	49.136	7.455

Cuadro 5.4 Información de la Cartera

	Producto # 1: Crédito con Educación	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
1.	Cartera Vigente, al final del período	681.864	958.218	1.824.127	2.117.090	2.840.364
2.	Número de Clientes Activos, al final del período	5.905	7.182	11.227	12.892	19.351
3.	Promedio de Cartera Vigente por Cliente (línea 1/línea 2)	115	133	162	164	147
4.	Promedio del balance del capital sobre el tiempo	545.025	812.986	1.388.515	1.973.423	2.473.699
5.	Castigos	5.819	2.964	6.479	939	47.995
6.	Incrementos en las Provisiones	5.818	6.023	21.827	52.529	43.958
7.	Reservas como % de (4)	1%	1%	2%	3%	2%
8.	Total del Balance de la Cartera Vigente Asociado con los Préstamos	0,45%	3,76%	0,65%	2,32%	0,26%
	Puntual (y nunca refinanciado)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Puntual (pero que ha sido refinanciado)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Atraso (al menos 1 pago) 1 – 30 días	0,00%	1,69%	0,14%	0,53%	0,03%
	Atraso (al menos 1 pago) 31 - 60 días	0,00%	1,57%	0,10%	0,06%	0,00%
	Atraso (al menos 1 pago) 61 - 90 días	0,45%	0,14%	0,00%	0,26%	0,03%
	Atraso (al menos 1 pago) 91 – 180 días	0,00%	0,05%	0,00%	1,44%	0,21%
	Atraso (al menos 1 pago) 181 - 360 días	0,00%	0,32%	0,05%	0,03%	0,00%
	Atraso (al menos 1 pago) mayor a 1 año	0,00%	0,00%	0,36%	0,00%	0,00%
9.	Morosidad- Saldo de los Préstamos Vencido > 30 días	0,45%	2,08%	0,51%	1,79%	0,24%

E. Tasas de Interés y Rendimiento de la Cartera

FFH CRECER se desarrolla dentro de una economía local estable, que le ha proporcionado un marco propicio para la ejecución del programa. Los préstamos relacionados con el programa se hacen sólo en moneda nacional y el programa ha instituido una política que prohíbe los pagos en dólares. Actualmente, la economía local atraviesa por un período de recesión, que genera que las operaciones de los microempresarios sean cada vez más difíciles puesto que hay poca liquidez de circulante.

El programa también ha tomado posiciones interesantes en relación con el interés nominal que cobra, que repuntó del 3% al 3,5%. Los cálculos de la tasa efectiva de interés no reflejan adecuadamente las ganancias de las socias en relación con la utilización del capital de la institución durante el ciclo de cuatro meses. Este capital le otorga una alta rentabilidad al banco comunal y dichos dividendos se reparten entre las socias, de acuerdo con el monto de ahorros y el tamaño del préstamo externo de cada cliente. Si consideramos estas ganancias que perciben las socias dentro de la tasa efectiva de interés veremos que ésta disminuye considerablemente. Los cambios metodológicos sugeridos por la consultora permitirán incrementar aún más la tasa efectiva de interés y aumentarán la liquidez del programa. Si se combina esta tasa efectiva de interés más alta con una mayor liquidez y utilización de la cartera, el programa logrará fácilmente su autosostenibilidad financiera en el corto plazo.

Cuadro 5.5 Tasas de Interés y Rendimiento

	Crédito con Educación	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
1.	Tasa de Interés	0	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%
2.	Porcentaje del total vigente a fin del año neto de la cartera de préstamos	673.777	952.195	1.824.834	2.122.011	2.799.131
3.	(1) por (2)	282.986	399.922	766.430	891.245	1.175.635

E1. El Índice del Desarrollo del Subsidio (IDS)

El IDS agrega todos los fondos de subsidios recibidos por una institución de microfinanzas. Entonces, se comparan todos estos subsidios con la tasa promedio de interés y se multiplican por el promedio actual de la cartera, lo que da como resultado el IDS. Se recomienda que FFH realice los cálculos del IDS del programa dado que este indicador le será de gran utilidad al indicarle el porcentaje por el cual se tendría que establecer la tasa de interés del programa para eliminar la necesidad de subsidio. El IDS se puede expresar utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{IDS} = \frac{\text{Total anual de subsidios recibidos (s)}}{\text{Promedio anual de ingresos por intereses (LP*I)}}$$

$$= \frac{A (m-c) + [(E * m) - P] + K}{n (LP * I)}$$

Donde:

- A = Promedio anual de los préstamos concesionales.
- M = Tasa de interés que la **FMI** tendría que pagar por estos fondos, generalmente es igual a la tasa a plazo fijo en el mercado.
- C = Promedio ponderado de la tasa de interés pagada por la institución al promedio de sus fondos concesionales.
- E = Promedio del capital anual de la institución.
- P = Ganancias anuales reportadas (incluyendo ajustes a las provisiones de préstamos incobrables, inflación, etc.).
- K = La suma de todos los subsidios anuales recibidos por la institución.
- LP = Cartera anual de préstamos promedios.
- I = Promedio ponderado de la tasa de interés para reéstamos de la cartera de la institución.

	1994			1995			1996			1997		
	Metas Adición Julio -95	Actuales	% de Metas Cumplidas	Metas Adición Julio -95	Actuales Alcanzadas	% de Metas Cumplidas	Metas Adición Julio -95	Actuales Alcanzadas	% de Metas Cumplidas	Metas Adición Julio -95	Actuales Alcanzadas	% de Metas Cumplidas
Total Regiones	N/D	2		N/D	2		N/D	2		N/D	2	
Total Unidades Locales Operativas	N/D	3		N/D	3		N/D	4		N/D	4	
Total Asociaciones de Crédito Nuevos Clientes	N/D	79		N/D	138		N/D	253		N/D	253	
Total de Clientes	2.287	2.287	100%	3.870	3.593	93%	7.245	5.905	82%	12.620	5.905	47%
Préstamos Realizados Durante el Año												
Número	N/D	4.865		N/D	12.779		N/D	13.682		N/D	13.682	
Monto	N/D	385.004		N/D	903.087		N/D	1.634.511		N/D	1.634.511	
Promedio de Préstamos	81	79	98%	109	71	65%	121	119	99%	128	119	93%
Cartera Vigente												
Fin de Año	185.767	185.767	100%	422.426	394.543	93%	876.697	681.684	78%	1.609.493	681.684	42%
Ingresos por Intereses	29.793	28.683	96%	116.210	104.455	90%	241.238	168.924	70%	465.585	168.924	36%
Costos												
No Financieros	127.121	147.094	116%	190.698	270.363	142%	613.820	297.674	48%	799.500	297.674	37%
Financieros												
Costos de Capital Imputado	17836.	9.288		44.854	20.877	47%	95.810	60.487	63%	183.357	60.487	33%
Devaluación del Préstamo – Plan												
Provisiones	5.573			12.673			13.628			21.984		
Intereses por deuda												
Depreciación de Activos Fijos	14.400						20.250			63.880		
Total de Costos	164.930	156.382	95%	248.225	291.240	117%	743.508	358.161	48%	1.068.721	358.161	34%
Gastos Cubiertos con Ingresos	18,06%	18,34%	102%	46,82%	35,87%	77%	32,45%	47,16%	145%	43,56%	47%	108%

Anexo A

Situación de las Actividades de Recaudación de Fondos para el Año Fiscal 2000

Fuente de Fondos	Situación Actual	Próximos Pasos	Probabilidad de Éxito
1) USAID/MED/IGP	Quedan US\$80.000 en fondos. Se desembolsarán US\$50.000 en junio y US\$30.000 en julio.	Solicitar el desembolso de fondos.	Asegurada
2) PLAN International Sucre	En febrero del 2000 se firmó un acuerdo de tres años. <u>En el año calendario 2000.</u>	Solicitar desembolsos periódicos.	Asegurada. Los desembolsos futuros dependen del avance hacia las metas del proyecto.
3) PROCOSI	Proyecto de Salud Sexual y Reproductiva. CRECER recibirá US\$72.000 durante el 2000.	Solicitar desembolsos periódicos.	Asegurada
4) Fortalecimiento Institucional de PROCOSI	PROCOSI aprobó el proyecto de US\$5.000 para contratar a un consultor para que redacte un plan estratégico.	Se deben presentar los documentos del proyecto a fin de obtener los fondos de PROCOSI.	Asegurada
5) PLAN International Bolivia	US\$20.000 asignados bajo el contrato actual de tres años para el Fortalecimiento Institucional.	Presentar una propuesta corta del proyecto para el fortalecimiento institucional. El equipo gerencial de CRECER tiene la intención de invertir fondos en el desarrollo de SIG.	Asegurada
6) Fundación Interamericana	Préstamo de US\$30.000 al 5% en US\$ aprobado para la inversión en la cartera de crédito en Camacho/Omasuyos en asociación con CSRA.	Firmar el acuerdo. Los fondos se desembolsarán en dos porciones de US\$15.000.	Asegurada
7) FONDECO – Santa Cruz	Existe la posibilidad de conseguir US\$100.000 adicionales en fondos de préstamos a corto plazo a una tasa de interés anual en US\$ del 15%	Consultar periódicamente con FONDECO a fin de determinar cuándo estarán disponibles los fondos.	Probabilidad moderada de éxito.
8) EDCS	A través del representante de EDCS en Bolivia, Gustavo Birbuet, CRECER	Continuar el seguimiento con G. Birbuet para	Alta. Se prevé que los fondos estén

	está negociando un préstamo a largo plazo de US\$600.000 a una tasa de interés anual del 10% en US\$.	completar el proceso de diligencia debida con EDCS.	disponibles a más tardar en noviembre del 2000.
9) Fondo de Proyecto Pequeño del BID	Alfonso T. & Robert Ridgley se reunieron con Gabriel Torres, el Gerente Auxiliar del Proyecto para conversar sobre posibilidades de conseguir fondos de préstamos blandos a través de estos mecanismos. Se alentó a CRECER a que solicitara los fondos como institución local.	Alfonso T. se encuentra escribiendo una propuesta inicial para obtener US\$500.000 en fondos de préstamos blandos para proyectos pequeños. La propuesta se debe presentar al fondo de proyectos pequeños del BID en mayo.	Moderada y probablemente tomará por lo menos un año para obtener los fondos si es que se encuentran disponibles para préstamos blandos.
10) Fondo de Proyecto Pequeño del BID	Alfonso T. & Robert Ridgley se reunieron con Gabriel Torres, el Gerente Auxiliar del Proyecto para conversar sobre posibilidades de conseguir fondos para apoyar la asistencia técnica mediante este mecanismo. Se alentó a CRECER a que solicitara los fondos como institución local.	CRECER necesita determinar para qué tipo de asistencia debe buscar fondos. El área más probable de asistencia técnica sería el desarrollo de su SIG.	Moderada
11) Donación Conjunta de Fondos de Contrapartida de la USAID y ARHC, CSRA, FFH y CRECER	El proyecto se presentó a la oficina de USAID/PVC el pasado mes de noviembre. La misión de USAID/ Bolivia apoyó el proyecto. Si se aprueba, CRECER recibirá ~US\$120.000 para financiar operaciones en el área de Omasuyos/ Camacho trabajando en coordinación con CSRA.	CRECER está esperando noticias de la oficina de USAID/PVC	Moderada. El hecho de haber sido apoyado por la misión de USAID/Bolivia aumenta sus probabilidades de aprobación.
12) Donación con Fondos de Contrapartida de USAID/PVC a FFH para mejorar los Impactos del Crédito con Educación en la Salud Materno Infantil	US\$30.000 asignados para CRECER durante el presente año para los fondos de costos de capacitación y desarrollo de materiales.	CRECER está esperando noticias de la oficina de USAID/PVC en relación al momento de los desembolsos.	Asegurada
13) Funda-Pro	Carlos Soliz se ha acercado a Funda-Pro y los ha interesado en una discusión preliminar sobre posibilidades de financiamiento.	CRECER necesitará presentar información preliminar para empezar un proceso de diligencia	Moderada a alta. Especialmente si Jaime Burgoa puede apoyar a

	Funda-Pro ha indicado que sólo estaría interesada en financiar a CRECER la ONG local.	debida.	CRECER durante el proceso de solicitud.
14) PROCOSI	PROCOSI ha acordado darle a CRECER un LOC de US\$150.000 por un año a una tasa anual de 10,5% en US\$.	El Dr. F. Aguirre ha bosquejado el documento inicial del préstamo. Se anticipa que el contrato se firme y que se desembolsen los fondos para mediados de mayo.	Alta a asegurada. Casi una certeza, pero siempre algo podría salir mal.
15) Latin America Challenge Investment Fund (LACIF)	FFH ha estado en contacto con LACIF con respecto a la inversión de FFH en el fondo.	Robert Ridgley se pondrá en contacto con Fernando Lucano en Lima en el mes de agosto.	Desconocida de modo que es probablemente baja en este momento.
16) Club de los Rotarios	Alfonso ha estado negociando con los Rotarios el acceso a un total de US\$140.000 en Fondos de donaciones para cubrir los costos de operaciones.	Continuar trabajando con los Clubes de los Rotarios en Bolivia y los clubes de patrocinio en California. Es un proceso largo y engorroso.	Alta
17) Club de los Rotarios	Alfonso ha estado negociando con los Rotarios el acceso a un total de US\$140.000 en Fondos de donaciones para cubrir los costos de operaciones.	Continuar trabajando con los Clubes de los Rotarios en Bolivia y los clubes de patrocinio en California. Es un proceso largo y engorroso.	Alta
18) El Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA)	CRECER está preparando una propuesta de proyecto conjunto para el área de Oruro con otras dos ONG (APROSAR & CARITAS) para obtener financiamiento.	Presentar la propuesta ante la Comisión Europea.	De moderada a alta.
19) DAI/USAID para el "Desarrollo Alternativo para el Chapare"	CRECER ha llevado a cabo discusiones preliminares los gerentes de proyectos en La Paz y Cochabamba .	Realizar un estudio de factibilidad/mercado en el Chapare.	Moderada

ANEXO A

Situación de las Actividades de Recaudación de Fondos para
el Año Fiscal 2000