

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**“AUDITORIA OPERATIVA DE CONTROL INTERNO EN LAS  
ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN CON LA METODOLOGÍA DE  
BANCOS COMUNALES Y SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODALIDAD ACTUALIZACION**

**Trabajo informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura**

**Por: Rubén Julio Cruz Coyla**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2016**

**“AUDITORIA OPERATIVA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN CON LA METODOLOGÍA DE BANCOS COMUNALES Y SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD”**

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>I.- INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANÁLISIS</b>	5
- Descriptiva	
- Inductiva	
- Deductivo	
<b>II.1 OBJETIVO GENERAL</b>	5
<b>II.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	6
<b>II.3 JUSTIFICACION</b>	6
<b>II.4 ALCANCE</b>	7
<b>II.5 NIVEL DE INVESTIGACION</b>	7
- Nivel Exploratorio	
- Nivel Exploratorio	
- Nivel Relacional	
- Nivel Explicativo	
- Nivel Predictivo	
- Nivel Aplicativo	
<b>II.6 TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	8
- Metodología de la Investigación	8
- Método de Observación	
- Método Inductivo	
- Método Deductivo	
- Fuentes de Recolección	9
a) Fuentes Primarias	
b) Fuentes Secundarias	
- Marco Conceptual	10
- Crédito	10
o Tipos de créditos	
a) Créditos de Consumo	
b) Créditos Comerciales	
c) Créditos Hipotecarios	
- Intereses	11
o Tipo de Interés	
i) Intereses en la Política Monetaria	
ii) Políticas Monetarias Restrictivas	
iii) Políticas Monetarias Expansivas	
- Intereses Bancarios	13
o Interés Preferencial a Mejores Clientes	
o Interés de Créditos Normales	
o Interés de Hipotecas	
o Intereses de los Depósitos	
● Cuentas Corrientes	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajas de Ahorro</li> <li>• Depósitos a Plazo Fijo</li> <li>○ Interés Nominal</li> <li>○ Interés Real</li> <li>○ Interés intercambiaría</li> </ul>	
<b>III MARCO PRACTICO</b>	14
- Tipos de Prestamos en los Bancos Comunales	21
○ Préstamos Externos	
○ Prestamos Internos	
- Capacidad en los Bancos Comunales	25
- Perfil y Responsabilidad del Agente o Asesor de Crédito	26
- Localización y Concentración de los Bancos Comunales	30
- Ventajas en Créditos a Bancos Comunales	33
○ Productividad	
○ Garantía Solidaria y Mancomunada	
○ Agilizar los Pagos	
○ Comité de Crédito	
○ Solidaridad y Confianza	
○ Control y Seguimiento del Negocio	
○ Cooperación Mutua en el Pago de Cuotas	
○ Primer Filtro en la Selección de Socias	
- Desventajas de los Bancos Comunales	35
- Mesa Directiva del Banco Comunal	37
a) Pasos a Seguir en la Elección de la Mesa Directiva del Banco Comunal	
b) Explicar las Funciones de la Mesa Directiva.-	
c) Funciones Principales de las Integrantes que Conforman la Mesa Directiva	
d) Presidenta	
e) Tesorera	
f) Secretaria	
g) Vocal o Responsable de Negocios	
h) Elección de Representantes de Cada Grupo Solidario	
i) Las Socias Eligen a la Mesa Directiva	
j) Posesión de la Mesa Directiva	
- Reglamento Interno de Banco Comunales	56
- Préstamos Externos	59
- Préstamos Internos	59
- Retiro de Ahorro	61
- Sanciones	61
- Reuniones	62
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	63
<b>V. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>	64

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios y la Virgen por ser mis guías,  
a mi querida Universidad Mayor de  
San Andrés por haberme acogido  
durante los años de mi formación  
profesional y a todas aquellas  
personas que contribuyeron en  
el logro de mi objetivo.*

## ***DEDICATORIA***

*A mi padre quien fue mi guía y apoyo en mi vida, señalándome el camino a seguir, por tener fe en mí y brindarme su amor incondicional.*

*Sr. Ciriólo Cruz Mamani*

*A mi familia por su apoyo y comprensión en especial a mi hijo Santiago por ser mi razón de vivir y a mi esposa Doris por impulsarme a mejorar día a día.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“AUDITORIA OPERATIVA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN CON LA METODOLOGÍA DE BANCOS COMUNALES Y SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD”**

Los bancos comunales son organizaciones de crédito y ahorro formado por grupos de entre 10 y 50 miembros. Estos grupos son normalmente mujeres que se asocian para autogestionar un sistema de microcréditos, ahorro y apoyo mutuo. Los miembros del grupo administran el sistema y garantizan los préstamos entre sí.

Su organización y funcionamiento Banco Comunal es una metodología crediticia que consiste en que una organización sin ánimo de lucro otorgue préstamos a un grupo de personas que se encarga del manejo y los recursos entregados.

#### **Entre las características de los bancos comunales hay que destacar:**

- Ofrecen una garantía mutual similar a la de los grupos solidarios.
- Los créditos se conceden para capital trabajo, es decir, su objetivo final es generar autoempleo.
- Tratan de alcanzar la autosuficiencia financiera y establecen los tipos de interés en función de esta premisa.
- Los bancos comunales tratan de acomodarse a las preferencias de los prestatarios.
- No exigen una garantía económica ni avales reales, esta es una de las principales características que diferencia a los programas de microfinanzas de otras ayudas al desarrollo.
- Ofrecen servicios de ahorro y préstamos. Los ahorros son necesarios para poder generar los préstamos y llegar a ser una institución autosuficiente.
- Esta especialmente destinado a las mujeres y al medio rural, por ser la población más pobre y vulnerable.
- El número de miembros que forman un banco comunal oscila entre los 10 y los 50 miembros.
- Trata de favorecer el desarrollo de las organizaciones locales y regionales.

En su administración, el grupo forma un Consejo para que administre las distintas tareas del grupo, tales como, recolectar los ahorros e intereses, realizar los pagos de intereses, llevar los controles y dirigir la toma de decisiones cuando se requiera. Con el apoyo de un asesor, se explican las funciones de cada miembro del Consejo Directivo, la cual generalmente está formada por una presidenta, tesorera, secretaria y dos vocales, el grupo en pleno procede a realizar democráticamente la elección. El consejo Directivo levanta actas de las sesiones y registra todos los movimientos de dinero en un libro, preparando al final un informe de su gestión. El destino del crédito Los microcréditos concedidos pueden tener tantos destinos como actividades innovadoras y creativas realicen las socias. Los montos iniciales son pequeños con lo cual se pretende minimizar los riesgos y generar una cultura de pago, inexistente en algunos sectores de la población.

Los microcréditos concedidos pueden tener tantos destinos como actividades innovadoras y creativas realicen las socias. Los montos iniciales son pequeños con lo cual se pretende minimizar los riesgos y generar una cultura de pago, inexistente en algunos sectores de la población.

El modelo promueve el ahorro en efectivo. La cantidad a ahorrar será acordada por todas las socias cuando se elabore el reglamento respectivo. Generar la cultura del ahorro ayuda a que las socias en un futuro dispongan de recursos que les permitan contar con un capital propio y eventualmente, prescindir del crédito. En algunas intermediarias el ahorro sirve para generar préstamos internos que también ganan intereses pero éstos van al fondo común del Banco Comunal. Cuando un socio cae en mora, también los ahorros de las socias sirven para responder oportunamente en el pago a la intermediaria, con lo que el Banco Comunal no se ve penalizado con pagos extras, es decir garantía solidaria, que el grupo es mancomunadamente responsable por la devolución de la cuota: en caso que uno o más socios no puedan cumplir con el pago de la misma, el grupo debe responder saldando la deuda.

El modo operativo de los bancos comunales es que cada quince o treinta días, hay reuniones de las socias en donde se reúnen para coleccionar los ahorros que se han programado y realizar el

pago de los intereses o del capital cuando corresponda. Participa un asesor de la intermediaria, con voz pero sin voto en las decisiones que se tomen

Hay varias modalidades de pago, algunas requieren pago de capital al final del ciclo (6, 9 ó 12 meses) otras requieren pagos mensuales de capital e intereses. Durante las reuniones también se aprovecha a tener otro tipo de actividades, las que pueden ser de capacitación, intercambio de experiencias o recreación. Se celebran cumpleaños, o días especiales como el día de la madre y otras actividades que fomentan la cohesión del grupo al mismo tiempo que empoderan a las mujeres. Las reuniones generalmente se realizan en la casa de alguna persona miembro de la directiva, aunque pudieran ser incluso al aire libre. El grupo se rige por un reglamento que se elabora en consenso, allí se indican las responsabilidades de cada miembro de la Junta Directiva, cómo actuar en caso de retraso en algún pago, sanciones que se prevén por incumplimiento, multas que se aplican por no asistir o llegar tarde a las reuniones, por mencionar algunos ejemplos. En algunos grupos aplican las multas, incluso al asesor cuando infringe el reglamento.

Cuando termina el ciclo (período por el cual fue concedido el crédito), la Junta Directiva debe presentar los registros e informes al día, así como una recomendación sobre la continuidad de las socias en un ciclo siguiente. Se pueden admitir nuevas socias o separar algunas que no cumplieron a cabalidad con las expectativas del grupo.



## **I. INTRODUCCIÓN.-**

El presente trabajo está basado en la Evaluación del Control Interno a las Organizaciones que trabajan con la Modalidad de Créditos en Bancos Comunales.

Es bien sabido que desde tiempos pasados existe en la humanidad pobreza y hambre, que es un problema que castiga fuertemente a la sociedad. En este entendido surge una de las herramientas más eficientes hasta ahora en la lucha contra la pobreza, que si es manejada con principios y valores humanos posibilita a la persona y principalmente a las mujeres a recuperar su dignidad y salir de la pobreza en base a su propio esfuerzo.

La pobreza se entiende como la situación que afecta a las personas que carecen de lo necesario para el sustento de sus vidas, es decir, que no pueden satisfacer sus necesidades básicas. Nos encontramos ante un concepto multidimensional; no contemplan solo aspectos económicos sin que además incluyan aspectos no materiales y ambientales.

Sus causas son múltiples, entre ellas se encuentran los problemas políticos, la crisis de los mercados financieros, los desastres naturales, la gestión inadecuada del medio ambiente, utilización incorrecta de los recursos naturales por parte del hombre.

Incluso, existen distintas metodologías para medir la pobreza de los habitantes del planeta. Algunos utilizan indicadores de carácter pecuniario (Producto Interno Bruto PIB), otros tienen en cuenta cuestiones vitales (esperanza de vida, consumo diario de calorías, entre otros) y otros aspectos educativos (analfabetismo). Además, cada uno de estos indicadores ofrece ventajas y desventajas, dependiendo su aplicación del propósito que se persiga.

A los fines de establecer una comparación internacional, se ha definido el umbral de pobreza como la línea fijada en un dolar diario por persona, suma considerada suficiente para adquirir los productos necesarios para sobrevivir.

Cabria destacar que el hecho de que los países industrializados alcancen los porcentajes más bajos de pobres, no significa que en esos países no los tengan, pues el problema de la pobreza es mundial.

La pobreza es un mal que no solo afecta a las familias de todo el mundo, si no también es el responsable de muchos males, como ser la delincuencia, narcotráfico, prostitución, etc.

Para todos los estados reducir la pobreza mediante estrategias y políticas concretas constituye un objetivo común. Es importante para la consecución de este objetivo la interrelación de tres elementos que deben ser tenidos en cuenta en forma conjunta. Es decir, ninguno por si mismo, basta para combatir la pobreza:

- ❖ El mercado
- ❖ El Estado
- ❖ Los pobres, que deben trabajar unidos para encontrar soluciones.

Así el mercado puede cumplir una función benefactora con los pobres. Si las corrientes financieras y comerciales funcionan bien, las economías prosperan y la riqueza llegará a los pobres. Pero, actualmente, la globalización económica, los embates especulativos y la fragilidad de los mercados ponen en evidencia la debilidad de esta teoría.

Por su lado, el Estado también puede contribuir eficazmente a la lucha contra la pobreza y para ello deberá:

- Fomentar las expresiones pacifistas de las demandas de la gente
- Fomentar la participación política
- Garantizar el espacio democrático
- Estimular las asociaciones del sector público y del privado
- Luchar para una distribución más equitativa
- Velar por la responsabilidad y la transparencia
- Brindar educación y salud básica para todos

Incluso, le corresponde al Estado un papel activo y firme para implementar estrategias de erradicación de la pobreza pero, asimismo, debe saber cuándo intervenir y cuando mantenerse al margen.

Los propios pobres también son importantes para superar la pobreza mediante sus valores culturales. Los proyectos para luchar contra la pobreza deben comprender y respetar la cultura local. No obstante, muchas propuestas han fracasado porque se han querido imponer programas realizados en otros lugares a realidades locales que difieren enormemente.

La solución deviene de la organización para la acción colectiva de las comunidades basadas en sus propios sistemas de valores culturales. La movilización popular hacia la erradicación de la pobreza puede asumir muchas formas, entre ellas se pueden mencionar:

- Asociaciones corporativas
- Sindicatos que han desempeñado un papel fundamental en la promoción de mejores condiciones de vida y de trabajo
- Movimientos populares los cuales es importante que surjan espontáneamente a partir de iniciativas de la propia población afectada y que no sean controlados o manipulados desde el poder
- Organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel fundamental en el impulso de estrategias de desarrollo humano. La ONG puede servir para reforzar y complementar las actividades gubernamentales por ser más flexibles y más aptas para llegar a algunas comunidades de manera efectiva.

Los Bancos Comunes fueron creados para ayudar a miles de personas principalmente mujeres a salir de la pobreza, siendo en principio su área de acción las zonas rurales, por el éxito demostrado se expandió en muchos países hasta las áreas urbanas y hoy en día esta siendo aplicada por cientos de organizaciones de desarrollo en todo el mundo, y también por particulares, aunque se trata de una metodología relativamente fácil de aplicar, la experiencia a demostrado que el programa podría fracasar si no se tiene en cuenta algunos factores que influyen en la generación de la mora.

Gracias al crecimiento acelerado de los Bancos Comunales las organizaciones de microfinanzas están siendo empujadas a mostrar eficiencias extraordinarias en muchos casos con costos elevados para el cliente, tal es la eficacia de la metodología en cuanto a indicadores financieros que han interesado a capitales privados y usureros que ya están utilizando esta metodología para luchar y obtener jugosas ganancias a costa del trabajo de los pobres, convirtiéndolo de esta forma en una herramienta mas de explotación de mujeres empobrecidas que no tienen otras opciones mas se someten a intereses elevados y encubiertos.

La generación de la mora no significa que las organizaciones dejen de buscar la eficiencia y buenos indicadores, si no, evitar cargar los costos de la ineficiencia a los clientes, que los logros de buenos indicadores financieros y de productividad sea resultado de una excelencia en el desempeño y no de intereses elevados y usureros, que su producto facilite el acceso a mas personas con costos justos y bajos, no olviden que están trabajando con gente muy pobre donde cada centavo es un pan mas para sus hijos, cada punto menos de intereses vaya a beneficiar a las familias de los clientes pobres de grupos solidarios, y sobre todo cumplir con el objetivo original para el que se creo los Bancos Comunales.

Los Bancos Comunales no es un producto crediticio más, si no es metodología y un programa integral de desarrollo sostenible donde esta incluido varias actividades que son:

- Crédito
- Capacitaciones
- Ahorro
- Facilitación
- Salud
- Desarrollo espiritual
- Autoestima

Solo con estos componentes se puede asegurar el éxito de la lucha contra la pobreza.

Por todo lo expuesto podemos decir que los Bancos Comunales no es un negocio más, si no, es un “PROGRAMA SOCIAL SOSTENIBLE Y RENTABLE”.

## **II. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANÁLISIS.-**

El tipo de investigación del presente trabajo se enmarcó dentro de los siguientes tipos de investigación:

### **i) Descriptiva**

La recolección de datos ha permitido describir los procedimientos que utilizan las organizaciones que trabajan con este tipo de créditos, los resultados se exponen de manera sistemática y se interpretan objetivamente.

### **ii) Inductiva**

Se aplico procesos analíticos, estudiando aspectos particulares de los controles internos relacionados con una auditoria operativa basada en los procedimientos establecidos en las organizaciones.

### **iii) Deductivo**

Partiendo de lo general llegaremos a lo particular, es decir mediante las aplicaciones de la teoría general de la recopilación de información para sustentar la investigación y analizar las actividades y procedimientos.

## **II.1 OBJETIVO GENERAL.-**

El objetivo general de este trabajo es disminuir el mal manejo de los recursos crediticios otorgados y los propios generados en los grupos solidarios que conforman los Bancos Comunales, a partir de la creación de sistemas de control al personal que permitan brindar un mejor servicio a los clientes.

## **II.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.-**

- Cumplir con el objetivo principal de los Bancos Comunales en la sociedad, logrando de esta manera apalejar en parte la pobreza que desde la antigüedad aquejo a la sociedad en general.
- Brindar mayor seguridad a los grupos solidarios para que estos puedan desempeñar mejor sus actividades dentro de los Bancos Comunales.
- Permitir un mejor manejo de los recursos económicos entregados a los grupos solidarios y a los que se genera dentro de ellos.
- Evitar los fraudes y cargas sociales a los grupos solidarios dentro de los Bancos Comunales.
- Acceder a un mejor servicios de capacitación, ahorro, salud, desarrollo espiritual y autoestima a los integrantes de los grupos solidarios.

## **II.3 JUSTIFICACION.-**

Aunque los Bancos Comunales son creados y acompañados en su evolución por organizaciones debidamente legalizadas, estas no brindan la seguridad de un control adecuado, ya sea al personal que conforman estas organizaciones o los miembros del grupos solidarios.

La falta de control puede dar como resultado un manejo inadecuado de los recursos económicos que se otorga a estos grupos solidarios

Un inconveniente de los Bancos Comunales es que, como está conformado en su mayoría por personas con escasa o ninguna instrucción, en ocasiones son víctimas de estafa por parte de los asesores u oficiales de crédito. Otro factor que conlleva a generar la mora, es que como la organización no cuenta con los medios para verificar la calificación financiera de los miembros

que forman parte de los grupos solidarios, en ocasiones ingresan personas que están dentro de la central de riesgos.

La inquietud de realizar este trabajo nace de la necesidad de poder disminuir la mora ya sea institucional o interna en los grupos solidarios, para de esta manera poder brindar un mejor apoyo y seguridad a las mujeres y sus familias que tratan por este medio de mejorar las condiciones de vida en las que están obligadas a vivir y así lograr el objetivo principal de los Bancos Solidarios.

#### **II.4 ALCANCE.-**

El Alcance del presente trabajo es evaluar los procedimientos que utilizan las organizaciones que trabajan con Bancos Comunales, para que se pueda concluir el efecto que provocan en la sociedad.

#### **II.5 NIVEL DE INVESTIGACION.-**

➤ **Nivel Exploratorio.-**

Es necesario precisar que el presente trabajo busca principalmente explicar las razones, causas y condiciones que provocan ciertos fenómenos o eventos para luego describir las actividades, así como las tareas a seguir en el nivel competitivo de las organizaciones.

➤ **Nivel Exploratorio.-**

El nivel descriptivo tiene que encontrar específicamente las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que creamos conveniente analizar para cumplir con nuestra investigación. En este sentido diremos que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

➤ **Nivel Relacional**

El presente trabajo identifica los elementos y las características que causan deficiencias en la evaluación de desempeño del personal y sus procedimientos administrativos buscando explicarlas, describirlas y medirlas para poder resolver las deficiencias que muestra el personal en las organizaciones que trabajan con la metodología de Bancos Comunales.

➤ **Nivel Explicativo**

Para lo cual realizaremos consultas a normas, reglamentos y resoluciones, emitidos por entidades normativas y consultivas que rigen a las instituciones financieras.

➤ **Nivel Predictivo**

Posterior a la recolección y análisis de los datos en nuestra auditoria operativa podremos determinar observaciones las cuales nos darán pautas de la situación de las organizaciones que trabajan con esta metodología de créditos.

➤ **Nivel Aplicativo**

Será realizada en el sentido de ver la situación actual en que se encuentra los grupos solidarios dentro de las organizaciones que trabajan con la metodología de Bancos Comunales con relación al desempeño de sus funciones por parte del personal.

## **II.6 TECNICAS DE INVESTIGACION.-**

Mediante el uso de una metodología podremos describir las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos los instrumentos.

### **Metodología de la Investigación**

Las metodologías que se pueden usar son:

- Método de Observación
- Método Inductivo
- Método Deductivo



El método aplicado en la presente investigación es el deductivo, porque partiremos del análisis general para llegar al análisis particular. A partir del análisis profundo del funcionamiento de los Bancos Comunales se puso énfasis a la problemática de la generación de dificultades dentro de los grupos solidarios, para obtener un resultado que permita sacar conclusiones emergentes de dicha evaluación y poder tener una idea de la situación en la que se encuentra.

De acuerdo a esta evaluación se obtendrá datos que nos permitan crear un sistema para disminuir el mal manejo de los recursos otorgados y los generados en los grupos solidarios que conforman los Bancos Comunales al mismo tiempo de disminuir el riesgo de mora en las organizaciones.

### **Fuentes de Recolección**

#### **a) Fuentes Primarias**

En una primera etapa se adoptara como fuente primaria, la observación del trabajo desempeñado por los asesores u oficiales de crédito, dentro de los grupos solidarios, para poder así determinar las falencias existentes en el sistema de control en las organizaciones que trabajan con la metodología de Bancos Comunales.

#### **b) Fuentes Secundarias**

Para el presente trabajo se requiere fuentes secundarias con el propósito de determinar las medidas a tomar para resolver el problema.

Como fuentes secundarias en la presente investigación se considerara las entrevistas personales a los funcionarios de las organizaciones y a los propios miembros del grupo solidario.

Verificación de los datos proporcionados por las organizaciones y análisis de los registros realizados dentro de los grupos solidarios.

También se consultaran libros, revistas, trabajos referentes a este tema, e información virtual.

## **Marco Conceptual**

A continuación definiremos algunos conceptos referentes a los Bancos Comunales y las Organizaciones que se dedican a trabajar con esta metodología, esto para una mejor comprensión del tema de investigación.

### **Crédito.-**

Es un préstamo de dinero que el banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite específico y durante un periodo de tiempo determinado.

El cliente administra ese dinero mediante la disposición o retirada de dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo de esta manera a sus necesidades en cada momento. De esta manera puede cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando le corresponda hacerlo, con la consiguiente deducción en el pago de intereses.

Además del interés el cliente debe pagar a la entidad financiera unas comisiones. En un crédito solo se pagan intereses sobre el capital adeudado, llegado el plazo de vencimiento de el crédito podemos volver a negociar su renovación o ampliación. En caso de incumplimiento de los pagos de las cuotas se generara intereses moratorios.

Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios.

No cualquier persona puede tener acceso a un crédito bancario. Para ello debe cumplir con ciertos requisitos, siendo los principales contar con antecedentes comerciales y crediticios adecuados y demostrar ingresos actuales y posteriores que le permitan atender de manera adecuada la deuda que va a contraer.

## **Tipos de créditos.-**

Los más importantes y comunes tipos de créditos que encontramos son los siguientes:

### **a) Créditos de Consumo**

Es un monto de dinero que el banco otorga a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo de 1 a 4 años.

### **b) Créditos Comerciales**

Monto de dinero que otorga el banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones o proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto plazo o mediano plazo de 1 a 4 años.

### **c) Créditos Hipotecarios**

Crédito que otorga el banco para adquisición de una propiedad ya construida, un terreno, como también para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo de 8 a 40 años aunque lo habitual es de 20 años.

## **Intereses**

Rédito, tasa de utilidad o ganancia del capital, que generalmente se causa o se devenga sobre la base de un tanto por ciento del capital y en relación al tiempo que de éste se disponga. Llanamente es el precio que se paga por el uso de fondos prestables. Son los rendimientos originados por la concesión o contratación de créditos financieros, comerciales y otros. comprenden las sumas que cubre el sector público según las tasas nominales de interés pactadas en los contratos y documentos correspondientes, celebrados con los acreedores originales, de haber intermediación. Porcentaje fijo que sobre el monto de un capital y su uso, paga periódicamente al dueño del mismo la persona física o moral que toma en préstamo dicho capital. Utilidad ganancia, provecho que da una cosa.

## **Tipo de Interés**

Más específicamente el tipo de interés es el precio que se paga por utilizar el dinero. Como en todos los mercados, los precios regulan la oferta y la demanda a través de los precios. El dinero también tiene su mercado y la utilización del mismo tiene un precio que es el tipo de interés.

En todas las economías hay personas e instituciones que tienen excedentes de ahorros (prestamistas) y otras que tienen necesidades de fondos para gastos e inversión (prestatarios).

El dinero que los prestamistas ceden a los prestatarios tiene un precio, que normalmente se establece en términos de porcentajes sobre la cantidad prestada y durante un tiempo determinado.

### **i. Intereses en la Política Monetaria**

Dentro de las políticas económicas, las políticas monetarias tienen un protagonismo decisivo a la hora de mantener sendas de crecimiento estables y sin tensiones inflacionistas. El tipo de interés es utilizado por los responsables de las decisiones de políticas monetarias para la consecución de determinados objetivos.

### **ii. Políticas Monetarias Restrictivas**

Tienen como objetivo evitar el calentamiento de la economía y las alzas de precios. Se lleva a cabo con una política de tipos de interés elevados, incrementando el costo de acceso al crédito de empresas y particulares y reduciendo por tanto la inversión y el consumo.

### **iii. Políticas Monetarias Expansivas**

Tiene como objetivo impulsar la economía y alcanzar la tasa de paro no inflacionista (NAIRU) o tasa de paro no aceleradora de inflación.

En cualquier economía de un país existen diferentes tipos de interés, esto suele crear cierta confusión a la hora de determinar el tipo de interés realmente aplicado en una determinada operación.

## **Intereses Bancarios.-**

### **a) Interés Preferencial a Mejores Clientes**

Dentro de los tipos de Interés de las entidades de crédito también está el tipo de interés preferencial que es el que las entidades financieras aplican a los préstamos que conceden a sus mejores clientes de activo.

### **b) Interés de Créditos Normales**

Los que se conceden a la mayor parte de los clientes, que es un tipo de interés mas alto que la preferencial.

### **c) Interés de Hipotecas**

Los préstamos hipotecarios se suelen conceder a tipos de interés más bajos que el de los créditos normales por estar destinados a la adquisición de viviendas y tener la propia vivienda adquirida por garantía.

### **d) Intereses de los Depósitos**

Son los que abona las entidades de créditos a sus clientes, y que varían según el depósito que el cliente tenga en la entidad.

Entre los tipos de depósitos que ofrece una entidad financiera generalmente son:

- ✓ Cuentas Corrientes
- ✓ Cajas de Ahorro
- ✓ Depósitos a Plazo Fijo

#### **i. Intereses en Cuentas Corrientes**

Los intereses en las cuentas corrientes son muy bajos o nulos.

#### **ii. Intereses en las Cajas de Ahorros**

Los intereses de Cajas de Ahorro son un poco más elevados que en las cuentas corrientes.

#### **iii. Intereses en los Depósitos a Plazo Fijo**

Los intereses en los depósitos a plazo fijo son más altos dependiendo del plazo en que se mantenga inmovilizados los fondos, a mayor plazo mayor interés.

**e) Interés Nominal**

Es el interés que comunican los bancos y que aparecen en los medios de comunicación o contratos; se caracteriza porque en él no se descuenta la tasa de inflación.

**f) Interés Real**

Es el tipo de interés corregido para tener en cuenta los efectos de la inflación. Suele medirse por la diferencia entre el tipo de interés nominal menos la tasa de inflación esperada.

**g) Interés intercambiaría**

Es el tipo de interés que aplican los bancos al intercambiarse dinero entre si

### **III MARCO PRACTICO**

Para el desarrollo de este trabajo se definieron conceptos, de manera que constituyan el apoyo necesario para lograr un manejo correcto de los recursos crediticios y propios de los grupos solidarios.

La presente investigación permitirá a la institución lograr un control de su personal mas adecuado, esto mediante el uso de un sistema de control interno mas eficiente, y así poder brindar mejor servicio a los grupos solidarios que permita cumplir con el objetivo principal para el que fue creado los Bancos Comunales.

#### **Metodología de Trabajo de los Bancos Comunales**

La metodología de trabajo de los Bancos Comunales, se determino en principio por su fundador, pero luego se fue modificando según las diferentes instituciones que adoptaron esta metodología de créditos.

## **Garantía que Utilizan los Bancos Comunales**

La garantía utilizada es la GARANTIA SOLIDARIA, esto quiere decir que el grupo es solidariamente responsable por la devolución de la cuota, en caso de que una o más socias no puedan cumplir responsablemente con el pago de la misma, el grupo debe responder saldando la deuda, por medio de aportes individuales que cubran la deuda o con sus propios ahorros generados dentro del grupo solidario.

## **Plazos del Crédito**

El plazo llamado ciclo que otorgan las instituciones que operan con esta metodología puede ser variable ya que depende de la institución, generalmente son diferentes plazos no mayor a seis meses, Las organizaciones ofrecen a los grupos solidarios estos plazos y ellos determinan cual es el de su preferencia.

Estos ciclos esta compuestos por una frecuencia de pagos basada en reuniones para la devolución de capital e interés que puede ser semanal, quincenal o mensual.

## **La Autogestión en los Bancos Comunales**

El banco Comunal es una asociación de hecho. Cuenta con su mesa directiva que esta compuesta por un presidente, tesorero y secretario

Esta mesa directiva es elegida por los socios del grupo, cuentan con un nombre, reglamento y un libro de actas donde se redactan las decisiones y la historia del Banco Comunal.

## **Promoción de los Bancos Comunales**

Generalmente las Instituciones dedicadas a cualquier rubro utilizan como medio de promoción la publicidad en televisión, radio, prensa, etc.

Cuando vemos el universo que conforman los Bancos Comunales y mas aun cuando empezamos a conocer la zona de implementación del programa de los Bancos Comunales y las casas de las clientes, nos damos cuenta de una realidad muy diferente, no importa si tiene un televisor o un aparato de sonido, es evidente que ellas normalmente no tienen tiempo para nada, están mas preocupados por el sustento de la familia dando prioridad a sus pequeños negocios, buscando de donde tener mas ingresos adicionales, además de no tener tiempo en muchos lugares hay mujeres que no saben leer ni escribir. De este análisis deducimos que la fuente más frecuente de información para ellas es la relatada por otra persona próxima, sea una compañera de negocios, un familiar o un agente de créditos o asesor de créditos

Es de esta manera que se llega a la conclusión de que, la mejor técnica de promoción había sido la llamada promoción de boca a boca, y para que esta promoción tenga un buen resultado es necesario que la socia sienta los beneficios del servicio prestado, en este caso estamos hablando de la calidad de servicios y la satisfacción del cliente, entonces debemos recordar la frase muy conocida :

“No hay mejor promoción que la satisfacción del cliente, clientes satisfechos son los mejores promotores”

Como resultado de esto viene la efectividad de la promoción de boca a boca. Nos imaginamos que si una organización tiene 10000 clientes satisfechos, entonces tiene 10000 promotores sin ningún costo.

El resultado de este trabajo es el crecimiento explosivo, mas mujeres que quieren incorporarse al programa, mujeres que invitan a sus familiares y conocidos a participar del Banco Comunal, esto lleva a que Bancos Comunales se forman de otros Bancos Comunales, de estos Bancos Comunales otros y así sucesivamente.

Así mismo no es difícil poder identificar los síntomas de la insatisfacción, por un lado una institución con Bancos Comunales que tienen problemas de pagos, inasistencia alta, elevación de mora, tasa de retención baja o alta % de abandono de clientes y por otro lado otras Instituciones



de Microfinanzas con el mismo producto en el mismo mercado con buen desempeño y buenos indicadores.

### **Pasos en el trabajo de expansión o promoción**

- Identificar la zona de expansión
- Identificar asociaciones o sindicatos de mujeres , de artesanos y otros.
- Buscar a los líderes de las asociaciones o sindicatos
- Participar en las reuniones de las asociaciones para explicar el programa de Bancos Comunales
- Hacer la promoción personalizada con las personas que tienen el perfil de cliente para Banco comunal (pequeños comerciantes, ambulantes, artesanos y otros)
- Durante las primeras reuniones dar explicación sobre el objetivo del programa.

No se debe olvidar que una de las peculiaridades de la metodología de Bancos Comunales es el servicio de puerta a puerta, en realidad esta es una de las grandes ventajas que tienen esta metodología, donde el cliente no tiene que estar trasladándose distancias largas con pérdida de tiempo y costos económicos, el servicio de Bancos Comunales es un servicio en el lugar en donde ellos viven o en el lugar donde pasan la mayor parte de su tiempo.

### **Cuenta o Ahorro Interno**

El sistema de ahorro de los Bancos Comunales, llamado también ahorro programado, voluntario o interno; tiene como finalidad que los socios puedan brindar créditos a los mismos miembros del grupo solidario. De este modo se generara mayores ingresos para el grupo solidario aumentando de esta manera sus ahorros y el Banco Comunal aumenta su capital. El objetivo es lograr que en un plazo determinado (tres años aproximadamente) puedan prescindir del crédito otorgado por la institución. Este proceso es fuertemente acompañado por capacitaciones y la transferencia metodológica.

Vamos a empezar con algunos razonamientos de lo que entendemos por fondo interno, cuenta o ahorro interno del Banco comunal, ya conocemos que un Banco Comunal también tiene características autogestionarias, después de haber recibido el préstamo (llamado préstamo externo) de la organización acreedora en este caso estamos hablando de una institución microfinanciera, la administración de todos los fondos corresponde al Banco Comunal con apoyo de un agente de crédito o también llamado asesor de crédito, además de fondos de la organización acreedora las socias administran otros fondos producto de sus ahorros de las socias, fondos de las multas por atrasos y faltas, ganancia de los intereses por los préstamos internos, intereses por multas por atrasos y faltas a las reuniones, ganancia de los intereses correspondiente a los préstamos internos, intereses ganados por el fondo depositado en el Banco Comercial y otros ingresos generados. Es en este sentido que podemos definir al fondo interno como todos los recursos financieros administrativos internamente por el Banco Comunal.

Para un mejor entendimiento señalaremos, el origen de los fondos, que pueden ser:

- Préstamos externos e internos
- Ahorro del grupo
- Multas por atrasos y faltas
- Intereses ganados por los préstamos internos
- Intereses ganados por los depósitos en la cuenta de ahorro del Banco comercial
- Otros ingresos generados por rifas, ferias, etc.

Debemos aclarar que el préstamo externo puede o no ser parte del fondo interno, esta se constituye en parte del fondo interno cuando la amortización del préstamo a la institución acreedora por el banco se realiza en un solo pago al final del ciclo a pesar de que las socias realizan amortizaciones frecuentes al Banco Comunal durante el ciclo. En otro caso los préstamos externos no son parte del fondo interno cuando las amortizaciones semanales o quincenales lo realizan directamente a la institución acreedora.

Al inicio el fondo interno o ahorro interno siempre fue parte de la estrategia de desarrollo humano de la metodología del Banco Comunal y muchas IMFs hasta la actualidad se mantiene,

sin embargo, muchas otras instituciones microfinancieras al convertirse en entidades de lucro desistieron trabajar con el fondo interno, era obvio, ahora el objetivo principal era el lucro. Una de las observaciones mas hechas por las instituciones era que el agente de crédito o asesor de crédito utilizaba mucho tiempo en dar apoyo al Banco Comunal en la administración del fondo interno, con costos elevados y sin retorno, además de traer otros problemas en la administración del Banco Comunal. Según ellos, este tiempo dedicado por el agente de crédito no traía ningún beneficio para la institución financiera. Era natural esta posición al cambiar la naturaleza de la institución de desarrollo social a una entidad de lucro no se podía esperar otra cosa.

Si es cierto que el fondo interno en algunas circunstancias puede convertirse en un gran riesgo si no es administrada y monitoreada correctamente, sin embargo, esta continua siendo una escuela de aprendizaje para una gran parte de las socias del Banco Comunal, principalmente en el fortalecimiento de habilidades para la administración de recursos financieros y empoderamiento. Se considera que el fondo interno debe mantenerse, con una reglamentación adecuada, principalmente para disminuir los riesgos, realizando cambios y ajustes de acuerdo a cada región y el mercado, cada institución deberá adoptar la modalidad de administración del fondo interno, fondo interno con préstamos internos o no o sin ella, solo ahorros, préstamo interno moderado y otras modalidades. Para cualquier caso la institución debe establecer sistemas de monitoreo del fondo interno, la mayor parte de las instituciones que tuvieron problemas con el fondo fue por falta de información de la dinámica y el estado del fondo interno, la inexistencia de estos es imperdonable.

### **Proceso de Desembolso y Cobro**

Al inicio de la aplicación de la metodología de Bancos Comunales, el manejo de fondos siempre era en efectivo, la mayoría de los programas con Bancos Comunales trabajaban en zonas rurales en donde no existían agencias financieras de ninguna institución Bancaria, los desembolsos y cobros se realizaban de manera manual, los dineros para los desembolsos eran trasladados a las comunidades rurales para hacer entrega en efectivo a las socias de los Bancos Comunales, de la misma forma los cobros se realizaban en las comunidades donde funcionaban los Bancos

Comunales, en este proceso los agentes de crédito trasladaban los fondos cobrados en motocicletas para depositar en la cuenta de la institución.

Con el pasar del tiempo estos procesos de cobro y desembolso cambiaron en gran parte de las organizaciones, debido a los riesgos de pérdida de dineros, por causa de robos asaltos y bicicleteo de fondos por parte de los agentes de crédito, en algunos casos apropiación indebida de dineros por los mismos agentes de créditos o asesores de créditos.

En la actualidad en la mayoría de las instituciones de microfinanzas disminuyo notablemente el manipuleo de fondos en efectivo en los procesos de cobro y desembolso, las modalidades aplicadas en este proceso son muchas, aquí enumeramos alguna de ellas

**a) Desembolso y Cobro Utilizando el Servicio de un Banco Comercial u otra Empresa**

En este caso la institución acreedora utiliza el servicio de un banco comercial u otra empresa para el desembolso y cobro del préstamo de forma individual a cada socia del Banco Comunal.

**b) Desembolso en Efectivo y Cobro en Efectivo**

Esta forma de desembolso y cobro son realizados en efectivo por los agentes o asesores de créditos en el lugar de la reunión, esta modalidad se continua aplicando en zonas rurales donde no hay presencia de bancos formales u otras organizaciones financieras, con un alto riesgo de pérdida de fondos.

**c) Desembolso en Cheque para Cada Socia**

En este caso es emitido un cheque para cada socia, para que sea cobrado en un Banco Comercial.

**d) Desembolso y Cobros Mediante una Transferencia Bancaria**

Los Bancos Comunales que tienen cuentas en el mismo Banco comercial que la Institución Microfinanciera acreedora, realiza una transferencia de fondos de cuenta a cuenta.

En este caso el préstamo se desembolsa mediante una transferencia bancaria a una cuenta del Banco Comunal aperturado por esta con anterioridad en un Banco Comercial, los miembros de la mesa directiva son los que realizan el retiro del préstamo total de la cuenta del Banco Comercial para luego ser trasladado a la reunión del Banco Comunal y efectuar el desembolso.

### **e) Cobros con Depósitos en la Cuenta de la Institución**

Los Bancos Comunales realizan el pago depositando directamente en una cuenta de la institución de un banco comercial, en este caso existe mucho riesgo en el traslado de dinero por los representantes del Banco Comunal, en este proceso las socias retiran de su cuenta de un banco comercial para depositar en la cuenta de otro banco comercial, corriendo el riesgo de ser asaltadas.

### **Tipos de Prestamos e los Bancos Comunales**

En este tema nos referiremos a dos tipos de préstamos, al principal otorgado por la Institución acreedora y al préstamo adicional o interno otorgado por el Banco Comunal.

#### **1. Préstamos Externos**

El préstamo externo es aquel préstamo otorgado por la Institución acreedora a la socia del Banco Comunal. El plazo, monto, frecuencia de pago, garantías e intereses es determinado por la institución de acuerdo a su reglamento de créditos y posterior a la aprobación de las socias que conforman el Banco Comunal al que pertenecerá la socia.

En la metodología de Bancos Comunales la garantía es solidaria u mancomunada.

El plazo del préstamo es de 16 a 24 semanas, sin embargo pueden ser de menos y/o mas tiempo se aplican estos plazos porque los clientes de Bancos Comunales normalmente tienen actividades económicas muy pequeñas y de alta rotación de capital.

En cuanto al monto, estas están de 10 a 1000 dolares, para determinar el monto de crédito cada institución maneja diferentes técnicas de evaluación, sin embargo, en la mayoría de las instituciones los incrementos de los montos de un préstamo a otro son en escalera, tomando en cuenta como requisito principal para este incremento la puntualidad en el pago de sus cuotas y del préstamo total. Por otro lado algunas Instituciones de Microfinanzas realizan evaluaciones individuales para determinar el incremento y otras esta responsabilidad que tienen de realizar

evaluaciones individuales son transferidas a las socias del Banco Comunal, para esto todas las socias son capacitados por la institución en técnicas de evaluación esta metodología es lo ideal, muchos no lo creen.

La frecuencia de pagos también es una peculiaridad de la metodología de Bancos Comunales, históricamente a inicios de la aplicación de la metodología de Bancos Comunales la frecuencia de pagos eran siempre semanales, con el devenir del tiempo muchos factores estas se ampliaron a pagos quincenales, mensuales y en algunos casos a pagos únicos.

Para acceder a este préstamo externo, el Banco Comunal con apoyo del asesor de créditos realiza una solicitud ala Institución Microfinanciera por el monto global del préstamo adjuntando una planilla de las socias solicitantes que incluye montos de crédito para cada socia.

## **2. Prestamos Internos**

Este préstamo es un préstamo adicional realizado internamente dentro de un Banco Comunal con fondos internos, estos fondos internos están constituidos por: ahorros de las socias, cuotas cobradas, sanciones por faltas y atrasos, retrasos e intereses por estos prestamos, para aclarar mejor, las cuotas o amortizaciones pagadas por las socias no necesariamente son depositadas en la institución acreedora, en muchos casos independientemente de la frecuencia de pagos estas son pagadas o amortizadas a la institución en un solo pago al final del ciclo de préstamo.

En la actualidad muchas de las instituciones decidieron no trabajar más con préstamos internos, ya que esta fue la principal causa de mora de muchos Bancos Comunales, debido al sobre endeudamiento de las socias, de la misma forma muchas Instituciones de Microfinanzas cambiaron de misión convirtiéndose en instituciones de lucro, en consecuencia trabajar con préstamos internos involucraba mucha inversión de tiempo del asesor de crédito y costos elevados para la Institución.

## CONTRATO DE PRESTAMO INTERNO

Conste por el presente documento privado un contrato de préstamo de dinero, que con el solo reconocimiento de firmas y rubricas surtirá los efectos de ley al tener y contenido de las cláusulas siguientes:

**Primera.- (Partes).** Suscriben el presente contrato:

**1.1**.....Asociación Civil de hecho perteneciente al Municipio ..... de la Provincia.....del Departamento de ..... con domicilio en ....., representada por la mesa directiva cuyas integrantes firman al pie del contrato, en adelante denominada **Asociación Comunal**.

**2.1**.....con C.I. N° ..... mayor de edad, hábil por derecho, domiciliada en ....., en adelante denominada la **Prestataria**.

**Segunda .- (Préstamo).** La Asociación Comunal otorga un préstamo de dinero, a favor de la **Prestataria**, por la suma de Bs .....00/100 BOLIVIANOS que la Prestataria declara en forma expresa haber recibido en su integridad a tiempo de la suscripción del presente documento.

**Tercera.- (Condiciones del Préstamo).**

**3.1 Intereses.** El préstamo desde la fecha de suscripción del presente contrato hasta su cancelación total, devengará una tasa de interés cada 28 días de .... % (.....por ciento), sobre saldos deudores de capital. En caso de mora al interés correspondiente estipulado, se recargará la tasa de interés penal (TIP) establecida por el D.S. N° 28166 de 17 de mayo de 2005.

**3.2 Lugar y forma de Pago.** El monto total del préstamo más sus intereses, deberán ser restituidos a la Asociación Comunal en su domicilio y en la misma moneda, hasta el día .....de .....de.....

**3.3 Mora y Ejecución.** La falta de pago del préstamo e intereses o la demora en el pago constituirá a la **Prestataria** en mora por el monto total de la obligación, la cual se considerará vencida, líquida y exigible, sin necesidad de intimación o requerimiento judicial o extrajudicial previo, lo que dará lugar a que la **Asociación Comunal** pueda iniciar el proceso judicial de cobranza.

**Cuarta.- (Garantía).** La obligación de la **Prestataria** es garantizada por todos sus bienes muebles e inmuebles presentes y futuros.

**4.1** Así mismo la **Prestataria** otorga como garantía prendaria lo siguiente :

.....  
.....  
.....

Se designa a la prestataria como Depositaria a título gratuito de la prenda descrita, quien declara recibirla a su entera satisfacción y conformidad en su domicilio, constituyéndose este el lugar del depósito. Por tanto la Depositaria asume todas las obligaciones establecidas al respecto por ley.

**4.2** Asimismo en igual garantía de la obligación, se constituye como garantes personales solidarios, mancomunadas e indivisibles las señoras abajo mencionadas que pertenecen a la Asociación Comunal, quienes garantizan con la totalidad de sus bienes presentes y futuros, renunciando de su parte a los beneficios de excusión, división y otros beneficios legales.

**Quinta.- (Aceptación).** Nosotros Asociación Comunal legalmente representada por las personas que suscriben el presente contrato, por una parte .....como Prestataria y Depositaria Gratuita y .....en sus calidades de Garantes Personales, respectivamente por la otra, manifestamos nuestra entera y absoluta conformidad con todas y cada una de las cláusulas y estipulaciones del presente contrato, obligándonos a su fiel y estricto cumplimiento, firmando en constancia de ello.



..... de.....de.....

.....

.....

**C.I. N° .....**

**C.I. N° .....**

**C.I. N° .....**

**Prestataria y Depositaria**

**GARANTE 1**

**GARANTE 2**

**PRESIDENTA**

**TESORERA**

**C.I. N° .....**

**C.I. N° .....**

### **Capacidad en los Bancos Comunales**

Parte fundamental de la metodología es lograr que los socios de los Bancos Comunales desarrollen habilidades y competencias a través de las sesiones de formación, de manera tal que contribuyan al fortalecimiento de la organización, de su negocio y de las relaciones que establecen con su familia y su barrio.

Para ello se brinda sesiones de capacitación en las reuniones de los socios dándoles talleres con diferentes temáticas específicas, que pueden ser de salud o manejo adecuado de sus finanzas.

El enfoque parte de la base de que todas las personas tienen experiencias y saberes previos que deben ser tomados en cuenta a la hora de iniciar un proceso formativo. Dicha metodología tiene su fundamento en el concepto pedagógico del “aprender haciendo”.

El rol del coordinador o asesor del grupo será facilitar el proceso, en lugar de transmitir conocimientos acabados, entendiendo a esta como el mutuo enriquecimiento de saberes y experiencias que se da entre el coordinador y el grupo. El rol del que enseña y el que aprende no son estáticos, sino alternantes.

Las sesiones de capacitación desarrolladas tienen como tres ejes principales:

- Formación Emprendedora
- Autoestima Personal
- Fortalecimiento Grupal

Los socios de los Bancos Comunales también pueden tener acceso a líneas de crédito complementario.

### **Perfil y Responsabilidad del Agente o Asesor de Crédito**

Los objetivos que persiguen, la misión y visión y principalmente la población meta de las Instituciones Microfinancieras son las que determinan el perfil del personal para desarrollar el programa con Bancos Comunales.

Uno de los mayores desafíos de las instituciones de microfinanzas es la de tener el personal adecuado para el cumplimiento del trabajo de campo, debemos empezar con la idea de que no existe en el mercado laboral personas preparadas para cumplir esta labor de agente de créditos para Bancos Comunales, de ahí que la mayoría de las Instituciones microfinancieras contratan personas sin experiencia con un mínimo de perfil, para luego formarlas de acuerdo a sus propias estrategias.

La población meta, la misión y los servicios determina el tipo de personal que se requiere para cumplir la tarea de agente de crédito. La población meta de la metodología de Bancos Comunales son la inmensa población de pobres y principalmente mujeres que no teniendo otra opción de vida se incorpora a pequeñas actividades económicas independientes en su mayoría informales y de subsistencia. Los clientes de los Bancos Comunales son mujeres pobres que tienen una serie de dificultades económicas, sociales, de salud, de violencia, de auto estima y restricciones de conocimiento, donde además de capitales requieren de una inversión integral, principalmente en las áreas de educación, salud, y auto estima.

Para trabajar con Bancos Comunales se requiere de agentes de créditos que conozcan la realidad de la vida de los clientes, su dinámica económica, y sus problemas sociales. El trabajo del agente de créditos no solo es la facilitación del crédito no solo es la facilitación del crédito, si no también la de incentivar a las socias y motivar a salir de la pobreza, para que ellas mismas con su propio esfuerzo logren buscar soluciones a sus problemas.

Aquí enumeramos el perfil y algunas responsabilidades generales de los agentes de crédito para Bancos Comunales, sin embargo, cada institución puede complementar de acuerdo a su realidad institucional.

### **Responsabilidades y perfil del agente de Crédito:**

Lo primero que debemos recordar siempre es que el asesor de crédito o agente de crédito es la clave del éxito del programa con Bancos Comunales.

- ✓ Responsable de difundir el programa
- ✓ Investigar nuevas zonas de crecimiento
- ✓ Ser ágil en la tramitación de crédito
- ✓ Conocer el negocio del cliente
- ✓ Crear confianza entre el cliente y la Institución
- ✓ Ampliar y mantener la clientela
- ✓ Identificar al cliente potencial
- ✓ Mantener “0” mora o muy bajo
- ✓ Mantiene una imagen respetable ya que para el cliente la organización es el agente de crédito
- ✓ Planificar su trabajo por metas
- ✓ Se autoevalúa
- ✓ Mantener una excelente relación personal con los clientes
- ✓ Facilitar la comunicación con el cliente para eso utiliza palabras simples
- ✓ Ser ejemplo y mantener el dinamismo
- ✓ Viajar

- ✓ Tener conocimientos técnicos de la dinámica de los negocios de los clientes
- ✓ Estar seguro que va continuar en la institución
- ✓ Tener capacidad de influir en las personas para que inicien emprendimientos
- ✓ Tener cualidades de liderazgo
- ✓ Participar en las reuniones de los Bancos Comunales
- ✓ Recoger información de los clientes
- ✓ Visitar e identificar la dinámica de los negocios de los clientes
- ✓ Realizar análisis de los créditos
- ✓ Verificar documentación
- ✓ Monitorear su cartera, clientes, mora
- ✓ Ser un facilitador
- ✓ Estar comprometido con los pobres

Algunas instituciones buscan personal en otras Instituciones Microfinancieras ofreciéndoles mejor salario.

### **Administración del Tiempo en el Trabajo con los Bancos Comunales por el Asesor de Crédito**

Este tema exclusivamente esta referido al tiempo por el asesor de crédito en la administración de Bancos Comunales.

Como dice la teoría podemos hacer del tiempo un amigo o un enemigo, en el trabajo con Bancos Comunales la probabilidad de que el tiempo sea un enemigo es mas alto, normalmente el tiempo se torna muy escaso debido a varios factores, siempre se esta en una maratón contra el tiempo, el desafío es llegar a cumplir la meta planificada sin descuidar la calidad de servicio, en este camino el asesor de crédito siempre se queja por la falta de tiempo.

En ciertas situaciones en el trabajo con Bancos Comunales la escasez del tiempo se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de las metas planificadas, esta falta de tiempo en la mayoría de los casos es resultado de un trabajo mal planificado.

Aquí enumeraremos algunos factores que influyen en el tiempo utilizado en la atención a los Bancos Comunales.

### **Uno de los Desafíos Constantes es “Como Administrar más Bancos Comunales” y Tener más Clientes**

Uno de los factores que repercute en la productividad física y financiera es el tiempo directo gastado en la asistencia a los Bancos Comunales por parte del asesor de crédito, debido a varios factores muchas veces las reuniones tienden a ser largas y cansadoras repercutiendo negativamente en la productividad, de la misma forma muchos clientes abandonan y no ingresan al programa por esta causa.

Por otro lado también el asesor tiene que recorrer distancias muy largas para llegar a las reuniones de los Bancos Comunales.

Es en este sentido, que la mayoría de los programas que trabajan con Bancos Comunales, diseñan estrategias para una efectiva administración del tiempo utilizado y que permite atender mas Bancos Comunales.

### **Factores que Influyen en la Utilización del Tiempo en las Reuniones de los Bancos Comunales**

- Localización y concentración de Bancos Comunales
- Tiempo gastado en las reuniones
- Transporte
- Frecuencia de reuniones
- Burocracia administrativa

## **Localización y Concentración de los Bancos Comunales**

En las zonas rurales y en ciudades grandes normalmente el asesor de crédito tiene que recorrer distancias muy largas para asistir a las reuniones de los Bancos Comunales, lo que repercute negativamente en la cantidad y calidad de Bancos Comunales atendidos. Para solucionar este problema se debe zonificar la atención de los Bancos Comunales por asesores, días y horas, es decir un asesor tiene que tener delimitado su área de trabajo tomando en cuenta la distancia de un Banco Comunal a otro en el mismo día, sería recomendable que el tiempo en el traslado en un mismo día o una mañana de un Banco Comunal a otro no debe pasar mas de 30 minutos.

## **Invertido en las Reuniones de Bancos Comunales**

El tiempo que se asigna a los Bancos Comunales varia según la institución, generalmente es de 2 horas por cada reunión, para que este tiempo sea suficiente y bien aprovechado depende de los siguientes factores :

- Número de Socias
- Capacitación
- Prestamos Internos
- Problemas de Incumplimiento
- Actividades

En los diferentes estudios de satisfacción realizados por las IMFs que trabajan con programas de Bancos Comunales se ha identificado que el alejamiento de las socias del Banco Comunal también era por causa de las reuniones debe ser lo mas corto posible, sin que ello signifique disminuir la calidad de servicio, este permite a los asesores a administrar mas Bancos Comunales.

Existen varios factores que determinan el tiempo gastado en las reuniones y estas son:

- Puntualidad en la llegada a las reuniones por parte del asesor de crédito y las socias

- Orden del día
- Capacitación
- Organización (por grupos solidarios)
- Disciplina Interna
- Préstamos Internos
- Actividades y/o eventos
- Problemas de incumplimiento
- Liderazgo (socia y asesor)

El tiempo gastado en las reuniones son de 30 a 90 minutos esto dependiendo del número de socias, prestamos internos, número de reunión, y otras actividades, sin embargo, las reuniones pueden ser mas largas de hasta 4 horas debido a problemas internos e incumplimientos de pagos.

Entre los factores que mas influyen y requiere tiempo para su atención en las reuniones tenemos :

**a) Numero de Socias en los Bancos Comunales**

Este es un factor que si no se organiza puede influir negativamente en el tiempo, no es lo mismo cobrar a 10 socias que a 60 socias, sin embargo, la forma de organización interna por grupos solidarios soluciona esta dificultad.

**b) Tiempo Utilizado en las Capacitaciones**

Como ya lo habíamos manifestado en anteriores temas la capacitación es un programa transversal de la metodología de Bancos Comunales. Las facilitaciones de temas deben ser adecuadas para las personas con quienes se trabaja utilizando técnicas de educación facilitación de temas no debe durar más de 20 minutos.

**c) Prestamos Internos**

Los Bancos Comunales invierten tiempo en los préstamos internos, ya que deben ser las mismas socias las que aprueben este tipo de préstamos, para lo cual deben discutir cada caso.

#### **d) Problemas de Incumplimiento**

Se generan problemas cuando alguna de las socias incumple con los pagos correspondientes, ya sea referente al préstamo externo como al del préstamo interno, en estos casos ninguna de las socias de los Bancos Comunales puede retirarse de la reunión sin antes haber resuelto el problema.

#### **e) Actividades y/o eventos**

Otras actividades del Banco Comunal que no son propiamente actividades de crédito, pero son actividades motivadoras también requieren su tiempo, si es verdad que el asesor debe incentivar esas actividades, sin embargo, tiene que ver su tiempo, esto no debe perjudicar a sus funciones específicas.

#### **f) Frecuencia de las Reuniones**

La frecuencia de las reuniones de los Bancos Comunales son: semanales, quincenales y mensuales, las reuniones semanales quitan mucho tiempo al asesor de crédito, en este caso se debe pensar en disminuir la frecuencia de reuniones a quincenales en algunos casos a mensuales.

#### **g) Burocracia Administrativa**

En esta metodología de créditos la burocracia es menor que en la de los otros créditos que existen, ya que esta metodología no requiere hipotecas ni garantías mayores que la solidaria.

Un crédito de este tipo puede ser aprobado en el menor tiempo posible, con solo la firma de las planillas crediticias por parte de las socias.

En lo posible el asesor de crédito debe optimizar el tiempo gastado en la asistencia a los Bancos Comunales para esto es imprescindible la buena planificación del trabajo u el establecimiento de metas personales, el objetivo es ser mas productivo.



## **Ventajas en Créditos a Bancos Comunales**

Las ventajas más importantes de la metodología de las Instituciones de Banca Solidaria tienen que ver realmente con la oferta de servicios de ahorro y servicios no financieros, así como la creación de vínculos y con el empoderamiento de la clientela.

A continuación mencionaremos las ventajas con las que cuenta un Banco Comunal que son:

### **i) Productividad.-**

Los Bancos Comunales son mucho más productivos en relación a otros tipos de créditos, ya que esta conformado por un número mayor de personas que adquieren diferentes montos de créditos que sumados nos dan un monto igual o mayor al que una sola persona puede acceder en un crédito individual.

Para lograr mayor productividad en los Bancos Comunales el asesor debe procurar tener el mayor número de socias en cada grupo solidario, esto considerando que la viabilidad de todo producto debe basarse en la sostenibilidad.

### **ii) Garantía Solidaria y Mancomunada.-**

La garantía que se utiliza en este tipo de créditos es solidaria. Las socias del grupo solidario al constituirse en garantes solidarias y mancomunadas, aseguran los pagos al Banco Comunal de cada una de las socias que conforman el grupo solidario.

### **iii) Agilizar los Pagos.-**

La forma de pago es ágil ya que las jefas de grupo recaudan las cuotas, debido al número elevado de socias dentro el Banco Comunal, hacer cobros a cada miembro significaría a la tesorera, tomar un tiempo muy largo para realizar este trabajo, por esta razón son las jefas de grupo las que hacen los cobros a las socias de cada grupo solidario para luego ir a depositar el monto recaudado en manos de la tesorera del Banco Comunal.

### **iv) Comité de Crédito**

Existe un comité de crédito conformado por las socias de los Bancos Comunales es el que aprueba el crédito externo e interno de cada socia.

El grupo se constituye en un comité de crédito, el mismo tiene la facultad de aceptar o rechazar el ingreso de nuevas socias, evaluar los negocios y capacidad de pago de cada socia, los montos de créditos externos e internos a los que pueden acceder las diferentes socias de los grupos solidarios.

**v) Solidaridad y Confianza.-**

En los Bancos Comunales existe la solidaridad y la confianza.

La base de la formación de los grupos solidarios es la solidaridad y confianza, esto se da gracias a que las socias de los grupos solidarios son personas que son parte de un sindicato gremial, otras asociaciones o grupos, por esta razón los miembros que conforman estos grupos solidarios se genera la confianza y solidaridad dentro del grupo.

**vi) Control y Seguimiento del Negocio.-**

En los Bancos Solidarios los asesores ejercen un control y seguimiento de los negocios del grupo solidario.

Las socias del grupo por la responsabilidad que tienen por el total del crédito, vigilan y hacen seguimiento de los negocios de todas las socias que conforman el Banco Comunal.

**vii) Cooperación Mutua en el Pago de Cuotas.-**

Como la base de formación de los Bancos Comunales es la solidaridad, en caso de incumplimiento de alguna socia se recurre a la cooperación mutua.

Una de las razones del grupo solidario también es la cooperación mutua en el pago de sus cuotas en caso de incumplimiento de alguna de las socias.

**viii) Primer Filtro en la Selección de Socias.-**

Las reuniones frecuentes nos permite evaluar la responsabilidad de cada socia y de esta manera crear un filtro de personas con malos antecedentes crediticios.

El grupo solidario también se constituye en el primer filtro de personas con malos antecedentes crediticios, ya que las socias difícilmente las incluirán en sus grupos.

### **Desventajas de los Bancos Comunales**

Las prácticas de la metodología de Bancos Comunales contienen una serie de riesgos que representan desventajas para los clientes. Los términos de los créditos son idénticos para todos los miembros del grupo, quienes deben comenzar a pagar en la misma fecha, cumplir con las amortizaciones en los mismos intervalos que pueden ser semanal, quincenal o mensual y completar el repago del préstamo en la misma fecha. Asimismo, todos los miembros tienen el mismo monto máximo de préstamo, independientemente de las distintas necesidades que puedan tener sus negocios de capacidad de endeudamiento. El techo de los montos de crédito es por lo general más bajo que el de los préstamos individuales que otorgan las IMF. Igualmente, el ahorro obligatorio puede tener implicaciones adversas ya que congela recursos que el cliente podría ser utilizando para desarrollar su negocio.

En un principio, la lógica de aplicar los mismos términos de crédito y cronograma de amortización a todos los miembros del grupo se basaba en la necesidad de reducir los costos administrativos del Banco Comunal y aumentar la productividad de los agentes de créditos. En América Latina hay cada vez más evidencia de que las IMF que hacen préstamos individuales superan el desempeño de las Instituciones de Banca Solidaria en materia de eficiencia, medida como el número de prestatarios por agente de crédito.

Los Bancos Comunales imponen a sus clientes exigencias adicionales a las de los programas de crédito individual. Cada semana o cada quincena los clientes de los Bancos Comunales deben viajar para asistir a largas reuniones, además de que deben asumir el riesgo de suministrar una garantía solidaria para el crédito grupal.

Para las principales Instituciones de Banca Solidaria, la tasa de retención de clientes es sólida para inferior al promedio de la industria microfinanciera en general. La tasa de retención de clientes en Finca Nicaragua es de 62% , de de 58% en las siete filiales de FINCA en América

Latina y de 65% en Pro Mujer Bolivia, en Compartamos, la tasa general de retención es de 92%, pero esta tasa incluye tanto a clientes de Banca Comunal como a los más numerosos clientes de créditos individuales.

En cambio, la tasa de retención para las más de 15 filiales de ACCION Internacional en América Latina es de 73%

Estos datos destacan la necesidad de aumentar la flexibilidad y mejorar la capacidad de respuesta a los clientes. Dada la solvencia y el sólido desempeño de las Instituciones de Banca Solidaria que trabajan con mujeres pobres en zonas rurales, hay margen para adoptar mejores prácticas.

Entre los cambios importantes figuran aumentar el límite de los préstamos y reducir el período para que los clientes acumulen un historial de repago antes de que se les permita solicitar sumas mayores.

Los ahorros forzosos también pueden abortar el crecimiento de un negocio. Las Instituciones de Banca Solidaria pueden analizar el historial de repago de sus Bancos Comunales y, cuando sea bueno, podrían limitar los ahorros forzosos a un máximo de 20% del monto prestado al cliente bajo el crédito actual. Al hacer un análisis de riesgo de cada Banco Comunal, las Instituciones de Banca Comunal podrían diseñar una escala que permita que los Bancos Comunales que cuenten con un historial de repago impecable sólo tengan que ahorrar el 5% del monto del préstamo, hasta 10% en el caso de aquellos con una trayectoria de pago razonable y entre 15% a 20% para aquellos con historiales de repago más complicados. Esta flexibilidad daría a los clientes más capital de trabajo para sus negocios, mientras que aquellos que así lo deseen pueden canalizar más recursos al ahorro voluntario.

Además debería haber más opciones en cuanto a términos de crédito. La frecuencia de amortización podría ser quincenal en lugar de semanal, a fin de reducir el tiempo que los clientes deben dedicar a reuniones y aumentar la productividad de los agentes de crédito. El período de repago para los créditos deberían flexibilizarse para que los clientes puedan escoger entre créditos a largo plazo con cuotas de amortizaciones más bajas o préstamos a corto plazo con pagos de amortizaciones más grandes.

## **Mesa Directiva del Banco Comunal**

La mesa directiva cumple un rol preponderante en el éxito del Banco Comunal, de acuerdo a la experiencia, la mayoría de los Bancos Comunales que tuvieron problemas de mora también tenían mesas directivas débiles y corruptas, es responsabilidad del asesor de crédito en capacitar a las mesas directivas que cumplan su función de manera responsable y honesta.

### **a) Pasos a Seguir en la Elección de la Mesa Directiva del Banco Comunal**

Explicar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la mesa directiva es un paso fundamental a seguir.

Los grupos solidarios deben elegir una representante para que sea parte de la mesa directiva.

Las socias que conforman los grupos solidarios eligen a la mesa directiva democráticamente.

Las socias de los Bancos Comunales realizan la posesión de la mesa directiva haciendo énfasis en las responsabilidades de cada una de sus integrantes.

### **b) Explicar las Funciones de la Mesa Directiva.-**

La mesa directiva del Banco Comunal debe estar compuesta minimamente por 4 personas, que ocuparan las 4 diferentes carteras que componen la mesa directiva y a su vez una representante por cada grupo solidario, las carteras a ocupar serán la de presidenta, tesorera, secretaria y vocal o también llamada responsable de negocios o fiscal, la cantidad de personas en la mesa directiva puede incrementarse si así lo requiere el Banco Solidario

Los requisitos básicos para ser parte de la mesa directiva de un Banco Comunal son:

- Debe ser una persona responsable y honesta
- Debe poseer conocimientos básicos de matemáticas
- Debe tener residencia permanente en la zona

- Debe ser propietaria de un bien inmueble (preferentemente)

### **c) Funciones Principales de las Integrantes que Conforman la Mesa Directiva**

Como habíamos indicado anteriormente la mesa directiva esta conformada por cuatro carteras que son presidenta, tesorera, secretaria y vocal las mismas que cumplen las siguientes funciones:

#### **d) Presidenta**

Es la representante del Banco Comunal, posee cualidades de liderazgo, bajo su responsabilidad se encuentra la administración del Banco Comunal.

La presidenta debe velar por el cumplimiento de los reglamentos el Banco Comunal.

#### **e) Tesorera**

Tiene como función principal el manejo y resguardo de fondos del Banco Comunal en una cuenta de un Banco Comercial.

La tesorera debe ocuparse de llevar los registros de todos los movimientos económicos que pueda realizar durante el ciclo el Banco Comunal, ya sean depósitos o retiros de dinero.

#### **f) Secretaria**

La secretaria es responsable de elaborar el libro de actas además de registrar los prestamos internos adicionalmente colabora con todos los registros del Banco Comunal.

#### **g) Vocal o Responsable de Negocios**

La vocal o también llamado responsable de negocios o fiscal debe conocer el lugar donde esta ubicado el negocio de todas y cada una de las socias que conforman el Banco Comunal al mismo tiempo debe estar al tanto de la capacidad y de pago o vigencia económica de las integrantes del los diferentes grupos solidarios.

Antes de aprobar u otorgar crédito externo o interno se debe consultar a la vocal o responsable de negocios sobre si la socia solicitante continua vigente en su negocio y como se califica la capacidad de pago de la misma.

#### **h) Elección de Representantes de Cada Grupo Solidario**

Cada grupo solidario debe elegir una representante para conformar la mesa directiva del Banco Comunal.

#### **i) Las Socias Eligen a la Mesa Directiva**

Las socias del Banco Comunal realizan la elección de la mesa directiva mediante voto directo o por aclamación con la participación de todas las socias.

Posteriormente s efectúa la posesión de la mesa directiva con la participación de todas las socias

#### **j) Posesión de la Mesa Directiva**

El acto de posesión de la mesa directiva es un acontecimiento (ceremonia) importante, este hecho da un cierto grado de responsabilidad a las integrantes de esta y autoridad frente a las socias.

La posesión debe realizarlo el funcionario de la Institución o en su caso una autoridad de la comunidad.

### **Grupo Solidario**

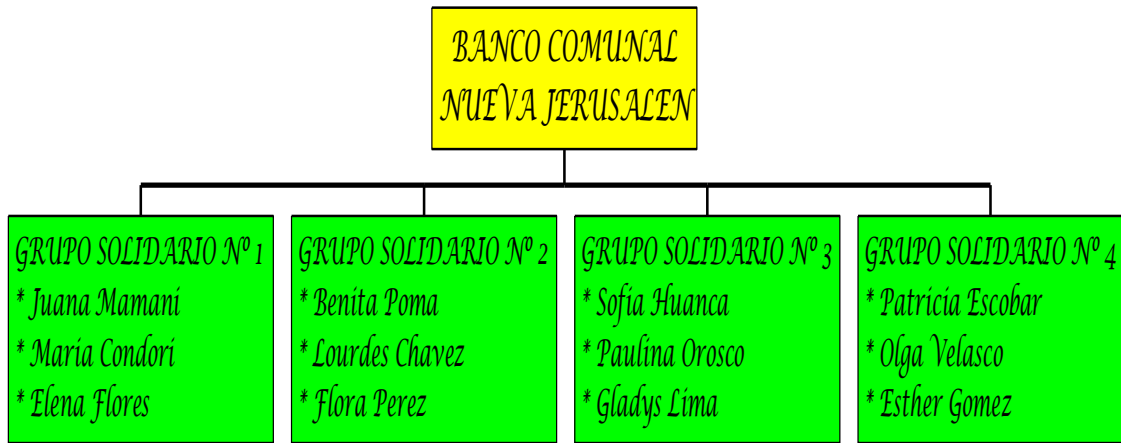
Un Banco Comunal también esta integrado por grupos solidarios, cada Banco Comunal tiene de 3 a 7 grupos solidarios dependiendo del número de socias, y cada grupo solidario consta de 4 o más socias.

Son un grupos de personas que conforman una agrupación, el número depende las normas que establezca la institución, oscilan entre 3 a 15 personas en algunos casos supera este número. Estas personas cuentan con un negocio o una fuente de ingreso, las mismos reciben un crédito

que les sirve para incrementar su capital y por este crédito pagan una tasa de interés para la institución y otra que va para su propio ahorro.

Al mismo tiempo cada grupo solidario debe elegir a su representante para que la misma conforme la mesa directiva del Banco Comunal o simplemente dirija al grupo encargándose de recoger las cuotas en las reuniones y otras actividades que realice el Banco Comunal.

### **ESTRUCTURA DE UN BANCO COMUNAL**



### **La regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia.**

Desde mediados de los años ochenta han venido operando en Bolivia Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo créditos y otros servicios no financieros, con ámbito de operación tanto en el área urbana como rural.

Por la ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca, las ONG dados su alcance y cobertura geográfica, se constituyeron en una importante fuente institucional de crédito, desarrollando su actividad sin estar reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. En tal condición no podían captar depósitos del público, factor que se convirtió en el principal obstáculo para su expansión.



El escaso interés de la banca corporativa comercial Boliviana, respecto de la concesión de créditos en pequeña escala evidenció la necesidad de ampliar la oferta crediticia a este sector.

Antes de la entrada de las ONGs, las limitaciones de oferta crediticia no estaban relacionadas con la escasez de recursos o factores asociados a políticas restrictivas en los mercados financieros, sino más bien a las características propias de estas operaciones que se constituían en aspectos adicionales que se percibía podría incrementar el riesgo crediticio como ser:

- i) Escaso conocimiento para administrar la cartera de créditos con una tecnología crediticia especializada.
- ii) Elevados costos administrativos.
- iii) Falta de información financiera.
- iv) Asimetría de información respecto a los demandantes de crédito.
- v) Ausencia de garantías reales.

La incorporación de un nuevo tipo de intermediario financiero para atender este sector representó un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano.

En resumen, las principales razones para promover la formalización de las ONGs fueron las siguientes:

- ❖ Permitir la integración de amplios sectores de la población al sistema financiero formal, a través de la extensión del ámbito geográfico y demográfico de la oferta crediticia del sistema financiero formal.
- ❖ Incorporar al esquema regulado a entidades financieras que sean sostenibles y especializadas en microfinanzas, con el fin de facilitar la canalización de recursos a sectores desatendidos por la banca tradicional.
- ❖ Cubrir la demanda real insatisfecha de los servicios financieros por falta de atención de los intermediarios financieros de la pequeña y microempresa tanto en el área urbana como rural.

- ❖ Dotar a las ONGs formalizadas de una forma jurídica (sociedades anónimas) que les brinde estabilidad jurídica, asegurando de esta forma la participación de capital de riesgo, bajo la visión de rentabilidad y viabilidad del sector a largo plazo.
- ❖ Ampliar su estructura de financiamiento, así como las modalidades en que pueden instrumentar las operaciones de crédito.
- ❖ Aprovechar la experiencia previamente acumulada, por las ONGs financieras, en el otorgamiento y administración de pequeños préstamos , así como en los desarrollos realizados en tecnologías crediticias comprobadas y conocimiento del mercado objetivo atendido.
- ❖ Proveer a los micro prestatarios de una alternativa de financiamiento, en la cual se conozca de manera transparente todas las condiciones del crédito.

### **Marco Regulatorio de Entidades Microfinancieras**

Bajo este contexto, fue aprobado el Decreto Supremo 24000, de creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFP) cuyo objeto principal es la canalización de recursos para el financiamiento de las actividades de pequeños y microempresarios del sector productivo, comercial y de servicio el otorgamiento de créditos a personas naturales y operaciones de pequeños créditos prendario

Los FFP se organizan como sociedades anónimas por ser una figura idónea para la intermediación financiera, tanto por la estabilidad jurídica que representa la entidad mercantil respecto de la sociedad civil, como por permitir oportunos incrementos o reposiciones patrimoniales, cuando sus niveles de solvencia lo requieran.

El requerimiento de capital de constitución (630.00 DEG – aproximadamente \$ 910.000), unido a un marco prudencial que establece límites de otorgamiento y concentración de créditos menores que los establecidos para los bancos y la prohibición de otorgar créditos a sus accionistas y

administradores, representan una razonable combinación de respaldo patrimonial y dispersión de riesgos crediticios.

El concepto de Fondo Financiero Privado ha sido la figura legal a partir de la cual la iniciativa privada ha podido orientar sus esfuerzos hacia la atención de una demanda de crédito insatisfecha, de sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros.

### **Normativa Especifica Para el Sector Microfinanciero**

La SBEF, durante los últimos años ha emitido y adecuado a las nuevas condiciones de mercado y las características del sector, los reglamentos de constitución y de funcionamiento que regulan las entidades con orientación hacia las microfinanzas, encontrándose dentro de este ámbito tanto los Fondos Financieros Privados como las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC).

### **Normativa de Cartera**

Ha sido desarrollada normativa específica de riesgo crediticio para el sector microfinanciero, con exigencias de constitución de precisiones para incobrables por :

- i) El riesgo específico de impago de créditos
- ii) Por riesgo adicional a la morosidad

El primer componente establece la constitución de previsión en función a la antigüedad de la mora los créditos, de acuerdo a la siguiente escala :

<b>Días atraso Reprogramaciones</b>	<b>Calificación de Créditos</b>	<b>% de constitución de previsión</b>
1 a 5	<b>A</b>	1
6 a 30	<b>B</b>	5
31 a 60	<b>D</b>	20
61 a 90	<b>F</b>	50
+ de 90	<b>H</b>	100

La racionalidad detrás del régimen de calificación y previsión descrito en el cuadro anterior guarda estrecha relación con el tipo de actividades que financian las Entidades de Microfinanzas, esto es, pequeños emprendimientos relacionados con la manufactura, el comercio o los servicios que cuentan con ciclos económicos muy cortos, es decir, cuyas ganancias se realizan en el corto plazo y dan lugar a la reinversión de utilidades para el ciclo siguiente de manera casi inmediata. Esto hace que la medida de los días de atraso en los pagos sea fundamental para evaluar el riesgo crediticio implícito en cada operación y la determinación de la previsión específica.

El segundo componente previsto en la normativa de cartera, permite realizar la medición del riesgo crediticio por riesgo adicional a la morosidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de las políticas de crédito, la existencia de una adecuada tecnología crediticia y la evaluación del riesgo potencial que surge por endeudamientos más riesgos de los clientes en otras entidades.

Por tanto, al margen del régimen de previsiones genéricas, para los microcréditos en función a la evaluación de las políticas, prácticas y procedimientos de concesión y administración de créditos y de control de riesgos crediticios que deben contemplar la existencia de una adecuada tecnología crediticia, políticas para el tratamiento de reprogramaciones y la existencia de sistemas informáticos y procedimientos para el seguimiento a la cartera reprogramada.

Si se determina que las políticas y prácticas no se ajustan a los lineamientos mínimos establecidos en la normativa, la entidad en cuestión debe constituir una previsión genérica del 3% del total de su cartera de microcréditos.

Sobre la base de una muestra estadística y representativa de prestatarios y una pormenorizada revisión de la misma, se determina la frecuencia de casos en que existan desviaciones o incumplimientos con las políticas crediticias de la entidad, estableciéndose un 1% de previsión genérica por cada 10% de desviaciones o incumplimientos encontrados. Esta situación se aplica sobre el cumplimiento de factores básicos que conlleva la administración este tipo de riesgo.

Los dos métodos de establecimiento de previsión genéricas no pueden ser adicionados, aplicándose el monto que resulte mayor de ambos cálculos. Cabe señalar, que las previsiones

genéricas ya están presentes en la cartera de créditos y que aún no pueden ser identificadas a una operación en específico.

### **Normativa Adicional**

La necesidad de una eficiente administración de los riesgos es un hecho que adquiere cada vez más importancia en los tiempos actuales, independientemente del perfil de clientes que atienden las instituciones microfinancieras. Bajo este panorama, el énfasis de la gestión de riesgo debe basarse en el diseño e implementación de sistemas de administración de los distintos tipos de riesgos, con el propósito no solo de identificar y medir su grado exposición a los mismos, sino principalmente de estructurar las mejores estrategias de cobertura en el marco de las peculiaridades del sector. En ese sentido, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras ya ha emitido los lineamientos generales para la gestión del riesgo de crédito y liquidez, por medio de los cuales promueve a que las entidades microfinancieras identifiquen, midan, monitoreen, controlen y divulguen los riesgos inherentes a la actividad de intermediación.

Con el fin de promover la cobertura geográfica de servicios, se ha simplificado la apertura de agencias y sucursales para los servicios de microfinanzas, incluyéndose normativa específica para la presentación de servicios de naturaleza móvil, los que se constituyen en una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras brindar una mayor cobertura dada la dispersión geográfica que se tiene en el país.

Del mismo modo, se estableció reglamentación para contratos de corresponsalía de servicios financieros auxiliares que autoriza a las entidades de intermediación financiera reguladas suscribirlos entre ellas y con las entidades no reguladas para realizar servicios financieros de pagos y transferencias, exceptuando obviamente la recepción de depósitos o la colocación de créditos.

Por otro lado, se ha emitido reglamentación específica para la apertura de Burós de Información Crediticia (BIC), los que permiten que las entidades microfinancieras bajo el ámbito de supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) puedan acceder a

la información crediticia que proporcionen las entidades microfinancieras no reguladas, las que a su vez pueden obtener información relativa a los créditos de consumo y micr créditos del sistema financiero regulado, lo cual ha permitido dotar de una mayor transparencia a las Microfinanzas en Bolivia y contar con información más exacta respecto al tema del sobreendeudamiento que afectó a esta industria en años recientes y que ha surgido como una de las principales lecciones de la experiencia Boliviana.

Siempre dentro del tema de la transparencia del mercado, es importante citar el Reglamento de tasas de interés que estipula las características y contenidos mínimos que deben tener los contratos de créditos. Dentro de las principales características exigidas, dichos contratos deben contar con :

- a) El monto contratado, especificando los cobros que la entidad financiera realizará en el momento de efectuar el desembolso.
- b) El detalle de todos los cargos financieros que se aplicarán, sean esto de carácter periódico o no, al inicio o al final de la operación.
- c) La modalidad de la tasa de interés nominal pactada (fija o variable), su uso y su valor al momento del desembolso.
- d) La periodicidad y la forma de aplicar la Tasa de Referencia (TRE) para el reajuste en el caso de tasas variables, así como la oportunidad de la notificación sobre el cambio de las mismas.
- e) La aplicación simétrica de los reajustes en las tasas de interés, ante incrementos o
- f) Decremento de la tasa de referencia, con la misma periodicidad.
- g) La tasa periódica y la correspondiente Tasa Efectiva al Cliente (TEAC), con al menos dos decimales.
- h) El método utilizado para calcular los saldos de la operación financiera, etc.

De esta manera se ha buscado disminuir la asimetría de información existente entre las entidades financieras y los pequeños clientes, asimismo, mayor transparencia dentro de la actividad crediticia.

Por medio de este reglamento, las entidades también están obligadas a publicar en pizarra además de la tasa de interés todas las comisiones y recargos que conlleva la operación.

El reglamento de tasas de interés también establece que las entidades financieras deberán facilitar a los clientes, por escrito, al momento de cotizar un crédito, información que exprese con la claridad las condiciones de la operación. Este hecho permite comparar a un demandante de créditos, entre las diferentes alternativas de financiamiento, esto favorece principalmente a los microempresarios que no cuentan con cultura financiera.

Otra norma de especial relevancia para las Microfinanzas es la del Servicio de Atención de Reclamos de Clientes (SARC) que le da a los clientes de servicios financieros la posibilidad de efectuar cualquier tipo de reclamo o consulta directamente hacia las entidades financieras, quienes son responsables de responder a sus clientes dentro de plazos establecidos, pasados los cuales los reclamos o consultas pasan a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras para su adecuado tratamiento. Este mecanismo, permite a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras tomar acciones preventivas y correctivas, así como promover la equidad y transparencia en la relación entre entidades, clientes y usuarios.

Adicionalmente vale la pena mencionar, los esfuerzos desarrollados en el tema de al gobernabilidad de las instituciones financieras, rasgo que, en el campo de las Microfinanzas en todo el mundo, ha adquirido creciente relevancia.

Concretamente, la normativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras tiene por objeto coadyuvar al buen gobierno corporativo, entendiendo por tal al conjunto de reglas que ordena las relaciones y el comportamiento entre la Gerencia, su Junta Directiva, sus accionistas y terceros, produciendo los objetivos estratégicos de la entidad, los medios, recursos y procesos para alcanzar dichos objetivos, así como los sistemas de verificación del seguimiento de las responsabilidades y controles correspondientes a cada nivel de la estructura de las entidades financieras.

Los reglamentos de funciones y responsabilidades del síndico, así como el de control y auditoría interna, establecen las pautas que hacen al control interno, como un apoyo necesario para promover la adecuada gestión de riesgos.

En cuanto al control interno propiamente tal la normativa prevé la implementación de sistemas de control interno dentro de cada entidad financiera, que incluye los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de monitoreo y corrección de todos los directivos, gerentes y personal de las entidades de intermediación financiera, con funciones a determinarse para cada uno de ellos y según sus responsabilidades.

### **Comportamientos del Sector Micro financiero dentro del Ámbito de la Supervisión**

El sistema microfinanciero regula ha experimentado un crecimiento y expansión acelerada durante los últimos años, tanto en volumen de operaciones como en número de clientes atendidos, adquiriendo cada vez una mayor relevancia dentro del sistema financiero nacional.

Asimismo, esta industria contribuye a integrar al sector financiero formal, a un número importante de personas de la población de bajos ingresos, debido a las condiciones de accesibilidad de créditos, así como por la amplia red de sucursales y oficinas en todo el territorio boliviano, especialmente en lugares donde la banca tradicional no opera.

Desde la aprobación del D.S. 24000, operan en el mercado boliviano seis intermediarios financieros como Fondos Financieros Privados y que en su mayoría han surgido a partir de la experiencia exitosa de varias ONGs. A estos seis Fondos Financieros Privados se añade a Banco Solidario S.A. y a Banco Los Andes Procredit S.A. que pese a que cuentan con licencia bancaria enfocan sus actividades en el mercado microfinanciero.

La experiencia institucional ha sido fundamental, puesto que le ha permitido al grupo de instituciones microfinancieras hacer frente a un entorno macroeconómico adverso y mostrar resultados que, en general, son superiores a los alcanzados por el resto de las entidades financieras reguladas.



Un ejemplo de esto se observa en relación con los problemas que enfrentaron las entidades del sistema financiero boliviano al tener que soportar repentinos y masivos retiros de depósitos que respondían a la situación de incertidumbre política y convulsiones sociales desde el año 2002 hasta la fecha.

En esos escenarios, las únicas entidades que, como grupo, no sufrieron disminuciones en sus captaciones fueron los Fondos Financieros Privados, hechos que habla de un buen posicionamiento en su mercado objetivo y en la mente de sus ahorristas.

### **Particularidades de la industria que implica una supervisión especializada**

Las experiencias de ONGs microcrediticias exitosas transformadas en Fondo Financieros Privados y Bancos especializados en microfinanzas denominadas Entidades Microfinancieras, implicó una necesidad de redefinir el enfoque de supervisión aplicado por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, por cuanto las herramientas que habían resultado eficiente para el control del Sistema Bancario, no necesariamente eran adecuadas para esta nueva industria financiera.

Como resultado del trabajo de supervisión y el conocimiento paulatino de la nueva industria que venía desarrollándose en el sistema financiero boliviano, se establecieron las principales particularidades de las Entidades Microfinancieras que cuestionaron la eficiencia de los instrumentos de supervisión tradicional y que se presentan a continuación :

#### **Dispersión del riesgo, colocación masiva.**

La cartera de las Entidades Financieras, a diferencia de la cartera bancaria, se caracteriza por la atomización del riesgo en miles de operaciones, por lo que difícilmente se produce una concentración de riesgo en pocos prestatarios.

La atomización de cartera imposibilita el análisis individualizado de créditos, según el método tradicional aplicado en la supervisión de banca, debiendo adecuar los métodos de evaluación de cartera a la características del negocio.

### **Informalidad del negocio.**

La información financiera base, para determinar la capacitación de pago y endeudamiento de los prestatarios, es construida por la propia entidad en función al relevamiento formal de la actividad o negocio del cliente y en la mayoría de los casos no existen documentos respaldatorios (estados financieros auditados, avalúos, inventarios, etc).

Este aspecto implica la necesidad de analizar si la entidad tiene los elementos de control dentro de la tecnología crediticia que compensen y equilibren la falta de información confiable (verificaciones cruzadas domiciliarias y del negocio, documentación mínima del prestatario, diversificación de otras fuentes de referencia del cliente, etc.). Generalmente las entidades especializadas en microfinanzas cuentan con una estructura organizacional de control de riesgo de tipo vertical, en virtud a que la evaluación del riesgo se concentra en la última persona del organigrama quien es el oficial de negocios.

### **Volatilidad del negocio.**

El índice de rotación de las operaciones microcrediticias es considerablemente superior al de la banca comercial, por lo que el deterioro de la cartera de las Entidades Microfinancieras puede llegar a ser más acelerado, pudiendo en lapsos de tiempos cortos pasar de una posición solvente a otra de alto riesgo, inclusive de quiebra, obligando a que el Organismo Supervisor cuente con mecanismos de alerta temprana que permite detectar e incremento en los niveles de riesgo.

### **Concentración en clientes con características homogéneas.**

El negocio de microfinanzas es por una parte, masivo en número de prestatarios y de pequeña escala y por otra, involucra operaciones muy homogéneas entre sí.

## **Descentralización de operaciones**

Para la aplicación de las tecnologías crediticias, las entidades microfinancieras requieren de estructuras administrativas descentralizadas que cuenten con sistemas de control interno adecuados a los riesgos asumidos.

Esta característica implica la necesidad de estandarización de los procedimientos de crédito y operativos, con el fin de asegurar la aplicación uniforme de las políticas y estrategias.

## **Capacidad de adaptación a otra actividad.**

Los microempresarios poseen gran capacidad de adaptación a nuevas actividades.

En resumen, dadas estas características del negocio así como otros factores técnicos y operativos, que inviabilizan y hacen inaplicable las herramientas de supervisión integral aplicadas tradicionalmente en la banca corporativa, así como la falta de experiencias pioneras en la supervisión y regulación de entidades microfinancieras, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras tuvo que afrontar el reto de diseñar, desarrollar y aplicar mecanismos de supervisión efectivos para Entidades Microfinancieras, incluyendo programas de capacitación intensiva para sus supervisores e inclusive rediseñando la estructura organizacional de la Superintendencia. Para este efecto, el apoyo de distintos organismos de cooperación internacional fue fundamental para establecer un nuevo enfoque de supervisión para entidades especializadas en microfinanzas.

## **Nuevo enfoque para la Supervisión de Entidades Micro financieras**

Uno de los objetivos principales de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras es verla por la solvencia del sistema financiero a fin de precautelar los recursos del público. Para lograr cumplir con su mandato, además de un regulatorio prudente, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras debe contar con mecanismos adecuados de supervisión.

La solvencia y estabilidad del sistema financiero se centra en la calidad de administración con la que cada entidad cuenta.

Los intermediarios que participan del mercado están expuestos a una amplia gama de riesgos, que se originan tanto en la propia actividad de intermediación como en los riesgos originados en el manejo gerencial. Estos riesgos deben ser medidos y administrados de diferente forma, en función a las estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada entidad y a los segmentos de mercado atendidos.

En esta perspectiva, las políticas comerciales de las Entidades Microfinancieras, están orientadas al sector micro y pequeño empresarial; por tal motivo, los riesgos inherentes a su giro, deben ser medidos y administrados de diferente forma que los asociados a la actividad bancaria corporativa; de igual forma la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras debe contar con procedimientos de supervisión para cada tipo de riesgo.

A lo largo del tiempo se desarrolló un modelo de supervisión en función a los riesgos más relevantes inmersos en la actividad de las entidades microfinancieras a objeto de que el conjunto de entidades sea supervisado y controlado bajo los mismos estándares sin que se creen asimetrías en la labor de supervisión

El modelo citado contempla dos componentes que se interrelacionan entre sí, mismos que se describen a continuación :

**a) Un componente analítico (Extra Situ).**

Cuyo objetivo es establecer la situación financiera y patrimonial de las entidades mediante el examen de las áreas consideradas de mayor importancia en la estructura financiera de una entidad de Microfinanzas a través del monitoreo de indicadores claves de desempeño financiero como son la liquidez, solvencia y rentabilidad, constituyéndose en un instrumento de monitoreo y alerta temprana del deterioro potencial de la posición financiera de las Entidades Microfinancieras.

## **b) Uno de verificación In Situ.**

Que está constituido por visitas de inspección periódica a las entidades supervisadas, cuya finalidad es comprobar :

- ❖ La calidad de información a través de la verificación sobre la razonabilidad de las prácticas contables efectuadas por las entidades.
- ❖ La calidad de gobierno de las Entidades Microfinancieras, la representatividad de los directores, el control societario, la gerencia y poderes asignados a esta. Este análisis responde a las características de la estructura societaria del capital de este tipo de sociedades, donde prevalecen entidades sin fines de lucro u organismos multilaterales, que no permiten una identificación clara del grupo propietario.
- ❖ La calidad de cartera de créditos. De acuerdo a las características particulares de la cartera de créditos de las Entidades Microfinancieras, se ha desarrollado un método de medición del riesgo crediticio, que además se halla respaldado por la norma de cartera. El riesgo crediticio o de deterioro en la calidad de la cartera de microcréditos se origina en dos fuentes :

### **a) la morosidad de la cartera de créditos**

### **b) el riesgo de incobrabilidad adicional a la morosidad**

Debido a que el riesgo de la cartera de microcrédito originado en la morosidad, es un riesgo declarado por la entidad y por el cual se constituyen provisiones específicas para pérdidas por incobrabilidad, el riesgo adicional adquiere mayor relevancia dentro del análisis del riesgo global de la cartera.

El análisis y determinación del riesgo adicional tiene como objetivo cuantificar o estimar las pérdidas potenciales de cartera atribuibles a factores internos, a debilidades en la estructura de control interno de la entidad, así como a factores externos.

Para la determinación del riesgo adicional se trabaja sobre la base de 3 elementos :

- a) El riesgo de deterioro en la calidad de la cartera de microcréditos, contrariamente a lo que ocurre con la cartera comercial, se origina en las desviaciones e incumplimientos a las políticas de créditos, y en la deficiente aplicación de las tecnologías crediticias. La identificación de desviaciones, incumplimientos y deficiencias se realiza a través de la revisión de una muestra representativa de créditos.
- b) Se verifica si la entidad efectúa un análisis sobre el grado de adecuación de su tecnología crediticia a su mercado objetivo, considerando para ello nuevas tendencias del mercado y cambios en el entorno con el objeto de identificar amenazas y oportunidades en el sector.
- c) Otro factor que determina la presencia de riesgo adicional es la pérdida potencial por contagio, es decir que la incidencia de clientes compartidos, endeudados en más de una entidad, con mayor riesgo en otras entidades financieras pueda determinar la calidad de la cartera. Para tal fin fue desarrollado un modelo de medición del sobreendeudamiento del sector de microfinanzas en actual explotación por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

A partir de la determinación del riesgo de incobrabilidad adicional a la morosidad, se imponen medidas con impacto sobre el patrimonio y la gerencia. Las primeras se efectivizan a través de la constitución de provisiones genéricas para créditos incobrables y las segundas se traducen en medidas que van desde la recomposición gerencial hasta la reestructuración tendente a fortalecer estructura de Control Interno y de Riesgo Crediticio.

La tendencia en la medición del Riesgo Crediticio está orientada a la definición de modelos probabilísticos de riesgo, los que coadyuvarán a la ampliación de la capacidad predictiva a fin de lograr una supervisión preventiva.

- ❖ Calidad Operativa, que permita verificar:

Los procesos de información y tecnología informática que los soporta;

La evaluación de las contingencias legales que podrían afectar el patrimonio de la entidad como efecto del incumplimiento de las cláusulas estipuladas en un contrato;

Evaluación del Riesgo de Liquidez, la capacidad de respuesta de la entidad para cumplir las obligaciones de acuerdo a sus vencimientos. Para este efecto, se analiza la composición de pasivos y las proyecciones de flujo de caja. La evaluación de las disponibilidades es muy importante dado que las Entidades Microfinancieras tienen necesidad de colocación de créditos.

La interrelación de los componentes del modelo de supervisión da como resultado una exposición de la situación financiera y patrimonial de las entidades microfinancieras en un momento determinado y a su vez sirve como un elemento de retroalimentación de la normativa regulatoria, en función a los resultados de la evaluación de los procedimientos de control de riesgos aplicados por las entidades especializadas en microfinanzas.

### **Retos para la Supervisión de Entidades Micro financieras**

Dada la importancia del sector, el apoyo a las microfinanzas representa uno de los aspectos esenciales de toda política del gobierno, en virtud a que el fortalecimiento de este sector coadyuva el acceso de sectores de ingresos bajos, al mercado de créditos para actividades productivas. El crecimiento y expansión del sector microfinanciero facilita el crecimiento del sector micro y pequeño empresarial, expandiendo la cobertura de servicios financieros a las áreas rurales, que es donde realmente el mercado financiero aún es incipiente.

No obstante lo anterior existen retos para la Supervisión de este tipo de entidades entre las que destacan :

- Lograr conciencia del concepto de Banca, para todo actor intermediario de servicios financieros ya sea a nivel corporativo o microfinanciero, lo que permitiría ampliar los diversos servicios de banca, tanto a intermediarios como usuarios, sin discriminación.

- los procesos de supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, deben continuar siendo adaptables a los distintos tipos de riesgos asumidos por los diversos intermediarios financieros.

### **Reglamento Interno de Banco Comunes**

Lamentablemente no existe ningún tipo de normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras que puedan regular esta metodología de créditos. Por lo cual las Instituciones de microcréditos que trabajan con esta metodología emiten sus propios reglamentos y normas de trabajo.

A continuación expondremos un ejemplo de reglamento interno que tienen los Bancos Comunes.

### **Banca Comunal**

1.1 La Asociación Comunal de Hecho : .....fue fundada bajo ésta denominación por acuerdo de un grupo de señoras de la Comunidad.....Cantón.....Provincia.....  
.....el día .....

1.2 El Objeto de la Asociación Comunal es el de constituir una agrupación solidaria para ser elegibles y adquirir préstamos para sus asociadas de la Asociación Civil Crédito con Educación Rural CRECER, para lo cual se concentrarán las obligaciones establecidas en el Contrato de Préstamos de Dinero con Intereses respectivo, de ahora en adelante el Contrato Externo.

1.3 La Asociación Comunal podrá ser disuelta solo una vez que todas las socias en reunión decidan no continuar con el programa de crédito con educación de CRECER y no existan deudas con dicha institución de ninguna socia. Ni grupo solidario perteneciente a la Asociación. Al momento del cese de actividades de la Asociación Comunal de hecho no deben existir saldos pendientes a favor de ninguna socia ni deudas a ninguna persona de la Asociación o externos.



## **Miembros**

Son miembros todas las mujeres que en forma libre y espontánea voluntad deseen pertenecer a la Asociación Comunal. A su vez demuestren la disposición de efectuar un ahorro voluntario en relación a su participación con CRECER.

Las personas que deseen pertenecer a la Asociación Comunal, deben formar grupos solidarios de garantía entre 4 hasta 7 mujeres, cada grupo con su respectiva representante.

Al momento de la fundación de la Asociación Comunal, las socias fundadoras aportarán una suma de dinero para gastos administrativos previamente aprobados.

En la Asociación Comunal podrán ser aceptadas las mujeres a partir de los 18 años de edad y hasta los 60 años de edad, siempre que el grupo solidario acepte su participación. Para que mujeres menores a los 18 años y mayores a los 60 años participen de la asociación Comunal, deberá presentar dos garantías mayores de edad y solventes, además las solicitantes a socias deberán tener actividades económicas independientes.

Todas las socias que recibieron el préstamo externo de CRECER, tienen la obligación de asistir a todas las reuniones de la Asociación Comunal a la hora acordada, cumpliendo las reglas establecidas en el presente Reglamento Interno.

Las socias nuevas que soliciten su ingreso a la Asociación Comunal, deben pagar derecho de inscripción los cuales serán destinados a pagar gastos administrativos de la Asociación Comunal. El monto del derecho de inscripción será establecido en el Acta de Reuniones de la Asociación. En cada ciclo de préstamo se identificarán claramente los grupos solidarios en el Libro de Asistencia de la Asociación Comunal.

## **Mesa Directiva**

La Mesa Directiva estará compuesta por:

- **Presidenta**
- **Tesorera**
- **Secretaria**
- **Responsable de Capacitación y**
- **Vocal**

Las mismas que deben reunir los siguientes requisitos: saber leer y escribir, tener documento de identidad (adjuntar fotocopias) y ser mayor de 18 años de edad.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo son :

- ❖ **Presidenta** : Es la persona indicada de velar por la buena marcha de la Asociación Comunal y del cumplimiento del contrato de préstamo externo así como los reglamentos de CRECER.
- ❖ **Tesorera** : Es la persona encargada de llevar el control y custodia del movimiento económico de la Asociación Comunal.
- ❖ **Secretaria** : Es la persona encargada de llevar el control de asistencia, redacción de actas reunión, llenando los contratos y solicitudes de préstamos internos.
- ❖ **Responsable de educación** : Es responsable de la coordinación con el promotor para la realización de las reuniones educativas y otras actividades de esta área.
- ❖ **Vocal** : Es la persona encargada de colaborar a la Mesa Directiva en diferentes actividades y reemplazar en sus funciones a algunas de ellas, especialmente en casos de ausencia.

La Mesa Directiva elegida ejercerá sus funciones por el tiempo que se disponga en cada ciclo.

Una miembro de la Mesa Directiva pueden ser reelegidas cuantas veces sea necesario, sí acaso demuestre responsabilidad y lealtad a la Asociación Comunal.

No se aceptara la renuncia de una miembro de la Mesa Directiva hasta la conclusión a no ser que se presenta una situación extrema de salud o de causa mayor justificada.

La Mesa directiva tiene la obligación de cumplir y hacer cumplir el Contrato de Préstamo de Dinero con Intereses con CRECER de manera oportuna y éste rreglamento.

No podrán ser miembros de la Mesa Directiva familiares cercanos, es decir madres, hijas, hermanas y cuñadas.

### **Préstamos Externos**

CRECER entregará a la Mesa Directiva el préstamo total de la Asociación Comunal, que es la suma del préstamo solicitado por cada miembro, en presencia de todas las asociadas. Del mismo modo, las miembros de la Mesa Directiva efectuarán la entrega individual del monto solicitado en préstamo por cada grupo solidario y sus socias.

La devolución del préstamo a CRECER, el interés y el depósito de los ahorros individuales de cada una de las socias; se las realizarán en las reuniones semanales o quincenales de la Asociación Comunal.

En las reuniones y tiempos establecidos en el contrato, la Mesa Directiva de la Asociación tiene la obligación de efectuar la devolución del capital externo y los intereses correspondientes al Promotor o representante legal de CRECER.

### **Prestamos Internos**

La Asociación Comunal administrará un fondo interno de acuerdo al presente reglamento. El fondo interno está constituido por los siguientes rubros: las cuotas de cada socia para el pago del préstamo externo con CRECER, durante el ciclo y antes de los vencimientos establecidos en el contrato, el ahorro acumulado por las asociadas, en la apertura inicial y el acumulado durante los ciclos anteriores, las cuotas de ingreso, multas por diferentes conceptos y otros ingresos.

La Asociación Comunal podrá aceptar o rechazar la solicitud de préstamo interno por parte de las socias en base a lo siguiente : garantías, cumplimiento en el pago semanal o bisemanal, asistencia normal a reuniones y antecedentes de anteriores ciclos.

Durante cada ciclo de préstamos internos podrán ser concedidos hasta un máximo del establecido por la Asociación comunal y préstamo externo de CRECER, por socia o prestataria, que será establecido en cada ciclo.

La tasa de interés para una prestataria, socia de la Asociación Comunal no podrá ser inferior a la tasa de interés del Préstamo Externo de CRECER. Esta tasa se definirá en cada ciclo de préstamo.

La Asociación Comunal no efectuará préstamos internos a una prestataria que no pertenece a la Asociación Comunal.

Las personas que deseen obtener un préstamo interno, tienen la obligación de solicitarlo anticipadamente, en las reuniones establecidas; la misma será otorgada previa consideración y aprobación por las socias de la Asociación Comunal, con la elaboración de un contrato de préstamo interno.

La garantía para los préstamos internos a los miembros de la Asociación Comunal, será concedida previa firma de por lo menos 2 garantes personales las cuales deberán ser miembros de la Asociación Comunal, bajo la realización de un Contrato de Préstamo Interno.

Las prestatarias que obtengan los préstamos internos, tienen la obligación de cancelar los intereses por adelantado por el tiempo que solicite el préstamo.

Las prestatarias favorecidas con los préstamos internos, tienen la obligación de devolver el dinero en el tiempo convenido, de acuerdo al contrato de préstamo interno.

El Promotor de CRECER, no podrá aprobar los préstamos internos, cobrar préstamos a domicilio ni en las Asociaciones Comunales su labor se limita a dar orientación y asesoramiento a la Mesa Directiva para su correcta conducción de la misma.

### **Retiro de Ahorro**

La solicitud de retiro voluntario de alguna socia será aceptada al finalizar el ciclo, a quien la Mesa Directiva efectuará la Devolución del 100 % de sus ahorros.

Serán devueltos los ahorros acumulados, a las socias que no tengan cuentas con la asociación Comunal, que así las solicitantes, a la conclusión de un ciclo. Estas socias podrán permanecer en la Asociación comunal para el próximo ciclo.

### **Sanciones**

Las siguientes conductas serán sancionadas económicamente :

Si una socia llega con atraso a las reuniones establecidas, será sancionada con una multa que se establecerá en cada ciclo.

Si una socia falta a las reuniones establecidas sin razón justificada, será sancionada con una multa que se establecerá en cada ciclo.

Las socias que no paguen su cuota semanal, correspondiente al pago del préstamo de CRECER a tiempo, serán sancionadas con un descuento de dinero de la ganancia obtenida en el ciclo. Esta multa se establecerá en cada ciclo.

La Asociación Comunal podrá considerar en casos muy urgentes la inasistencia de alguna socia, en ningún caso se aceptará el permiso por otras personas en las reuniones ni suplantaciones de personas.

En caso de incumplimiento en la devolución de los préstamos internos, las garantes, la Mesa Directiva y las socias están facultadas para tomar las acciones pertinentes para lograr la recuperación.

La socia que incurra en faltas continuas automáticamente será excluida de la Asociación Comunal a partir del siguiente ciclo.

En ninguna Asociación Comunal están permitidas las riñas y/o peleas, actos que serán sancionados económicamente.

**Reuniones**

Las fechas, horarios y lugar de reuniones se establecerán en cada ciclo.

.....de.....de.....

#### IV. CONCLUSIONES

Durante el proceso del tema se pudo llegar a la conclusión de que esta modalidad de trabajo es muy atractiva y rentable, por esta razón varias instituciones dedicadas al microcrédito están adoptándola y no solo las instituciones de microcréditos sino también personas particulares, pero lamentablemente se pudo determinar que existe muchos factores que influyen para el inadecuado funcionamiento de los Bancos Comunales. Estos factores pueden ser :

- ✓ Falta de Control de Parte de la Institución al Personal
- ✓ Falta de Sistemas Adecuados para la Evaluación de las Socias
- ✓ Falta de Adecuada Formación de las Socias para el Manejo de los Fondos del Banco Comunal
- ✓ Número Inadecuado de los Socias que Conforman los Bancos Comunales
- ✓ Tiempo Insuficiente para el Desarrollo de las Reuniones
- ✓ Falta de Personal Suficiente para la Atención de los Bancos Comunales
- ✓ Falta de Organización de las Instituciones para el Trabajo con esta Metodología de Créditos.
- ✓ Áreas donde se Conforman los Bancos Comunales
- ✓ La Falta de Sucursales Bancarias cerca de las áreas donde se llevan a cabo las reuniones de los Bancos Comunales.

Existen otros factores que también influyen el inadecuado funcionamiento de los Bancos Comunales.

Esto perjudica de gran manera a los Bancos Comunales ya que generan mora institucional o interna, la misma que debe ser cubierta por las mismas socias que conforman el Banco Comunal, provocando que algunas de ellas queden en situaciones de mayor pobreza.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga C. Carlos Manuel (1996) “Sistema de Administración para Bancos Comunales”
- Bobadilla Díaz, Percy Luis del Aguirre Rodríguez, Maria de la Luz Morgan (1998) “Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo”
- Bobadilla Díaz, Percy Luis del Aguilar Rodríguez, (1998), “Planificación Estratégica para ONGs”
- Coss Bu Raúl (1991), “Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión”
- Doménech, Carlos (1997) “Bancomunales de Nueva Generación o la Nueva Generación de Bancomunales”
- Gentil, Dominique y Yves Fournier, “¿Pueden los campesinos ser banqueros?”
- González Vega Claudio, Mark Schereirne, y Sergio Navas, (1996) “BANCOSOL El Reto del Crecimiento en Organizaciones de Microfinanzas”
- González Vega Claudio, (1996) “Viabilidad Institucional: Condición del Éxito de los Programas de Microempresa”
- Leguizamón, Francisco A. Ligia Chinchilla, José Exprúa, (1991), “El Extensionista Empresarial Emerge”.
- Quintero Uribe Víctor Manuel (1996), “Evaluación de Proyectos Sociales, Construcción de Indicadores”
- Rivero Figueroa Guillermo G., José B. Ventura Salazar (1998) “Gestión Financiera para Organizaciones de Desarrollo”
- Vartanian Daniel, (1996) “Servicios de Ahorro y Capacitación para la pequeña Empresa”.