

***EVALUACION DEL PROGRAMA DE  
BANCOS COMUNALES DE  
FFH CRECER***

**Preparado para Chemonics**

**Basado en el Formato de CGAP**

**Realizado por Jacqueline Bass**

***Jacqueline Bass  
12790 Dogwood Hills Lane  
Tel: (703) 322-1460  
Fax: (703) 322-1461  
E-Mail: Jackybass@aol.com***

## I. RESUMEN EJECUTIVO

### A. Cuadro de Resumen de la Información Principal

ITEM	ACTUAL					PROYECTADO
	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99	31/1/2000
Numero 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
Numero de Ahorristas	5,905	7,182	11,227	12,892	19,351	20,000
Valor Total de todas las Cuentas de Ahorros Voluntarios y Compulsorios	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 Prestamos Vencido > 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 Prestamos	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 periodo)	5.1	5.2	5.5	6.7	6.0	

### B. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones

#### 1. 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 la desnutrición está fuertemente concentrada. El crecimiento del programa tanto en el número de clientes activos como en la cartera han sido realmente impresionantes, especialmente durante el año 1999. A través de una ardua labor, FFH CRECER ha desarrollado un programa de crédito con educación exitoso en Bolivia. Este programa ha logrado consolidarse como el más grande y exitoso programa de bancos comunales en Bolivia, contribuyendo al otorgamiento de servicios de crédito sostenibles y de alto impacto para personas de bajos recursos, especialmente mujeres, logrando un impacto que va mas allá de los servicios crediticios proporcionados.

En la creación de este programa, el equipo de Freedom from Hunger ha tenido que sobrepasar una serie de obstáculos tales como: una baja densidad poblacional, falta de infraestructura de caminos, y

bajas condiciones de seguridad, y fraudes internos. De acuerdo con 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 extender 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 habitan las áreas peri-urbanas y rurales de Bolivia. El programa ha desarrollado un personal competente los cuales proporcionan eficientes servicios de crédito y de educación en las mismas reuniones de los bancos comunales. El promedio de clientes atendidos por promotor es de 312, teniendo un alcance comparable con otros proyectos que operan en áreas más densamente pobladas y ubicándose dentro de los rangos de eficiencia de los mejores programas de bancos comunales en la región.<sup>1</sup>

En el proceso de implementación de la metodología de bancos comunales FFH CRECER ha trabajado arduamente en traducir su compromiso de empoderamiento económico a las mujeres bolivianas, desarrollando un programa efectivo que proporciona oportunidad de desarrollo personal, avance económico y soporte social, que habían sido fijados inicialmente 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 peri-urbanas.
- 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 la cual 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 entregado al alcance de los objetivos perseguidos por el proyecto que se especializa tanto en las áreas 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 son modificadas periódicamente e implementadas dentro del programa.
- Una estandarización del curriculum y los mensajes educativos que son transmitidos durante las reuniones de bancos comunales.
- Buenas relaciones dentro de las comunidades y con otras instituciones de crédito en el país dándole 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.

---

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

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 consisten en convertir este programa efectivo en un programa eficiente, que responda a las necesidades de su población objetivo. Con ese fin la institución deberá continuar con su labor de consolidación institucional, efectuando una transición de una organización pequeña a una organización más grande la cual opera con líneas de autoridad mas claramente definidas, desarrollar sistemas que le permitan monitorear sus actividades crediticias, aprender de sus resultados, y adaptar y refinar su metodología de crédito para 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 en una escala masiva a mujeres pobres que habitan las áreas rurales y peri-urbanas de Bolivia. Freedom from Hunger ha realizado un progreso significativo durante este ultimo año para el establecimiento de esta institución local. Ha sido contratado un abogado para llevar a cabo el proceso legal de formación de esta nueva institución, y se han invitado a miembros que conformarán el directorio de la institución. Se ha desarrollado un memorándum de entendimiento, el cual ha sido firmado y proporciona una matriz conceptual para la formación de esta ONG. El establecimiento de esta ONG requerirá una gran atención por parte de la dirección del programa. Aunque la institución cuenta con un personal operacional competente, el programa aun es dependiente de la dirección del personal extranjero. El propósito principal en esta siguiente etapa de desarrollo deberá ser el de desarrollar la capacidad administrativa y de liderazgo del personal local para así posibilitar la creación de la organización local independiente que pueda funcionar en forma efectiva y eficiente.

Una observación general del programa en el ámbito operativo es que cuenta con buenos procedimientos, y que le ha otorgado bastante atención a la revisión de estos procesos, especialmente durante este ultimo año. Aun quedan muchas mejoras que deberán instituirse en forma rápida y efectiva 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 gerenciales (SIG) realizando un análisis mas 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.

## **2. Recomendaciones Prioritarias**

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

1. FFH CRECER no solamente deberá consolidarse como una institución financiera local viable, que es capaz de alcanzar la autosuficiencia financiera cubriendo todos los costos asociados con sus actividades de intermediación financiera, requerirá también de un cambio estructural dentro de la organización para poder alcanzar un número más alto 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 será muy necesario y le otorgará a FFH CRECER la capacidad de incrementar sus servicios exponencialmente, seguir prestando servicios de

calidad a sus clientes, y la posibilidad de incrementar el número de producto (s) 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 visión aun más grande para el programa que consolide las operaciones de intermediación financiera que realiza la institución, creando un programa de microfinanzas conectado con las necesidades económicas de sus clientes y persigue cubrir cada vez más y más las necesidades de sus clientes.

2. El programa de bancos comunales necesita continuar perfeccionando su actual sistema de información gerencial. FFH CRECER deberá considerar una prioridad el desarrollo de un programa computarizado de cartera a través del cual se pueda hacer un cruce de información con los resultados contables para lograr una mayor transparencia en las actividades de intermediación financiera y el desarrollo de una evaluación continua del desempeño de la cartera de crédito. Actualmente el personal de FFH CRECER pasa gran parte de su tiempo agregando la información de los diferentes bancos comunales. Este sistema de seguimiento manual del crédito y de una hoja de calculo en Excel es sumamente costoso para el programa y no le otorga el tiempo suficiente a la Gerencia para desarrollar planificaciones estratégicas que le permitan incrementar el alcance y productividad del programa. El sistema de cartera computarizado posibilitará al programa de bancos comunales la administración adecuada del creciente volumen de dichos bancos y le proporcionará a la Gerencia de Créditos los reportes al día para que se puedan tomar decisiones informadas y en forma ágil a problemas cotidianos. Así mismo este sistema dotará de mayor transparencia al programa haciendo posible una más pronta detección de fraudes dentro del programa.
3. Se recomienda que se continúe con el énfasis de descentralización de la oficina central hacia las oficinas regionales y que se continúe este proceso en forma más intensiva también hacia las unidades locales operativas. Actualmente el programa ha comenzado a descentralizar las actividades de crédito hacia las regiones desde las cuales opera el programa. El proceso de descentralización deberá continuar en forma aun más intensiva hacia las Unidades locales Operativas (ULO's) las cuales deberán convertirse eventualmente en sucursales de crédito con personal capacitado en microfinanzas, que operaran en forma integrada y se consolidaran como equipo. Eventualmente el programa deberá evaluar la función de las oficinas regionales y una vez que éstas hayan alcanzado una escala considerable se deberá evaluar la necesidad de incluir a un personal más especializado en las regiones y dotarlas de mayor independencia del resto de las operaciones de la institución.

Dado el alcance del programa ha zonas rurales realmente alejadas donde existe una baja densidad poblacional y poca infraestructura vial que conecte a las diferentes comunidades, FFH/CRECER deberá desarrollar un modelo propio para sus ULO's asegurándose que las mismas sean establecidas de acuerdo a las necesidades de las comunidades a las que sirve. Será muy importante que FFH/CRECER desarrolle un modelo donde la ULO le permita reducir su alta estructura de costos, incrementar su visibilidad institucional, y dotar de un mejor servicio a su clientela. Así mismo la estrategia de expansion basada en las ULO's debera tomar en cuenta el modelo de cruce de subsidio de las operaciones de credito tratando de desarrollar un modelo estandarizado dentro de las ULO's el cual le permita seguir fiel a su mision 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(s), cajero y contador. En las regiones más remotas con menos demanda las instituciones establecen servicios de postas dentro de las comunidades centrales, compuestos de un oficial de crédito y cajero/contador, los cuales funcionan ciertos días de la semana para llevar a cabo las actividades de recolección de pagos y asegurar las transparencias 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 así mismo mantener el control necesario sobre sus costos para conseguir el alcance de la autosuficiencia financiera. La evaluadora recomendaría que se instituya un modelo altamente estandarizado dentro de las ULO's, que tome en cuenta el capital necesario, personal, y tiempo más adecuado 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's a su vez contemple la cobertura de los costos de este overhead.<sup>2</sup>

4. Dado que los fondos de 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 más largo plazo y mejores sistemas de información gerencial, que permitan el seguimiento del desempeño financiero del programa. Así mismo el programa deberá desarrollar un número de actividades que le permitan incrementar su visibilidad y de esta manera desarrollar contactos con donantes potenciales, para asegurar el éxito de la captación de fondos para el programa de bancos comunales. Será muy importante para FFH CRECER que continúe desarrollando aun más su contacto con el sistema financiera formal trabajando con un mayor número de líneas de crédito que le permitirán acceder al capital necesario para su expansión futura y desarrollar relaciones estrechas con estas instituciones, las cuales le posibilitarán reducir la percepción del riesgo asociado con este tipo de inversiones y lograr mejores tasas de interés las cuales le permitan rentabilizar aun más al programa.
5. La evaluación también contiene recomendaciones en torno al 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 esta inseparablemente relacionada con la viabilidad financiera de la organización. La operación crediticia deberá intentar ser autosuficiente cubriendo sus costos financieros, operativos y generando suficiente excedente para mantener el valor real del capital invertido en la cartera.<sup>3</sup>

#### **4. 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 las oficina nacional, visitar las oficinas regionales y

---

<sup>2</sup> La Asociation for Social Advancement (ASA) en Bangladesh es uno de los programas de microfinanzas mas rentables en el mundo entero. ASA ha logrado desarrollar un sistema altamente estandarizado en sus sucursales de crédito o ULO's a través del cual en 9 meses se logra la sostenibilidad operacional y en 12 meses logra la sostenibilidad financiera, cubriendo los costos de capital a la tasa de certificados de depósitos local.

<sup>3</sup> 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 dentro de Bolivia tienden a capitalizar su cartera de crédito destinando un 10 a 15% de sus ganancias a ese fin. Será muy importante para CRECER, el adoptar una disciplina financiera más estricta la cual le permita eventualmente adquirir la forma institucional que le sea más ventajosa para el logro de su misión y visión.

unidades locales operativas, y entrevistar a socias de bancos comunales ya formados y clientes potenciales del programa. Quisiera agradecer a Robert Ridgley y Alfonso Torrico los cuales me acompañaron a las visitas de campo. También agradecer al personal de FFH CRECER – particularmente al personal de la oficina nacional, regionales de Cochabamba y Sucre, y las ULO's visitadas por toda la colaboración que me brindaron durante la evaluación. Espero que mis sugerencias sean útiles para el desarrollo del programa.

Entrevistas Mantenidoas con las Siguietes Personas:

Robert Ridgley – Gerente General  
Alfonso Torrico – Gerente de Operaciones  
Carlos Soliz – Gerente de Fínanzas y Administracion  
Edson Gutierrez – Gerente de Crédito y Sistemas  
Isabel Rueda – Coordinadora Nacional de Capacitación  
María Elena Apaza – Contadora General  
Susan Pennycook – Secretaria, La Paz  
Rafael Machaca—Coordinador ULO Mallasa  
Alberto Rodriguez --Fiscalizador  
Jose 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 el estado de Davis, California en los Estados Unidos de Norte América. 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 es renovado por tres años más, hasta el 19 de Noviembre del 2002. El programa de microfínanzas en Bolivia forma parte de la red internacional de programas de crédito con educación que congrega a mas de 30 programas en Latino América, Africa, y Asia.

### **B. Historia**

El programa a lo largo de su implementación 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 (ULO's). Dentro del desarrollo del programa de bancos comunales se pueden distinguir varias etapas las que marcan la evolución del programa:

**Fase Inicial:** El programa de bancos comunales se inicia en 1990 en el departamento de La Paz trabajando con varias comunidades ubicadas a las orillas del lago Titicaca cerca de la comunidad de Copacabana. Durante el pilotaje se establecen las bases de operación, se procede con el desarrollo y adaptación de la metodología de bancos comunales. El programa de Freedom from Hunger desarrolla toda una metodología de crédito con énfasis en la educación, empoderamiento

económico y autogestión. A través del otorgamiento de préstamos a mujeres de escasos recursos el programa ha desarrollado una metodología, la cual contiene una fuerte visión social.

**Segunda Fase:** En 1993 se expande el programa hacia los valles en el departamento de Cochabamba. Durante esta etapa se desarrolla aun más la metodología de crédito con educación, desarrollando módulos educativos que siguen un proceso de estandarización. El componente educativo definitivamente ha tenido su impacto en el programa de crédito logrando una mayor cohesión interna dentro de los bancos comunales. Lamentablemente no existen pruebas empíricas relacionadas con el impacto 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 2 millones de dólares de 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 originan varios cambios dentro del programa los cuales posibilitan el impulso mas fuerte que haya recibido FFH CRECER para mejorar su estructura y su desempeño. Durante este periodo se revisaron e instituyeron procedimientos y normas básicas, los sistemas de registros comenzaron a funcionar, hubo un reordenamiento en las relaciones con la casa matriz, y se contrató una parte importante del personal. Todos los cambios promovidos durante esta etapa produjeron una gran rotación en los puestos de trabajo, tanto en el campo, como en la oficina central y las regionales.<sup>4</sup> Durante este periodo se comenzó a simplificar la metodología y se desarrolló un plan de negocios en el cual la organización tradujo su visión en metas y objetivos cuantitativos y cualitativos, y un curso de acción que le permita alcanzar dichos objetivos.

Durante esta etapa se realizaron importantes avances en la oficina central poniéndose mucho énfasis en el sistema de contabilidad que aun siendo 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 donantes. Todos estos cambios dieron como resultante una notable mejoría tanto en la estructura como en el desempeño del programa, posibilitando el alcance de las metas fijadas en la propuesta sometida a USAID.<sup>5</sup>

**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 aproximadamente del 50% en la clientela del programa, 33% en la cartera, y el alcance del 93.8% de autosostenibilidad operativa. 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 aumento significativamente dada la notable expansión dentro de la cartera de clientes asi mismo como inversiones realizadas por el programa en infraestructura y activos. 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.<sup>6</sup> Durante esta nueva etapa FFH CRECER comienza a desarrollar una

---

<sup>4</sup> Eid Salomon, Borrador - Analisis Institucional de CRECER/FFH, 1997.

<sup>5</sup> Los indicadores de desempeño incluidos en la propuesta inicial sometida a la Oficina de Microempresas de USAID fueron revisados en 1997 dando como resultante una serie de nuevos indicadores cuantitativos de desempeño.

<sup>6</sup> Basado en entrevistas mantenidas con clientes del programa.

implementación más efectiva alcanzando las metas trazadas en el ambicioso plan de negocios desarrollado en 1996.

Esta nueva etapa de desarrollo institucional presenta un gran desafío para FFH CRECER dado que este proceso es bastante complejo, y dinámico, y requerirá de experiencia técnica crediticia. El desafío institucional en esta etapa se vuelve un reto muy grande, dado que el programa deberá confrontar bastantes 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 efectivas a las necesidades de su clientela.

La etapa de arranque del programa ha tomado un tiempo más largo que el esperado, pasando por varias etapas que han dado como resultado la creación de una visión, que se encuentra definida a través del plan de negocios. A la fecha la organización cuenta con una estructura compuesta por regionales y ULO's para el manejo del programa de bancos comunales; sistemas para el reclutamiento y capacitación del personal encargado de la conducción del programa, y la implementaron de una metodología de bancos comunales que se aplican al contexto rural y peri-urbano donde opera el programa. El desarrollo de esta infraestructura institucional y sistemas le permiten a FFH CRECER el logro del empoderamiento económico de sus clientes a través de un programa efectivo que proporciona las oportunidades de desarrollo personal, avance económico y soporte social fijados inicialmente.

Actualmente el programa de bancos comunales de FFH CRECER opera un programa de microcréditos que es capaz de generar préstamos y conseguir en forma consistente la cancelación de los mismos. En el desarrollo institucional del programa de microcréditos FFH CRECER ha logrado desarrollar un producto financiero que satisface las necesidades de su población meta afianzando su posición en el competitivo mercado de microfinanzas en Bolivia. Dada la recesión económica que sufre Bolivia actualmente, las otras instituciones de microfinanzas han experimentado una disminución en la demanda de crédito así como la formación de asociaciones de deudores y moras dentro de su cartera de préstamo. CRECER ha experimentado una alza en la demanda así como una baja cartera en mora comprobando la eficacia del producto y exhaustivo seguimiento al crédito los cuales son realizados por el programa. Dentro de su desarrollo institucional CRECER deberá ingresar a una nueva etapa – **transformando este programa efectivo en un programa eficiente**. Durante esta nueva etapa FFH CRECER deberá realizar una serie de importantes cambios, los cuales le permitirán el logro de los objetivos trazados en el plan de negocios. Estos cambios deberán incluir la transición de los siguientes:

- De un programa basado en una relación altamente personalizada, a un programa más grande con líneas de autoridad claras que se encuentren bien integradas entre la oficina nacional, las regiones y las unidades locales operativas.<sup>78</sup>
- De un programa dependiente de una ONG americana a una ONG local independiente desarrollando su independencia y una visión de mediano y largo plazo que responda al gran desarrollo que ha tenido la industria de las microfinanzas en Bolivia.

---

<sup>7</sup> A través de la visita a las unidades locales operativas se pudo constatar que aun existen problemas de comunicación y administración entre las ULO's y regionales.

- De 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 dando como resultado una metodología clara y estandarizada
- De un programa sostenible operativamente a un programa en vías al alcance de la autosostenibilidad financiera, cubriendo sus costos operativos y capitalizándose continuamente para lograr un mayor impacto en el número de clientes atendidos y logra un posicionamiento en el mercado de las microfinanzas de Bolivia.
- De un programa con limitada transparencia administrativa y financiera, a un programa dotado de procedimientos administrativos claros los cuales doten al programa con la transparencia económica necesaria para el logro de una intermediación financiera efectiva

En esta nueva etapa de consolidación institucional, expansión de los servicios de crédito, y alcance de la autosuficiencia financiera los números y los sistemas se vuelven muy importantes para el logro de un programa de microcrédito efectivo y eficiente. El éxito de esta expansión del programa de FFH CRECER requerirá que durante el proceso de expansión se lleven a cabo los siguientes puntos:

- Dotar al programa de un enfoque altamente especializado en el manejo financiero para el cumplimiento de las metas de rentabilidad e impacto que se pretenden alcanzar.
- Revisar el diseño metodológico del programa cuidadosamente, tratando de preservar las ventajas comparativas del producto crédito con educación, pero también revisando la posibilidad de cambios que le permitan al programa lograr una mayor liquidez y rentabilidad en sus operaciones crediticias. Actualmente el programa no recibe la amortización de capital e intereses hasta la finalización del ciclo de préstamo de 16 a 24, causando una gran iliquidez dentro del flujo de capital del programa y que sobreexpona al programa, dado que no se perciben los pagos de intereses y amortización del préstamo hasta el final del ciclo de préstamos. Se recomienda que FFH CRECER explore la posibilidad de instituir estos cambios a través de conversaciones con su personal y clientes. Será importante para el programa el 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 este cambio tendría en la liquidez del programa y en la contracción de capital dentro de la cuenta interna de los bancos comunales, así como experimente con la aceptación de ciertos cambios metodológicos entre la clientela del programa. Dentro de los cambios que podrían ser contemplados se encontrarían los siguientes puntos:
  - 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 o tan solo de capital a la mitad del ciclo de préstamo. Este cambio le permitirá a FFH CRECER mejorar su flujo de caja, incrementar 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. Todos estos cambios actuarán como un motor impulsando la viabilidad financiera del programa y permitiéndole al programa confrontar uno de sus mayores problemas operacionales, la iliquidez y limitada cartera para la expansión del programa.

- Desarrolle un programa altamente descentralizado y estandarizado que esté enfocado hacia el alcance de la sostenibilidad financiera. Como había sido propuesto, en la página número 4, se podría desarrollar un programa que contemple el alcance de la autosostenibilidad operacional y luego financiera en un tiempo estipulado basado 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's y luego de las oficinas regionales y posteriormente la nacional. Será muy importante que CRECER identifique los criterios requeridos para la buena utilización de costos indirectos dentro de sus unidades productivas, ya sean estas las regionales o ULO's y que desarrolle los sistemas contables y de reporte requeridos para la implementación del mismo.
- Continúe con la expansión de su programa, prestando mayor atención a la viabilidad financiera del programa tratando de mantener o bajar los costos administrativos a niveles gerenciales, controlando los malos prestamos y desarrollando un rápido crecimiento de la base de recursos financieros. A lo largo de este reporte se encuentran incluidas recomendaciones que contemplan mas específicamente 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. Es importante también el 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" han conformado un promedio del 68.47% de las donaciones recibidas por la institución desde 1996 a la fecha. Los prestamos recibidos por la institución también han sido importante, un 26% de estos prestamos contienen tasas de interés de 0% realizadas por dos ONG's internacionales: Save the Children y Plan Internacional. Las obligaciones claramente demuestran los problemas de liquidez que ha venido confrontando la institución durante este ultimo año, en el que el programa se ha expandido masivamente. La mayoría del de las líneas de crédito con las que opera el programa son de corto plazo mientras que sus colocaciones son de largo plazo causando parte de los problemas de liquidez que confronta el programa. 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 confrontar los problemas de liquidez que se le han presentado. La institución tiene que realizar mejoras en sus sistema contable, que le permitan una mejor administración de su liquidez anticipando su flujo de caja y consiguiendo líneas de financiamiento en un tiempo apropiado.

Una de las actividades que impulsan el alcance de la autosostenibilidad financiera dentro de las instituciones de microfinanzas es la buena administración de la liquidez del programa. Actualmente estos indicadores son medidos por el programa, pero los sistemas contables y de cartera no permiten obtener esta información en un tiempo confiable para así desarrollar esta administración de liquidez con mayor precisión. Las instituciones de microfinanzas más exitosas en el mundo mantienen una liquidez de alrededor del 15% - 20%. Basado en los flujos de caja de FFH CRECER la institución no ha mantenido buenos márgenes de liquidez durante el transcurso de este ultimo año habiendo experimentado déficits en diferentes instancias durante el transcurso de este año.

2.1 Fuentes de Financiamiento / Obligaciones

Fuentes	Fecha de Desembolso	Monto Vigente en \$ US	Terminos <i>Credito con Educacion</i>	Moneda	Status de Vencimiento
BISA	13-Sep-00	50,000	Interes anual del 18%	Bs.	3/17/2000
BISA	29-Sep-00	58,333	Interes anual del 18%	Bs.	4/13/2000
BISA	10-Nov-99	175,000	Interes anual del 18%	Bs.	4/13/2000
BISA	29 Dic-99	8,333	Interes anual del 21%	Bs.	5/17/2000
BISA	12-Oct-99	189,333	Interes anual del 18%	Bs.	6/13/2000
BISA	22-Oct-99	33,333	Interes anual del 18%	Bs.	7/13/2000
BISA	28-Oct-99	33,333	Interes anual del 18%	Bs.	7/13/2000
BISA	02-Dic-99	83,333	Interes anual del 18%	Bs.	7/13/2000
BISA	12-Ene-00	33,333	Interes anual del 20%	Bs.	7/15/2000
BISA	21-Feb-00	89,667	Interes anual del 20%	Bs.	8/19/2000
FONDECO	20-Dec-99	100,000	Interes anual del 15%	\$ US	6/20/2000
FONDECO	16-Feb-00	50,000	Interes anual del 15%	\$ US	8/14/2000
Beiderham	N/A	10,000	N/A	\$ US	3/31/2000
FFH Davis-Des Brisay	11-Nov-99	100,000	Interes anual del 12%	\$ US	11/18/2000
Partners for Common Good	8-Dic-98	125,000	Interes anual del 12%	\$ US	12/7/2000

Save the Children	30-Dic-98	40,000	Interes annual 0	\$ US	3/30/2000
PLAN International Altiplano		405,000	Interes annual 0	\$ US	12/31/2000
FFH/SOC Inv		50,328		\$ US	
PROCOSI	17-Feb-00	30,000	Interes annual 5%	\$ US	2/17/2000
TOTAL		1,664,328			

(La información acerca del financiamiento incluida en la tabla superior tan solo incluye préstamos realizados a la institución y no las donaciones que la misma ha percibido)

### Fuentes de Financiamiento o Ingresos por Donaciones

FINANCIADOR	30/06/96	6/30/97	6/30/98	6/30/99	12/31/99	TOTAL
FFH/DAVIS		15,401	1,132	2,500		19,033
USAID/MED	264,300	297,432	373,268	235,000	130,000	1,300,000
Repos.de FFH/Davis			1,132		2,391	3,523
UNICEF	41,991					41,991
PROCOSI	18,086	105,063	98,235	56,752	29,713	307,849
PLAN INTERNACIONAL	20,214	23,787		14,846	19,966	78,813
SAVE THE CHILDREN			138	10,000		10,138
FICAH				20,000		20,000
ROTARY CLUB					10,000	10,000
TOTAL	344,591	441,683	473,905	339,098	192,070	1,791,347

Actualmente, la institución se encuentra trabajando intensamente para conseguir los fondos de financiamientos necesarios para la expansión del programa. Las actuales fuentes de financiamiento que están siendo perseguidas 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 (IMF) que han logrado desarrollar una cartera de crédito rentable tan solo tienen fondos blandos y duros disponibles para sus operaciones. Este tipo de financiamiento disponible a las IMF las obliga a encaminarse hacia la autosuficiencia financiera. Las fuentes de financiamiento contempladas por el programa incluyen lo siguiente:

**2.2 Fuentes de Financiamento en Ejecución**

<b>Fuente de Financiamento</b>	<b>Monto</b>	<b>Tipo de Financiamento</b>
Ecumenical Development Cooperative Society (Dutch)	US \$600,000	Línea de Crédito
Proyecto de Microempresa Popular (Bolivia)	US \$130,000	
PROCOSI (Bolivia)	US \$ 300,000	Línea de Crédito
Bolivian Rotary Clubs	US \$ 180,000	Instrumento Financiero
Plan International	US \$ 500,000	Donaciones y prestamos
FFH	US \$100,000	Certificado de Deposito para la extensión de una línea de crédito de US \$ 150,000

**D. Gestión y Liderazgo en el Programa**

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

Actualmente la institución se encuentra encaminada hacia el proceso de transformación a una ONG local e independiente. Varias actividades se han llevado a cabo con este fin: la contratación de un abogado local para continuar con la aplicación formal, la formación y desarrollo de un directorio, la contratación y capacitación de un Gerente General local el cual asumirá sus funciones de Director durante el mes de Junio del 2000. Actualmente el directorio de FFH CRECER se reúne cada dos meses y tiene planificada una segunda asamblea general la cual se llevara a cabo durante el mes de Mayo del presente año.

FFH CRECER ha experimentado su crecimiento histórico más grande durante los últimos seis meses del año 1999 liderado por el Gerente de Operaciones, Lic. Alfonso Torrico. El Sr. Torrico ha demostrado capacidad de liderazgo, se encuentra apoyado por el equipo técnico de FFH. El Sr. Ridgley ha asumido la posición de Gerente General interino del programa pasará el mando de las funciones directivas al Sr. Torrico y asumirá la posición de apoyo técnico basado en Bolivia. La combinación de liderazgo y espíritu empresarial del Lic. Torrico y el apoyo técnico internacional de FFH desde Bolivia y Davis demuestran el compromiso institucional con los bancos comunales y el programa de FFH CRECER proporcionando una base sólida para el desarrollo de un programa de alta calidad.

Los desafíos más grandes 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 al alcance 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.<sup>9</sup> La cúpula directiva de FFH CRECER deberá realizar muy pronto un análisis de la forma institucional que se desea adoptar a mediano plazo. La consultoría realizada por WOCCU plantea en forma generalizada las ventajas relacionadas con las diferentes formas institucionales abiertas al programa. Se recomienda a FFH CRECER realizar un exámen interno de sus ventajas comparativas previo a la decisión de la forma institucional que se adoptará como paso final. Así mismo se recomienda que se tome en cuenta el gran potencial que ha demostrado la institución en la movilización de ahorro local, adoptando una forma institucional que le permita el aprovechamiento de esta ventaja comparativa. A su vez se recomienda al programa que se instituyan los pasos necesarios para el mejoramiento de los sistemas contables y de administración de cartera, para adherirse a las reglas emitidas por la Superintendencia de Bancos de Bolivia que regula a las instituciones de microfinanzas 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 Sres. Ridgley y Torrico han realizado una excelente labor en la formación del directorio la cual se encuentra compuesta por miembros que forman parte del sector privado, con experiencia en la industria de las microfinanzas en Bolivia, y personal de FFH. Se recomienda que se continúen los esfuerzos realizados hasta la fecha en la capacitación del directorio de la institución, se continúen desarrollando las políticas, estructuras y procedimientos de apoyo organizacional al directorio, se dedique el tiempo necesario para incrementar el conocimiento de la visión organizacional y del programa entre los miembros de la junta, y se promueva el establecimiento de una Junta activa la cual este envuelta en la cultura organizacional.

Las actividades de consolidación del directorio formarán un componente esencial para el fortalecimiento de la ONG local FFH CRECER. El Sr. Ridgley ha dedicado gran parte de su tiempo al desarrollo de un directorio y tiene muy buen entendimiento del desafío y de la importancia del buen funcionamiento del directorio del programa. Dado el fuerte enfoque social de FFH CRECER será aun más importante que los miembros del directorio del programa desarrollen un buen entendimiento de la visión y misión de la institución especialmente en cuanto a la tensión dinámica existente entre el alcance de las metas financieras y sociales trazados por el programa. Se recomienda que se instituyan sistemas internos para la evaluación del desempeño del directorio en el programa.

El nuevo Gerente General, Lic. Torrico, deberá desarrollar nuevas estrategias para involucrar al directorio acerca del manejo del programa. Se deberá considerar el reclutamiento de nuevas personas dentro del directorio los cuales logren conformar un directorio bien constituido el cual responda a las necesidades de la institución. Así mismo se deberá compenetrar al directorio con el mercado, producto, y estrategias de la institución para que estos puedan participar activamente dentro del manejo de la institución. Es importante el recordar que la participación activa del directorio en el manejo de la institución le otorgara mayor transparencia a la institución dado que su status de Asociación Civil no especifica claramente la propiedad del patrimonio de la institución. Será importante que el directorio participe activamente en la recaudación de fondos dado que esta es una de las necesidades más inmediatas del programa. Así mismo será importante que en el mediano plazo el directorio desarrolle una visión institucional de la forma jurídica que la institución deberá contemplar en el largo plazo para que así se vaya encaminando a la institución hacia esa meta.

---

<sup>9</sup> . Asuntos relacionados con el profesionalismo del personal serán discutidos en mayor profundidad en la evaluación.

## E. Alianzas o Convenios

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

**Gobierno Local:** En cada una de las áreas donde el programa se encuentra en operación, se mantiene muy buena relación con los administradores de las provincias y cantones. Cuando el programa participa en cercanía de los mercados, también se mantiene contacto con los jefes de cada uno de estos.

**Practicantes de Microfinanzas en Bolivia:** FFH CRECER participa activamente 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 quien ha logrado movilizar aproximadamente US \$ 500,000 dólares de estas instituciones y acaba de negociar en Febrero de este año un segundo financiamiento de PLAN por \$500,000 el cual posibilitará la expansión futura del programa en el departamento de Sucre. El programa también participa activamente en PROCOSI, una red de ONG's que trabajan principalmente en el área de educación y entrega de servicios de Salud. En la practica existen solo dos organizaciones miembros de la red PROCOSI que trabajan directamente en el área de microfinanzas, CRECER y ProMujer. En ambos casos, los programas de microfinanzas están integrados con programas de capacitación en el área de salud. Cabe notar que FFH ha logrado movilizar una suma de US \$ 30,000 de la institución y se encuentra negociando un financiamiento adicional de US \$ 300,000.

Actualmente FFH CRECER esta colaborando con varias ONG's de la red PROCOSI y distritos de salud en la implementacion de un sistema de referencia y contrareferencia (i.e. a referral system) a los servicios de salud que acompaña al programa de crédito con educación a través de lo cual FFH CRECER refiere socias de los bancos comunales a clínicas y hospitales para acceder a varios servicios de salud. FFH CRECER esta colaborando activamente con siete de las 24 organizaciones socias de PROCOSI y 7 distritos de salud del gobierno para facilitar el acceso a 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 Africa y Asia. Así mismo 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 los cuales 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 microfinanzas<sup>10</sup>, y conexiones con redes de microfinanzas internacionales tales como The Small Enterprise Network SEEP.

Se recomienda que los miembros de FFH CRECER participen más activamente en conferencias internacionales las cuales le proporcionaran a la cúpula directiva de la institución con la posibilidad

---

<sup>10</sup> El Sr. Ridgley participo 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 New Hampshire y el Sr. Torrico atenderá el mismo programa durante el verano del 2000.

de mostrar los logros de su institución y aprender de la experiencia de otras instituciones principalmente de la región. Esta participación activa en grandes conferencias en el ámbito regional le otorgarán al programa la posibilidad de establecer importantes contactos con donantes internacionales para la mayor captación de fondos.

**Gobierno Nacional:** FFH CRECER ha decidido adoptar un perfil más bajo en su interacción con el gobierno central. FFH CRECER necesitará incrementar su visibilidad con la Superintendencia de Bancos si persigue en un futuro próximo formalizarse y adherirse a las reglas emanadas por este ente fiscalizador de las instituciones financieras Bolivianas. El programa de FFH CRECER ha logrado también movilizar fondos del gobierno nacional para sus actividades de microfinanzas y actualmente se encuentra 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 a expresado su interés de desarrollar alianzas más estratégicas una vez que se desligue de sus funciones de Gerente General y esta pase al mando del Sr. Torrico. Estas también serán necesarias para la eventual transformación de la organización local.

Entre las alianzas que deberían ser desarrolladas se encuentran las siguientes:

FFH CRECER deberá dedicar especial atención al desarrollo de vínculos con el ministerio de desarrollo sostenible el cual tendrá a su cargo la aprobación de la creación de la entidad local que se va a establecer. También con la Superintendencia de Bancos, que ha tomado un rol activo en el proceso de formalización de las instituciones de microfinanzas locales.

**Alianzas con Bancos Comerciales Locales:** Actualmente 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 posibilitar mayores transacciones con dichas instituciones y lograr mejores tasas de interés, basados en la relación de confianza establecida entre estas. Dichas alianzas ayudarán al programa tanto en sus necesidades de financiamiento de corto y largo plazo para el financiamiento de su cartera; 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

<b>RESUMEN ESTADISTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Número total de personal, al fin del periodo	39.	47.	53.	59.	103.
Promedio del Personal (Para calculo solamente)	39.	43	50	56	81
Número de personal contratado durante el periodo	23.	40.	30.	16.	56.
Número del personal retirado durante el periodo	5.	25.	21.	6.	21.
Rotacion de Personal (personal que salio sobre el promedio de personal)	13%	58%	42%	11%	26%

Número de Promotores, al fin del periodo	32	39	44	47	62
Porcentaje de Promotores del total del Personal	82%	83%	83%	80%	60%
Número de personal administrativo, al fin del periodo	N/D	N/D	N/D	N/D	27
Número de Personal de campo, al fin del periodo	N/D	N/D	N/D	N/D	78
Promedio anual por promotor de compensacion en US\$	160	160	180	180	180
Compensacion tipica annual para promotores veteranos	200	212	220	240	300

## **1. Perfil y Reclutamiento**

El reclutamiento del personal de campo se realiza principalmente en las universidades del país, que se convierten en la principal fuente de personal de campo del programa de FFH CRECER, dado que cuentan con profesionales agrónomos, profesores, enfermeras y psicólogas entre otros. Dada la evolución de la industria de las microfinanzas en el país también FFH CRECER ha podido beneficiarse con personal capacitado en las microfinanzas atrayendo a muchos trabajadores de otras instituciones de microfinanzas en el país. En su mayoría el personal que lidera las diferentes gerencias y regionales han sido contratados de otras entidades microfinancieras o han sido promovidos internamente.

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

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

- Analizar las funciones realizadas por el personal de punta (promotores) de la institución. Se recomienda que se estandarize aun más 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 estos persigan su propia sostenibilidad y rentabilidad.
- Revisar la labor que realizan todos los contadores en las regiones y ULO's para asegurarse que el uso de su tiempo está siendo utilizado efectivamente y que la información que están proporcionando 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. Así mismo se deberán tomar en cuenta medidas momentáneas que permitan la mejor utilización del tiempo de las oficinas regionales y ULO's, como podría ser el uso de e-mail para la transferencia electrónica

- de la información de las diferentes regiones, reduciendo así una gran parte del tiempo que dedica el personal a la digitación de la información.
- El desarrollo de un sistema de repagos en el cual los promotores NO MANEJEN EL DINERO, y tan solo cumplan la función de promocionar el producto de bancos comunales, capacitar a los bancos comunales, y realizar el seguimiento de la devolución del crédito. Una de las alternativas más viables sería el de consolidar a las ULO's como verdaderas sucursales de crédito promoviendo que los bancos se vuelvan más autogestionarios y asuman el riesgo y los costos relacionados con la realización de los pagos en las ULO's. 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 colecta y nominándose dentro de la reunión a dos socias que hará el depósito respectivo. Otras alternativas las cuales podrían ser contempladas como solución a este problema se podrían sugerir las siguientes: 1) Utilizar o rentar un auto que funcione como un banco móvil en la región o regiones el cual opere tan solo durante los primeros o últimos días del mes pasando por las diferentes comunidades las cuales deberán hacer el pago de sus préstamos todas durante el mismo día esta alternativa comprende el asegurar el carro y cambiar a las personas que hacen la colecta de pagos para asegurarse que no se darán a la fuga 2) Coordinar con ventas o tiendas dentro de las diferentes comunidades donde actualmente se realizan los pagos de luz y agua para que también se puedan hacer los pagos de los bancos comunales en las mismas 3) alquilar o conseguir una donación de un sitio establecido en áreas cercanas a los bancos comunales donde el programa pueda operar un punto de colecta de pagos en el que exista una bóveda que proporcione la seguridad necesaria 4) negociar con bancos que tengan amplia cobertura para que se hagan los pagos correspondientes en las sucursales del banco el cuenta con mayor representación en las regiones donde opera el programa
  - Se deberá continuar con el proceso de descentralización hacia las ULO's tratando de establecer a estas entidades como verdaderas sucursales de crédito. Las mismas deberán gradualmente (como se lo viene haciendo) tener un mayor control acerca de su contabilidad lo cual les otorgará una mayor conciencia acerca de su estructura de costos y autosostenibilidad.
  - Un mantenimiento de los costos administrativos a nivel gerencial y de las ULO's 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.
  - Los sistemas internos deben ser revisados en forma tal que proporcionen de mayor transparencia al programa. Existen muchos métodos diferentes que aseguran una mayor transparencia en la administración de un programa de crédito tales como la evaluación del desempeño del personal el cual proporciona al programa de un buen sistema par incrementar la responsabilidad del personal y el alcance de las metas. Otras sugerencias en esta área incluyen 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 mas ampliamente en esa sección del reporte.
  - Las funciones de cada miembro dentro del programa necesitan ser estandarizadas a lo largo de las diferentes oficinas regionales y ULO's. Las funciones de todo el personal y su vínculo con el

programa necesitan ser revisadas e institucionalizadas. Actualmente se recomienda realizar una mayor capacitación a los coordinadores regionales y contadores basados en una capacitación de capacitadores ("training of trainers") para que estos puedan capacitar al personal de las ULO's. La evaluación recomienda que a fin de lograr un mayor aprovechamiento del tiempo de las promotoras en cada una de las regiones se estandarize aun más las actividades semanales o mensuales de las mismas por ejemplo destinando los lunes a la recolección de pagos, 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 otorgar a la institución la habilidad de expandirse rápidamente y monitorear el desarrollo del programa.

Algunos puntos adicionales de recomendaciones incluyen los siguientes:

- Proyectar el monto mínimo, óptimo, y máximo de número de clientes a ser alcanzado por las ULO's para la adecuada recuperación de los costos y autosostenibilidad del programa. Esto promoverá un sistema interno el cual estará dirigido al alcance de metas mayores, desafiando continuamente al personal de punta, promotores.
- Desarrollar un plan de expansión basado en el nivel de demanda con metas específicas las cuales deberán ser asociadas directamente 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 alcance de las metas en los diferentes niveles del programa, contribuyendo al desarrollo de un programa que constantemente se desafía a sí mismo.
- Realizar estudios más detallados del desempeño del programa analizando los avances en la productividad del mismo.
- Realizar proyecciones financieras del alcance de la sostenibilidad operacional y financiera bajo un escenario mínimo, óptimo, y máximo. Alternativamente desarrollar proyecciones financieras para las unidades locales operativas estableciendo el monto de capitalización y un tiempo determinado para el alcance 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 en forma escrita por el programa están siendo cumplidos y si son entendidas por todo el personal vinculado al programa de bancos comunales y clientes
- Continuar con el perfeccionamiento del manual de bancos comunales como se viene haciendo hasta la fecha para que el mismo documente la práctica que se lleva a cabo en el programa. A la fecha esto se viene cumpliendo con mucha eficiencia.
- Perfeccionar aun más los sistemas de administración gerencial
- El programa deberá instituir un programa de capacitación de personal en la que se combine la capacitación teórica con la práctica.

- Se deberán promover mayores sistemas de auditoria y supervisión dentro del programa para asegurar la calidad de servicio al cliente en el programa conforme esta va siendo replicada y modificada

## **2. Capacitación del Personal**

La capacitación tanto para el personal nuevo, como para el personal existente generalmente se encuentra enfocado hacia la transmisión de la cultura organizacional y los procedimientos operacionales, un tercer componente importantísimo para las instituciones de microfinanzas se encuentra relacionado con el desarrollo de ciertas habilidades estrechamente relacionadas con el trabajo tales como administración financiera, relaciones con los clientes etc. Dado que el trabajo del personal de punta en las instituciones de microfinanzas es tan específico, el desafío fundamental que debe confrontarse es el organizar una forma eficiente y efectiva de transmitir las nociones fundamentales desde el personal existente hacia el nuevo personal que ingresa al programa. FFH CRECER deberá continuar con su componente de capacitación a través de la practica para su personal de punta como el vehículo principal para el entrenamiento del nuevo personal. Esta capacitación actualmente consta de un período de práctica seguido por un periodo de capacitación formal el cual esta adecuado al desafío que este trabajo presenta al personal punta.

El programa deberá proceder a capacitar en asuntos financieros a todo su personal tanto en las regionales y ULO's especialmente acerca de los indicadores de desempeño del programa. A través de esta capacitación en administración financiera cada uno de los diferentes niveles de la institución adquirirá una mayor conciencia acerca de la eficiencia de sus operaciones. Así mismo esta capacitación deberá ir acompañada por la devolución de la información financiera necesaria para que el análisis de ciertos indicadores de desempeño se pueda instituir dentro de la institución.

Se recomienda que a lo mínimo tanto las regionales, ULO's, y promotores realicen 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 evaluadora 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.

1. *Costos Financieros Reales:* En él nivel más básico, es importante determinar la diferencia entre el rendimiento bruto de los activos que generan ingresos y los costos financieros reales otorgándonos el margen financiero bruto.
2. *Costos Operativos:* El margen financiero bruto debe ser suficiente para cubrir los costos operativos. Estos deben incluir los costos de administración y de personal, así como el costo de mantener una provisión adecuada para perdidas de prestamos. El margen financiero menos los costos operativos da el margen operativo neto. El margen operativo neto refleja la posición del ingreso neto del programa.
3. *Costo del Capital Imputado:* El costo de mantener el valor real del capital debe ser calculado y luego imputado 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 Perdidas y Ganancias. La adición de los costos de capital imputados esta basada en el supuesto de que los activos de buen desempeño de una institución financiera deban producir suficientes ingresos, para cubrir el costo económico del mantenimiento del valor real del capital de la institución.

### **3. Motivación del Personal**

La motivación adecuada del personal de punta es esencial para el éxito de las instituciones de microfinanzas. El incremento de la productividad del personal es importantísimo para el alcance de las metas de autosostenibilidad perseguidos por FFH CRECER. Un aspecto del mantenimiento de la productividad del personal de punta, es el proporcionar al personal la satisfacción laboral que lo motive en un buen desempeño. FFH CRECER deberá continuar haciendo uso de las siguientes actividades 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 directa de que se está haciendo un trabajo significativo en una buena organización
- Salarios y beneficios atractivos

Es muy importante que el programa recuerde que el dinero no es el único instrumento para motivar el desempeño del personal. Algunas otras formas en la que FFH CRECER puede promover y recompensar el buen desempeño de su personal de punta son las siguientes:

- Incrementando la autoridad de aquel trabajador que ha logrado cumplir con las metas especificadas de desempeño
- Proporcionando oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución a través de un sistema de promoción claro el cual motiva a la movilización interna
- Reconociendo a aquellas personas las cuales han sobrepasado sus metas de desempeño a través de un sistema de premiación o certificados
- Conduciendo evaluaciones regulares, las cuales reconozcan el buen desempeño y revisen las áreas que necesitan ser fortificadas
- Manteniendo a todo el personal, especialmente aquellos que no son promotores de crédito, informados acerca de los impactos que el programa está teniendo en la vida de clientes individuales o comunidades

### **4. Dependencia en la Asistencia Técnica Internacional**

Actualmente el programa de FFH CRECER todavía necesita de la experiencia de consultores externos. La mayoría de la asistencia técnica al programa proviene de consultores locales e internacionales. En general la asistencia técnica al programa ha sido buena y FFH ha jugado un rol muy importante en la selección y términos de referencias de la asistencia técnica prestada al programa. La necesidad de asistencia técnica continuará durante esta 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 en el programa.

El programa deberá asegurarse que los términos de referencias de los consultores incluyan un elemento de capacitación al personal local y no tan solo la implementación de una actividad operacional. Aunque el programa reconoce esta situación, el mismo no se da cuenta de las altas tendencias que existen dentro del programa con relación a los consultores y personal extranjero. Las áreas en las que esta tendencia parece ser mas fuerte son en el área de contabilidad y sistemas de información gerenciales. 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

DISTRIBUCION REGIONAL DE LA INSTITUCION	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's	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

N/A: No es aplicable

La oficina nacional de FFH CRECER se encuentra ubicada en La Paz donde trabaja la parte ejecutiva de la institución. Existen actualmente cuatro oficinas regionales en: Al Alto, Oruro, Cochabamba y Sucre, a partir de las cuales se administran programas en 5 de los 9 departamentos del país. El organigrama actual de la institución demuestra que se han realizado cambios tanto en la forma como de fondo en la institución. El trabajo de campo, el más importante, está directamente a cargo de los promotores por medio de los coordinadores de las ULO's. Las ULO's son las forma que tienen los equipos en el campo y han venido adquiriendo mayor importancia dentro de la institución, sobre todo durante esta ultima fase de descentralización del programa. FFH ha realizado importantes inversiones durante el transcurso de este año añadiendo personal en las regiones y ULOs para apoyar la descentralización de las actividades concentradas en la oficina nacional. A través de la evaluación se pudo constatar que la devolución de poder a las oficinas regionales y ULO's es altamente apreciada por el personal local. El proceso de descentralización se encuentra aun en marcha y la cúpula directiva de la institución deberá poner mucho énfasis en esta área para asegurar el éxito de este proceso.

Los cambios organizacionales han sido influenciados por el papel central que hasta el momento ha ejercido la oficina de FFH. Es claro 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 eminente transición en la que se encuentra la institución será muy importante que se instituyan las medidas necesarias para que el personal local vaya tomando propiedad de una ONG local a desarrollarse. El proceso de planificación estratégica en Abril del 2000 proporcionará un excelente foro para una nueva dinámica entre la casa matriz y el programa. Este proceso deberá ser utilizado para lograr el desarrollo de una visión y misión de mediano y largo plazo, la cual luego será canalizada al resto de la institución. Es muy importante que exista un consenso entre el personal local y a todos los niveles entorno a la misión y la visión del programa de mediano y largo plazo. Actualmente al parecer existen visiones

diferentes dentro de la institución con relación al futuro de la misma las cuales deberán ser reconciliadas a través del proceso de planificación estratégica.

El organigrama actual de la institución refleja una institución en un proceso de cambio, dado que no todas las gerencias actualmente se encuentran formadas especialmente en la oficina nacional. Será muy importante que lo más pronto posible se formalicen estas gerencias y se reclute al personal necesario que ocupará estos cargos. Uno de los desafíos más grandes que tendrá la institución es el desarrollo de su organigrama final y reclutamiento de personal. Es muy importante 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. Uno de los más grandes desafíos que se deberán confrontar es el construir una organización que responda a las necesidades de la institución.

## **H SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL**

FFH CRECER actualmente administra su sistema de información operativo a través de tres sistemas: 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 el desarrollar reportes mensuales a través de los cuales pueden producir la mayor parte de los indicadores que se utilizan para evaluar una institución financiera que se derivan de la información tomada de los estados financieros, el estado de perdidas y ganancias y el balance de situación. Todas las practicas relacionadas con las convenciones estándares de la contabilidad de instituciones de microfinanzas son seguidas por el programa.

Los sistemas de información gerencial utilizados por FFH CRECER otorgan la información necesaria para una adecuada administración de la cartera de préstamo pero no son altamente automatizados y por lo tanto consumen la gran parte del tiempo del personal en la oficina central. Así mismo los sistemas actuales tienden a ser bastante obsoletos y no permiten al programa manipulara la información, hacer un seguimiento detallado de la rentabilidad del programa a todos los niveles, o desarrollar información histórica que le permitan al programa mejorar su metodología de crédito. El sistema de información gerencial por lo tanto necesita ser diseñado utilizando tecnología de punta que le permita a FFH CRECER administrar el creciente volumen de sus operaciones y le proporcionen los reportes al día a los gerentes para que ellas puedan tomar decisiones informadas.

FFH CRECER actualmente ha contratado a un consultor, que se encuentra abocado al análisis de las diferentes opciones que la institución tiene a su alcance 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 revisar las ventajas y desventajas relacionadas con la compra de un sistema o el desarrollo de un sistema propio tanto para la administración de cartera como para la contabilidad del programa.

El sistema computarizado al ser adquirido o desarrollado deberá integrar un sistema de administración de cartera con un sistema contable. A través de este sistema integrado, el programa podrá realizar reportes globales que le permitan recolectar, agregar, y brindar información para cada uno de los centros de costos del programa (oficinas regionales y ULO's). Este sistema de centros de costos le permitirá al programa evaluar la contribución que cada una de estas áreas regionales y ULO's está realizando hacia el alcance de la autosuficiencia operacional, eficiencia, y efectividad del programa. Este sistema debe ser instituido tanto en el sistema de administración de cartera como en el sistema contable para posibilitar este análisis.

El programa de información de cartera deberá incorporar esta división por la central de costos así mismo como la información específica de los diferentes promotores y prestamos a bancos comunales. Esta información no-solo debe ser recolectada y agregada, sino que debe ser utilizada para evaluar el desempeño de cada uno de los centros de costos (regiones y ULO's) y de los promotores, para identificar mejoras en las operaciones del programa. También deberá cumplir con los requerimientos del sistema de incentivos para que así los mismos puedan ser motivados a realizar un mejor trabajo.

El sistema computarizado de administración de cartera y contable permitirá un análisis más riguroso y exhaustivo de la cartera utilizando un sistema de centros de costos para así observar el impacto que cada uno de estos centros tiene en la autosuficiencia del programa. La mayor parte de los indicadores que deberán ser utilizados para evaluar el programa se derivan de la información tomada por los estados financieros, el estado de perdidas y Ganancias y el Balance de Situación de cada centro de costo. También será muy importante que la Gerencia de Crédito pueda acceder a la performance de cada promotor utilizando indicadores operacionales relacionados con los costos e ingresos del programa. Estos indicadores le otorgarán a la Gerencia de Créditos una mejor idea del movimiento del programa de bancos comunales hacia el alcance de la autosostenibilidad operacional y financiera.

Las organizaciones de microfinanzas que son altamente efectivas centran la mayoría de su análisis en indicadores que miden la productividad del programa. El suceso de las organizaciones de microfinanzas depende de la adecuada motivación al personal de punta y por ello se hace imprescindible que estos sea incorporado al sistema de incentivos ya existente. Estos indicadores de desempeño son utilizados para:

- Determinar si las metas están siendo cumplidas
- Evaluar el desempeño del personal
- Determinar si toda la institución o partes de las mismas tienen una cartera saludable o dar señales de problemas eminentes
- Informar si los cambios que están siendo examinados están funcionando
- 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 más grande desafío que tendrá que confrontar la institución en el desarrollo de su sistema de información, es decidir el nivel al cual automatizaran el programa. Deberá otorgarse especial cuidado a la información que estará entrando al sistema automatizado asegurándose la integridad de la información proporcionada. Así mismo se recomienda que se preste especial atención a los siguientes aspectos en el desarrollo del sistema de información gerencial:

- Hacer un buen análisis de los sistemas manuales del programa para asegurarse que los mismos proporcionen una información integra a ser incluida en el sistema de información gerencial.
- Dotar al sistema de la seguridad necesaria para que pueda ser utilizado a todos niveles dentro de la institución. El SIG deberá ser pensado tomándose en cuenta todo el personal que utilizará el sistema.
- El SIG deberá ser bien documentado, especialmente desarrollando muy puntualmente los procedimientos de programación que se llevaran a cabo.
- Se deberá anticipar las necesidades de capacitación que se deberán llevar a cabo a través de la institución para asegurar la debida utilización del sistema a 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 utilizar esta información para el diseño de nuevos productos y para la eventual calificación de bancos comunales.

Se recomienda pensar en las ventajas adicionales que se derivan de hacer el seguimiento de cada uno de los prestamos a las socias de los bancos comunales. Solo con esta información FFH CRECER podrá eventualmente contribuir con datos a la central de riesgos y establecer una historia crediticia para sus clientes. Esta información también podrá ser utilizada por FFH CRECER para el diseño de nuevos productos y eventualmente para ventas cruzadas. El programa deberá cuidadosamente analizar sus metas futuras para ver si desea dotar al programa con este nivel de información.

Será importante que el programa se desarrolle con un software moderno, lo que le permitirá manejar fácilmente la información en la base de datos maximizando el uso de este sistema.

El programa deberá contemplar tambien varios niveles de seguridad para los diferentes usuarios, permitiendo así que en todos los niveles dentro de la institución se promueva el uso de este sistema.

## **I. Análisis Financiero**

La fortaleza 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 permitiéndole mantener el valor real de su base de capital. FFH CRECER se encuentra en un proceso de consolidación financiera tratando de estabilizar su alcance de la autosostenibilidad operacional y lograr el alcance de la autosostenibilidad financiera. El logro de estas importantes metas financieras es sumamente importante para la organización dado que le permitirá a la institución eventualmente el de jugar el rol de un verdadero intermediario financiero logrando así un mayor impacto en la población meta que la institución persigue servir.

### **1. Eficiencia Operativa y Autosuficiencia Total**

El alcance de la autosostenibilidad total o financiera significa que el programa genera y capitaliza suficiente ingreso neto (ganancias) para aumentar la base de capital. Se recomienda que el programa comience a destinar partes (10-15%) de sus ganancias hacia la capitalización de su cartera de crédito. Dado que FFH CRECER se encuentra operando con una autosostenibilidad

financiera del 84% y ya ha alcanzado durante algunos meses la autosuficiencia operativa basado en indicadores de este año 2000. El programa deberá enfocarse en esta nueva fase de consolidación y eficiencia al alcance de la autosostenibilidad total o financiera, el cual le permita a la institución el generar suficiente beneficios para mantener el valor real de su capital y lograr extender aun mas su cartera de clientes.

Las instituciones que logran alcanzar la autosostenibilidad total o financiera pueden desarrollar la escala y potencial financiero para llegar a grandes números de clientes de escasos recursos. Estas instituciones tienen el potencial para multiplicar las contribuciones de los donantes y a su vez extraer fondos de fuentes comerciales. Es por ello muy importante que FFH CRECER comprenda que el logro de la autosuficiencia operacional la cual se encuentra proyectada para el año 2000 tendrá que ser seguida por otro gran desafío, el alcance de la autosostenibilidad financiera. A la fecha la política de financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norte América (USAID) determina que las instituciones las que reciben ayuda de la institución deben alcanzar la autosostenibilidad operativa en un termino de 3 a 5 años y la autosostenibilidad total o financiera a los 7 años. Es decir, las instituciones después de siete años de ayuda continua de USAID deberán lograr su autosostenibilidad financiera. Es muy importante que FFH CRECER incorpore el logro de la autosuficiencia financiera en sus planes de mediano plazo.

## **2. Análisis de la Estructura de Costos**

El desempeño de una institución financiera se expresa como una serie de cocientes de ingresos y gastos con relación a los activos que generan ingresos. Será muy importante que FFH CRECER continúe realizando un exhaustivo estudio de costos, el cual trate de cuantificar la mayoría de los costos asociados con los servicios de crédito y los servicios educativos aunque se persigan cubrir ambos costos con los ingresos generados por el programa. Un mayor conocimiento de los costos de los componentes sociales y financieros proporcionaran un mayor entendimiento acerca de la estructura de los costos de la institución.<sup>11</sup>

*Gastos operativos:* consideración de todos los gastos directos mas un porcentaje de gastos indirectos. En ausencia de un sistema sofisticado de contabilidad de costos, uno de estos dos métodos puede ser empleado para derivar un cociente y asignar un porcentaje a 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 basado en los empleados de crédito a tiempo completo con relación al personal total. Este ratio de empleados operativos puede servir como un factor de ponderación para distribuir los costos generales y administrativos. Todos los gastos de administración y depreciación que no son sueldos, y los gastos de personal y gerencia, también deben ser cargados 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:* se calcula sobre el monto de capital y/o prestamos concesionales que están invertidos en la cartera, mas 20% del monto de la cartera que se requiere normalmente para el manejo de flujo de caja.

Esta estructura de costos dará como resultante un análisis de rentabilidad con tres niveles: primer nivel, el margen financiero bruto, calculado como la resultante del ingreso financiero menos los

---

<sup>11</sup> Freedom From Hunger ha realizado un estudio para determinar el costo que representa el componente educacional dentro del programa estimando que el mismo representa entre un 6 a 10% de los costos relacionados con el otorgamiento de crédito.

costos financieros incurridos; el segundo nivel, el margen operativo neto, el cual es calculado a partir de la resultante de margen financiero bruto menos costos de operación; y un tercer nivel, el cual refleja la rentabilidad total tomando en cuenta el costo de capital imputado o la erosión del valor de prestamos 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 claramente proyectar el nivel de subsidios requeridos por el programa para el mantenimiento de la institución a largo plazo.

### **3. Análisis de la Estructura de Activos y Pasivos**

Habiendo calculado los indicadores de desempeño financiero general, es importante determinar las fuentes de ineficiencia. La estructura de los activos y pasivos debe ser examinada. Como primer paso, es útil crear un cuadro de distribución del balance de situación, como el que se encuentra adjunto. A través de 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 prestamos la cual podría ser utilizada en forma mas eficiente si se amortizaran los prestamos con mayor frecuencia dentro del programa. Sin embargo será también muy importante que la gerencia del programa conduzca un análisis mas detallado del retorno neto sobre activos individuales y costos de fuentes de capital para determinar si la eficiencia puede ser mejorada reestructurando activos y pasivos.

#### **5.2 DISTRIBUCION PORCENTUAL EN EL BALANCE DE SITUACION**

(en dolares)

	30/9/96	30/9/97	30/9/98	30/9/99
<b>ACTIVOS</b>				
15. Caja	17	11	6	10
16. Reservas en el Banco Central	-	-	-	-
17. Inversiones de Corto Plazo	-	-	-	-
18. Total de la Cartera	65	69	80	78
19. Provisiones	-	-	-	-
20. Otras Propiedades 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
<b>23. TOTAL ASSETS</b> Total de Activos	100	100	100	100
<b>PASIVOS</b>				
24. Cuentas de ahorro: obligatorias	-	-	-	-
25. Cuentas de ahorro: voluntarias	-	-	-	-
26. Depositos a Plazo Fijo	-	-	-	-
27. Prestamos: Comerciales	8	4	17	22
28. Prestamos: Banco Central	-	-	-	-
29. Prestamos: Subsidiados	25	22	22	19
30. Otros Pasivos de Corto Plazo	0	1	1	0
31. Otros Pasivos de Largo Plazo	-	-	-	-
<b>32. TOTAL LIABILITIES</b> Total de Pasivos	33	27	41	42

<b>CAPITAL</b>					
33.	Pagos de Capital a Inversionistas	-	-	-	-
34.	Capital Donado – acumulado	55	45	27	23
35.	Capital Donado – corriente	-	-	-	-
36.	Anos Anteriores' retained earnings/losses	2	8	16	24
37.	Corriente retained earnings/loss	10	21	15	11
38.	Otras Cuentas de Capital	-	-	-	-
<b>39. TOTAL EQUITY</b>	<b>Total de Capital</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>59</b>	<b>58</b>
<b>40. TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4. 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. El ingreso deberá ser expresado 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 aun en gran parte de las donaciones de capital para poder adecuadamente responder a la demanda crediticia. Actualmente FFH CRECER enfrenta una fuerte crisis de liquidez dado que todo su capital se encuentra concentrado en la cartera de préstamos. La mayoría de las instituciones de microfinanzas mantienen una liquidez de alrededor del 15% – 20% para así poder conducir sus actividades eficientemente y a la vez mantener un buen flujo de caja.

#### 5. 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, demostrara la eficiencia operativa de la institución; es importante también analizar la evolución de cada cuenta. La distribución de ingresos y gastos de FFH CRECER muestran un cambio radical durante los periodos 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.

#### 6. Analizando 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 fin del periodo)	N/D	N/D	N/D	N/D	35%

Número de clientes activos por cada miembro del personal (al final del periodo)	151	153	212	219	188
Número de Clientes Activos por promotor (al final del periodo)	185	184	255	274	312
Cartera Vigente por promotor (al final del periodo)	21,056	24,415	41,474	45,149	45,329
Número de clientes por sucursal (al final del periodo)	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 gastos 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 cuales FFH CRECER puede incrementar su eficiencia. Se recomienda que el programa continúe el seguimiento de las actividades financieras en las regiones y también en las ULO's, pensando en 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 maneras en las cuales incrementar la eficiencia del programa.

*Indicadores de Producción:* Los indicadores de producción son muy importantes de ser analizados si han exitosos cambios en el volumen de desembolsos, particularmente durante el año 1999 en la cual se produjo una de las expansiones históricas más grandes del programa. Es interesante el ver como el aumento significativo en el volumen de la cartera y clientes en el programa no ha logrado incrementar la autosostenibilidad del mismo que se ha mantenido relativamente estática durante 1998 y 1999. A través de un detallado análisis de la producción FFH CRECER podrá notar ciertos aspectos dentro de sus operaciones de crédito que le permitan incrementar su eficiencia operativa. La eficiencia institucional de FFH CRECER ha ido decayendo desde un 77.9% en 1996 a un 38.4% en 1998 y repuntando otra vez a un 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 prestamos y números de desembolsos, serán muy importantes que se realice un estudio mas detallado de los prestamos desembolsados por promotor y los montos desembolsados por promotor.

*Indicadores de Cartera:* Estos son los indicadores más significativos en la medición de la eficiencia operativa, porque reflejan el efecto combinado de los prestamos desembolsados, los montos prestados, y los términos de los prestamos:

- Prestamos activos por promotora (mide la eficiencia del método de préstamo y sistemas administrativos)
- Cartera principal pendiente por promotora (mide la productividad de la promotora, la unidad básica de operación de crédito en el programa)
- Prestamos Activos por oficial de crédito (indicador mas sensible de eficiencia)
- Cartera principal pendiente por oficial de crédito (indicador mas sensible de eficiencia)

Los niveles de sostenibilidad del programa deberán ser seguidos regularmente calculando estos indicadores a diferentes niveles por el programa, permitiendo dotar a las gerentes con la información de alcance existente en el programa y asegurar así el alcance 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, así el programa podrá ver la resultante de la función que cada una de estas tiene en la autosostenibilidad global del programa.

Será muy importante también que una vez que el programa tenga acceso a un sistema de administración de cartera computarizado se realicen cálculos más exhaustivos del desempeño de cada promotora, región, y ULO los cuales permitirán un monitoreo más detallado de las actividades.

## **J. CONTROLES INTERNOS Y AUDITORIAS**

Actualmente el programa de FFH CRECER cuenta con ciertas medidas de controles internos que le permiten a la institución protegerse contra la malversación de fondos, clientes fantasmas, sobornos etc. Todas las instituciones de microfinanzas se confrontan con situaciones de fraudes en algún momento de su desarrollo y es por ello que el programa debe desarrollar mejores medidas de control interno que le permitan minimizar la incidencia del fraude dentro del programa. Este deberá desarrollar un sistema de controles financieros que dificulten la realización del fraude y que permitan ser detectados. La experiencia de FFH CRECER con diferentes fraudes dentro del programa le ha permitido lidiar en forma rápida y severa con los empleados culpables. Las siguientes son medidas recomendadas por la evaluadora para la prevención del fraude:

- Definir y promover un código claro de éticas dentro del programa en forma explícita y ponerlo al conocimiento de todo el personal.
- Desarrollar un sistema formal y transparente en el proceso cuando el dinero en efectivo es manejado, especialmente tratando de evitar el manejo de efectivo cuanto más se pueda. (Por ejemplo otorgando solamente cheques para el desembolso de los préstamos el cual puede realizarse a nombre del banco comunal o de cada socia dentro del banco). En el caso de que el personal tenga que manejar dinero en efectivo, se recomienda que por lo menos dos miembros del personal estén presente durante cada desembolso
- Asegurarse que los promotores que se encuentran encargados de la recuperación del préstamo no esten envueltos en el proceso de recuperación, dado que este representa un conflicto de intereses. La función de desembolso y recuperación deben ser desarrolladas por dos personas diferentes para incrementar la transparencia del programa.
- Desarrollar múltiples puntos de cruce de información financiera y sistemas de información que aseguren que fluya de una forma rápida a lo largo del programa. Es imposible detectar el fraude si no existen sistemas de información en buen funcionamiento. El programa deberá considerar el desarrollo de un programa de informática que le permita obtener información rápida, incrementando los niveles de control interno dentro del programa. El programa deberá emitir reglas concretas en forma escrita, relacionada con el actual manejo de efectivo por parte de las promotoras el que asegure que las mismas realizan los depósitos correspondientes en la fecha señalada y por lo tanto no mantengan ningún efectivo del programa.
- Proporcionar servicios para el personal que aminoren la necesidad de que ellos puedan cometer fraude.
- Realizar una supervisión regular y constante. El mayor peso relacionado con la detección de fraude se encuentra en la supervisión de las diferentes unidades. La próxima Línea de defensa son los sistemas de auditoría interna que chequean las transacciones individuales y realizan entrevistas a los clientes.

Actualmente FFH CRECER a tomado varias medidas para incrementar la transparencia de sus actividades financieras. Se recomienda proseguir con la contratación de un Auditor interno que deberá reportarse directamente al directorio de la institución, incrementando los chequeos y balances dentro del programa. A través de la contratación del auditor FFH CRECER tendrá un sistema de auditoria interna operando en todos los niveles de la institución, los que minimizarán la posibilidad de fraude dentro del programa. El sistema de auditoria actualmente, contempla:

Auditor Interno -- Audita a todo el Programa

Coordinador Nacional – Audita a las regionales, ULO's, coordinadores y Promotores

Coordinador Regional – Audita a los ULO's, Coordinadores, y Promotores

Coordinadores Regionales – Auditan a los promotores y bancos comunales

Promotores – Auditan a los bancos comunales

FFH CRECER ha experimentado una serie de fraudes durante los últimos años es un indicativo claro que los sistemas de control interno deben ser fortalecidos y que la institución debe poner especial atención al seguimiento de los procedimientos establecidos. Actualmente se han dado increíbles progresos en el programa en la contabilidad de los bancos comunales y en el reporte de los promotores a las ULO's, lo que incrementa la transparencia del manejo de efectivo dentro del programa y permite minimizar las posibilidades de malversación de fondos. De todas formas el programa deberá prestar mayor atención al sistema de información gerencial, el cual deberá incrementar su eficiencia en el flujo de información aumentando el flujo de la información a todos los niveles del programa. La información a tiempo también incrementara los controles internos del programa.

Actualmente el cobro de los préstamos se viene realizando a través de los promotores y coordinadores los cuales se encuentran transportando sumas en efectivo cada vez más altas. El manejo de dinero por parte del personal del programa pone en alto riesgo la seguridad del personal de FFH CRECER, como el futuro del programa; el cual en el caso de la perdida o malversación de los fondos podría sufrir perdidas considerables. FFH CRECER debe encontrar una alternativa viable a este problema dado que el hecho de que los promotores cumplan la función de desembolsar, hacer el seguimiento, y el cobro en efectivo de los prestamos viola la regla número uno de control interno en este tipo de programas.

Las alternativas relacionadas con el pago de los prestamos de los bancos comunales deberá ser evaluada sobre la base de los costos que las mismas representan para el programa y su implementación en las diferentes regiones. Este es un problema apremiante que debe ser resuelto lo antes posible. Cualquier alternativa que se persiga deberá tomar en cuenta una mayor planificación administrativa en el cobro de los prestamos. Entre las alternativas sugeridas se encuentran las siguientes: 1) Utilizar o rentar un auto que funcione como un banco móvil en la región o regiones, el cual opere tan solo durante los primeros o últimos días del mes pasando por las diferentes comunidades las que realizarán el pago de sus prestamos durante el mismo día. Esta alternativa comprende asegurar el carro y cambiar las personas que hacen la colecta de pagos, para asegurarse que no se darán a la fuga 2) Coordinar con oficinas o tiendas dentro de las diferentes comunidades donde actualmente se realizan los pagos de luz y agua para que también se puedan hacer los pagos de los bancos comunales en las mismas 3) Utilizar las ULO's en áreas cercanas a los bancos comunales para recolectar el dinero haciendo que las socias de los bancos comunales vengan a estos puntos a depositar sus pagos. Se deberá proveer a las ULO's con un sistema y procesos que proporcione la seguridad necesaria 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.

### **III SERVICIOS/CLIENTELA/MERCADOS**

#### **A. Servicios**

##### **1. Prestamos 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 efectivo del 42% anual o 3.5% nominal ( excluyendo las ganancias percibidas por las actividades de préstamo interna realizada por el banco comunal) por un plazo de 16 o 24 semanas. El promotor capacita a cada grupo comunal a través de 5 reuniones, en las cuales se capacita 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 realizan con moneda nacional, el peso Boliviano Bs. Cada integrante del banco comunal accede a un préstamo inicial no mayor a 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 periodo de cuatro a seis meses. Los pagos efectuados por 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 principal 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, extendiendo prestamos internos a todas sus socias, decidiendo la tasa del interés, y la frecuencia de estos créditos prestamos. Esta gran actividad interna de prestamos dentro de los bancos comunales generan una fuente adicional de ingresos para los integrantes de los bancos comunales, los cuales al final del ciclo perciben sus dividendos basado en el ahorro acumulado de cada participante. Es importante mencionar que el interés con el que la mayoría de los bancos prestan 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 prestamos de la cuenta interna de los bancos comunales es utilizada para el pago de gastos administrativos relacionados con el banco comunal y los dividendos son distribuidos entre las socias del banco comunal.

Cada banco comunal debe cancelar la totalidad de sus prestamos internos y externos para ser elegible para un siguiente crédito. Si este ha sido cancelado en su totalidad, el nuevo prestamos es realizado en la semana 17.<sup>12</sup> Si el préstamo no es cancelado en su totalidad, el nuevo préstamo es retrasado hasta que la totalidad de los pagos hayan sido recibidos. Al finalizar el ciclo de préstamo, nuevos miembros pueden ser incluidos y las socias pueden retirarse. Al comienzo de cada ciclo de préstamo, los montos para cada socia son calculados de la siguiente manera:

---

<sup>12</sup> Dado que el programa confronta un fuerte problema de iliquidez, actualmente se esta considerando atrasar el desembolso hasta la semana 18.

- 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 solo múltiplos de 100
- A fecha 3/2000 el monto máximo de préstamos es 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 seguido 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. Dada 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 desliga del seguimiento de cada individuo moroso. El programa tiene estipulado una serie de procedimientos para hacer el seguimiento necesario ha préstamos morosos.

## **2. 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 préstamo de 10% es considerado voluntario. Los ahorros pueden ser retirados a la finalización del ciclo de préstamo o al retiro del programa. Los ahorros pueden también ser retirados para el pago de deudas con el banco comunal tanto de sus propias deudas o 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 dictaminados por la institución y por las socias mismas de los bancos comunales. Cada banco comunal estipula el interés de los préstamos internos y realizan la aprobación de los préstamos durante sus reuniones periódicas.

## **3. Componente Educativo**

El componente educativo del programa de FFH CRECER ha logrado desarrollar un currículum altamente estandarizado y en este proceso ha logrado concensuar la importancia de estos temas entre las instituciones dedicadas al tema de salud. Los mensajes educativos han sido recientemente

revisados y estandarizados. La utilización de figuras con las características físicas de la nación reenforzan el sentido de pertenencia del mensaje así como proporcionan una ayuda visual para reenforzar la capacitación impartida. Además se han tratado de estandarizar la consecución de los mensajes los cuales son transmitidos en una determinada secuencia para así evitar la repetición y lograr una buena consecución de la temática impartida. El componente educativo del programa CRECER también ha tomado mayor conciencia acerca de la importancia atribuida por las clientes de los bancos comunales ha su tiempo tratando de diseñar una mayor estructura en la agenda de las reuniones, asegurándose así que el componente educativo tenga un tiempo determinado dentro de las reuniones y que el mismo sea respetado. Los promotores que son los encargados de proporcionar la capacitación educativa siguen un curriculum de capacitación en la parte educativa durante su capacitación el cual los prepara adecuadamente en los temas que deberán difundir en el programa. Actualmente existen una serie de controles internos utilizado por los supervisores a todo nivel que reenforzan la calidad del servicio educativo otorgado al cliente por los promotores de campo. Las recomendaciones principales relacionadas con este importante componente del programa son las de prestar mayor atención a la demanda de los clientes con relación a los temas educativos a tratarse tratando de lograr una mayor sostenibilidad de este componente. Actualmente se han comprobado que dentro de los servicios de apoyo de negocios el componente de capacitación es el que tiene la mayor posibilidad de lograr la cobertura de costos especialmente si estos están desarrollados con un sub-sector específico en mente.

## **B. Alcance hacia los Clientes**

El número de clientes del programa de FFH CRECER se incrementó conforme el programa se ha fortalecido institucionalmente. En 1999 el programa experimenta un crecimiento de 33%, a 19,351 socias.

La mayoría de los clientes del programa son mujeres dueñas de microempresas muy pequeñas, que de otra forma hubieran estado excluidos de los servicios financieros formales y gran partes 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 apuntar en forma efectiva y eficiente a un gran número de mujeres microempresarias operando en áreas peri-urbanas y rurales.

Aunque en Bolivia existen un número considerable de programas los cuales han logrado una importante cobertura en la escala nacional aun existen ciertos segmentos de este mercado, los cuales no han sido cubiertos y a los cuales el programa de FFH CRECER apunta. Actualmente FFH CRECER esta creciendo rápidamente y experimentando una fuerte demanda en sus servicios de crédito mientras que otras instituciones bolivianas están experimentando una fuerte contracción en su mercado de clientes. También es importante recalcar que mientras la mayoría de los programas competitivos han experimentado problemas de mora muy grandes el programa de FFH CRECER ha logrado bajar su mora manteniendo niveles por debajo del 0.03%.

Los grandes números alcanzados por FFH CRECER son el resultado de un crecimiento extremadamente rápido de la base de clientes, especialmente durante este ultimo año. Este crecimiento anual drástico en el número de prestatarios, la cartera de prestamos, y depósitos de ahorro es evidencia de la fuerte demanda de los clientes y la satisfacción general con los servicios recibidos. El programa deberá ahora enfocar sus esfuerzos en transformar este programa efectivo en un programa eficiente, 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 sus unidades locales operativas, y desarrollando un rápido crecimiento de la base de recursos financieros los cuales 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 communal	18.	19.	19.	21.	19.
Porcentaje de mujeres	98%	98%	96%	96%	98%

### C. Característica de los Miembros

Los servicios de crédito son proporcionados a través de 3 oficinas regionales, 9 unidades locales operativas y 1011 bancos comunales, los cuales ofrecen servicios de crédito en 5 de los 9 departamentos de Bolivia. El programa combina su cartera en áreas peri-urbanas y rurales en forma efectiva, 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 de esta forma en áreas donde se encuentran mercados bien organizados y en otras ubicaciones más remotas.

El perfil de las clientas de FFH CRECER como ha sido descrito en la Evaluación de Impacto del Programa de Crédito y educación conducido en Diciembre de 1999 informa que las clientas de FFH CRECER en un promedio han obtenido cuatro prestamos de más de 1,000 Bs. O US \$200 (US \$ 1 = 5.3) y con un ahorro promedio de \$281 Bs. O US \$ 50 en su banco communal. La investigación también menciona que un 85% de las clientas del programa habían accedido 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 presta tanto en frecuencia como en orden de importancia: comercio, compra de animales para el engorde y venta; 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 es proporcionado a través de grupos de mujeres, puede incrementar los ingresos y ahorros, mejorar las prácticas de salud y nutrición tanto en su conocimiento como práctica, y en este proceso empoderar a las mujeres.<sup>13</sup>

El programa también acaba de realizar una encuesta en el departamento de Cochabamba, demostrando otros datos interesantes que merecen ser destacados:

- 56.1% de las socias se dedican al comercio, 24.4% a la agricultura y ramas afines, y un 19.5% a otras actividades.
- 84% tienen mas 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 del total de las familias es de menos de 1000 Bs. para el 44.8%, entre 1,000 – 2000 Bs. para el 32%, mas de 2000 Bs. para el 10.5% y el 11.9% del resto de los entrevistados no reportaron ingreso alguno.

<sup>13</sup> MKNelly, Dunford, and the International Nutrition Program of the University of California, Davis. Impact of Credit with Education on Mothers and their Young Children's Nutrition: CRECER Credit with Education Program in Bolivia. December 1999.

A través de los resultados de esta reciente encuesta realizada en el departamento de Cochabamba así como visitas de campo en La Paz, Cochabamba, y Sucre pudimos constatar que la mayoría de las clientes del programa tienen fuertes vinculaciones al área rural.

Durante el transcurso de la evaluación se realizaron visitas de campo a varios bancos comunales, ha continuación se encuentra una breve síntesis de las respuestas proporcionadas por las clientes relacionadas con la naturaleza de sus negocios y otros asuntos.

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

A través de 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 reportaron la utilización de sus prestamos para fortalecer o expandir sus negocios. La mayoría de las clientas entrevistadas ya contaban con una microempresa con anterioridad a su participación en programa, información que se encuentra apoyada por la encuesta realizada en Cochabamba y mencionada anteriormente en este reporte. La mayoría de las clientas de FFH CRECER demuestran ser mujeres de bajos ingresos, sin acceso a servicios de crédito por parte de las otras instituciones de microcredito Bolivianas, las cuales tienen una amplia cobertura. Una de las ventajas comparativas del programa manifestada por una gran mayoría de las clientas entrevistados es que el programa se desplaza hasta sus comunidades demostrando su interés en apuntar a estas zonas. El programa opera en zonas peri-urbanas y rurales logrando una mezcla de clientas con diferentes niveles de pobreza pero apuntando principalmente a madres de familia de acuerdo 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 mas elaborados. El programa además tiene un componente de prestamos iniciales flexibles lo que les permiten apuntar a socias de diferentes niveles de pobreza otorgando como préstamo mínimo \$ 100 bolivianos (16.44 dólares).

FFH CRECER confronta una alta competencia en las zonas peri-urbanas y rurales donde se desenvuelve el proyecto, especialmente de PRODEM, ProMujer y otros proyectos de microcreditos que cuentan con alta experiencia en esta industria. Es importante recalcar que Bolivia actualmente se encuentra confrontando una recesión económica y que muchas de estas instituciones han experimentado altas moras en su cartera y una baja en la demanda de crédito. Sorprendentemente FFH CRECER como institución ha conservado una cartera sana durante este periodo con una mora promedio del 0.02% y una fuerte demanda por sus servicios. La mayoría de las clientas entrevistados manifestaron uniformemente su falta de acceso al crédito antes de su ingreso al programa lo cual es sorprendente dada la oferta de microcredito existente en todas las áreas. La falta de acceso de las clientas de FFH CRECER al microcredito radica en que la mayoría de ellas no

tienen títulos de propiedad de las casas en las que residen o garantías prendarias las cuales actualmente son requeridas por un gran número de las instituciones de microcredito como por ejemplo PRODEM. Es importante recalcar que la institución de microcredito con mayor presencia en las zonas rurales donde trabaja FFH CRECER es PRODEM. Dada la diferente metodología con las que operan ambos programas, parece que apuntan a segmentos diferentes del mercado de microcredito. Ambas instituciones parecen también estar coordinando efectivamente en el campo para así 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 peri-urbanas hacia otros departamentos y países vecinos. Actualmente el programa ha impuesto varias políticas y un seguimiento puntual para tratar de reducir el riesgo asociado con la migración de clientes. En este sentido la metodología de crédito utilizada por el programa, bancos comunales, es una de las más efectivas dado que la formación de los mismos se da en las comunidades donde residen las prestatarias convirtiéndose ellos en los mejores policías del programa.

#### **D. Recomendaciones Metodológicas**

Se recomienda al programa realizar ciertos ajustes metodológicos los cuales le permitirán al programa resolver sus problemas de liquidez, aumentar su tasa de interés efectiva, reducir los riesgos relacionados con sus actividades crediticias, e incrementar su eficiencia en las colocaciones. El cambio propuesto se encuentra relacionado con las recuperaciones las cuales actualmente se realizan de acuerdo a la metodología inicial de bancos comunales, movilizandolos las cuentas externas e internas del banco comunal y realizando recuperaciones de interés y capital al final del ciclo de prestamos. 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 prestamos adicionales de la cuenta interna generalmente a una tasa de interés igual o mayor a los de la cuenta externa, permitiéndole a las socias de los bancos comunales percibir dividendos muy altos al finalizar el ciclo de préstamo. La modificación metodológica apunta a equilibrar la cuenta externa e interna del programa de bancos comunales de FFH CRECER a través de la introducción de una modificación en la política de repagos del programa. A través de esta propuesta las socias de los bancos comunales realizarían un pago de capital e interés o tan solo de capital a la mitad del ciclo de prestamos y un pago final de capital e intereses a la finalización del ciclo de préstamo. La opción de que el pago intermedio incluya un pago de capital e intereses o tan solo de capital deberá ser analizada en mayor profundidad para determinar la contracción de capital dentro del banco comunal así como la percepción psicológica de las socias relacionadas con este cambio. Se recomienda que el programa realice una prueba piloto donde se traten de afinar todos los cambios relacionados con las políticas de crédito del programa previo a su implementación dentro del programa. Esta modificación le permitirá al programa incrementar su liquidez consiguiendo una mejor utilización de un 25% de su cartera, incrementara sus colocaciones de prestamos, aumentara la tasa de interés efectivo con la que opera el programa, reducirá el riesgo, e incentivara a las clientas a prestarse montos mayores de la cuenta externa.

### **IV. PLANES FUTUROS**

#### **A. Visión y Objetivos**

El objetivo de mayor importancia para FFH CRECER manifestados por el Gerente General y Gerente de Operaciones es el de proporcionar la oportunidad a las mujeres de escasos recursos de Bolivia y

de mejorar el status económico, hacerlo en una forma que les permita el alcance de la sostenibilidad y que la misma 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 habitan las áreas rurales permea todos los estratos de implementación del programa. El personal de FFH CRECER se encuentra comprometido con esta misión social y financiera, la cual da como resultante una interesante dinámica en el programa.

Esta visión es consistente con la implementación de las actividades del programa a la fecha y los planes elaborados en las recientes propuestas presentadas por la institución a diversos donantes. La visión del programa actualmente se encuentra en un proceso de cambio dado el importante paso que tomara la institución al transformarse en una ONG local. Dentro de los diferentes mandos de la institución y también la antigüedad del personal se pueden observar diferentes interpretaciones de la visión futura del programa, pero un compromiso consistente a la visión social y financiera del programa. Es importante resaltar que la visión de expansión y sostenibilidad es compartida a lo largo de la institución. El nuevo liderazgo en el programa ha logrado inculcar la expansión a lo largo de la institución y esta visión permea toda la institución y el personal se encuentra comprometido con el logro de la expansión y eventual cobertura de todos los costos relacionados con sus operaciones financieras y sociales.

Uno de los desafíos más grandes que confrontará la institución a corto plazo será el de poder pasar esta visión del programa a los miembros de un directorio que recién se está constituyendo. La importancia de un fuerte liderazgo en el futuro de un programa no pueden ser subestimados. En cada caso de instituciones de microcréditos exitosas en su etapa de expansión, hemos podido notar la presencia de un directorio dinámica la cual ha moldeado la visión, participando más activamente dentro de la institución, e inspirando al personal para que se mueva hacia adelante.

Indudablemente los directores ejecutivos juegan un rol muy importante en el proceso de expansión de las instituciones de microcréditos. El Sr. Torrico que asumirá el rol de Gerente General del programa en Junio ha comprobado su compromiso con esta visión y ha demostrado su capacidad de liderar este proceso de expansión dentro de la institución promoviendo una de las etapas de mayor crecimiento dentro del programa. Así mismo el Sr. Torrico ha demostrado a lo largo de su carrera en varias ONG's y dentro de FFH CRECER su habilidad en el área de movilización de recursos y desarrollo de nuevas políticas. Durante este último año el programa ha logrado afianzar su relación con PLAN internacional el cual se encuentra financiando la expansión del programa en el departamento de Chuquisaca, además ha desarrollado fuertes vínculos con donantes locales e internacionales y diseñado interesantes instrumentos tales como fondos de garantía, dotaciones, entre otros demostrando su capacidad para negociar estas innovaciones con donantes, prestatarios, y reguladores. Una propuesta interesantísima liderada por el Sr. Torrico es el trabajo conjunto con Fínrural para la eventual movilización en el sistema formal de los fondos de ahorros acumulados de las prestatarias de FFH CRECER los cuales permitirían a las mismas el convertirse en verdaderos sujetos de crédito con historias crediticias y al programa el lograr desarrollar un sistema de garantías los cuales le permitan una mayor liquidez al programa. En el área de implementación de políticas el Sr. Torrico ha liderado este proceso, instituyendo reglas claras que se han formalizado en su implementación a lo largo de la institución ejemplos de estos logros son el manual de reglamento de Prestamos Externos e Internos y Política de Viáticos del Programa los que han apoyado la estandarización de las políticas de crédito y su implementación a lo largo del programa.

El gran desafío que confronta FFH CRECER es el de lograr desarrollar un directorio activo, que deberá jugar un rol crítico dentro de 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 moverse efectivamente en la consecución de sus objetivos de formalización. Sin el compromiso del directorio para incrementar los servicios y las otras metas de expansión, le será mucho más difícil a la institución el logro de estos objetivos.

## **B. Planes de Expansión**

Actualmente la institución viene liderando un plan de expansión activa especialmente en los departamentos de Sucre, Oruro y Potosí. Los planes a mediano plazo del programa son el de posicionarse en los mercados de los 5 departamentos donde desarrolla sus actividades principalmente en el área rural y peri-urbana. La expansión del programa también refleja la tensión dinámica existente entre el compromiso social y financiero de la institución. Los planes a futuro son lograr una mayor penetración tanto de las áreas rurales como de las peri-urbanas logrando así un cruce de subsidio que le permita a la institución lograr la sostenibilidad operativa y financiera. La estructura organizacional con la que cuenta el programa a través de las oficinas regionales y unidades locales operativas proporcionan el apoyo necesario para el alcance de estos objetivos de expansión. Uno de las principales recomendaciones de esta evaluación es el desarrollo de un sistema de información gerencial automatizado que dote a la organización de información actualizada del desempeño del programa, así como de una mayor transparencia de las actividades financieras.

FFH CRECER deberá durante esta cuarta etapa de su desarrollo incrementar su control financiero. La institución deberá concientizar a todo su personal y a los diferentes centros de costos (Regionales y ULO's) acerca de su estructura de costos, eficiencia, y costos indirectos. A su vez también se deberá prestar atención a la administración financiera tratando de construir, proteger, y utilizar efectivamente el capital de la institución. En determinada forma la institución actualmente presta mucha atención a su liquidez financiera dado los problemas que en este sentido confronta. Estos desafíos llevarán a la institución a incrementar la sofisticación y complejidad de sus operaciones financieras. A partir de la concientización acerca de los niveles de costos en toda la institución y un mejor análisis financiero la institución podrá identificar áreas de ineficiencia, desarrollar estrategias para aumentar la productividad y eficiencia dentro del programa y así rentabilizar de la mejor forma posible su estructura, para lograr los alcances de la autosuficiencia financiera y continuar con el proceso de expansión del programa.

## **C. Creación de una Institución Local**

El primer desafío que confronta FFH CRECER es el formar una institución Boliviana que sea administrada por el personal local, sin la dependencia continua hacia Freedom from Hunger ya sea en la área de recaudación de fondos o administración. El actual programa de transición fue muy bien pensado y le ha dado a la institución la oportunidad de asimilarse a este proceso de cambio en una forma gradual. Este cambio paulatino le ha permitido al Sr. Torrico compenetrarse con las diferentes áreas que componen una institución de microfinanzas, establecer buenas relaciones con su personal, y asumir gradualmente sus responsabilidades administrativas. El Sr. Torrico se encuentra apto para asumir su posición de Gerente General, ha recibido una muy buena preparación por parte del Sr. Ridgley. La participación del Sr. Torrico en el programa de microfinanzas en la Universidad de Boulder le permitirá aprender acerca del avance y la experiencia de otros programas exitosos de

microfinanzas, así como también establecer muy buenos contactos con expertos y donantes de microfinanzas. El hecho de que el Sr. Ridgley continúe como asesor por un periodo de 10 meses garantizara una buena transición de mando.

Los desafíos internos necesarios durante esta transición son discutidos a lo largo de este reporte. Se hace necesario subrayar la necesidad de que el programa comience a separar sus operaciones de Freedom from Hunger. Un gran nivel de separación ya existe dentro del programa. El enfoque principal de acciones adicionales que lo lleven a la independencia se deberá dar tanto en la parte contable, administrativa, de recaudación de fondos, y en la directiva en general. Una vez que el Sr. Torrico asuma sus funciones de Gerente General creo que el personal adquirirá mayor conciencia acerca del nuevo rol de la institución y la necesidad de alcanzar la independencia necesaria para así asegurar el futuro y porvenir de la institución local que se estará formando. A lo largo de la institución deberá hacerse hincapié en la propiedad y responsabilidad que el personal local deberá asumir.

La institución bajo el liderazgo del Sr. Ridgley ha puesto en marcha un proceso de planificación para la creación de la institución local. Actualmente se encuentran organizando un proceso de planificación estratégica lo cual le permitirá a la institución el desarrollar un proceso más sistemático de planificación a largo plazo. La casa matriz de Freedom from Hunger y Davis, necesitara desarrollar un equipo completo que pueda asistir al equipo local en forma comprensiva en las diferentes partes técnicas y posibilitar una transición efectiva.

En una primera etapa de independencia, el programa deberá asumir gradualmente el control necesario de las operaciones, responsabilizándose por el manejo de la institución y alcanzando uno de los desafíos más importantes que es el logro de la sostenibilidad financiera. En una segunda etapa el programa deberá muy rápidamente consolidar su crecimiento y decidir la forma institucional más adecuada para el programa. Se recomienda que la institución realice una evaluación muy concreta de las ventajas comparativas del programa para así determinar la forma institucional que más le convenga al programa. En una consultoría realizada por WOCCU, se exploró las diferentes formas institucionales que podría adoptar la institución de acuerdo a las leyes que rigen dentro del país. Así se decide una etapa intermedia de en la que la institución se consolide como ONG local para luego dar paso a una etapa final, donde se adopte la forma institucional de mas largo plazo. La institución deberá tomar en cuenta sus grandes ventajas comparativas como es la fuerte movilización de ahorro en el ámbito local y otras para determinar la mejor forma institucional que le permitirá cumplir con los objetivos financieros y sociales trazados.

La decisión de crear una ONG local como paso intermedio ineludiblemente obligara al programa a moverse lentamente en la consecución de sus objetivos de más largo plazo. Primero se deberá llevar a cabo la efectiva transición 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 secuencialmente, dejando al personal local el tiempo necesario para que lleve a cabo un proceso de aprendizaje y experiencia el cual tomara entre dos y tres años. Será muy importante que la institución defina a mediano plazo la forma institucional que se adoptará finalmente, para así dotar a la institución de los sistemas y operaciones necesarias para la transición final. Después se deberá proceder al establecimiento de la forma institucional final la cual también llevar su tiempo dependiendo de la forma final que se decida adoptar.

**V. DESEMPEÑO FINANCIERO**

**A. El Estado de Perdidas y Ganancias**

**EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

En Dólares

	30/6/96	30/6/97	30/6/98	1/1/98- 31/12/98	1/1/99- 31/12/99
<b>Ingresos Operativos</b>					
1. Intereses y Otros Ingresos de Prestamos	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
<b>4. Total de Ingresos Operativos</b>	<b>173,046</b>	<b>324,456</b>	<b>490,449</b>	<b>708,531</b>	<b>1,043,212</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
5. Intereses y Otros Gastos de Prestamos	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
Materiales 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
<b>9. Total de Gastos Operativos</b>	<b>424,407</b>	<b>477,438</b>	<b>590,703</b>	<b>757,893</b>	<b>1,112,238</b>
<b>10. GANANCIAS (PERDIDAS) NETAS OPERATIVAS</b>	<b>(251,361)</b>	<b>(152,982)</b>	<b>(100,254)</b>	<b>(49,362)</b>	<b>(69,026)</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>					
11. Donaciones en Efectivo para Servicios Financieros	350,212	441,683	459,361	372,481	452,741
12. Otros Ingresos no-operacionales					
<b>Total de Ingresos No-Operacionales</b>	<b>350,212</b>	<b>441,683</b>	<b>459,361</b>	<b>372,481</b>	<b>452,741</b>
<b>13. Total de Gastos No-Operacionales</b>		<b>1,963</b>	<b>6,367</b>	<b>10,436</b>	<b>233,292</b>
<b>14. TOTAL CONSOLIDADO DE GANANCIAS/PERDIDAS</b>	<b>98,851</b>	<b>286,738</b>	<b>352,740</b>	<b>312,683</b>	<b>150,423</b>

**B. El Balance de Situación**

**5.2 EL BALANCE DE SITUACION**

(en dólares)

	30/9/96	30/9/97	30/9/98	30/9/99	Jan-00
<b>ACTIVOS</b>					
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
<b>23. TOTAL ASSETS</b> Total de Activos	1,037,684	1,381,770	2,283,520	2,726,845	3,388,686
<b>PASIVOS</b>					
24. Cuentas de ahorro: obligatorias					
25. Cuentas de ahorro: voluntarias					
26. Depósitos a Plazo Fijo					
27. Prestamos: Comerciales	79,142	50,000	396,830	610,812	1,276,833
28. Prestamos: Banco Central					
29. Prestamos: 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					
<b>32. TOTAL LIABILIDADES</b> Total de Pasivos	339,920	368,405	933,642	1,131,974	1,844,909
<b>CAPITAL</b>					
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. Anos Anteriores' retained earnings/losses	23,323	106,690	373,685	658,735	971,418
37. Corriente retained earnings/loss	98,851	286,738	352,740	312,683	150,423
38. Otras Cuentas de Capital					
<b>39. Total de Capital</b>	697,764	1,013,365	1,349,878	1,594,871	1,669,143
<b>40. TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	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. Estos cambios 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 la autosostenibilidad financiera no ha repuntado en comparación al porcentaje de crecimiento del programa.

Las mejoras en los niveles de sostenibilidad operacional y financiera son un alcance notable dentro del programa el cual actualmente tiene una sostenibilidad financiera del 84.1% un índice muy notable entre los programas de microfinanzas y más aun entre los programas que funcionan con la metodología de Bancos Comunales. Si el programa de FFH CRECER puede mantener sus actuales niveles de productividad mientras incrementa su rendimiento de cartera y gradualmente incrementa sus promedios de prestamos, tendrá los elementos necesarios para el alcance de la 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, antes de que las inversiones de expansión tengan su impacto en la rentabilidad del programa. Aunque existen algunas ULO's que han podido lograr la cobertura de sus costos financieros (Quilla Collo, Achucaya etc), la inclusión de nuevas ULO's las cuales comienzan con niveles de coberturas de costos más bajos imponen una carga mayor en la sostenibilidad financiera del programa hasta que construyan sus carteras de prestamos y alcancen la sostenibilidad financiera de sus carteras de prestamos. Por ello será muy importante para el programa el desarrollar un modelo estandarizado para sus ULO's, en el cual en un tiempo estipulado con una cartera de prestamos estipulados se logre el alcance, primero de la autosuficiencia operativa, luego la autosuficiencia financiera, y luego la contribución a los costos indirectos de la institución.

El crecimiento de la sostenibilidad del programa de FFH CRECER se ha llevado a cabo primordialmente a través del crecimiento de la cartera de prestamos de la institución la cual ha crecido de U.S. \$673,777 en 1996 a US \$ 2,825,387 a finales de 1999, un crecimiento del 76%% el cual es un resultado del crecimiento de 69% en el porcentaje del número de clientes. Esta creciente cartera de prestamos le ha proporcionado al programa un mayor nivel de ingresos. Como se había discutido anteriormente, este crecimiento podría haber sido aun mayor dado que la institución decidió invertir en una fuerte infraestructura en sus ULO's que le posibiliten a mediano y largo plazo una mayor expansión en la cartera de prestamos y clientes. Tal es así que el incremento en los ingresos

se ha visto acompañado de un incremento en los gastos. Los componentes más grandes de los costos, han sido en personal y ULO's. Aparentemente el número de promotores dentro el porcentaje total de empleados del programa ha venido disminuyendo de un 80% en 1996 hasta 60% en 1999. Este cambio también ha sido acompañado por una creciente cartera por promotor la cual ha aumentado de US \$21,056 en 1996 a US \$45,571 en 1999. El promedio de promotor por cliente también ha crecido de 184 en 1996 a 312 en 1999. Todos estos indicadores cuando se ven en forma histórica demuestran un notable alcance en el desempeño del programa. Cuando vemos los alcances de año tras año se puede fácilmente visualizar un cambio marginal muy leve en el desempeño del programa.

Aunque FFH CRECER se encuentra desempeñando en forma efectiva en el alcance de su viabilidad financiera, de todas formas aun es una operación financiera bastante cara. Sus costos de operación, excluyendo los costos financieros, como porcentaje del promedio de la cartera neta han bajado dramáticamente de 75.6% en 1996 a 38.6% en 1999. Estos costos también han experimentado un alza del 4.9% durante el año 1998 demostrando las inversiones en infraestructura y personal que han sido realizadas por la institución. De todas formas las instituciones de microfinanzas más exitosas tienen costos operativos de 10 a 25% de su cartera de préstamos, aunque tan solo se dedican a otorgar servicios financieros. El desafío de FFH CRECER se encuentra no solo en el alcance de la autosuficiencia financiera, pero también en lograr una mayor eficiencia en sus operaciones la cual le otorgue al programa una rentabilidad atractiva que asegure su permanencia y liderazgo institucional.

### C. 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 fin del periodo)	N/D	N/D	N/D	N/D	35%
Número de clientes activos por cada miembro del personal (al final del periodo)	151	153	212	219	188
Número de Clientes Activos por promotor (al final del periodo)	185	184	255	274	312
Cartera Vigente por promotor (al final del periodo)	21,056	24,415	41,474	45,149	45,329
Número de clientes por sucursal (al final del periodo)	1,968	2,394	1,871	1,612	2,150

### D. Calidad de la Cartera de Préstamos y Administración de la delincuencia

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 recobrados, gracias a los

requerimientos de que los bancos comunales no pueden recibir un préstamo adicional hasta que no se haya realizado el pago de la totalidad del préstamo. FFH CRECER ha sufrido varias crisis, tanto con sus clientes como con el personal, relacionadas con el incumplimiento de pago dada la fuga de uno de ellos. El programa ha sabido sentar precedentes históricos importantísimos haciendo un seguimiento exhaustivo de todos estos casos, inclusive aquellos los cuales se encuentran actualmente castigados y siguiendo causas judiciales en contra de estos individuos. Además es interesante recalcar que aunque las instituciones de microcrédito en Bolivia actualmente han tenido que refinanciar sus préstamos dada 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 comprobando la eficacia de la metodología de préstamos con la que opera.

Los programas de bancos comunales generalmente confrontan problemas en la determinación de los indicadores más apropiados para la medición de la delincuencia. La filosofía original del banco comunal estaba dirigida a edificar la autogestión del banco permitiéndole al mismo un control completo de sus operaciones internas, mientras que el programa tan solo monitoreaba los pagos del banco comunal hacia la institución una vez finalizado el ciclo de préstamo (cuenta externa). Dada esta metodología de pago a la finalización del ciclo el único indicador apropiado es el pago al final de ciclo de préstamo. Dos cambios importantes se han dado en el movimiento de bancos comunales relacionados con la metodología de crédito original. La mayoría de las instituciones han instituido amortizaciones de capital e intereses en formas más frecuentes recuperando las mismas conforme se van realizando las amortizaciones por los clientes, y segundo, los programas han aprendido que los bancos comunales necesitan de asistencia para la incorporación de una disciplina de recuperación alta, y es así que los programas han adquirido mayor responsabilidad en el seguimiento de los bancos. Estos cambios requieren que los programas tomen una mayor responsabilidad en la atención del status individual de los clientes en el banco y de la delincuencia durante el ciclo de préstamos. Esta delincuencia tiene un impacto directo en el ingreso de la institución de microcrédito (reduciendo el rendimiento de la cartera), y también el programa puede hacerse más tedioso para aquellos miembros que realizan sus pagos a tiempo y arriesgan sus ahorros a través de las acciones de otros miembros. De todas formas es muy difícil el medir esta delincuencia al nivel del banco en vez de al nivel del individuo.

FFH CRECER necesita revisar sus sistemas de cálculo de morosidad para asegurar la continuación de una fuerte disciplina de pago y reducción de riesgo y a su vez mantenerse fiel a la filosofía de otorgar la mayor responsabilidad posible a los bancos. El programa deberá hacer esto, utilizando un sistema que sea fácil tanto para los clientes, promotores, y coordinadores de calcular e interpretar. Una sugerencia en este sentido es de desarrollar un sistema fácil de ser calculado e interpretado, que otorgue la información a cada nivel del programa: miembro, banco, promotor, ULO, regional, y programa, que proporcione una distinción clara entre morosidad durante el ciclo y al final del ciclo, y una clara política de acción para el control de la delincuencia. El sistema de seguimiento de la morosidad deberá incluir tanto el indicador y los rangos de aceptabilidad relacionados con el indicador.

### **1. Administración de la Mora dentro del Programa**

El método principal para prevenir y controlar la mora utilizado por FFH CRECER es el requerimiento de que el préstamo debe ser pagado en su totalidad a la finalización del ciclo para que el banco comunal pueda acceder a un nuevo préstamo. Esta política de crédito del programa de FFH CRECER le asegura al programa el eventual cobro del principal e interés. De todas formas es

importante que el programa también realice un seguimiento más exhaustivo relacionado con la puntualidad de los pagos. La evaluadora recomienda que además se instituya dentro del programa un pago a mitad del ciclo del préstamo en la semana 8 de un ciclo de 16 semanas para así disminuir el riesgo dentro del programa.

**2. Otras sugerencias:**

- Enfocar una mayor atención hacia lo clientes, promotores y coordinadores relacionada con la puntualidad en los pagos.
- Añadir dentro de la libreta de las socias y registro de las promotoras una columna que muestre la cartera vigente o saldo pendiente.
- Incrementar los incentivos relacionados con la puntualidad en los pagos
- Establecer estándares claros de desempeño
- Clarificar las estrategias del programa para lidiar con los morosos

El programa en cierta forma ya viene instituyendo las políticas arriba mencionadas pero será importante el otorgar mas claridad en la implementacion de las mismas. Cabe además mencionar que el programa tiene la políticas de previsiones y castigos claramente desarrolladas, y no permite que los prestamos sean refnanciados.

**CLASIFICACION DE LA CARTERA**

Dólares

<b>Producto #1 Crédito Con Educación</b>	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
Total del Balance de la Cartera Vigente Asociado con los Prestamos	681,864	958,218	1,824,127	2,117,090	2,840,364
Puntual (y nunca refinanciada)					
Puntual (pero que ha sido refinanciada)					
Atraso (al menos 1 pago)					
1 - 30 días		16,188	2,622	11,317	713
Atraso " 31 – 60 días		15,005	1,902	1,214	
Atraso " 61 – 90 días	3,057	1,347		5,496	790
Atraso " 91 - 180 días		478		30,389	5,952
Atraso " 181 - 360 días		3,059	849	720	
Atraso " mayor a 1 ano			6,498		
	3,057	36,077	11,872	49,136	7,455

**5.7 Información de la Cartera**

<b>Producto # 1: Crédito con Educación</b>		30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
1.	Cartera Vigente, al final del periodo	681,864	958,218	1,824,127	2,117,090	2,840,364
2.	Número de Clientes Activos, al final del periodo	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 principal 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 % of (4)	1%	1%	2%	3%	2%
8.	Total del Balance de la Cartera Vigente Asociado con los Prestamos	0.45%	3.76%	0.65%	2.32%	0.26%
	Puntual (y nunca refinanciada)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Puntual (pero que ha sido refinanciada)	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 " 31 - 60 días	0.00%	1.57%	0.10%	0.06%	0.00%
	Atraso " 61 - 90 días	0.45%	0.14%	0.00%	0.26%	0.03%
	Atraso " 91 - 180 días	0.00%	0.05%	0.00%	1.44%	0.21%
	Atraso " 181 - 360 días	0.00%	0.32%	0.05%	0.03%	0.00%
	Atraso " mayor a 1 año	0.00%	0.00%	0.36%	0.00%	0.00%
9.	Morosidad-Saldo de los Prestamos Vencido > 30 días	0.45%	2.08%	0.51%	1.79%	0.24%

**D. Tasas de Interés y Rendimiento de la Cartera**

FFH CRECER actualmente se desarrolla dentro de una economía local estable lo que le ha dado un marco propicio para la ejecución del programa. Los prestamos relacionados con el programa se conducen tan solo en moneda local y el programa ha instituido una política de pagos en el que se prohíbe los pagos en dólares. La economía local se encuentra actualmente atravesando por un periodo de recesión, lo que hace que las operaciones realizadas por microempresarios se haga cada vez más difícil, dado que existe poca liquidez de circulante también a nivel de la economía local.

El programa también ha tomado actitudes interesantes relacionadas con su interés nominal el cual repunto también de 3% a 3.5%. Los cálculos relacionados con la tasa de interés efectiva no reflejan adecuadamente las ganancias que perciben las socias relacionadas con la utilización del capital de la institución durante el ciclo de cuatro meses los cuales le otorgan una alta rentabilidad al banco comunal y cuyos dividendos son repartidos entre las socias de acuerdo con el monto de ahorros de cada cliente. Si tomamos en cuenta estas ganancias percibidas por las socias dentro de la tasa de interés efectiva veremos que esta se disminuye considerablemente. Los cambios metodológicos sugeridos por la evaluadora permitirían incrementar aun más la tasa de interés efectiva y aumentarían la liquidez del programa. Si se combina esta tasa de interés efectiva más alta con una

mejor liquidez y utilización de la cartera el programa lograra muy fácilmente el alcance de la autosostenibilidad financiera en el corto plazo.

<b>Crédito con Educación</b>	30/6/96	30/6/97	30/6/98	31/12/98	31/12/99
1. Theoretical interest yield (APR)	0	42.00%	42.00%	42.00%	42.00%
2. Porcentaje of total outstanding year-end net loan portfolio	673,777	952,195	1,824,834	2,122,011	2,799,131
3. (1) times (2)	282,986	399,922	766,430	891,245	1,175,635



	1994.			1995.			1996.			1997.		
	Metas Addendum Julio -95	Actuales	% de Metas Cumplidas	Metas Addendum Julio -95	Actuales Alcanzadas	% de Metas Cumplidas	Metas Addendum Julio -95	Actuales Alcanzadas	% de Metas Cumplidas	Metas Addendum 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 Credito	N/D	79		N/D	138		N/D	253		N/D	253	
Nuevos Clientes	N/D	1,111		N/D	1,306		N/D	2,312		N/D	2,312	
Total de Clientes	2,287	2,287	100%	3,870	3,593	93%	7,245	5,905	82%	12,620	5,905	
Prestamos 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 Prestamos	81	79	98%	109	71	65%	121	119	99%	128	119	
Cartera Vigente												
Fín de Año	185,767	185,767	100%	422,426	394,543	93%	876,697	681,684	78%	1,609,493	681,684	
Ingresos por Intereses	29,793	28,683	96%	116,210	104,455	90%	241,238	168,924	70%	465,585	168,924	
Costos												
No Fiancieras	127,121	147,094	116%	190,698	270,363	142%	613,820	297,674	48%	799,500	297,674	
Fíancieras												
Costos de Capital Imputado	17836.	9,288		44,854	20,877	47%	95,810	60,487	63%	183,357	60,487	
Devaluacion del Prestamo-Plan												
Provisiones	5,573			12,673			13,628			21,984		
Intereses por deuda												
Depreciacion 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	
Gastos Cubiertos con Ingresos	18.06%	18.34%	102%	46.82%	35.87%	77%	32.45%	47.16%	145%	43.56%	47%	