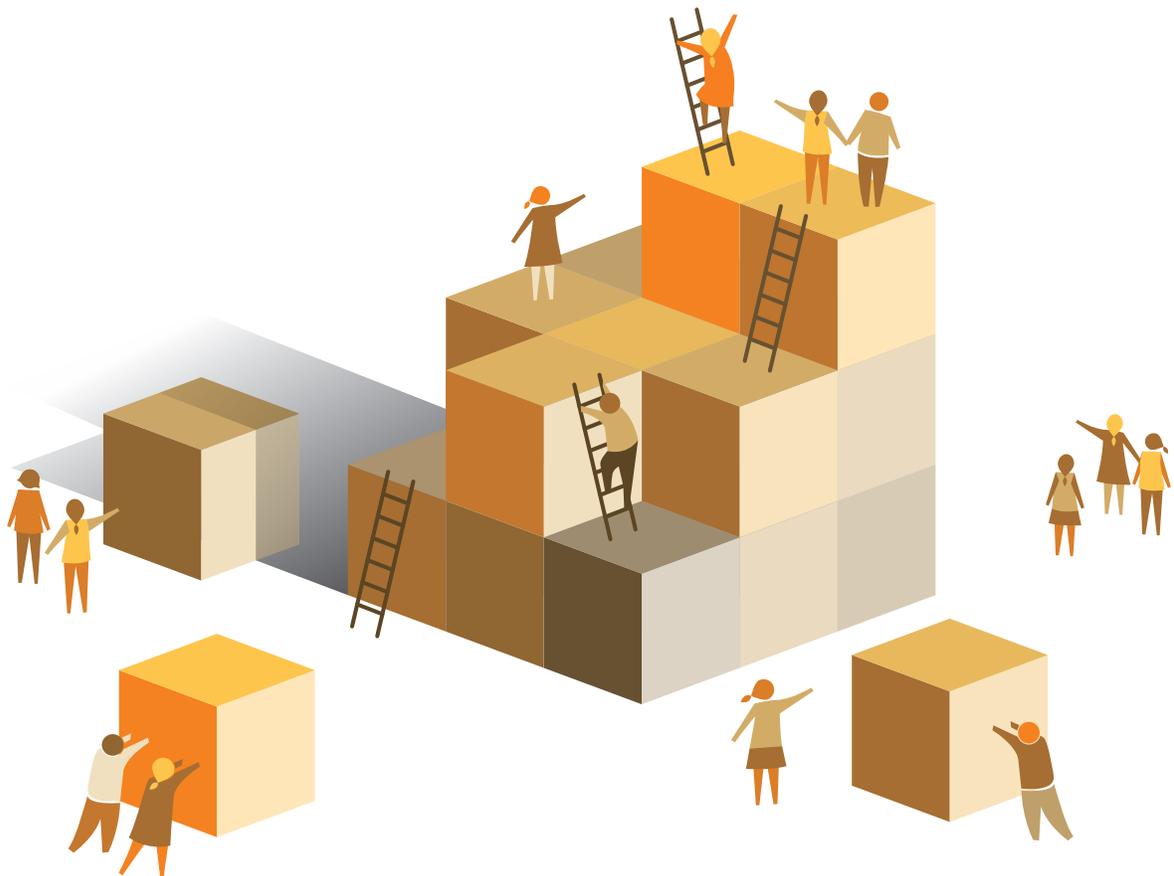


*guía* <sup>®</sup>

PARA LA GESTIÓN DE

# MICROCRÉDITOS

HERRAMIENTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES LOCALES



**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE MICROCRÉDITOS**  
**Herramientas para el fortalecimiento de Instituciones Locales**

**Guía para la gestión de microcréditos:**

Herramientas para el fortalecimiento de instituciones locales

1a ed. - Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2008.  
54 p.; 27x21 cm.

ISBN 978-987-1560-00-4

1. Desarrollo Local. 2. Finanzas.  
CDD 338.910 91

Fecha de catalogación: 12/11/2008

Copyright 2008  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Esmeralda 130, piso 13  
C1035ABD, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina  
<http://undp.org.ar>

Producido por el Proyecto PNUD/ARG/04/021 con la participación de:  
Juan Padilla  
Iván Momeño  
Daniel Novak  
Ulises Pallares  
Octavio Aguirre

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723  
Impreso en Argentina

Permitida la reproducción total o parcial de este libro, su almacenamiento en un sistema informático o su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos siempre y cuando se cite la fuente o con el permiso previo del autor.

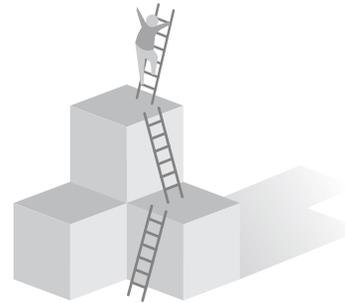
El análisis y recomendaciones políticas de esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros. Esta publicación fue realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Argentina y es el resultado del trabajo de un equipo técnico de profesionales.

*guía*®  
PARA LA GESTIÓN DE  
**MICROCRÉDITOS**  
HERRAMIENTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES LOCALES



## Presentación

La “*Guía para la Gestión de Microcréditos: Herramientas para el Fortalecimiento de Instituciones Locales*” surge de la experiencia recopilada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD Argentina) en el camino recorrido por el Proyecto “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*”, ejecutado con fondos provistos por el Gobierno Italiano. Esta publicación forma parte del conjunto de productos de conocimiento que desarrolla el PNUD Argentina, con el fin de ofrecer sus experiencias a los gobiernos y organismos decisores. Esta Guía aspira, así, a constituirse en una herramienta de consulta para el desarrollo de proyectos de microcrédito, de manera transparente y eficiente.



Este material está dirigido especialmente a dos públicos: los potenciales promotores de iniciativas de microcrédito<sup>1</sup>, a quienes brinda orientaciones y herramientas para la formulación, implementación y monitoreo de este tipo de proyectos; y las organizaciones de la sociedad civil, que pueden encontrar orientaciones y recomendaciones para la transformación de sus estructuras y la expansión de sus funciones hacia la prestación de servicios financieros a microempresas.

El proyecto coordinado por el PNUD Argentina ha trabajado con el objetivo de contribuir a la reducción de la pobreza, generando mejores condiciones de inserción productiva mediante una estrategia basada en la ejecución de tres componentes: el *Socio-sanitario*, el de *Comunicación Social* y el *Socio-económico*. Este último está dirigido a reforzar las políti-

<sup>1</sup> Organismos de desarrollo, con particular atención en América Latina; Estados nacionales, provinciales y municipales que deseen desarrollar proyectos de microcrédito en su jurisdicción; a organizaciones sociales, inversionistas privados, locales o internacionales, que destinen recursos para financiar este tipo de iniciativas.

cas de los gobiernos para mejorar los niveles de ingresos de los sectores vulnerables del país, a través de la promoción de créditos dirigidos a microempresas.

El componente *Socio-económico* es el eje de la publicación que se presenta a continuación. En ella se encontrarán recomendaciones y aprendizajes importantes a la hora de gestionar proyectos de microcrédito destinados a brindar mayores oportunidades a las personas, con especial énfasis en las mujeres, con el fin de favorecer su autonomía y ampliar sus capacidades. Su principal aspiración es la generación y el afianzamiento de Instituciones Locales Administradoras de Créditos para que alcancen un desarrollo sustentable de sus actividades crediticias, una vez que la asistencia externa concluya.

Es intención del PNUD Argentina que estas prácticas puedan replicarse y multiplicarse para llegar a una escala masiva de la población microempresaria, a través de la puesta en común del *know-how* adquirido en la promoción de programas de microcrédito.

Su objetivo es sensibilizar sobre prácticas que pueden colaborar con la política social, compartir los conocimientos y aprendizajes generados a partir de la ejecución del proyecto mencionado, con herramientas útiles y algunas claves para lograr resultados fecundos y una fructífera participación de los distintos actores que participan.

Con ese propósito, se presenta la “*Guía para la Gestión de Microcréditos: Herramientas para el Fortalecimiento de Instituciones Locales*”, que es un material abreviado para darle visibilidad a los beneficios de las políticas de microcrédito y acercar recomendaciones a los organismos decisores, con el fin de lograr que nuevas organizaciones locales puedan incorporarse a este esquema de gestión y hacerlo sustentable en las regiones donde se desempeñen.

La elaboración de la presente guía fue posible gracias al apoyo del Gobierno Italiano, que ha brindado su confianza al PNUD y financiado el proyecto de microcrédito a través de su Embajada y la oficina de Cooperación en Buenos Aires. Asimismo, deseo destacar el rol de otros actores, como el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, por haber acompañado y aportado su experiencia social para implementar esta iniciativa; de las organizaciones locales del proyecto, por su trabajo y predisposición a incorporar nuevas técnicas de gestión; de las organizaciones proveedoras de asistencia técnica, que aportaron su conocimiento y *know-how*; del administrador fiduciario y el conjunto de técnicos y profesionales que han participado, cuya rica experiencia y aprendizajes han sido brindados y sistematizados para la elaboración de esta herramienta. Para finalizar, quiero señalar la contribución de la Unidad de Gestión de Conocimiento de PNUD, por sus aportes a la diagramación de la Guía. A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

Carlos Felipe Martínez  
Representante Residente  
PNUD Argentina





# Índice

Índice	9
Glosario	11
Introducción	13
<b>Un modelo eficaz para combatir a la pobreza</b>	
• <i>Microfinanzas: una herramienta eficaz para luchar contra la pobreza</i>	
• <i>Construir soluciones. Instrumentos para la gestión local de proyectos de microcrédito</i>	
Capítulo 1	19
<b>El Modelo de Gestión. Fortalecer la promoción local de microcréditos</b>	
• <i>Población objetivo del Proyecto</i>	
• <i>Pasos a seguir para la puesta en marcha del Modelo</i>	
• <i>Especificaciones sobre los actores institucionales</i>	
Capítulo 2	39
<b>Las ILAC. Transformar las organizaciones sociales en instituciones promotoras de crédito</b>	
• <i>Cómo fortalecer las ILAC</i>	
• <i>Lecciones aprendidas para la gestión y administración de una ILAC</i>	
• <i>Pautas para alcanzar la autosuficiencia operativa</i>	

- *Las microfinanzas como herramientas para lograr organizaciones sociales sustentables*
- *Sustentabilidad, gobernabilidad y cultura organizacional de una ILAC*

---

Capítulo 3 49

**El rol de los PAT en la autosostenibilidad de las ILAC**

- *Factores que facilitan y dificultan*
- *Funciones del equipo técnico del PAT en el fortalecimiento de la ILAC*
- *Mecanismos de asistencia técnica*
- *Secuencia lógica para el inicio del modelo de apoyo a una ILAC*

---

Capítulo 4 59

**El rol del AF en el fondeo de las ILAC**

- *El financiamiento de las ILAC*
- *Monto, plazo y amortizaciones de la ILAC al Fondo Rotatorio*
- *Garantías de una ILAC al Fondo Rotatorio*
- *Capitalización de fondos*
- *Criterios de distribución*

---

Capítulo 5 69

**Los Microcréditos. Lograr el mayor y mejor financiamiento de las microempresas**

- *Actividades que pueden acceder al financiamiento*
- *Evaluación y destino de los microcréditos*
- *Sistemas de amortización*
- *Garantías*
- *Aprobación de los créditos*
- *Previsión de incobrables*
- *Efectividad de los Grupos Solidarios*

---

Capítulo 6 81

**La planificación de un proyecto de microcrédito**

- *Esquema de productos y resultados. Metas cualitativas y cuantitativas*
- *Cronograma para la ejecución de Proyectos*
- *Planificación general del trabajo*
- *¿Cómo presentar el Plan de Trabajo de un Proyecto?*
- *Plan operativo del Proyecto*
- *Plan de monitoreo*

---

Conclusiones. 95

**Sembrar la semilla**

---

Glosario de instrumentos 99

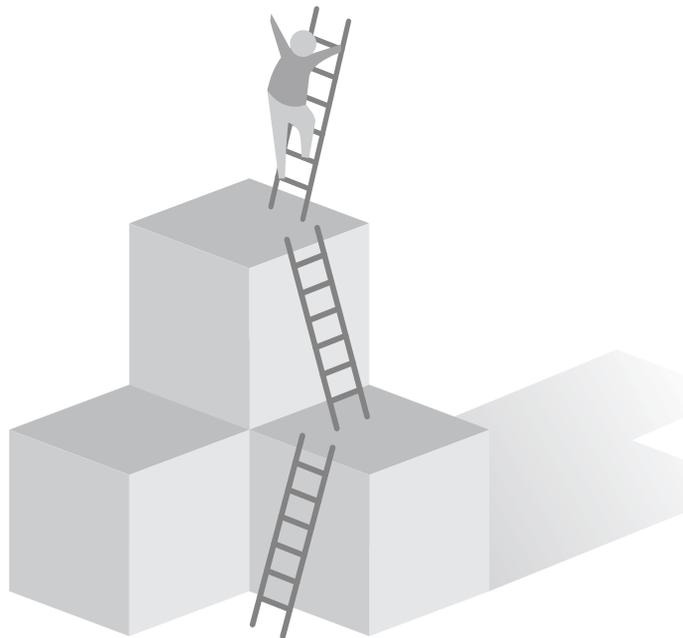
## Glosario

### Siglas utilizadas en esta Guía

- PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- CN: Coordinación Nacional del Proyecto PNUD
- CS: Comité de Seguimiento del Proyecto
- CGL: Comité de Gestión Local
- AF: Administrador del Fondo Rotatorio
- PAT: Proveedor de Asistencia Técnica
- ILAC: Institución Local Administradora de Créditos
- IMF: Institución de Microfinanzas
- RC: Región Crítica
- OE: Organización ejecutora. También llamada Unidad ejecutora.



## ▾ Introducción





## Introducción

### **Microfinanzas: una herramienta eficaz para luchar contra la pobreza**

La falta de oportunidades laborales, educativas y sanitarias, profundizadas por los crecientes índices de desempleo alcanzados durante la década de los '90, provocó que un creciente número de familias sufriera privaciones de todo tipo, afectando específicamente su salud, su alimentación y la nutrición de los niños.

Esta problemática ocasiona que las estrategias de superación de la pobreza contemplen formas alternativas de trabajo y brinden la capacidad de generar ingresos genuinos a este grupo de población.

En los últimos años, las condiciones sociales de la Argentina han mejorado y proporcionado un entorno favorable para el crecimiento del sector microempresarial en una diversidad de rubros de producción. Sin embargo, los estudios realizados no exponen una mejora homogénea y equitativa para el conjunto de las provincias argentinas: en el norte del país persisten las situaciones de atraso y pobreza estructural. Este conjunto, integrado por nueve provincias<sup>1</sup> de las regiones Noroeste y Noreste del país, ha sido denominado “Región Crítica” en el Informe de Desarrollo Humano (IDH) del PNUD para Argentina de 2005.

A pesar de los altos niveles de pobreza, las microempresas ligadas al sector productivo prosperan en estas regiones. Ello se debe, principalmente, al contexto de crecimiento económico que ofrece oportunidades para la recuperación de algunos sectores y favorece el resurgimiento de actividades productivas de subsistencia, orientadas al consumo interno.

▲ La experiencia ha demostrado que las microfinanzas generan técnicas adecuadas para brindar servicios financieros a los sectores menos favorecidos.

<sup>1</sup> La **región crítica** que identifica el PNUD está integrada por Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, Chaco, Misiones, Formosa y Corrientes.

En este contexto, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD Argentina), a través del Proyecto “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*” (PNUD ARG 04/021), ha llevado adelante, como estrategia de intervención, la provisión de créditos a microempresas de los sectores sociales más vulnerables, basándose en la exitosa experiencia acumulada por las microfinanzas, particularmente en América Latina durante las últimas dos décadas.

La experiencia ha demostrado que las microfinanzas generan técnicas adecuadas para brindar servicios financieros a los sectores menos favorecidos. Han sido reconocidas como una herramienta de enorme importancia en el desarrollo humano de las personas y familias que integran el sector microempresarial.

El Proyecto coordinado por el PNUD da testimonio de que es posible llegar con esta metodología a una diversidad de emprendimientos de la población vulnerable, que no pueden acceder a la banca formal y requieren programas flexibles. Así, se fomentan experiencias que van desde el apoyo a artesanas aborígenes del chaco formoseño hasta la asistencia técnica y financiera a productores minifundistas de Tucumán y pequeños emprendedores de ciudades de las provincias de Tucumán, Misiones y Chaco.

El Proyecto ha otorgado microcréditos a más de 2.000 prestatarios en las cuatro provincias señaladas, el 70% de ellos mujeres. Con este apoyo, incrementaron sus ventas e ingresos durante el primer año, sus activos productivos y su nivel de generación de empleo.

El desafío planteado es lograr que cada vez más instituciones promuevan estos servicios a nivel local, y al mismo tiempo, garantizar la permanencia en el tiempo de estas experiencias mediante la generación de proyectos con un alto grado de sustentabilidad.

### **Construir soluciones. Instrumentos para la gestión local de proyectos de microcrédito**

El Proyecto del PNUD, cuya ejecución ha sido financiada con el apoyo del Gobierno de Italia y que tiene como contraparte nacional al Ministerio de Desarrollo Social, se propone realizar un aporte concreto a las políticas sociales de la región, a través de la sistematización de las experiencias puestas en marcha para la asistencia financiera de las familias de bajos ingresos.

El emprendimiento ha desarrollado (a través de su Componente Socio-económico) un Modelo de Promoción y Gestión de Microcréditos (fondos semilla) para fortalecer a las organizaciones sociales con presencia en las provincias de mayores dificultades. Así, la elaboración de este documento se enmarca en la decisión del PNUD de generar una herramienta de consulta que acompañe la decisión pública de utilizar las microfinanzas como instrumento de lucha contra la pobreza.

En síntesis, esta Guía aspira a afianzar el desarrollo de un nuevo actor social: las organizaciones locales de microcrédito. El objetivo es impulsar la promoción de mecanismos de asistencia técnica y financiera de instituciones sociales que se encuentren en aquellos lugares donde se producen las necesidades más urgentes. Se trata de generar las capacidades en las propias organizaciones de cada comunidad para que sean estas las que administren el otorgamiento de los fondos acorde a las demandas de los pequeños emprendedores.

El Modelo de Gestión propuesto permite generar una distribución de fondos inteligente y estratégica en busca fortalecer a los sectores de más bajos recursos desde el punto de vista patrimonial y de gestión, formando instituciones a nivel local que puedan ser sustentables para operar en el largo plazo. De esta manera, la iniciativa contempla el otorgamiento de créditos a organizaciones locales y la realización de aportes no reembolsables para el funcionamiento de los equipos de microcrédito.

La replicación del Modelo contribuirá al logro de los Objetivos para el Desarrollo del Milenio (ODM) del país. En especial, a erradicar la pobreza extrema y el hambre y alcanzar la segunda meta que el Gobierno Argentino se ha fijado para el año 2015: reducir la pobreza a menos del 20%<sup>2</sup>. Este tipo de acciones promueve también

---

2 ODM n° 1.

el trabajo genuino, contribuyendo a la reducción del desempleo a menos del 10%<sup>3</sup>. De forma complementaria, contribuye a alcanzar la igualdad de género, incrementando la participación de las mujeres en el trabajo y su autonomía económica<sup>4</sup>.

La Guía contiene, así, la información útil y necesaria para facilitar la apropiación del Modelo por parte de otros organismos ejecutores y hacer más comprensibles sus procedimientos, analizando la importancia relativa que cada uno de ellos tiene para su adecuada ejecución.

Cumpliendo con el objetivo de que estas experiencias se repliquen, se reforzarán las capacidades de los países para generar soluciones en la escala necesaria para cubrir la demanda insatisfecha de una gran cantidad de microempresas.

---

3 ODM nº 3, meta 5.

4 ODM nº 4, meta 8.



▼Capítulo 1

**El Modelo de Gestión.  
Fortalecer la promoción local de microcréditos**





## El Modelo de Gestión. Fortalecer la promoción local de microcréditos

La definición de los roles y las funciones que cada actor institucional desempeñará en las distintas etapas de la implementación de un *Proyecto Microcrediticio* es el primer paso para alcanzar los objetivos propuestos. El éxito del Proyecto “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*” se debe, en gran medida, a la eficacia lograda en este punto. El montaje de una estructura organizacional e institucional ágil y adecuada para recibir, administrar, distribuir y controlar los fondos otorgados por el Donante permite cumplir con su mandato principal: otorgar créditos a microempresas para fomentar el empleo de personas pertenecientes a grupos socialmente vulnerables.

El Modelo surgido de la experiencia del PNUD requiere la implementación de un *Proyecto* orientado a desarrollar o fortalecer organizaciones locales de microcrédito en regiones donde sea palpable su necesidad. Es estratégica la selección de los socios locales y de asistencia técnica en el terreno donde se encuentran las necesidades que son las que motivan la gestación de los emprendimientos. Su base es la creación de un Fondo Rotatorio y la especialización de equipos locales para la ejecución de dichos microcréditos.

El montaje de este sistema en cada organización local requiere un trabajo de no menos de dos años. Durante el primero, se trabaja fuertemente en la formación de las organizaciones y en el segundo, en la inserción del *Proyecto* en la comunidad.

El Modelo, requiere de un Donante, que aporte los recursos iniciales al Fondo Rotatorio y encomiende a un Organismo Ejecutor la coordinación y seguimiento del sistema a desarrollar.

El Modelo de Gestión requiere la implementación de un Proyecto orientado a desarrollar o fortalecer organizaciones locales de microcrédito en regiones donde sea palpable su necesidad.

El montaje del Modelo en cada organización local requiere un trabajo de no menos de dos años.

La gestión del *Proyecto* debe ser observada de cerca por un Comité de Seguimiento (CS), integrado por el Donante, el Organismo Ejecutor (OE) y otros actores de interés. El Comité acuerda las acciones que se desarrollarán durante la ejecución del *Proyecto* y fija la dirección y las prioridades a seguir<sup>1</sup>.

Es tarea del Organismo Ejecutor contratar a un Administrador del Fondo Rotatorio (AF), con el fin de otorgar los microcréditos a través de acuerdos con las organizaciones locales de las provincias, denominadas Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILAC).

Paralelamente a la integración del Fondo y la selección de las ILAC, el Organismo Ejecutor debe llamar a concurso / licitación y contratar a los Proveedores de Asistencia Técnica (PAT) en microcrédito. Ellas serán las

responsables de brindar el apoyo técnico a las Instituciones Locales, con el propósito de que puedan llegar exitosamente a los destinatarios del *Proyecto*.

En la instancia de iniciación de un Proyecto, el Comité de Seguimiento puede mantener regulada la tasa de interés a los destinatarios, que resultará de gran utilidad para que las ILAC se adapten a cubrir progresivamente sus gastos con ingresos genuinos.

De esta manera, mientras el Fondo Rotatorio aporta los recursos financieros para otorgar microcréditos, el OE realiza una contribución económica fija para financiar el trabajo de los PAT. Con dicho aporte, los PAT afrontan sus costos de capacitación y, eventualmente, realizan transferencias a las organizaciones locales para que puedan sufragar sus costos operativos durante el período de puesta en marcha.

En esta instancia de iniciación del *Proyecto*, el Comité de Seguimiento puede mantener regulada la tasa de interés a los prestatarios, que resultará de gran utilidad para que las ILAC se adapten a cubrir progresivamente sus gastos con ingresos genuinos.

Así, el Modelo propuesto separa la asistencia técnica provista por los PAT, de la asistencia financiera provista para el AF, de manera de evitar confusión en los procedimientos y en las responsabilidades

de cada uno. La especificidad de ambas contribuciones requiere especialistas en cada una de ellas. La independencia operativa de ambos campos otorga claridad y fluidez a los procedimientos. Este diseño facilita la coordinación del Organismo Ejecutor, como también el control y seguimiento de las operaciones.

Por su parte, el financiamiento de los equipos de trabajo de las ILAC permite avanzar hacia su especialización, facilitando el tiempo necesario para crear condiciones de sustentabilidad en los programas microcrediticios que generen. Por eso, resulta conveniente que el financiamiento sea realizado a través de un Proveedor de Asistencia Técnica, aunque también puede llevarse a cabo de manera directa desde la Unidad Ejecutora del *Proyecto*.

El Modelo tiene como foco Proyectos Microcrediticios que apunten a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de las regiones de los países donde se ejecute, con especial énfasis en las mujeres pobres jefas de hogar con hijos a cargo.

Durante el trabajo formativo con las ILAC, resulta prioritario hacer especial énfasis en la austeridad de los costos de funcionamiento, en la eficiencia de los tiempos operativos y en el control de información cruzado entre los participantes (los PAT y el AF) para evitar fraudes y gastos no previstos.

**Población objetivo del Proyecto**

### **Población objetivo del Proyecto**

El Modelo que esta Guía propone tiene como foco *Proyectos Microcrediticios* que apunten a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de las provincias / regiones de los países donde se ejecute, con especial énfasis en las mujeres pobres jefas de

1 En el caso del proyecto referido, el Comité fue integrado por el PNUD, el Gobierno de Italia y el Ministerio de Desarrollo Social.

hogar con hijos a cargo y que posean habilidades y/o capacidades potenciales a desarrollar mediante emprendimientos productivos.

Los sujetos de crédito, entonces, serán los microemprendedores, individualmente o asociados, especialmente aquellos de los estratos de subsistencia, lo cual no excluye a otros de acumulación simple y acumulación ampliada. Para asegurar la rotación de los microcréditos es recomendable que estén dirigidos a actividades desempeñadas por microemprendedores que posean una antigüedad o experiencia no inferior a los 12 meses.

▲ Los sujetos de crédito son los microemprendedores, individualmente o asociados, especialmente aquellos de los estratos de subsistencia.

Asimismo, es conveniente definir a priori las actividades no elegibles<sup>2</sup> para ser financiadas, tales como:

- Las realizadas por familiares directos, en primero y segundo grado, de miembros pertenecientes a las Instituciones Locales, autoridades y técnicos.
- Las actividades que tienen impacto ambiental negativo.
- Aquellas destinadas a: instalaciones o mejoras en predios ocupados de hecho, la compra de armas, faenas no autorizadas por organismos competentes, captura y/o faena de animales silvestres sin expresa autorización de autoridad competente, trabajo infantil y servicios financieros.

### Pasos a seguir para la puesta en marcha del Modelo

De lo dicho surge el siguiente resumen acerca de los participantes, sus funciones y los pasos para implementar el emprendimiento, luego de celebrado el Acuerdo Técnico entre el Donante y el Organismo Ejecutor. A modo de ejemplo, se hace referencia a los roles desempeñados por las distintas instituciones en la experiencia del Proyecto PNUD ARG 04/021.

1. *Asunción del Organismo Ejecutor del Proyecto.* En el caso de la experiencia modelo de esta Guía, es el PNUD quien se ocupa de coordinar su ejecución en un todo de acuerdo con el Documento de *Proyecto*.
2. *Creación del Comité de Seguimiento (CS).* Es el ámbito de seguimiento y decisión que armoniza la acción conjunta y simultánea de los demás participantes del *Proyecto*. El CS aprueba los reglamentos operativo y de crédito del *Proyecto*, y se integra con representantes del Donante (la Cooperación Italiana), el Organismo Ejecutor (PNUD) y del sector público y/o privado de relevancia (el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Desarrollo Social o los Gobiernos locales), cumpliendo un importante rol en la selección de los actores institucionales y las definiciones estratégicas del *Proyecto*.
3. *Selección del Coordinador (CN) del Proyecto y su Equipo.* Esta labor debe quedar a cargo del Organismo Ejecutor con acuerdo del Comité de Seguimiento. Así, el Coordinador del Proyecto depende operativamente del OE y rinde cuentas ante éste y el CS.
4. *Constitución de un Fondo Rotatorio.* A través del aporte económico del Donante (en el caso del Proyecto PNUD es de 1.000.000 de dólares), se financian las carteras de microcrédito de las ILAC, responsables de otorgar microcréditos a los microempresarios de las provincias / regiones seleccionadas para actuar.
5. *Selección del Administrador del Fondo (AF).* El objetivo de este actor es administrar los recursos donados y efectuar el desembolso de los fondos a las ILAC. Dicha delegación se puede implementar con un Contrato de Fideicomiso o instrumento equivalente, celebrado entre el Organismo Ejecutor y una entidad administradora con capacidad operativa y experiencia para asegurar su uso adecuado y permanencia en el tiempo. El Fideicomiso tiene la ventaja de independizar el Fondo Rotatorio del patrimonio del AF, evitando que quede afectado por el eventual default de éste. La selección de esa entidad debe aprobarla el Comité de Seguimiento.

<sup>2</sup> En el Capítulo 5 se abordará con mayor profundidad los aspectos relacionados a las actividades de las microempresas que pueden acceder al financiamiento.

6. *Elección de los Proveedores de Asistencia Técnica (PAT)*. Con ellos, el Organismo Ejecutor suscribe un Contrato para la asistencia técnica y tutoría a las ILAC. La selección se realiza por medio de una convocatoria abierta entre organizaciones con experiencia internacional en Microfinanzas y en el país en cuestión y debe ser acordada con el Comité de Seguimiento. La idoneidad de su equipo de trabajo, su experiencia en la temática, su presencia en la provincia o región objetivo y su cultura administrativa son elementos necesarios para una buena ejecución del *Proyecto*.
7. *Elección de las ILAC*. La puede realizar el Organismo Ejecutor, mediante una búsqueda directa efectuada por el Coordinador y el Comité de Seguimiento del *Proyecto* o se puede requerir que los PAT sugieran la selección en sus propuestas, sujeto a la aprobación del CS. El proceso de selección debe

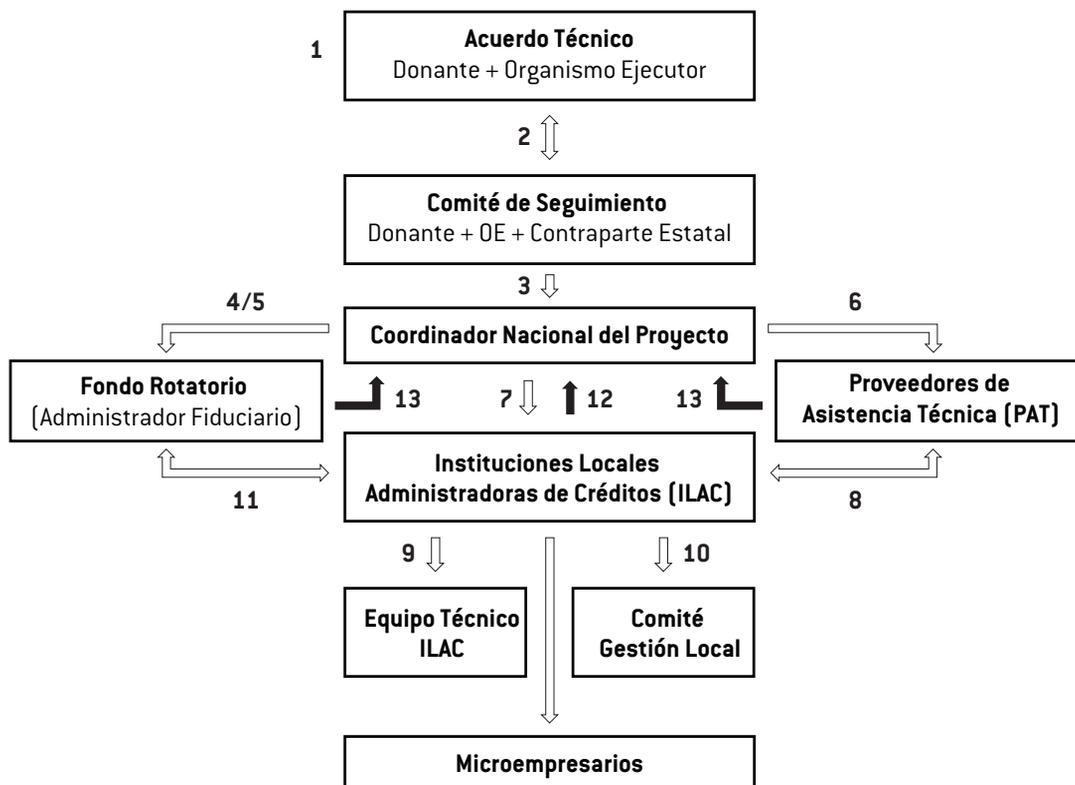
Es estratégica la selección de los socios locales y de asistencia técnica para operar en el terreno. La “empatía” institucional entre un PAT y la ILAC, y la apertura y vocación de aprendizaje de estas últimas, son algunas de las claves para que el emprendimiento se realice en forma exitosa y alcance sus objetivos.

basarse en requisitos que avalen su trayectoria y solvencia institucional, siendo asistido técnicamente por los PAT. Se sugiere comenzar con un exhaustivo relevamiento de información y referencias en la provincia / región, a la que siga una convocatoria pública a manifestaciones de interés. Luego, realizar una reunión informativa del *Proyecto* con las ONG locales interesadas para requerirles información puntual, de cuya comparación, referencias y entrevistas relacionadas saldrá la elección de las ILAC. En el plano de la gestión puramente microcrediticia del *Proyecto*, es estratégica la selección de los socios locales y de asistencia técnica para operar en el terreno. La “empatía” institucional entre un PAT y la ILAC, y la apertura y vocación de aprendizaje de estas últimas, son algunas de las claves para que el *Proyecto* se realice en forma exitosa y alcance sus objetivos. Esa relación se plasma en la selección conjunta del equipo técnico, su capacitación, la transferencia de experiencia y conocimientos, y la realización periódica (quincenal en el primer año de trabajo) de reuniones del Comité de Gestión Local (CGL)<sub>2</sub>, integrado por personal de ambas organizaciones, donde se deciden los créditos que se aprueban y los que se rechazan.

8. *Suscripción del Convenio de Colaboración entre los PAT y las ILAC*. Este instrumento regula tanto la asistencia técnica como la financiación de gastos operativos de los primeros a las segundas.
9. *Selección de los Equipos Técnicos de las ILAC*. Con participación de los Proveedores de Asistencia Técnica, se lleva a cabo la capacitación teórico-práctica de los equipos y el montaje de los locales de funcionamiento del *Proyecto* y atención de los destinatarios, lo cual debe incluir la adquisición del equipamiento necesario.
10. *Conformación de los Comités de Gestión Local (CGL)*. Integrados por los coordinadores técnicos de los PAT y el personal del equipo microcrediticio de las ILAC, estos organismos funcionan como comités de crédito que analizan y aprueban las solicitudes presentadas por las organizaciones locales. Es un ámbito formativo y de seguimiento de los créditos a otorgar.
11. *Suscripción de un Convenio Marco de Financiación*. El acuerdo se rubrica entre el Administrador y las ILAC de contraparte local y regula la financiación de *fondos semilla* de microcrédito en dichas organizaciones. Posteriormente, deben suscribirse Contratos de Mutuo entre los mismos actores que regulen los desembolsos y devoluciones de fondos solicitados por las Instituciones Locales.
12. *Presentación de reportes de gestión mensual*. Esta tarea la deben realizar las ILAC al AF y a la Coordinación del *Proyecto*.
13. *Presentación de reportes técnico-financieros trimestrales*. Esta labor, en cambio, la llevan a cabo el AF y los PAT con destino a la Coordinación del *Proyecto*.

De los pasos surgidos del Proyecto Regional “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*”, se propone el siguiente Organigrama Funcional, que contempla los participantes que tienen un rol de dirección en el nivel superior, de apoyo logístico y seguimiento en un nivel intermedio, y de apoyo a los usuarios en el nivel inferior.

Gráfico N° 1 - Flujograma del Modelo de Gestión



### Especificaciones sobre los actores institucionales

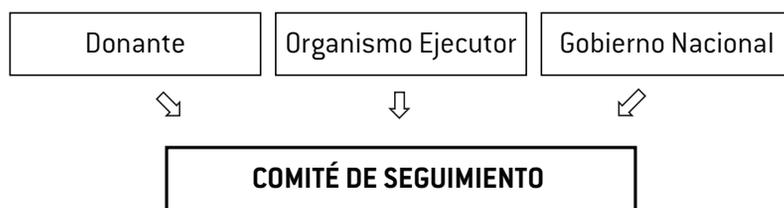
#### *Comité de Seguimiento*

Es el organismo de monitoreo y supervisión del funcionamiento del *Proyecto*. En él deben estar representadas las entidades que generaron la iniciativa.

En el caso del Proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el Comité está integrado por los siguientes actores representantes:

- del Donante, en carácter de observador.
- del PNUD.
- del Gobierno Nacional.

Gráfico N° 2: Integrantes del Comité de Seguimiento



El CS debe reunirse periódicamente, ya que cumple la función de supervisar, monitorear, introducir cambios (si correspondiera) en el Reglamento de Crédito (cambios de tasa de interés, por ejemplo) y evaluar la ejecución del *Proyecto*, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Operativo. Asimismo, es quien establece las pautas para la selección de los actores de la iniciativa microcrediticia: los PAT, el AF y las ILAC.

Un aspecto sumamente importante es el hecho de que la Coordinación del Proyecto reporte al Comité de Seguimiento. De esta manera, se logra intercambiar experiencias e información sobre la ejecución del *Proyecto* y sus presupuestos, a partir del contacto permanente que mantienen los profesionales y técnicos. Sus reuniones alientan la articulación de los esfuerzos, reforzando el sentido de unidad que tiene el Modelo. Cuando las circunstancias lo ameriten, también debe efectuar reuniones extraordinarias.

#### *Coordinador del Proyecto*

La creación del Fondo Rotatorio se realiza para financiar las carteras de microcrédito de las ILAC. Es conveniente que este Fondo sea administrado por una entidad financiera especializada distinta de la institución que brinda la asistencia técnica, con el propósito mantener la independencia de intereses entre ambos roles de apoyo a las ILAC, a la vez de prestar un servicio de excelencia especializado.

Es seleccionado por el Organismo Ejecutor con aprobación del Comité de Seguimiento, siendo el responsable de la ejecución operativa integral del *Proyecto*. Es quien armoniza y monitorea la gestión del Administrador del Fondo Rotatorio, con la entrega y devolución de los microcréditos por parte de las Instituciones Locales, remitiendo informes periódicos al CS.

Para tales fines, debe presentar informes trimestrales en las reuniones del Comité de Seguimiento, organismo que, a su vez, puede solicitarle informes o reportes parciales.

Asimismo, el Coordinador del Proyecto monitorea y evalúa las actividades de asistencia técnica y financiera realizadas por los PAT y el AF a las organizaciones locales. De esa manera, resguarda la calidad y cantidad de actividades para una mejor ejecución del *Proyecto*. Evalúa los informes presentados por los mismos y recomienda el desembolso de recursos al Organismo Ejecutor. Para ello, define y controla la emisión de informes mensuales y trimestrales, que contienen estadísticas de las operaciones de microcrédito de cada ILAC y una reseña de las actividades realizadas por cada PAT.

#### *Creación del Fondo Rotatorio*

La creación del Fondo Rotatorio se realiza para financiar las carteras de microcrédito de las ILAC. Es conveniente que este Fondo sea administrado por una entidad financiera especializada distinta de la institución que brinda la asistencia técnica, con el propósito mantener la

independencia de intereses entre ambos roles de apoyo a las ILAC, a la vez de prestar un servicio de excelencia especializado.<sup>3</sup>

Entre las ventajas más importantes de la constitución del Fondo Rotatorio, independizándolo de los demás recursos del *Proyecto*, está la re-utilización de los recursos dados en fiducia, sin tener que ingresar la recuperación de los microcréditos desembolsados como nuevos recursos del *Proyecto*. Esto, además de asegurar la utilización de los recursos apartados al otorgamiento de préstamos, facilita y agiliza la operación del programa.

### Objetivos

El Fondo Rotatorio se crea con un aporte inicial del Organismo Ejecutor, con el fin de que el Administrador lo utilice para fondear las carteras de microcrédito de la ILAC, financiando la entrega de microcréditos al sector de la microempresa local.

Esta herramienta opera como una “tesorería” que resguarda el capital donado, lo administra con eficiencia y transparencia, y lo facilita con agilidad para que las Instituciones Locales puedan aplicarlo a los microcréditos que desembolsan a los destinatarios del *Proyecto*. Asimismo, facilita la re-utilización de los fondos, potenciando su expansión.

Sus objetivos específicos son:

- Desarrollar una cultura emprendedora en las propias ILAC, que administran estos fondos con la responsabilidad para alcanzar una escala masiva en sus operaciones y hacer sus mejores esfuerzos para llegar a la sustentabilidad de sus actividades de microcrédito.
- Crear “fondos semilla” de microcrédito en las ILAC. Es decir, las ILAC pueden utilizar la cobranza percibida para renovar u otorgar nuevos créditos a las microempresas de sectores vulnerables de su provincia / región. Estos fondos podrán, luego, ser ampliados con apoyo de otros financiadores.

▲ El Fondo Rotatorio surge con un aporte inicial del Organismo Ejecutor, con el fin de que el Administrador lo utilice para fondear las carteras de microcrédito de la ILAC, financiando la entrega de microcréditos al sector de la microempresa local.

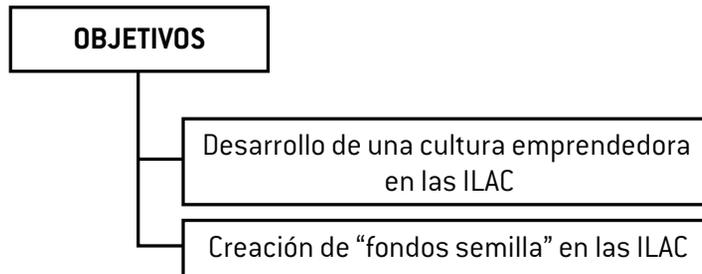
▲ El Fondo Rotatorio opera como una “tesorería” que resguarda el capital donado, lo administra con eficiencia y transparencia, y lo facilita con agilidad para que las Instituciones Locales puedan aplicarlo a los microcréditos que desembolsan a los destinatarios del Proyecto.

3 Para el caso argentino, y particularmente para el Proyecto PNUD, se consideró la creación de un fideicomiso como instrumento jurídico apropiado para la administración del Fondo Rotatorio. El fideicomiso es una figura jurídica que se crea con un fin determinado, apartando su patrimonio del de sus creadores y de quien debe administrarlo. El propósito de su utilización es el de darle al Fondo total independencia y protegerlo de los avatares que puedan sufrir el otorgante o su administrador, a la vez que enfocarse exclusivamente en el logro de los objetivos del Proyecto.

Legalmente, en un Contrato de Fideicomiso, el Fiduciante es aquella persona jurídica o física que, siendo titular de ciertos bienes, desea transferir su bienes (en este caso dinero) a un Fondo, dando expresas instrucciones al administrador (fiduciario) respecto a sus fines y modalidades de uso.

En el caso del Proyecto “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*”, si bien el aporte inicial proviene de una donación realizada por el Gobierno de la República de Italia, es el PNUD quien se constituye en Fiduciante por ser el Organismo Ejecutor, a raíz de las atribuciones que le fueron conferidas por el Donante. En ese carácter, transfiere parte de los recursos del Proyecto para constituir el Fondo Rotatorio que financia el otorgamiento de créditos destinados a fondear las carteras de microcrédito de las ILAC en las provincias seleccionadas.

Gráfico N° 3: Destino del Fondo Rotatorio



#### *Utilización de los recursos del Fondo Rotatorio*

El uso de los recursos está determinado y regulado por un Contrato Marco de Financiamiento, celebrado entre el Administrador del Fondo Rotatorio y cada una de las ILAC. En dicho contrato, se determina que el AF entrega los fondos mediante desembolsos parciales, que se instrumentan a través de la suscripción de contratos de Mutuo, en cada caso, por el monto correspondiente a la solicitud que haya presentado oportunamente cada ILAC al Comité de Gestión Local, y que este autorizase explícitamente.

Las ILAC no pueden utilizar los fondos para otro destino que el establecido por el Contrato Marco.

Las ILAC no pueden utilizar los fondos para otro destino que el establecido por el Contrato Marco, aún cuando el *Proyecto* se hubiese finalizado y aún cuando le fueran condonadas las deudas al final de la ejecución.

La duración del Fondo Rotatorio es de 10 años a partir de la fecha de su constitución

#### *Duración del Fondo Rotatorio*

La duración del Fondo Rotatorio es de 10 años a partir de la fecha de su constitución. El Fondo opera activamente hasta el último día hábil del plazo establecido, quedando su liquidación y el cumplimiento de los convenios existentes a cargo del AF.

Al finalizar cierto período de ejecución del Proyecto, las Instituciones Locales pueden solicitar la cesión a su favor de la cartera activa de créditos otorgados a través del Fondo Rotatorio.

#### *Destinatarios residuales del Fondo*

Las beneficiarias residuales del Fondo Rotatorio son las ILAC, las que, una vez cumplido el plazo del mismo, y cumplidas las condiciones establecidas en él, pueden recibir a modo de capitalización los saldos no utilizados del Fondo a esa fecha en proporción a la utilización que hayan hecho del mismo durante su vigencia. Además, al finalizar cierto período de ejecución del *Proyecto*, las Instituciones Locales pueden solicitar la cesión a su favor de la cartera activa de créditos otorgados a través del Fondo Rotatorio. El Comité de Seguimiento determina, a través del Reglamento de Crédito, los requisitos a cumplir por las ILAC para acceder a esta opción y los procedimientos necesarios para realizarlo. De materializarse la misma, el *Proyecto* deja fortalecidas económicamente a las organizaciones locales en el mediano plazo, habiéndolas, además, capacitado y robustecido en la gestión microcrediticia.

### Administrador del Fondo Rotatorio (AF)

El AF es una institución privada, pública o mixta con personería jurídica propia y con experiencia como entidad financiera de *segundo piso* con alcance en el territorio de actividad del *Proyecto*.

- *Criterios para la selección del AF*

Debe acreditar trayectoria en el financiamiento a organizaciones que otorguen créditos a microempresarios (la población objetivo del *Proyecto*), o sea a entidades que operan en el *primer piso* de la actividad microfinanciera. Por eso, es importante que acredite conocimiento de las organizaciones del sector social al cual brindará servicios financieros y al que realizará un seguimiento.

- *Funciones*

La función principal del AF es la administración adecuada del Fondo Rotatorio, cumpliendo los fines para los que fue creado (servir a microempresarios), resguardando su valor patrimonial y manteniendo un alto nivel de liquidez de dicho Fondo, para que pueda estar a disposición de las ILAC cuando éstas necesitan efectivizar los microcréditos a los usuarios. En tal sentido, el AF realiza el desembolso de créditos a las Instituciones Locales y la cobranza de capital e intereses, según las disposiciones del Organismo Ejecutor. También se ocupa de realizar el seguimiento de las ILAC, de modo tal de que las contrapartes locales respeten las condiciones establecidas en los convenios.

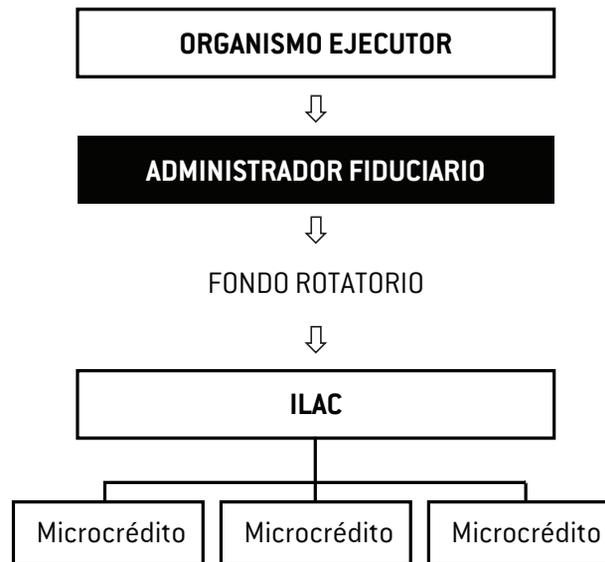
▲ El Proyecto debe dejar fortalecidas económicamente a las organizaciones locales en el mediano plazo, habiéndolas, además, capacitado y robustecido en la gestión microcrediticia.

▲ La función principal del AF es la administración adecuada del Fondo Rotatorio.

Así, el AF ejerce sus funciones cumpliendo con lo establecido en el Contrato que lo vincula con el Organismo Ejecutor, el Reglamento Operativo y el Reglamento de Crédito del *Proyecto*. Su actividad con las ILAC está regulada por un Contrato Marco de Colaboración y contratos de Mutuo por los préstamos que efectúa.

Los “clientes” a quienes sirve son el Organismo Ejecutor, que le confía el correcto uso de los recursos del *Proyecto*, y las ILAC, por su calidad de distribuidoras de los microcréditos, a las cuales financia mediante el Fondo Rotatorio, con la celeridad necesaria, luego de controlar la pertinencia de su uso.

Gráfico N° 4: Rol del Administrador del Fondo Rotario



Ante el Coordinador del Proyecto y el Comité de Seguimiento del Proyecto, el AF tiene las siguientes obligaciones informativas:

- En forma trimestral, entregar un detalle de todas las operaciones de crédito desembolsadas, de los gastos realizados por el Fondo Rotatorio, del estado de las cuentas del Fondo y de las gestiones de cobro realizadas para regularizar eventuales atrasos en sus créditos.
- Llevar la contabilidad patrimonial del Fondo Rotatorio, detallada en forma explícita, y entregarla trimestralmente al Fiduciante. Facilitar el acceso a esa contabilidad, cuando requieran su inspección los auditores designados por el Fiduciante.

#### *Provedores de Asistencia Técnica (PAT) y Financiera a las ILAC*

Los PAT son organizaciones que reúnen las capacidades suficientes para garantizar la adecuada asistencia técnica a las Instituciones Locales del Proyecto. En tal sentido, deben acreditar el conocimiento de las características propias del sector social y microempresarial en el país donde se ejecuta el Modelo y asegurar las siguientes condiciones de elegibilidad:

- Personería jurídica constituida en el país.
- Experiencia de trabajo con organizaciones sociales, proyectos destinados a la población vulnerable y a la reducción de la pobreza.
- Experiencia acreditada en la temática de capacitación en microcrédito y conocimiento del mercado local.
- Capacidad de asistencia técnica a las Instituciones Locales (personal, infraestructura y *know how* en microcrédito).
- Conocimiento del contexto local donde deberá actuar por antecedentes de trabajo en la ejecución de proyectos de carácter social.

### Funciones de un PAT

El Modelo de Gestión propuesto estipula que las funciones que realizan los PAT estén definidas en forma explícita en el Reglamento Operativo, en el que se reafirmará su rol de “expertas en microcrédito” y en la ejecución de programas con fondeo internacional, lo que las convertirá en operadoras avezadas de proyectos que conjuguen ambas características.

Su relación con las ILAC debe ser de tutoría. El objetivo es la transferencia del conocimiento especializado en buenas prácticas y en gestión de las carteras de microcrédito. Con este apoyo continuo se espera que las contrapartes locales se encuentren en condiciones de cumplir adecuadamente con sus funciones durante la vigencia del Fondo Rotatorio. Asimismo, un PAT debe constituirse, eventualmente, en el organismo que les provea el subsidio operativo y les explique cómo administrarlo y rendir cuentas, a la vez que las asista y asesore en su relación con el AF y la población objetivo del *Proyecto*.

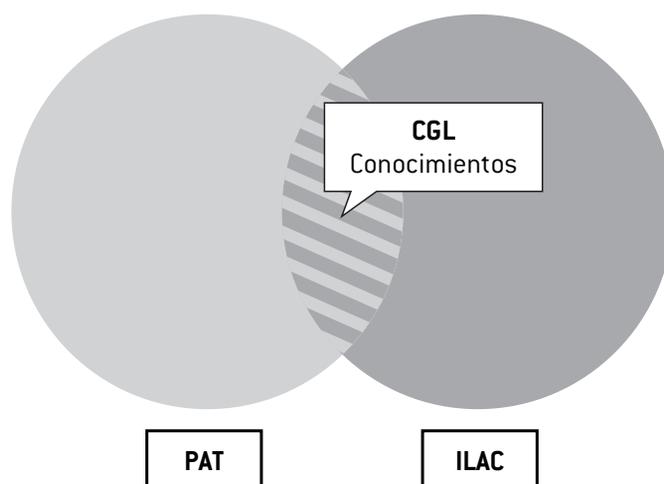
En su relación con la Coordinación del Proyecto, los PAT tienen que presentar informes trimestrales de desempeño, que incluyan el detalle de las actividades desarrolladas durante esos períodos y la utilización de los presupuestos asignados.

Además, deben participar junto a la Institución Local en el Comité de Gestión Local (comité de crédito), organismo en el cual el PAT tiene derecho de veto. Este debe tomar decisiones crediticias y constituirse en el ámbito más adecuado para que un PAT desempeñe el papel de transferencia de conocimiento a las organizaciones locales, en la función de análisis y evaluación de riesgo de los microcréditos solicitados.

El camino recorrido por el Proyecto “*Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños*” da cuenta de que, durante los primeros 12 meses de ejecución del emprendimiento, los Comités de Gestión Local son el equivalente a una “escuela de microfinanzas”, donde los Proveedores de Asistencia Técnica transfieren conocimientos prácticos a los Asesores de Crédito de las ILAC, a través del Método de Casos. Estos conocimientos deben ser complementarios a los desarrollados mediante otras actividades de capacitación y asistencia técnica realizadas por el PAT.

- ▲ La relación del Proveedor de Asistencia Técnica con las ILAC debe ser de tutoría. El objetivo es la transferencia del conocimiento especializado en buenas prácticas y en gestión de las carteras de microcrédito. Con este apoyo continuo se espera que las contrapartes locales se encuentren en condiciones de cumplir adecuadamente con sus funciones durante la vigencia del Fondo Rotatorio.
- ▲ El Comité de Gestión Local debe constituirse en el ámbito más adecuado para que un PAT desempeñe el papel de transferencia de conocimiento a las organizaciones locales, en la función de análisis y evaluación de riesgo de los microcréditos solicitados.

Gráfico N° 5: Generación de conocimientos



Es conveniente que los Proveedores de Asistencia Técnica sean seleccionados a través de una convocatoria abierta.

Los PAT deben tener domicilio legalmente reconocido en el país donde se ejecute el Proyecto y pueden presentarse en forma individual o agrupada.

#### *Criterios de selección de un PAT*

Es conveniente que los Proveedores de Asistencia Técnica sean seleccionados a través de una convocatoria abierta<sup>4</sup>. Así, la licitación queda a cargo del Organismo Ejecutor, según sus reglas de contratación y de acuerdo a las pautas establecidas por el Comité de Seguimiento. Este último organismo decide, luego, si aprueba totalmente lo actuado o tiene algún reparo respecto de la selección realizada en la convocatoria. Estos procedimientos deben ser establecidos en el Acuerdo suscripto entre el Organismo Ejecutor y el Donante.

Los PAT deben tener domicilio legalmente reconocido en el país donde se ejecute el Proyecto y pueden presentarse en forma individual o agrupada.

Se recomienda que la presentación formal a la convocatoria se efectúe en dos sobres separados, que deberán entregarse simultáneamente el día del llamado a concurso. El primer sobre debe contener los antecedentes de quien se oferte y su propuesta técnica. El segundo debe incluir el presupuesto detallado para la/s áreas geográficas para la/s que se postula, con alguna restricción preestablecida en su ámbito de trabajo para mejorar las posibilidades de logística del PAT.

El Organismo Ejecutor abrirá el segundo sobre luego de evaluado el contenido del primero. Las propuestas técnicas que no sean satisfactorias no pueden ser compensadas por las ventajas presupuestarias que pudiere incluir el segundo sobre.

Los criterios técnicos de selección de las ofertas que se recomiendan son los siguientes:

#### A) Antecedentes y experiencia del PAT oferente

- Experiencia internacional en los últimos 5 años en proyectos con componente relevante en microcrédito, en países con importante desarrollo en la materia

<sup>4</sup> En el caso del Proyecto PNUD, se trató de una licitación internacional.

- Experiencia en los últimos 5 años en proyectos relacionados al microcrédito, a las organizaciones locales y a la población objetivo a asistir, en las regiones y provincias donde la organización se postula para operar.
- Infraestructura de la institución, respecto de su logística disponible y su capacidad operativa, a nivel del país y región donde se postula para operar.
- Monto total de los proyectos con componente relevante en microcrédito ejecutados o en ejecución, a fin de comparar su escala con la del proyecto a desarrollar.
- Origen de los fondos de financiamiento destinados a los proyectos con componente relevante en microcrédito. Esta variable de análisis permite conocer cuáles han sido las organizaciones multilaterales y/o nacionales que han fondeado sus actividades y evaluado su desempeño.

#### B) Pertinencia del plan de trabajo propuesto y ajuste de la metodología a los Términos de Referencia

- *Enfoque metodológico de la asistencia técnica propuesta.* Es importante analizar si la metodología propuesta es adecuada para lograr los objetivos del *Proyecto*. Existen metodologías sólidas y probadas, pero que podrían no cumplir, por ejemplo, con el fin de llegar a los sectores sociales más vulnerables.

En este sentido, el Modelo de Gestión que propone esta Guía establece que la metodología microcrediticia debe caracterizarse por ser:

- » *Equilibrada:* el crédito tiene que adaptarse a la escala de la microempresa y debe ser tratado con un mismo estilo, con base en (por ejemplo) la solidaridad, el espíritu empresarial en los créditos individuales, la vocación comunitaria en los bancos comunales, etc.
- » *Armoniosa:* no puede tener aspectos que se contradigan entre sí. Por caso, el “mensaje” de puntualidad que se da a las microempresarios debe estar alineado con la puntualidad y cumplimiento de plazos de la ILAC, respecto a sus compromisos de financiación con los destinatarios.

La combinación de estos dos factores permitirá lograr la credibilidad de los titulares de las microempresas y una mayor eficacia en la aplicación de la metodología. Asimismo, es necesaria la presencia del PAT en el campo, junto a la Institución Local, a la que asiste *in situ*.

- *Contenido y alcance de la Asistencia Técnica.* La realización del trabajo de campo del PAT a las Instituciones Locales es de sustantiva importancia. Por eso, es relevante analizar la frecuencia de los contactos directos con el personal de las ILAC y la diversidad de los temas a tratar en esa relación de asistencia técnica. Es un aspecto relevante que la propuesta sea explícita en cuanto a la existencia de instrumentos y documentos que soporten técnicamente la propuesta.
- *Plan de trabajo a desarrollar.* El detalle del plan presentado debe ser exhaustivo, con metas y presupuestos consistentes con la finalidad del *Proyecto*, fácil de comprender y con una lógica de avance permanente en el fortalecimiento de las ILAC a las cuales se les dará asistencia técnica.

Una metodología equilibrada y armoniosa permitirá lograr la credibilidad de los titulares de las microempresas y una mayor eficacia. Asimismo, es necesaria la presencia del PAT en el campo, junto a la Institución Local, a la que asiste *in situ*.

La realización del trabajo de campo del PAT a las Instituciones Locales es de sustantiva importancia: es relevante analizar la frecuencia de los contactos directos con el personal de las ILAC y la diversidad de los temas a tratar.

### C) Idoneidad y competencia del personal clave para la realización del plan de trabajo

Es conveniente profundizar el análisis de la integración del equipo técnico que el PAT compromete a la ejecución del emprendimiento. Ello evita que el Proveedor sea seleccionado por su experiencia institucional y propuesta de trabajo, pero que luego afecte personal sin mayor trayectoria en la materia microfinanciera. Es recomendable también que se solicite el Currículum Vitae del coordinador general del PAT para el *Proyecto*.

El presupuesto económico de los servicios ofrecidos por un PAT puede clasificarse en dos grandes rubros:

- *Los gastos operativos*. Se trata de los honorarios de los consultores afectados al trabajo de asistencia técnica *in situ*, es decir, la Coordinación General y la Coordinación Local<sup>5</sup>.
- *Los convenios de asistencia económica a celebrar con las ILAC*. Este rubro hace referencia a los aportes para gastos operativos de las ILAC que ejecute el programa de microcréditos. Las Instituciones Locales seleccionadas deben ser las responsables de la administración de los fondos adjudicados para sus tareas y, para ello, también contar con el estricto control y la asistencia técnica y administrativa del PAT.

### Instituciones Locales Administradoras de Crédito (ILAC)

Las ILAC son organizaciones sociales, sin fines de lucro, seleccionadas por el Comité de Seguimiento con la directa colaboración de la Coordinación y del PAT. Si bien ellas no tienen relación contractual directa con el Organismo Ejecutor, sino a través del Administrador del Fondo Rotatorio y el Proveedor de Asistencia Técnica, son seleccionadas bajo las normas de dicho organismo.

El proceso de selección una ILAC es central en el Modelo de Gestión planteado, ya que el papel de estas instituciones es nodal para lograr una ejecución exitosa del Proyecto.

Este proceso de selección (que se detalla a continuación) es central en el Modelo de Gestión planteado, ya que el papel de las ILAC es clave para lograr una ejecución exitosa del *Proyecto*. Asimismo, se proponen una serie de Condiciones y Metas para evaluar el desempeño de estas instituciones con el objetivo de lograr los mayores niveles de autonomía y sustentabilidad de las experiencias que se financien a través de los microcréditos.

**Tabla Nº 1.** Condiciones y metas de la ILAC

<b>Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILAC)</b>		
<b>Condiciones de elegibilidad</b>	<b>Capacidades a desarrollar</b>	<b>Responsabilidades</b>
Personería jurídica constituida de 24 meses de antigüedad	Formación de un equipo de trabajo	Selección de las microempresas locales a financiar
Experiencia acreditada en el ámbito de la microempresa	Presentación de programas con metas concretas a lograr en tiempo y forma	Evaluación de las solicitudes presentadas
Presencia in situ	Sostenibilidad operativa	Participación en los CGL
Experiencia en la gestión de fuentes de financiamiento externas	Generación de una política de alianzas	Recupero de los créditos desembolsados
Permanencia (largo plazo)		Envío de un informe mensual de actividad al AF

<sup>5</sup> Gastos en viajes dentro del territorio a trabajar, gastos administrativos de la oficina base y un overhead institucional.

### Condiciones de elegibilidad y criterios de selección

Es importante que las ILAC demuestren conocer las características propias del sector microempresarial de cada provincia o región en que se desarrolle el *Proyecto*, de modo de colaborar con la adecuación de las metodologías operativas a esas particularidades locales.

Para ser seleccionadas, las ILAC de cada provincia/región deben poseer:

- Personería jurídica constituida con una antigüedad mínima de 24 meses.
- Una visión de la organización alineada a los objetivos del *Proyecto*.
- Experiencia acreditada en el ámbito de la microempresa y/o la economía social.
- Experiencia en la gestión de fuentes de financiamiento externas a la entidad.
- Permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo.
- Presencia *in situ*, a través de actividades que se puedan relacionar con la estrategia del *Proyecto* y que puedan generar complementariedad o sinergia.
- Conocimiento y compromiso con la comunidad local directa o indirectamente a través de miembros u organizaciones locales representativas y reconocidas por dicha comunidad.
- Solidez y una buena imagen institucional, políticamente neutra y favorable al desarrollo del *Proyecto*.

▲ Es importante que las ILAC demuestren conocer las características propias del sector microempresarial de cada región en que se desarrolle el emprendimiento, de modo de colaborar con la adecuación de las metodologías operativas a esas particularidades locales.

### Capacidades a desarrollar

Las ILAC deben comprometerse a alcanzar los objetivos específicos del *Proyecto*. Para ello, es necesario formar un equipo de trabajo y presentar un programa con metas concretas a alcanzar en un período de tiempo. De esa manera, las organizaciones locales pueden desarrollar la capacidad institucional suficiente para atender a un número importante de microcréditos y trabajar en la realización de una política de alianzas, capaz de potenciar su llegada al sector microempresarial en cada provincia / región.

Una de las metas más importantes de las ILAC es alcanzar su sostenibilidad operativa, para lo cual se les plantean estándares de desempeño en términos cualitativos (calidad de cartera) y cuantitativos (eficiencia en asignación de recursos y productividad física de los Asesores de Crédito), con objetivos que permitan asegurar el futuro operacional de las Instituciones en el terreno de las microfinanzas locales.

▲ Las Instituciones Locales deben formar un equipo de trabajo y presentar un programa con metas concretas a alcanzar en un período de tiempo.

▲ Una de las metas más importantes de las ILAC es alcanzar su sostenibilidad operativa.

### Financiación de gastos operativos

Para los primeros 18 ó 24 meses de trabajo, las ILAC requieren disponer de un subsidio fijo que les permita fortalecer su gestión hasta alcanzar un volumen de operaciones considerado crítico, con desembolso en forma adelantada y periodicidad trimestral. Dicho aporte tiene que ser calculado en función de una estructura operativa mínima, con remuneraciones y gastos (como alquileres, remuneraciones, movilidad, servicios, gastos bancarios, etc.) adecuados a valores de mercado en las provincias / regiones en las que operan<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Este presupuesto debe ser consistente con el presupuesto y el plan operativo que presente la Institución al Proveedor de Asistencia Técnica y tiene que ser aprobado por la Coordinación del Proyecto.

Para los primeros 18 ó 24 meses de trabajo, las ILAC requieren disponer de un subsidio fijo que les permita fortalecer su gestión hasta alcanzar un volumen de operaciones considerado crítico, con desembolso en forma adelantada y periodicidad trimestral.

Es necesario que la cartera activa de la ILAC genere un margen financiero que pueda ser asignado a solventar una parte creciente de estos costos operativos o a fortalecer la estructura patrimonial de la Institución.

En el proceso de transformación de una organización de la sociedad civil en una ILAC no es pertinente exigir su autosostenibilidad desde el inicio de sus operaciones.

Adicionalmente, se hace necesario que la cartera activa genere un margen financiero que pueda ser asignado a solventar una parte creciente de estos costos operativos o a fortalecer la estructura patrimonial de la ILAC, mejorando sus recursos y su disponibilidad de fondos. Este margen financiero deberá provenir de la tasa de interés cobrada a los prestatarios, que tiene que ser promocional y regulada durante el tiempo que las organizaciones reciban apoyo para cubrir sus gastos. Cuando las Instituciones Locales dejen de financiar una parte importante de sus gastos operativos con aportes del *Proyecto*, la tasa de interés deberá ser progresivamente liberada por el Comité de Seguimiento, a fin de facilitar la autosuficiencia financiera de las organizaciones.

Esto implica considerar que en el proceso de transformación de una organización de la sociedad civil en una ILAC no es pertinente exigir su autosostenibilidad desde el inicio de sus operaciones. En este período debe haber un apoyo económico subsidiado, mediante aportes directos a su estructura operativa y la regulación de la tasa de interés de los préstamos, hasta que la ILAC alcance una masa crítica de volumen de operaciones que le permita solventar, total o parcialmente, su costo de funcionamiento con el producido por su gestión.

El Modelo de Gestión que se propone no permite la percepción de comisiones o cargos adicionales a la tasa de interés activa (determinada por el Comité de Seguimiento), para dar transparencia a la tasa de interés del *Proyecto*, en función de la cual se establece el monto del subsidio fijo por ILAC.

#### *Responsabilidades de una ILAC*

Las Instituciones Locales tienen la obligación de ser responsables de:

- La identificación y selección de las microempresas locales a financiar.
- La evaluación de las solicitudes presentadas para su financiamiento, con la Asistencia Técnica de los PAT.
- La participación en los Comités de Gestión Locales, a través de los PAT.
- El recupero de los créditos desembolsados.
- Realizar un informe mensual de actividad al Administrador del Fondo Rotatorio que contenga dos reportes, uno sobre la cartera activa y otro sobre sus gastos e ingresos, con los siguientes datos:
  - » Monto y detalle de cartera activa.
  - » Monto de cartera pasiva (deuda con el Fondo Rotatorio).
  - » Monto de refinanciamientos de créditos morosos.

» Porcentaje de morosidad y monto de créditos morosos.

» Montos incobrables de la cartera activa.

» Monto de provisiones realizadas sobre la cartera morosa y/o incobrable.

» Montos de impuestos, gastos bancarios y gastos corrientes, pagados o devengados por la actividad microfinanciera de la ILAC.

### Perfiles y funciones de la estructura interna

Para lograr un adecuado desempeño del Equipo de trabajo (mínimo e inicial) de una ILAC, es importante establecer los roles que asumirá cada uno de sus integrantes y definir las capacidades básicas que deben acreditar para asumir esa responsabilidad.

Quienes sean responsables de la evaluación crediticia de los microempresarios deberán tener experiencia en el trabajo con microempresarios. Es conveniente, a su vez, que el Proveedor de Asistencia Técnica participe con poder de veto en la selección del equipo técnico de la Institución, tendiendo a que los participantes del Equipo sean idóneos y no cumplan roles simultáneos en la dirección de la ILAC.

Así, la estructura operacional mínima de cada organización local tiene que ser integrada por un equipo de tres personas, con los siguientes roles:

- *Un Jefe de Equipo*, con experiencia en la coordinación o liderazgo de equipos de trabajo y en administración económico – financiera de pequeños proyectos. Es necesario que su dedicación sea de tiempo completo, a fin de que pueda visitar destinatarios del *Proyecto*, supervisar al/los Asesor/es de Crédito y al Administrativo del equipo, asistir a las reuniones del CGL, y elaborar el informe trimestral de síntesis de actividades de la Institución y los reportes mensuales analíticos de la operación microfinanciera. También será el responsable de articular la actividad con las autoridades de la ILAC e informar lo actuado. Es importante que inicialmente tenga cartera de crédito a cargo, ya que de este modo puede “liderar con el ejemplo”, asumiendo las tareas propias y la experiencia de un Asesor de Crédito, hasta que se pueda incorporar un segundo Asesor.
- *Al menos un Asesor de Crédito*. Él se ocupará del análisis de créditos. Es altamente recomendable que tenga una dedicación total al *Proyecto*. Dentro de sus principales funciones, debe realizar el trabajo de campo, la promoción del programa y las visitas a los microempresarios, efectuando la evaluación para presentar sus solicitudes de microcrédito ante el Comité de Gestión Local. Es importante que participe también en el seguimiento y la gestión de cobranza en los casos en los que fuese necesario.
- *Un Administrativo* del equipo. Es la figura que se ocupará de registrar y administrar la información relativa a las operaciones de microcrédito, desembolsos y cobranzas, con destino al Jefe de Equipo y al/los Asesor/es de Crédito. Deberá elaborar las planillas de microcréditos a desembolsar por parte de las ILAC, quienes las remitirán al AF y las adjuntarán a los Contratos de Mutuo correspondientes. Paralelamente, quien cumpla este rol será también la persona responsable de cuidar los equipos de procesamiento de datos y el mobiliario de la ILAC, afectados a la ejecución del *Proyecto*.

▲ Es conveniente que el PAT participe con poder de veto en la selección del equipo técnico de la ILAC, tendiendo a que los participantes sean idóneos y no cumplan roles simultáneos en la dirección de la Institución.

El Equipo debe recibir el monitoreo de dos personas de la Comisión Directiva, que se aboquen al seguimiento de los indicadores del *Proyecto* y el cumplimiento del Plan de Trabajo comprometido por la ILAC con el PAT.

Gráfico N° 6: Estructura interna de las Instituciones Locales



En el Contrato Marco con el AF tienen que establecerse los causales que llevarían a la penalización institucional y, en último término, a la remoción de la ILAC.

#### *Causales de remoción de una ILAC*

Dada la importante responsabilidad de una ILAC en la ejecución operativa del *Proyecto* y la gravedad que implicaría su desempeño equívoco o irregular, en el Contrato Marco con el AF tienen que establecerse los causales que llevarían a su penalización institucional y, en último término, a su remoción como Institución Local Administradora de Créditos. La autoridad de aplicación, en tal caso, será el Comité de Seguimiento, quien tomaría la decisión en los casos donde se detecten créditos a actividades no elegibles para ser financiadas.

Entre los incumplimientos institucionales o contractuales, están los que se relacionan con:

- Cambios negativos en las condiciones legales y operativas de la ILAC, que fueran oportunamente aprobadas por el CS.
- La negativa a la entrega de los reportes de información y/o de la documentación de la ILAC al Administrador del Fondo Rotatorio.
- El desvío de los fondos asignados, sean estos aportes del *Proyecto* o créditos del AF a fines distintos a los acordados.
- La asignación incorrecta de créditos y/o laxitud en el recupero.

Los incumplimientos detectados, ya sea por el CGL, el Coordinador del *Proyecto*, el PAT o por el AF, son puestos a consideración del Comité de Seguimiento, y éste, por recomendación de la Coordinación, indicará al AF los pasos a seguir. Estos podrán ser:

- El cese de los desembolsos hasta que la ILAC regularice la situación.
- La realización de una auditoría integral de la ILAC y demás evaluaciones previstas en el Contrato de Mutuo.
- Instruir al AF para que ejecute los Contratos de Mutuo. El AF podrá realizar todas las gestiones judiciales y extrajudiciales tendientes al recupero de las sumas desembolsadas.
- Transferir la cartera de la ILAC al Administrador del Fondo Rotatorio o a otra entidad designada, instruyendo al AF sobre las condiciones requeridas para la transferencia mencionada.

**Las ILAC. Transformar las organizaciones sociales en  
instituciones promotoras de crédito**

Capítulo 2





# Las ILAC. Transformar las organizaciones sociales en instituciones promotoras de crédito

Uno de los objetivos prioritarios que se propone el Modelo de Gestión presentado es lograr que la actividad de apoyo de las Instituciones Locales de microcrédito perdure en el tiempo. De esa manera, el *Proyecto* logrará ser sustentable y alcanzar su mayor anhelo: el desarrollo de capacidades locales instaladas para la gestión de microcréditos y el fortalecimiento del sector social. Es decir, la meta principal de la experiencia es el desarrollo de las capacidades necesarias para que las organizaciones sociales de las regiones se transformen, paulatinamente, en Instituciones de Microcrédito.

El desarrollo de condiciones de sustentabilidad en las contrapartes locales resulta uno de los aspectos fundamentales de la *estrategia de salida* que propone el Modelo. Esto involucra factores concurrentes a trabajar con las Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILAC) en los dos años de puesta en marcha. Entre ellos, la institucionalización del microcrédito en el largo plazo y su autosuficiencia financiera.

### Cómo fortalecer las ILAC

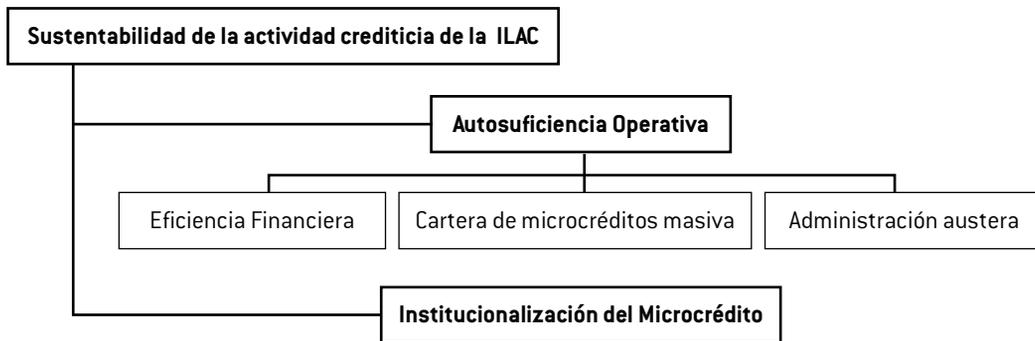
Idealmente, el Modelo busca que las organizaciones se transformen en instituciones de microcrédito, hecho que no siempre es compatible con su visión institucional de origen. Para ello, es conveniente orientar el trabajo a lograr que la comunidad se apropie del *Proyecto*, a través de la definición de pautas claras que lo relacionen a una propuesta de desarrollo sostenida. En esta dirección, el *Proyecto* contribuirá a crear equipos de microcrédito especializados y consolidar el compromiso de las comisiones directivas locales.

Uno de los objetivos prioritarios que se propone el Modelo de Gestión presentado es lograr que la actividad de apoyo de las Instituciones Locales de microcrédito perdure en el tiempo.

Es conveniente orientar el trabajo a lograr que la comunidad se apropie del Proyecto, a través de la definición de pautas claras que lo relacionen a una propuesta de desarrollo sostenida.

El avance hacia la autosuficiencia operativa de la actividad microfinanciera de la ILAC apuntará a que la propia institución administradora de créditos logre afrontar de manera creciente los gastos que realiza con ingresos percibidos de la tasa de interés que pagan los prestatarios. Con buenos índices de recuperación del crédito, una administración austera y una cartera de microcrédito relativamente masiva, las ILAC estarán mejor perfiladas para exhibir indicadores que muestren una práctica sustentable, que facilite alcanzar las condiciones para continuar la actividad y realizar gestiones ante otros financiadores.

Gráfico N° 7: Sustentabilidad de las ILAC



El Modelo tiene como una de sus prioridades centrales fortalecer la autonomía de las Instituciones Locales para que puedan continuar con estas acciones cuando cese el Proyecto de apoyo.

Finalizado el período de puesta en marcha, y el Proyecto como tal, las ILAC asumen la totalidad de sus costos operativos y la fijación de la tasa de interés de los microcréditos.

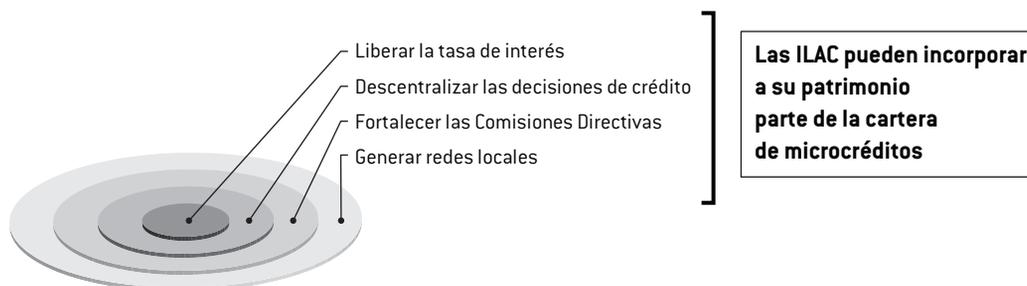
Así, el Modelo tiene como una de sus prioridades centrales fortalecer la autonomía de las Instituciones Locales para que puedan continuar con estas acciones cuando cese el *Proyecto* de apoyo. Con dicho fin, se recomienda implementar las siguientes medidas:

- Al promediar el *Proyecto*, el Comité de Seguimiento (CS) habilita el ajuste de la tasa de interés promocional de los microcréditos, de modo tal que las organizaciones cuenten con una herramienta más importante para lograr el equilibrio operativo. Finalizado el período de puesta en marcha, y el *Proyecto* como tal, las ILAC asumen la totalidad de sus costos operativos y la fijación de la tasa de interés de los microcréditos. En este punto, culmina la intervención del CS y se libera la tasa de interés, que pasa a ser decidida por las Instituciones Locales, según se detalla en el Reglamento de Crédito. Si el proceso es eficiente, en el marco de un contexto adecuado, las ILAC estarán cerca de alcanzar su sustentabilidad, por lo cual no deberían incrementar demasiado la tasa de interés para cubrir sus costos operativos. Este momento del *Proyecto* es de decisiva importancia para consolidar el esfuerzo desarrollado previamente y seguir creciendo en el alcance de los servicios ofrecidos a la población objetivo.
- Paralelamente, el CS autorizará la descentralización progresiva de las decisiones de crédito, que serán asumidas por las organizaciones locales. En tal sentido, a la finalización del *Proyecto* la función de los Comités de Gestión Locales (CGL) será ejercida por Comités de Crédito de las ILAC. Ellas contarán con recursos humanos formados en el *Proyecto*, con experiencia, una importante cantidad de destinatarios y buena calidad de su cartera crediticia.

- Otro aspecto trascendente es el fortalecimiento mediante un programa de capacitación y seguimiento específico de las Comisiones Directivas de las Instituciones Locales, con el objetivo de que, una vez retirado el apoyo técnico, cuenten con herramientas de monitoreo y seguimiento de la gestión. A partir de allí, la meta se orientará a tomar decisiones estratégicas para la organización y gestión de nuevas fuentes de financiamiento.
- Asimismo, es importante que el *Proyecto* apoye la generación de redes locales a fin de generar mejores condiciones institucionales de cierre.
- Por último, una vez finalizado el *Proyecto*, las contrapartes locales continuarán recibiendo financiación del Fondo Rotatorio y, de tener un buen desempeño, tendrán la posibilidad de incorporar a su patrimonio una parte importante de la cartera de microcrédito que administren. De este modo, serán fortalecidas patrimonialmente con el fin de mejorar sus condiciones económicas para la gestión de recursos ante otros financiadores.

▲ A la finalización del Proyecto la función de los Comités de Gestión Locales (CGL) será ejercida por Comités de Crédito de las ILAC.

Gráfico N° 8: Pasos para alcanzar la autonomía de la ILAC



### Lecciones aprendidas para la gestión y administración de una ILAC

La experiencia permite definir una serie de recomendaciones que conducirán a facilitar una gestión eficaz de las ILAC:

- Lograr un compromiso institucional de las autoridades y líderes de las contrapartes locales (governabilidad) explícito y comprometido en el largo plazo con las microfinanzas.
- Establecer una adecuada relación del equipo de microcrédito con el resto de la organización local, que es un apoyo de importancia a la iniciativa.
- Manejar un presupuesto operativo realista, que permita mantener el personal de microcrédito a lo largo de la ejecución del *Proyecto*<sup>1</sup>.
- Desarrollar una infraestructura propia, equipamiento informático y comunicacional adecuado y un equipo especializado dedicado únicamente a la ejecución del microcrédito.
- Designar un Jefe de Equipo de microcrédito idóneo, que lidere claramente a las personas que de él o ella dependen. Este actor establecerá las rutinas de orden operativo (rúters, controles, parámetros de

1 En caso de existir un contexto inflacionario, es importante que no erosione gravemente el presupuesto inicial.

productividad, etc.) y dará prolijidad en la documentación respaldatoria (carpetas, solicitudes, acuerdos, actas, planillas, software, etc.).

- Lograr que el Jefe de Equipo maneje la cartera de clientes en el primer año de ejecución del *Proyecto*, compartiendo esa función y experiencia con otros Asesores de Crédito.
- Posibilitar una participación decisiva del Proveedor de Asistencia Técnica (PAT) en el proceso de evaluación de los microcréditos entregados durante el primer año, como mínimo, de ejecución del emprendimiento<sup>2</sup>.
- Instalar una *cultura de la cobranza* en el equipo de microcrédito, en el marco de una política de desarrollo que diferencie a esta herramienta de otras intervenciones de corte asistencial. Esto prevendrá y combatirá las situaciones de morosidad de la cartera activa.
- Convencer al Jefe de Equipo, así como a los Asesores de Crédito y Administrativos, que pueden alcanzar altos parámetros de desempeño si se organizan adecuadamente y trabajan en forma armónica y coordinada.
- Generar la confianza en los integrantes del equipo de microcrédito en que la ILAC irá adecuando sus remuneraciones en función de los resultados que se vayan logrando.
- Lograr que esos integrantes perciban que crecerán en su trabajo en la misma medida que crezca el programa de microcréditos de la Institución Local.
- Confiar en que se puede alcanzar un buen nivel de autosuficiencia operativa de la ILAC y que ella no dependerá exclusivamente de conseguir subsidios o donaciones en el futuro.
- Estimular una relación sinérgica, a nivel institucional y personal, entre la Institución Local, el Proveedor de Asistencia Técnica, el Administrador del Fondo Rotatorio y el Coordinador del *Proyecto*.

Gráfico N° 9: Gestión exitosa de la ILAC



<sup>2</sup> En la experiencia realizada esta participación fue decisiva hasta los 400 microcréditos, en los casos de mayor masividad.

### Pautas para alcanzar la autosuficiencia operativa

En un contexto favorable, las ILAC pueden alcanzar un umbral de autosuficiencia operativa de sus actividades microcrediticias a los dos años de ejecución efectiva, debiendo pasar por distintas etapas de preparación, aprendizaje y masificación.

Se considera que, con una administración austera, las condiciones mínimas de sostenibilidad operativa aumentan a partir de administrar un volumen de cartera de crédito superior a los 100.000 dólares, a una tasa activa nominal del 24% anual<sup>3</sup>.

Con esta tasa, la actividad microcrediticia genera ingresos mensuales por encima de los 2.000 dólares, que serían una base para afrontar los costos operativos mínimos de la actividad microcrediticia de la ILAC: salarios de tres técnicos, alquileres, servicios, transportes y otros financieros (como la tasa pasiva del fondeo de la cartera de créditos).

Con la existencia de una demanda efectiva importante de microcréditos, estas condiciones se pueden alcanzar en unos 24 meses de trabajo de campo de la ILAC, período en el cual resulta necesario que cuenten con la tutoría del Proveedor de Asistencia y con aportes financieros para cubrir sus gastos.

Con ése objetivo, ciertas pautas favorecen el desarrollo de esquemas microfinancieros autosuficientes en las ILAC. Cabe aclarar que estas pautas no excluyen la participación de los proyectos (y del microcrédito) para asistir a poblaciones dispersas que residen en lugares de difícil accesibilidad y alto costo de llegada (como las poblaciones aborígenes de noroeste de Formosa atendidas por el *Proyecto PNUD*). En estos contextos, es recomendable decidir, en el marco de la política pública, la conveniencia de utilizar el microcrédito para desarrollar esquemas financieros realistas y, de ser así, establecer los aportes para sustentar la actividad de las contrapartes locales de manera externa y complementaria a la tasa de interés.

- ▲ Las ILAC pueden alcanzar un umbral de autosuficiencia operativa de sus actividades microcrediticias a los dos años de ejecución efectiva.
- ▲ En el marco de la política pública, es recomendable decidir la conveniencia de utilizar el microcrédito para desarrollar esquemas financieros realistas y, de ser así, establecer los aportes para sustentar la actividad de las contrapartes locales de manera externa y complementaria a la tasa de interés.

**Tabla N° 2:** Pautas para la autosuficiencia operativa

<b>AUTOSUFICIENCIA OPERATIVA</b>	
✓	Al canzar buenos niveles de productividad física (en número de prestatarios por asesor) en todos los Asesores de Crédito y en relación a todo el equipo de microcrédito.
✓	Mantener una adecuada profundidad del monto de crédito en relación a los ingresos netos de los clientes, que permita conciliar un alto nivel de productividad financiera (monto de cartera respecto de número de personal) con una baja tasa de morosidad.
✓	Reducir al mínimo la alta incidencia (en algunos países) de los costos impositivos, bancarios y transaccionales de movimientos en cuenta corriente, giros, transferencias, notaría, etc.
✓	Incorporar el rol de intermediación financiera. El objetivo es que la ILAC trabaje fondos de terceros para hacer crecer masivamente el alcance de sus microcréditos.

<sup>3</sup> Estos parámetros de referencia son válidos para una tasa de inflación anual moderada según estándares internacionales.

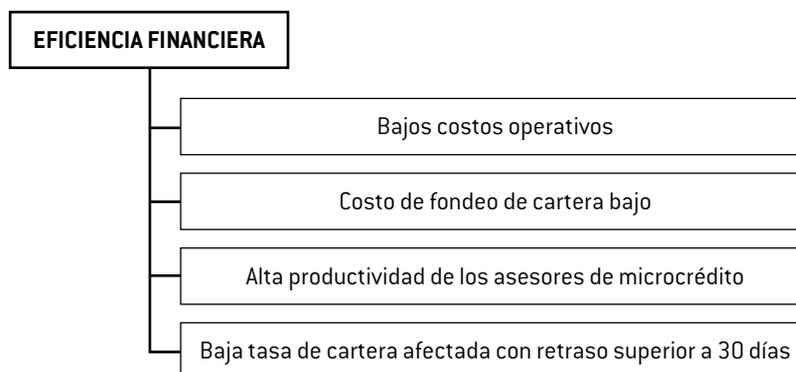
- ✓ Alcanzar una adecuada relación de apalancamiento del capital de la ILAC, que le permita sortear crisis financieras sin perder eficiencia en el uso de fondos externos.
- ✓ Tener una adecuada política de provisiones por créditos incobrables, que evite grandes sobresaltos patrimoniales en los años de crisis económica.
- ✓ Consolidar un equipo de trabajo con una baja rotación del personal por largo tiempo, que pueda ir entrenando a sus reemplazantes y asumiendo responsabilidades de mayor importancia en el desarrollo de la Institución.
- ✓ Tener una Junta Directiva convencida de su misión institucional, enfocada a brindar servicios financieros a los microempresarios de los sectores más vulnerables de sus países, y orgullosa de dar oportunidades de crecimiento profesional y económico a sus funcionarios y empleados.

### Las microfinanzas como herramientas para lograr organizaciones sociales sustentables

Respecto a la eficiencia financiera, desde sus inicios en la década de los '80, las organizaciones sociales que han devenido en Instituciones de Micro Finanzas (IMF) han registrado sus desempeños cuantitativos, hecho que ha posibilitado constantes avances en los parámetros que definen las mejores prácticas de las microfinanzas del sector social. En la actualidad, las IMF alcanzan nuevos límites de desempeño, produciendo un *efecto arrastre* en las pautas mínimas de eficiencia financiera y haciendo más exigentes los parámetros con que se juzga el desempeño de las demás instituciones.

Como ha sido mencionado en párrafos anteriores, a partir de esas experiencias hoy se sabe que para ser sustentable financieramente en el mediano/largo plazo, y dependiendo de los diversos factores que presenta uno u otro país, son recomendables las siguientes pautas mínimas en las microfinanzas<sup>4</sup>: *bajos costos operativos, bajo costo de fondeo de cartera, mínima pérdida anual de cartera activa* (castigo de créditos incobrables), alta productividad de los asesores de microcrédito, buen recupero, expresado en una *baja tasa de cartera afectada con retraso superior a 30 días*: en un nivel constante, inferior al 10% de su cartera<sup>5</sup>.

Gráfico N° 10: Hacia la eficiencia financiera



4 Para el Modelo de Gestión propuesto, estas son las pautas mínimas de eficiencia financiera sobre las que se estructuran los objetivos operacionales de las ILAC (productividad media de sus equipos, calidad de cartera, estimación de ingresos y egresos), cuando los PAT ofertan su Asistencia Técnica. Obviamente, estos indicadores pueden modificarse en función de las características de los escenarios nacional o regional en que se lleve adelante el Proyecto y su misión social.

5 Se refiere a las cuotas vencidas y a vencer de los créditos con atraso en sus pagos.

### Sustentabilidad, gobernabilidad y cultura organizacional de una ILAC

No es sencillo que una institución que lleva adelante distintos proyectos sociales pueda insertar en su organización un equipo microcrediticio sin que esto genere problemas en el funcionamiento de su estructura. Por tal motivo, es conveniente que las ILAC sean elegidas entre instituciones que demuestren un marcado interés en dedicarse a las microfinanzas.

En su corta historia, las microfinanzas han sido definidas también como un instrumento para lograr una “democracia económica”, debido a su eficacia para generar oportunidades de progreso a sus destinatarios.

Para el logro de los objetivos generales y específicos del *Proyecto* de Microcrédito este concepto requiere ser adecuadamente internalizado y compartido por la Junta Directiva de la ILAC e incorporado a su visión institucional. Esto significa:

- Compromiso de la dirección de la ILAC con la defensa del microcrédito como herramienta de desarrollo, evitando enfoques asistenciales que pudieran relajar la cultura de cobranza del programa y debilitar la misión del *Proyecto*.
- Autonomía y confianza en el Equipo Técnico en la toma de decisiones en general y la aprobación de los microcréditos en particular.
- Adecuada remuneración de los integrantes del equipo microcrediticio, en línea con su dedicación y los resultados alcanzados, para incentivar su compromiso con la ILAC y con los objetivos que persigue el *Proyecto*.
- Adecuada relación del equipo crediticio con otros proyectos de la institución para evitar problemas internos.
- Valoración y respeto por la importancia del *factor trabajo* en la toma de decisiones de la institución, integrando un sentido democrático y participativo de las decisiones.
- Reducción de la dependencia de subsidios externos. Estos implican una menor autonomía y, muchas veces, conducen a ineficiencias de gestión o debilitan la visión emprendedora de la organización social.
- Diversificación de fuentes de financiamiento, con el objetivo de moderar los riesgos y contar con recursos suficientes para financiar el crecimiento del programa.
- Compromiso por incrementar su actividad microcrediticia e impactar en la vida de gran cantidad de personas y, de esa manera, darle estabilidad al compromiso de la institución con las microfinanzas.
- Flexibilidad en las decisiones, para ir adecuando la operación de microcrédito a la evolución y mejoramiento de las metodologías y tecnologías, sin olvidar que el protagonismo principal de este tipo de programas se alcanza a través del contacto entre las personas (Asesores de Crédito y microempresarios y microempresarias).
- Neutralidad técnica de la organización frente a otros intereses, sean estos políticos, religiosos o de otra índole ajena al desarrollo del proyecto.

Es conveniente que las ILAC sean elegidas entre instituciones que demuestren un marcado interés en dedicarse a las microfinanzas.



▼Capítulo 3  
**El rol de los PAT en la autosostenibilidad de las ILAC**





## Capítulo 3

# El rol de los PAT en la autosostenibilidad de las ILAC

Tanto la dirección institucional del Proveedor de Asistencia Técnica, que tiene un trato directo con las Juntas Directivas de las ILAC, como el Coordinador Técnico General, que trabaja con las autoridades, el Jefe y el equipo de Microcrédito de la ILAC, y el Coordinador Local del PAT (en menor medida, pero con mayor frecuencia de contacto), deberán contribuir permanentemente al fortalecimiento institucional de las ILAC, transfiriéndoles conocimientos y capacidades para su mejor desempeño.

En este contexto, será responsabilidad también del PAT desempeñar una tarea de control financiero y administrativo de las instituciones que asista, transfiriéndoles los fondos de subsidio operacional (cobertura de costos salariales y gastos relacionados a la operación microfinanciera). La transferencia de estos fondos se realizará por trimestre adelantado y en base a un presupuesto acordado previamente, teniendo facultades para seguir entregando o interrumpir dicho flujo de anticipos en los siguientes períodos.

Para ello, los PAT requerirán los informes de rendición de gastos a las ILAC, controlando su adecuada registración y asistiendo a la organización en las consultas que ésta tuviera sobre los aspectos administrativos relacionados con la mejor ejecución del *Proyecto* y su control.

Que una ILAC comprenda y administre correctamente la creciente importancia que va tomando la actividad microcrediticia dentro de su ámbito institucional no es una tarea sencilla. Si alcanza la meta de autosuficiencia, esa unidad microfinanciera comenzará a tener una vida económica propia. En este sentido, la generación de eventuales excedentes pasará a exigir definiciones institucionales tales como:

- ▲ Será responsabilidad del Proveedor de Asistencia Técnica desempeñar una tarea de control financiero y administrativo de las Instituciones Locales que asista, transfiriéndoles los fondos de subsidio operacional.
- ▲ La misión de las ILAC puede ser susceptible de cambios parciales y el PAT puede hacer un aporte importante al estimularlas y asesorarlas en la jerarquización de su actividad microfinanciera.

El PAT deberá apoyar permanentemente a las ILAC en la adecuación de su estructura organizacional y funcionamiento a las características del Proyecto, a través del desarrollo de capacidades institucionales propias para continuar la ejecución sin su asistencia técnica.

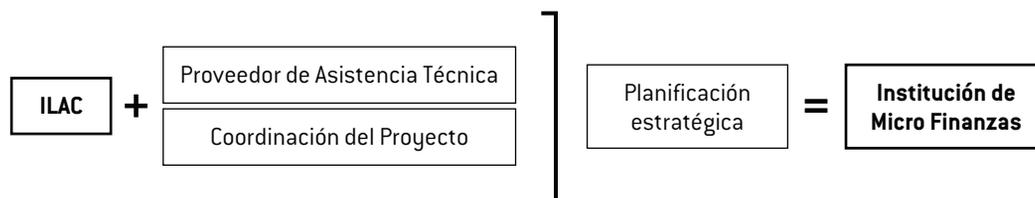
reinvertirlas en la actividad microfinanciera o canalizarlas al sostenimiento de otras actividades y/o proyectos de la institución.

La misión de las ILAC puede ser susceptible de cambios parciales. En este punto donde el PAT puede hacer un aporte importante al estimularlas y asesorarlas en la jerarquización de su actividad microfinanciera.

El PAT deberá apoyar permanentemente a las ILAC en la adecuación de su estructura organizacional y funcionamiento a las características del Proyecto, a través del desarrollo de capacidades institucionales propias para continuar la ejecución sin su asistencia técnica; y en las recomendaciones para mejorar su desempeño futuro y alcanzar su sostenibilidad económico – financiera.

Todo ello exigirá una Planificación Estratégica<sup>1</sup>, que comenzará con la asistencia técnica del PAT y luego será aprobada por el Coordinador del Proyecto, en el marco de una Planificación más general que contiene a distintas contrapartes locales. El objetivo será darle sentido institucional a esa vocación de fortalecimiento de la ILAC, destinada a transformarla en una moderna Institución de Micro Finanzas (IMF).

Gráfico N° 11: Planificación estratégica del proyecto



### Factores que facilitan y dificultan el apoyo a una ILAC:

Para el trabajo de apoyo que brindará un Proveedor de Asistencia Técnica a una ILAC, se considera favorable que se pueda contar con los siguientes factores:

Tabla N° 3: Factores externos que facilitan o dificultan la gestión de una ILAC

	FACILITA	DIFICULTA
FACTORES EXTERNOS	<p>✓ Una adecuada relación del PAT con la Coordinación del Proyecto y, a través de ésta, con el Comité de Seguimiento. Esto facilitará la adaptación de los planes a los cambios que exijan las características de las diferentes regiones y la evolución de un programa microcrediticio.</p>	<p>✓ Que el PAT no cuente con un responsable local que resida en la zona de trabajo de la organización para hacer un acompañamiento ajustado de la misma.</p>

1 Detallada en el Capítulo 2.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p>✓ Un eficiente desempeño del Administrador en el manejo del Fondo Rotatorio que permita enfocar los esfuerzos de las ILAC en la ejecución del programa microcredicio sin preocuparse por la celeridad en los desembolsos de fondos para otorgar los microcréditos.</p>	<p>✓ La existencia de intereses en la Junta Directiva de la ILAC que tiendan a subordinar el desempeño del equipo de microcréditos a compromisos ajenos al Proyecto, políticos u otros.</p>
	<p>✓ Un buen manejo de los aportes destinados por el Proyecto al funcionamiento de las ILAC, donde se controla la aplicación de esos recursos. La posibilidad de que el PAT administre estos aportes le dará una gran autoridad en su relación con las Instituciones Locales.</p>	<p>✓ La participación de las autoridades de la ILAC y/o sus parientes en el equipo técnico o como prestatarios del programa de microcrédito.</p>
	<p>✓ Que el PAT sea contratado por un plazo mínimo de dos años para brindar asistencia técnica, aunque la intensidad de esta asistencia vaya decreciendo a lo largo del período. Este sería el período promedio en el que las ILAC deberían alcanzar la cobertura mínima de sus gastos operativos con ingresos provenientes de la tasa de interés.</p>	<p>✓ La existencia en la Institución de una cultura organizacional poco emprendedora ó autónoma, que tienda a la dependencia de subsidios públicos y genere un marco que desaliente el esfuerzo por alcanzar la autosuficiencia operacional en micro finanzas.</p>
	<p>✓ Un alto grado de compromiso de las organizaciones locales frente al desafío de convertirse en instituciones de microfinanzas de alcance masivo, capaces de operar en forma sostenible.</p>	<p>✓ Un esquema organizacional en la ILAC que tienda a incorporar a miembros del equipo de trabajo para remunerarles otro tipo de labores que realizan para la institución. Este factor dificulta severamente el logro de altos niveles de productividad y eficiencia operativa.</p>
	<p>✓ Una adecuada integración del equipo microcredicio de la ILAC, en base a criterios de idoneidad, siendo conveniente que el PAT participe en su selección inicial.</p>	<p>✓ Problemas administrativos propios de la ILAC que demoren los desembolsos de los microcréditos y sometan a los prestatarios a demoras injustificadas, haciendo perder calidad al Proyecto.</p>
	<p>✓ La descentralización del seguimiento de las ILAC con la participación de técnicos locales, que puedan formar parte del proceso de puesta en marcha in situ.</p>	
	<p>✓ El interés genuino de las ILAC en adquirir el conocimiento que le puedan transmitir el Coordinador Técnico General y el equipo del PAT, y en capitalizar las experiencias que se generen durante la ejecución del emprendimiento.</p>	
	<p>✓ Que la ILAC promueva un sano afán de superación entre los integrantes de su equipo microcredicio, facilitando su capacitación externa y vinculación con instituciones de micro finanzas más avanzadas.</p>	
	<p>✓ Que las ILAC puedan identificar el rol de sus autoridades y equipos técnicos para evitar superposiciones o desfasajes entre ellas.</p>	

Es recomendable que el Equipo Técnico de al ILAC sea liderado por un Coordinador Técnico General con vasta experiencia en microfinanzas, en relaciones interinstitucionales y con una comprobada capacidad en la conducción de recursos humanos.

#### ► **Funciones del equipo técnico del PAT en el fortalecimiento de la ILAC**

Es recomendable que el Equipo Técnico sea liderado por un Coordinador Técnico General con vasta experiencia en microfinanzas, en relaciones interinstitucionales y, lo más importante, con una comprobada capacidad en la conducción de recursos humanos. Su trabajo principal consistirá en:

- Instalar una metodología microfinanciera en los equipos de trabajo designados por las ILAC, a través de talleres de capacitación al inicio del *Proyecto* y tutoría en las fases intermedias.
  - Liderar el trabajo de adaptación de la metodología microfinanciera a aplicarse por las ILAC, elaborando y modificando el Manual de Microcrédito conjuntamente con su equipo de trabajo.
  - Asistir a la Junta Directiva de las ILAC en la correcta inserción de las microfinanzas en su institución.
  - Visitar periódicamente a las ILAC y eventualmente a los destinatarios de los microcréditos, para monitorear si se está financiando a la población objetivo, el grado de satisfacción, los resultados cuantitativos del trabajo y el rendimiento individual de los integrantes del equipo de las ILAC.
- Participar, durante los primeros meses de ejecución del *Proyecto*, decisivamente en los CGL, capacitando a sus interlocutores e incidiendo fuertemente en las decisiones crediticias de la organización local.
  - Supervisar al Coordinador Local en su relación con el equipo de la ILAC, transfiriéndole su conocimiento en microfinanzas y su experiencia en la administración de programas de microcrédito.

Al Coordinador Técnico General debería reportar un Coordinador Local que resida en la región en la que trabaje el Proyecto.

► Al Coordinador Técnico General del PAT debería reportar un Coordinador Local que resida en la región en la que trabaje el *Proyecto*. Él será quien mantenga un permanente contacto con la ILAC. El perfil de esta posición debe ser el de una persona con conocimiento en microcrédito, aplicada frente a los aspectos administrativos, así como acostumbrada a una intensa actividad de asistencia y control en la ejecución de programas del sector social.

En resumen, un Coordinador Técnico Local tiene como tareas principales:

- Mantener el contacto cotidiano y permanente, en una función de tutoría, con el equipo técnico de la ILAC y el Coordinador General del PAT.
- Asistir y acompañar al equipo de la ILAC en la promoción del programa microfinanciero entre los potenciales usuarios del mismo.
- Transferir al Jefe de Equipo de la Institución Local su conocimiento en la administración de programas de microcrédito.
- Asistir al equipo de la ILAC en la confección de la documentación que contengan las carpetas de crédito, que deberá remitir a la Coordinación del Proyecto y al AF para el desembolso de los recursos del Fondo Rotatorio.
- Participar activamente del CGL, evaluando las solicitudes de microcréditos y asistiendo al Coordinador General y al equipo de la ILAC en la toma de decisiones crediticias.

- Asistir al Jefe de Equipo de la ILAC en su vinculación con otras instituciones sociales, privadas o públicas, para la mejor realización del programa de microcréditos.

En el PAT también es importante que algún funcionario, con amplia experiencia en la ejecución de proyectos sociales, tome el liderazgo institucional interno del *Proyecto*, en relación directa con el Organismo Ejecutor e integrándose al Comité Operativo con la Coordinación del Proyecto y el Administrador del Fondo Rotatorio. Entre otras funciones, el Comité realizará un aporte a la correcta articulación entre el AF y las ILAC, y sugerirá cambios para que sean considerados por el Coordinador y el Comité de Seguimiento del *Proyecto*.

El Modelo sugiere que el PAT presente un informe trimestral técnico-financiero, adjuntando el informe trimestral de síntesis de las actividades de las Instituciones Locales, los logros y dificultades relacionadas a los objetivos y metas acordadas; y un informe certificado de gastos y transferencias efectuadas a las ILAC a las que asiste.

Los informes trimestrales deberán presentarse al Coordinador del Proyecto antes de los 15 días hábiles de vencido el trimestre informado.

Al finalizar el Plan de Trabajo<sup>2</sup>, los PAT presentarán un Informe Final al Coordinador y éste al Comité de Seguimiento, incluyendo las actividades realizadas durante la ejecución del programa, la descripción de la metodología y los manuales operativos y de procedimientos. El informe deberá incluir un registro exhaustivo de la experiencia y los logros alcanzados por las ILAC asistidas, en relación al cumplimiento de las metas y resultados propuestos en el Plan, con un énfasis especial en la evaluación de las capacidades técnicas y financieras desarrolladas para que en el futuro las organizaciones puedan actuar sin apoyo del *Proyecto*.

### Mecanismos de asistencia técnica

Las experiencias en marcha dan cuenta de que los Proveedores de Asistencia Técnica pueden brindar su aporte a las ILAC, a través de diversas herramientas y actividades:

**Tabla Nº 4:** Mecanismos de Asistencia Técnica

	MECANISMO	TIPO DE ASISTENCIA
MECANISMOS DE ASISTENCIA TÉCNICA	Talleres de Capacitación en Metodología Microcrediticia	Suelen ser frecuentes al comenzar el programa, ya que muchas veces tienen carácter de reunión general. Se recomienda realizarlos también a los 9 meses de comenzado y al finalizar el trabajo de asistencia técnica, ya que en estas instancias de consolidación metodológica participan el conjunto de ILAC asistidas por un mismo PAT.
	Talleres de Capacitación a autoridades	Capacitaciones para las autoridades institucionales de la ILAC, orientadas a definir su rol específico en el programa de microcrédito, tanto en temas de gestión como de seguimiento a los equipos técnicos.
	Talleres de Capacitación a administrativos	Dedicados a establecer el manejo de la información, la relación con el AF, los archivos y los métodos para administrar la cartera de microcréditos.
	Talleres de Intercambio de experiencias entre ILAC de distintas áreas geográfica	Actividades para intensificar el proceso de aprendizaje en distintos aspectos de orden operativo, administrativo y financiero, vinculados al trabajo de las ILAC.

<sup>2</sup> Ver detalles en el Capítulo 2.

MECANISMOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Contacto permanente	Propiciar el contacto del Coordinador Local del PAT y las tareas operativas y administrativas de las ILAC.
Visitas periódicas del Coordinador Técnico General del PAT	Deberían tener, al menos, una frecuencia mensual, ya que son útiles para facilitar los talleres, participar en CGL y tomar contacto con la Junta Directiva de la ILAC, de manera de visitar a los microempresarios que reciban créditos de ella.
Adaptación de un Manual de Crédito para las diferentes jurisdicciones territoriales	Si bien al comenzar el programa tiene que trabajarse unos 9 meses con el mismo Manual para las diferentes ILAC, en el segundo Taller de Capacitación Metodológica debe hacerse una revisión del documento aceptarse la incorporación de sugerencias por parte de cada ILAC.
Materiales de soporte de una metodología de microcrédito	Las ILAC deben consolidar una metodología sustentada en reglamentos y materiales específicos para la evaluación de las microempresas, tales como un Reglamento de Crédito propio (complementario al del Proyecto), fichas y entrevistas, informes para el CGL y el AF, etc.
Visitas de campo frecuentes por parte del Coordinador Local	Sirven para constatar el grado de conformidad de los microempresarios con el servicio de microcrédito que les brindan las ILAC.
Realización de CGL con frecuencia quincenal	En el CGL se deciden todos los créditos solicitados por los microempresarios y microempresarias de cada región. Son la mejor instancia de capacitación de los equipos de microcrédito a nivel local, convirtiéndose en la herramienta de mayor transferencia de conocimiento desde el PAT a las ILAC.
Análisis y sugerencias de tácticas	Es saludable elaborar tácticas que promuevan el programa de microcrédito en el mercado provincial, adecuando la oferta de la ILAC a las características de la demanda local.
Sugerencia de alianzas	Se aconseja generar estrategias de articulación con las ILAC o apertura de nuevos centros de atención, creando una red de contacto y proximidad con la población objetivo.
Estimulación de una firme tendencia a la descentralización crediticia	La descentralización crediticia debe lograrse dentro de la ILAC, alcanzando una menor participación futura del Coordinador Local, pero un mayor compromiso de los Asesores de Crédito de la Institución. Este proceso debe ir acompañado de una mayor capacitación y experiencia de todo el equipo microcrediticio de la ILAC.
Estimulación de un proceso de centralización administrativa	Orientado a permitir un alto grado de especialización en el soporte documental del programa de microcrédito y un ajustado conocimiento de los flujos financieros de la cartera activa, de modo de lograr la mayor eficiencia en el uso de los recursos.
Asistencia en la presentación trimestral de informes técnicos	Apoyo para la presentación de los informes de situación económica y financiera del proyecto, de acuerdo a los formatos e instructivos correspondientes, al Coordinador del Proyecto.
Evaluaciones periódicas generales	Las realiza el Responsable Institucional del PAT, conjuntamente con el equipo técnico el Consejo de Administración de la ILAC, el Coordinador Técnico General y Coordinador Local. El objetivo es analizar la capacidad institucional instalada tanto en materia crediticia como en su política institucional hacia el programa.

Para realizar estas actividades es preciso que los Coordinadores Técnicos, General y Local de los Proveedores de Asistencia Técnica logren establecer una relación de mutua confianza con los integrantes de la Junta Directiva y el equipo microcrediticio de las Instituciones Locales. En gran medida, esto facilitará el aprendizaje del personal afectado al *Proyecto*, tanto a nivel de equipo como individualmente.

A lo largo de dos años de trabajo en conjunto, el vínculo personal e institucional a construir deberá ser de gran respeto por la contraparte, a fin que se logre un clima en el cual los temas importantes o difíciles sean tratados con confianza mutua.

El logro de los objetivos del *Proyecto* debe ser compartido entre el PAT (que operará de *entrenador – capacitador*) y la ILAC (que será el *actor en microcrédito*). Ambas partes establecerán su rol desde el primer día y deberán mantener fluido el diálogo entre sí.

### Secuencia lógica para el inicio del modelo de apoyo a una ILAC

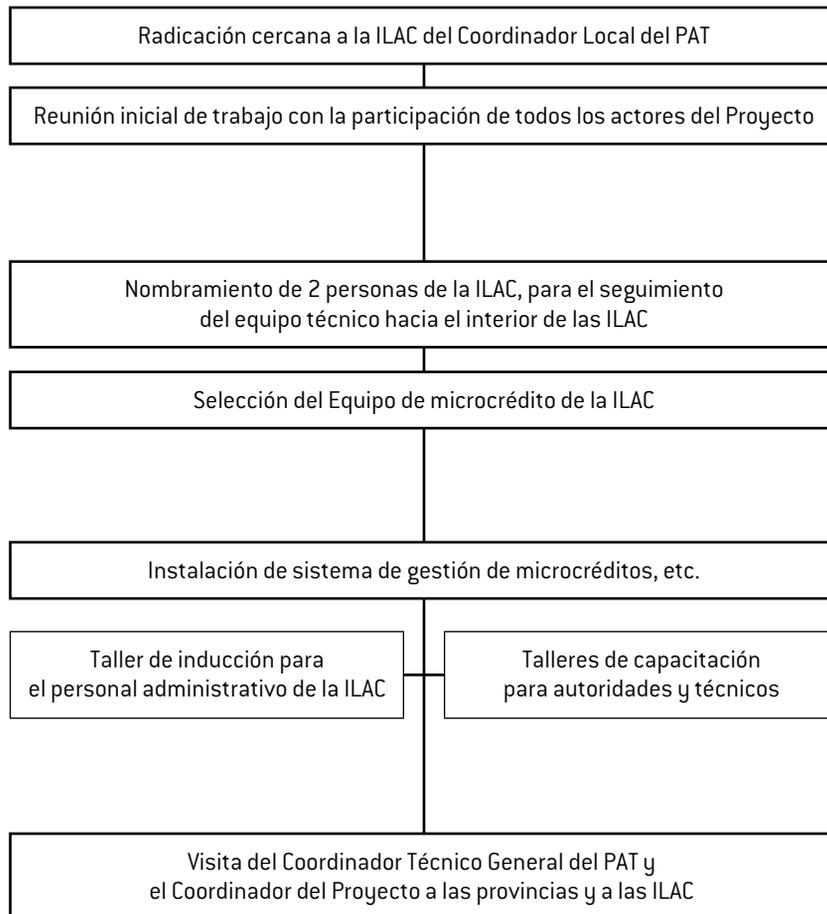
El Modelo de Gestión expuesto indica que será importante la etapa de puesta en marcha en el apoyo a las Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILAC). Para ello, se propone instrumentar inicialmente los siguientes pasos:

- La realización de una reunión inicial de trabajo con la participación de todos los actores del *Proyecto*.
- El adecuado conocimiento de los integrantes de la Junta Directiva de la ILAC, para conocer sus perfiles e historia institucional. Asimismo, el nombramiento de un mínimo de dos personas para actuar de contraparte permanente del PAT dentro de la dirección, y realizar el seguimiento del equipo técnico hacia el interior de las ILAC.
- El conocimiento de su Dirección Ejecutiva y colaboradores inmediatos, para saber cuál es su visión respecto de la instrumentación de un emprendimiento microcrediticio en el seno de la institución donde trabajan.
- La participación activa del Proveedor de Asistencia Técnica (PAT) en la selección del personal que integrará el Equipo de microcrédito de la ILAC.
- La realización de talleres de capacitación en la metodología microcrediticia, tanto a nivel de autoridades como técnicos, diferenciando roles y funciones de cada uno.
- La instalación de un software o sistema de gestión de microcréditos, apertura de cuentas bancarias y, de ser posible, la cobranza bancaria de las cuotas del microcrédito.
- La realización de un taller de inducción a los formularios del *Proyecto* para el personal administrativo de la ILAC, especialmente para el Jefe de Equipo y el responsable administrativo del Equipo de microcrédito. En el taller es aconsejable la participación del Administrador del Fondo Rotatorio (AF) y el Coordinador Local del PAT.
- La residencia ó radicación cercana a la ILAC del Coordinador Local del PAT, que cumplirá un rol estratégico en el Comité de Gestión Local (CGL) y que las funciones de seguimiento y tutoría en la región, desde al menos un mes antes del comienzo de la ejecución de la iniciativa.
- La frecuente visita a las provincias y a las ILAC por parte del Coordinador Técnico General del PAT, con periodicidad mensual. En forma trimestral, podrá también hacerlo el Coordinador del *Proyecto*.

▲ Los Coordinadores Técnicos, General y Local de los PAT deben establecer una relación de mutua confianza con los integrantes de la Junta Directiva y el equipo microcrediticio de las ILAC.

▲ El logro de los objetivos del Proyecto debe ser compartido entre el PAT (que operará de *entrenador – capacitador*) y la ILAC (que será el *actor en microcrédito*).

**Gráfico Nº 12:** Pasos para iniciar un modelo de apoyo una ILAC



▼Capítulo 4  
**El rol del AF en el fondeo de las ILAC**





## El rol del AF en el fondeo de las ILAC

### El fondeo de las ILAC

#### *Mecanismos de desembolso*

En Microfinanzas, la oportunidad (velocidad, puntualidad, certeza) del desembolso de los microcréditos a las microempresas es relevante. El negocio familiar cambia rápidamente las opciones de inversión del crédito y, en muchas ocasiones, las demoras en el desembolso hacen perder excelentes oportunidades. Por ello, la precisión y celeridad en los mismos es uno de los aspectos más importantes en el plano de la calidad de los programas de microcrédito.

No resulta casual que la duda en los microempresarios y microempresarias respecto de un *Proyecto* nuevo, generalmente, esté referida a su velocidad de desembolso. Han existido numerosos emprendimientos con recursos públicos que no han podido superar la lentitud en el otorgamiento de los fondos a los destinatarios. Muchas de esas iniciativas han trabajado con tasas de interés activas reducidas ó nulas, pero las demoras en sus desembolsos han mermado su demanda y aumentado su morosidad. En estos casos, los microempresarios no se han sentido moralmente obligados a ser puntuales en sus pagos frente a un acreedor que ha demorado en desembolsar los microcréditos o los ha obligado a múltiples y costosas tramitaciones.

En este Modelo de Gestión, los mecanismos de desembolso a las ILAC, y de éstas a los microempresarios, deberán instrumentarse con precisión y celeridad. En este proceso es crucial el compromiso del Administrador del Fondo Rotatorio (AF) para realizar una gestión ágil de financiación a las Instituciones Locales, que será lo que les permita cumplir puntualmente con sus compromisos frente a los prestatarios. Este

Los mecanismos de desembolso a las ILAC, y de éstas a los microempresarios, deberán instrumentarse con precisión y celeridad.

primer paso será de enorme importancia para edificar la autoridad de la organización local frente a los prestatarios, que es un factor estratégico para lograr una cartera de microcrédito sana. Ello requiere un proceso de desembolso simple.

La vinculación entre el Fondo Rotario del *Proyecto* (representado por el AF) con cada ILAC se instrumentará por medio de dos tipos de contratos, celebrados entre ambas partes. Se trata de un Contrato Marco que se complementará con sucesivos Contratos de Mutuo. Estos instrumentos documentarán los desembolsos del Administrador a las ILAC durante su participación en el *Proyecto*:

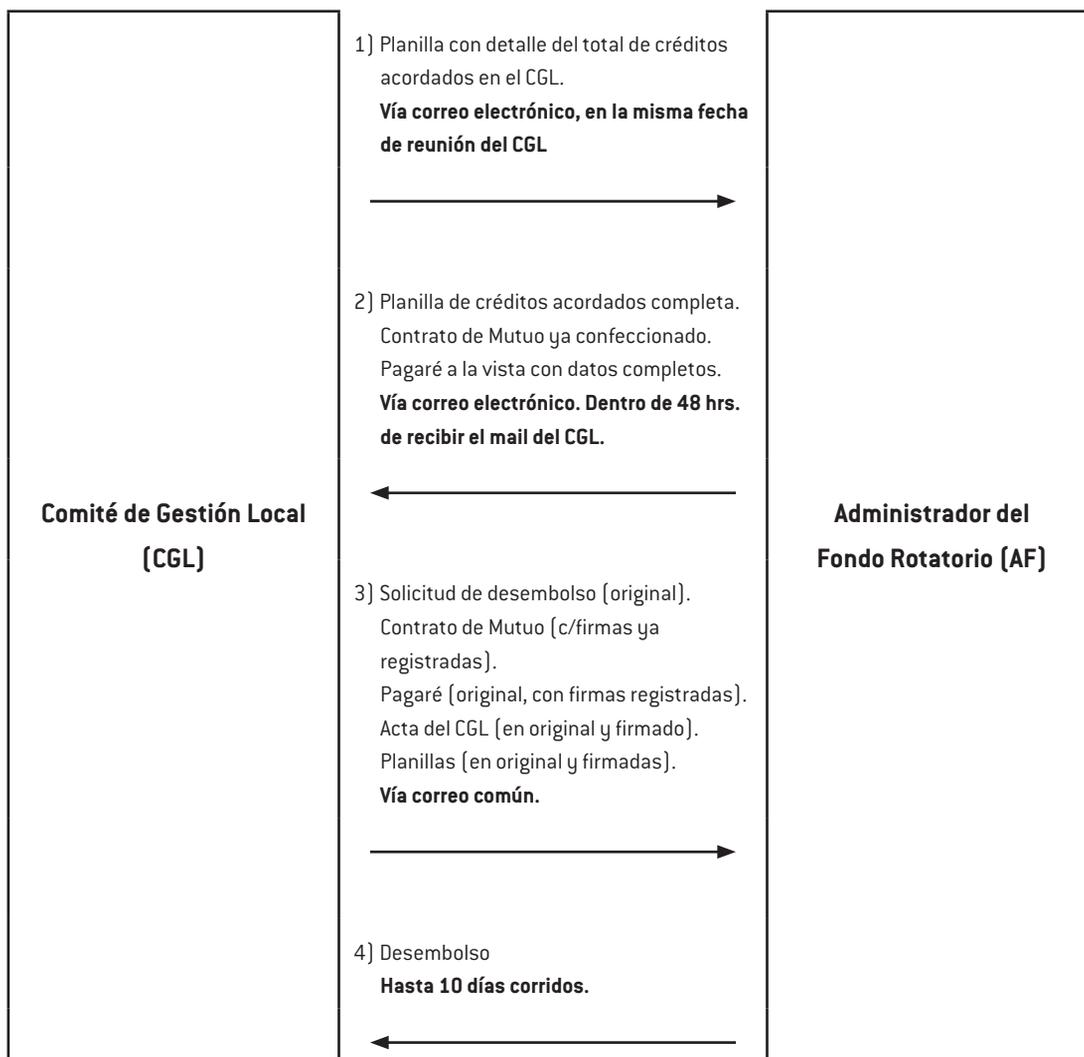
- *Contrato Marco*. Es el documento que determina los compromisos generales entre las partes y en relación al proyecto. Establece claramente los mecanismos de desembolsos parciales de dinero que el AF, como administrador del Fondo Rotatorio, entregará en relación a lo solicitado por cada Institución Local.
- *Contratos de Mutuo*. Son las herramientas que complementan al documento anterior e instrumentan la deuda de la ILAC con el Fondo, en cada caso, por el monto correspondiente a la solicitud que cada organización hubiere presentado al Comité de Gestión Local y éste hubiere autorizado expresamente.

La frecuencia de los desembolsos parciales se corresponderá con la frecuencia con que se realicen los Comités de Gestión Local, que decidirán los préstamos a otorgar.

La frecuencia de los desembolsos parciales se corresponderá con la frecuencia con que se realicen los Comités de Gestión Local, que decidirán los préstamos a otorgar. Lo contrario (menor frecuencia de desembolsos respecto de los CGL) denotará demoras y posibles fallas burocráticas en la administración del Fondo Rotatorio.

El proceso de desembolso es un ejercicio de emisión de documentación por parte de la ILAC y de control y devolución por parte del AF. Este procedimiento se basa en cuatro movimientos divididos, a su vez, en dos etapas, a saber:

- *Intercambio de documentación electrónica (pasos 1 y 2)*. Comienza con la confección de una solicitud de fondos de la ILAC al Administrador del Fondo Rotatorio, con una planilla adjunta de destinatarios de los microcréditos (acordados en el Comité de Gestión Local). La Institución remite la planilla vía mail al AF con el Acta del Comité, que aprueba esos créditos. Luego de revisar el Acta y la Planilla, el AF la devuelve ya validada a la ILAC, sumando el Contrato de Mutuo confeccionado con los datos correspondientes y un pagaré confeccionado por el monto total solicitado. Estos documentos deberán ser suscriptos por la ILAC y devueltos al AF.
- *Intercambio de documentación física (pasos 3 y 4)*. La ILAC remite por correo al AF el Contrato de Mutuo, el pagaré, una solicitud de desembolso de fondos, el Acta del CGL autorizante y la planilla de destinatarios. Esta documentación debe estar firmada en original por las personas apoderadas de la Institución, y dicha firma debe haber sido registrada previamente ante el Administrador. Luego de procesar esos documentos, el AF procede a desembolsar los recursos del Fondo Rotatorio a favor de la organización local. La implementación de ambas etapas se realiza en un tiempo estimado de 10 días corridos.

Gráfico N 13<sup>o</sup>: Flujograma regular de solicitudes de desembolso de fondos

Para evitar la existencia de recursos financieros ociosos en poder de las ILAC durante el período inicial del primer año, puede establecerse que el Administrador no pueda efectuarles nuevos desembolsos cuando ellas tengan un monto mayor a una X cantidad de pesos (10.000 pesos, por ejemplo), como capital disponible por el recupero de créditos, en la caja y/ó cuenta bancaria de la Institución, afectado a la ejecución del *Proyecto*. Posteriormente, este monto puede ser progresivamente flexibilizado en virtud de acompañar el crecimiento de la cartera de crédito de la ILAC.

#### **Monto, plazo y amortizaciones de la ILAC al Fondo Rotatorio**

La experiencia alcanzada a la fecha mostró que pueden existir casos en que el Fondo Rotatorio sea limitado para financiar las ILAC, más allá del período de puesta en marcha. A fin de lograr una distribución equitativa de los recursos, el Comité de Seguimiento puede determinar un

▲ A fin de lograr una distribución equitativa de los recursos, el Comité de Seguimiento puede determinar un monto promedio máximo a financiar a cada institución que resulte acorde a su Plan de Trabajo.

monto promedio máximo a financiar a cada institución que resulte acorde a su Plan de Trabajo. De existir fondos ociosos, el Administrador del Fondo Rotatorio puede utilizarlos transitoriamente para financiar a las ILAC por montos superiores al promedio fijado. En estos casos, el AF deberá programar el recupero de los excedentes prestados con el propósito de financiar la evolución crediticia de las organizaciones locales más nuevas, hasta el monto promedio establecido en cada caso.

Es conveniente que los plazos de financiamiento del Fondo Rotatorio a cada ILAC estén en concordancia con los plazos de los microcréditos que ellas desembolsen.

Es conveniente que los plazos de financiamiento del Fondo Rotatorio a cada ILAC estén en concordancia con los plazos de los microcréditos que ellas desembolsen, de forma tal que el AF pueda ir observando el comportamiento de las carteras activas que financia el Fondo (monto, evolución de la mora, etc.).

Normalmente, la evolución previsible de las carteras activas de las ILAC durante el primer año es de un constante crecimiento, por lo que los plazos del financiamiento que les brinda el Fondo Rotatorio, en general, son coincidentes con los vencimientos del capital adeudado por los microempresarios y punto de partida para un nuevo período de financiamiento y monitoreo de sus indicadores de cartera.

Se sugiere utilizar un plazo semestral para establecer los vencimientos y renovaciones de los Contratos de Mutuo.

Para simplificar el trabajo del Administrador es recomendable homogeneizar los períodos de evaluación de las ILAC y determinar fechas fijas para el teórico vencimiento de la financiación del Fondo a todas las ILAC del *Proyecto*. Estas fechas se corresponden con plazos de vencimiento que pueden ser trimestrales, cuatrimestrales, semestrales, anuales, etc. Dentro de estos plazos, fijados por el Comité de Seguimiento, caducan y (usualmente) se prorrogan los vencimientos de los Contratos de Mutuo de las ILAC y, concordantemente, sus carteras de microcrédito.

Así, un plazo anual podría resultar largo para realizar una evaluación y seguimiento ajustado de las carteras de microcrédito, que habitualmente rotan entre 2 y 4 veces por año. Por ello, se sugiere utilizar un plazo semestral para establecer los vencimientos y renovaciones de los contratos.

El vencimiento de los Contratos de Mutuo de las ILAC con el Administrador no implica que los microcréditos de los prestatarios deban vencer para la misma fecha. Usualmente, estas fechas se encuentran desfasadas. Por lo tanto, si el *Proyecto*, el AF o bien la ILAC desea cancelar su deuda con el Fondo Rotatorio, se deberá acordar un calendario de cancelaciones con la organización consistente con su política de cobranzas a los prestatarios, o bien la cesión de su cartera de microcréditos al AF o a la organización que este le indique.

Por otra parte, las ILAC pueden realizar cancelaciones anticipadas a estos vencimientos en línea con la intención de evitar la existencia de recursos financieros ociosos. Así, estarán habilitadas a realizar cancelaciones al Fondo Rotatorio cuando dispongan de un monto sin utilizar que exceda la suma fijada por el Comité de Seguimiento durante un período determinado. En estos casos, el pago de dicho excedente lo realizará la Institución Local al Fondo, por mes vencido, y será imputado al pago parcial o total del capital y/o intereses de las obligaciones de vencimiento más antiguo que tenga la ILAC con el Fondo.

Un párrafo aparte es el referido a los costos de movimiento de fondos (comisiones bancarias, impuestos a los débitos, sellados provinciales o nacionales, etc.) que tienen determinadas regiones o países. Estos introducen un elemento adicional en la consideración de la mecánica más conveniente para rotar o amortizar el financiamiento. Por tal motivo, estas decisiones requerirán de un análisis puntual antes de determinar los flujos financieros, de manera de no elevar innecesariamente los costos operacionales, un aspecto de importancia crucial en las microfinanzas.

### *Cargos a pagar al Administrador del Fondo Rotatorio*

Al mismo tiempo que crece el financiamiento del Fondo a las Instituciones Locales, que generalmente van ampliando su participación en los recursos del Fondo y tendiendo a agotar su capital original, es importante que las ILAC vayan pagando al AF un costo de administración del financiamiento que reciben. El propósito de esta correlatividad es introducir en las organizaciones el concepto de *servicios de deuda*, que explicita el costo que tiene el financiamiento del Fondo Rotatorio.

En igual dirección, la previsión del pago de su costo financiero será útil para habituar a las ILAC con el concepto de *intermediación financiera*, que refiere a un ejercicio que deberán hacer frecuentemente en su futura evolución, como Institución de Micro Finanzas desarrolladas<sup>1</sup>, cuando accedan a otras fuentes de financiamiento, probablemente a tasas de mercado.

También es conveniente que las ILAC paguen al Fondo un costo para mantener el valor real del capital que administra el AF, para preservarlo de la erosión inflacionaria y/o cambiaria, tan habitual en los países en desarrollo, donde se aspira llevar a cabo la gran mayoría de los programas de microfinanzas.

El segundo concepto a prever como costo financiero a pagar por la ILAC al Fondo Rotatorio es la constitución de una reserva para cubrir los créditos incobrables del *Proyecto* en un período anual. Este es un ítem que puede erosionar la cartera activa del Fondo Rotatorio, por la pérdida de capacidad de pago de las ILAC. El pago de este concepto sirve para conformar un fondo de reserva solidario respecto a la incobrabilidad de las ILAC frente al Administrador. Así, este fondo es solidario porque es utilizado indistintamente para cubrir la incobrabilidad de cualquier organización que participe del Proyecto.

▲ Es importante introducir en las organizaciones el concepto de servicios de deuda, que explicita el costo que tiene el financiamiento del Fondo Rotatorio.

▲ El segundo concepto a prever como costo financiero a pagar por la ILAC al Fondo Rotatorio es la constitución de una reserva para cubrir los créditos incobrables del Proyecto en un período anual.

### **Garantías de una ILAC al Fondo Rotatorio**

Como garantía de su deuda con el Fondo Rotatorio, las ILAC dispondrán de dos opciones:

- En un primer momento, la suscripción de un pagaré a la vista, en oportunidad de cada Contrato de Mutuo que suscriban con el Administrador, por el monto del capital desembolsado.
- Posteriormente, el Comité de Seguimiento puede autorizar al AF a recibir de una Institución Local, en calidad de garantía, la cesión de su cartera de microcréditos, en reemplazo del pagaré a la vista originalmente entregado.

Esta segunda situación puede instrumentarse a través del endoso a favor del AF de todos los pagares suscritos por los prestatarios, mediante la entrega o depósito en una institución confiable o en una escribanía. La cesión puede ser usual en casos donde las ILAC tengan una cartera activa sana y signifique reemplazar su responsabilidad patrimonial directa (un pagaré, como título ejecutivo) por los microcréditos que vaya generando en el tiempo, que hayan dado muestras de su calidad de pago.

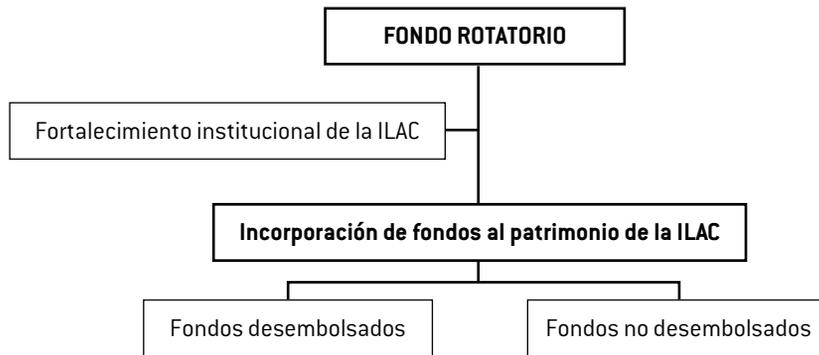
### **Capitalización de fondos**

El Fondo Rotatorio opera activamente hasta el último día hábil del plazo establecido, quedando su liquidación y el cumplimiento de los convenios existentes a cargo del Administrador.

<sup>1</sup> Ver el proceso de transformación de una ILAC en una Institución de Micro Finanzas en el Capítulo 4.

Las beneficiarias residuales de ese Fondo son las ILAC, que a la finalización de la vigencia del Fondo Rotatorio, y cumplidas las condiciones establecidas en él, perciben los bienes que integran el patrimonio a esa fecha.

**Gráfico N° 14:** Proceso de incorporación de fondos al patrimonio de la ILAC



En el marco de una política de fortalecimiento en el mediano plazo, el Modelo de Gestión de Microcrédito contempla la incorporación de estos fondos al patrimonio de las organizaciones locales. Para ello, las ILAC deben cumplir pautas de desempeño, como las siguientes:

- Haber cumplido correctamente con todas las obligaciones a su cargo en la ejecución del *Proyecto*, comprendidas en los Contratos de Mutuo y en los Reglamentos del mismo. El Organismo Ejecutor, con aprobación del Comité de Seguimiento, será quien disponga si cada ILAC ha cumplido o no con sus obligaciones, durante la ejecución del Proyecto. Si este concluyó su ejecución será el AF con base en el mandato recibido del Organismo Ejecutor el que verificará este cumplimiento.
- Asimismo, al finalizar el cuarto año de ejecución del emprendimiento, las ILAC podrán incorporar a su patrimonio hasta un monto máximo de fondos<sup>2</sup>. Para acceder a esta opción deberán mantener activos el *Proyecto*, el equipo técnico y la infraestructura necesaria para realizar la gestión del fondo de microcrédito.
- Adicionalmente, y en línea con los contratos firmados por las ILAC en el transcurso del *Proyecto*, las instituciones deberían comprometerse a continuar con la aplicación de esos recursos al otorgamiento de créditos a microempresas. De no cumplir con dicho compromiso, como lo establece el Reglamento de Crédito, perderán este beneficio.

### **Criterios de distribución**

Algunos criterios establecidos en el Modelo son los siguientes:

#### *- Fondos desembolsados*

La distribución de estos fondos se puede realizar tomando en cuenta el saldo de la cartera activa de cumplimiento normal de cada ILAC.

Para la distribución de fondos de cartera activa es conveniente no considerar los préstamos con una mora superior a los 180 días, los que serán considerados *incobrables*. Adicionalmente, las ILAC no podrán acreditar

<sup>2</sup> Por ejemplo, este monto puede ser igual o inferior al monto que se obtenga de dividir el Fondo Rotatorio total en el número de ILAC activas del Proyecto.

un monto igual al de los préstamos incobrables, acumulados desde el comienzo de la ejecución del *Proyecto*, a fin de incentivar buenas prácticas de recupero.

- *Fondos no desembolsados*

Si al finalizar los 10 años de vida del Fondo aún existieran recursos no desembolsados, se recomienda distribuirlos entre las ILAC en proporción directa a tres indicadores<sup>3</sup>:

- Monto total de créditos otorgados en el período de vigencia del Fondo Rotatorio (en proporción al total de fondos utilizados por el programa).
- Índice de recupero crediticio (ILAC con incobrabilidad inferior al X%).
- Créditos entregados a mujeres (prioriza a las ILAC que hayan entregado más créditos a mujeres).

---

<sup>3</sup> Se considerará una ponderación del 40% al indicador 1, un 35% al indicador 2 y un 25% al indicador 3.



**Los Microcréditos. Lograr el mayor y mejor  
financiamiento de las microempresas**

▼Capítulo 5





## Los Microcréditos. Lograr el mayor y mejor financiamiento de las microempresas

El Modelo de Gestión está diseñado y pensado para ser utilizado por proyectos destinados a financiar el crecimiento de microempresarias y microempresarios de subsistencia y acumulación simple o ampliada<sup>1</sup>, en forma individual o asociativa.

### Actividades que pueden acceder al financiamiento

El Modelo contempla los siguientes requisitos para acceder a los microcréditos:

- Ser microempresas que tengan una antigüedad o experiencia en la actividad de más de un año.
- Que la actividad de la microempresa se enmarque en rubros industriales, comerciales, de servicios urbanos o actividades primarias en áreas rurales, ya sean extractivas o agropecuarias.
- No ser microempresas vinculadas familiarmente a integrantes de las ILAC, ya sean éstos autoridades o técnicos de las mismas. Esto evitará privilegios que deterioren la calidad crediticia o desplacen a otras personas que quieran acceder a los microcréditos.
- Que las actividades no deterioren el medio ambiente local, ni afiancen ocupaciones ilegales de predios, ni se destinen a la compra de armas, a faenas no autorizadas de animales silvestres, que no contemplen trabajo infantil, y que no se sean actividades financieras que se presten a la especulación o al re-préstamo de los recursos del Fondo.

---

1 Más fortalecidos que los de subsistencia.

Es conveniente que el Proyecto contemple recursos adicionales para auxiliar a las ILAC.

En caso de microempresas que requieran apoyo para suplir o mejorar algunas de las condiciones arriba mencionadas, o bien relacionadas a sus precarias condiciones de producción, trabajo, seguridad e higiene, es conveniente que el *Proyecto* contemple recursos adicionales para auxiliar a las ILAC, con el fin de organizar la prestación de asistencia técnica en estos aspectos.

## Evaluación y destino de los microcréditos

### Evaluación

El proceso de evaluación de los microempresarios se iniciará con el primer acercamiento del potencial usuario a una ILAC. A partir de ese momento, el Proveedor de Asistencia Técnica designado asistirá a la institución para evaluar a la microempresa, así como la consistencia y coherencia de las solicitudes presentadas, seleccionando las viables y luego evaluándolas en el Comité de Gestión Local (CGL), que emitirá su decisión al respecto.

El Asesor de Crédito debe realizar una evaluación de la microempresa en dos dimensiones: una social y otra, económico-financiera.

Los potenciales destinatarios podrán presentarse de forma individual o a través de Grupos Solidarios. Deberán declarar su situación socio-empresarial a los Asesores de Crédito que los contacten, quienes los visitarán en sus lugares de trabajo y volcarán los datos de su negocio en un formulario de evaluación simple. En este formulario, deberá quedar claramente definido el destino del crédito a desembolsar.

Normalmente, el Asesor de Crédito realizará una evaluación en dos dimensiones: una social y otra económico-financiera. La primera estará referida a la persona, su familia y a sus referencias comerciales. La segunda contendrá información sobre los bienes usados en la actividad (maquinarias, insumos, infraestructura, etc.), así como acerca de la situación financiera del negocio.

Este proceso se realiza en un plazo de entre 5 y 10 días hábiles.

Para ello, se dividirá el área de actuación geográfica y se trabajará con Instituciones Locales especializadas tanto en poblaciones urbanas como rurales. Esta medida permitirá lograr una mayor cercanía de las ILAC para el seguimiento de la población y costos razonables para llegar a ella.

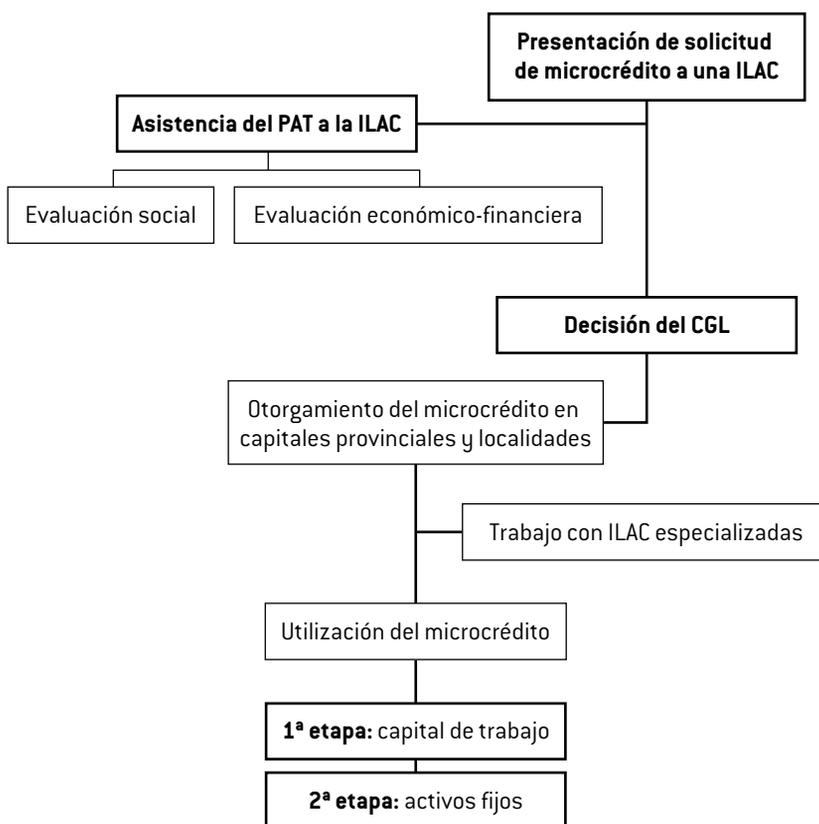
No es razonable que se permita financiar pagos de deudas preexistentes, impuestos y/o tasas, retiro de socios o compras de elementos suntuarios o de consumo familiar.

### Destino de los créditos

- *Capital de trabajo.* En la primera etapa del trabajo de las ILAC, es conveniente que los créditos se destinen mayoritariamente a profundizar el conocimiento de la actividad de los microempresarios. El capital de trabajo más demandado, por lo general, es la compra de mercaderías (los comerciantes), insumos o materias primas (los productores de manufacturas) o herramientas de trabajo (los prestadores de servicios).
- *Activos fijos:* Es conveniente financiarlos en una segunda etapa, ya conocida la actividad, cuando también los créditos se destinan a compras de maquinarias y otros activos fijos que requieren un endeudamiento mayor y a más largo plazo.

Dado el fin productivo del *Proyecto*, no es razonable que se permita financiar pagos de deudas preexistentes, impuestos y/o tasas, retiro de socios o compras de elementos suntuarios o de consumo familiar.

Gráfico N° 15: Pasos en el otorgamiento del microcréditos



### Líneas de Crédito

Los montos y plazos máximos (con un período de gracia de hasta 6 meses) para cada destino de los créditos están determinados en el Reglamento de Crédito. La experiencia muestra que, por lo general, los valores máximos allí definidos son de referencia. Brindan un marco flexible para un programa de microcréditos que, inicialmente, se maneja con valores y tiempos bastante inferiores a los máximos establecidos. En este sentido, los máximos funcionan como un punto de llegada, no de partida.

En el caso del proyecto PNUD citado, las líneas de crédito se informan en el Reglamento de Crédito, de acuerdo a la grilla expuesta a continuación, a modo de ejemplo:

**Tabla N° 5:** Ejemplo de líneas de crédito

Destino de los Créditos	Plazo Máximo (meses)	Período de gracia (meses)	Monto máximo en USD*
<b>Maquinaria</b>	24 / 36**	hasta 6	5.000
<b>Vehículos</b>	24	hasta 6	4.000
<b>Herramientas</b>	12	hasta 6	3.333
<b>Equipos Livianos (PCs)</b>	12	hasta 6	2.000
<b>Capital de Trabajo</b>	10	hasta 6	1.666

Fuente: Proyecto PNUD ARG/04/021

\* Se considera que cada dólar estadounidense vale 3 pesos argentinos.

\*\* Los créditos que tengan un plazo de 36 meses son de excepción y deberán tener su correspondiente justificación. Normalmente, se busca no endeudar a los prestatarios por más de 24 meses.

Las incorporaciones de activos fijos, con plazos superiores a los 10 meses, son recomendables con microempresarios que tengan una antigüedad de varios meses (o créditos) en su relación crediticia con las ILAC.

En este ejemplo, con una metodología de créditos crecientes en función del buen cumplimiento en los pagos, se ha estimado para capital de trabajo un monto máximo de 5.000 pesos por prestatario<sup>2</sup>. Para la adquisición de activos fijos la suma máxima puede ser de 15.000 pesos por actividad<sup>3</sup>. Normalmente, el promedio de los créditos se encuentra en montos inferiores a los 2.000 pesos, para plazos entre 4 y 6 meses. Pero estos valores tienen que incrementarse para máquinas y otros activos, llegando a duplicarse, siempre como valores de referencia en términos promedio.

Las incorporaciones de activos fijos, con plazos superiores a los 10 meses, son recomendables con microempresarios que tengan una antigüedad de varios meses (o créditos) en su relación crediticia con las ILAC.

El manejo adecuado de montos, plazos máximos y refinanciamientos mejorará a la par de la experiencia operativa de los Jefes de Equipo y los Asesores de Crédito de las ILAC. El equipo adquirirá mayor solidez a medida que incorpore mayores conocimientos por la sucesión de créditos otorgados y recuperados, incluyendo los casos de los créditos morosos que son los que más enseñanzas aportan.

### Sistemas de amortización

Para la amortización de los créditos se recomienda la utilización del sistema francés, en virtud de su transparencia financiera y sus cuotas iguales, que facilitan la relación con los clientes de menor formación administrativa. Sin embargo, en algunos países el sistema alemán de amortización (cuotas decrecientes) ha demostrado ser apto para el buen desarrollo de programas de microcrédito.

En ambos sistemas, la tasa de interés del crédito se aplica sobre su saldo deudor, siendo conveniente que así sea en el *Proyecto* a emprender, para su mayor transparencia.

<sup>2</sup> Se estima que 5.000 pesos es una suma adecuada para satisfacer las necesidades de capital de trabajo de una microempresa, pero estos valores pueden variar en función de distintos factores como la inflación.

<sup>3</sup> Es necesario enfatizar que estos son valores máximos, ya que en realidad la experiencia muestra que las necesidades de las microempresas de subsistencia están bastante por debajo de estos montos. Por ejemplo, en el caso del proyecto PNUD el saldo deudor promedio individual es de 1.200 pesos, aproximadamente.

Los períodos de gracia son excepcionales, poco usuales (y poco recomendables) en los microcréditos urbanos para capital de trabajo, debido a la alta rotación que usualmente tienen las microempresas (salvo excepciones vinculadas a producciones estacionales, generalmente agrícolas). Son útiles, según la experiencia desarrollada, para el financiamiento de bienes de capital, donde postergan la amortización del capital hasta hacerlo coincidir con su puesta en producción.

#### *Tasa de interés para los prestatarios*

Durante los dos primeros años de gestión, se recomienda transferir recursos a las ILAC para que ellas puedan cubrir sus costos operativos y llegar a los microempresarios con una tasa de interés anual promocional.

A medida que se vayan logrando los objetivos específicos (importa particularmente el volumen de cartera y el impacto sobre una cantidad de destinatarios alcanzados por el *Proyecto*), el Comité de Seguimiento podrá facultar a las ILAC para actualizar la tasa de interés de modo tal de ir cubriendo los costos operativos que el *Proyecto* deje de solventar.

Conceptualmente, la tasa de interés activa de las ILAC debería financiar los siguientes costos:

- Gastos de administración de las ILAC, que retribuye sus gastos operativos (colocación, administración y cobranza de los créditos).
- Mantenimiento del valor del Fondo Rotatorio, para defenderlo de la erosión que le produce la inflación. Esta tarea representa una preservación del valor de los recursos que el Fondo seguirá prestando a las ILAC, con el fin de distribuirlos en microcréditos a los destinatarios.
- Reserva para incobrables de las carteras activas de las ILAC, que cubre el recupero de la cartera en mora del Fondo Rotatorio<sup>4</sup>.
- Gastos de Impuestos al Valor Agregado (IVA) y a las Transferencias Financieras (ITF) u otros.

Si bien la tasa de interés promocional no es sostenible a largo plazo, el Modelo se concibe como una herramienta de lucha contra la pobreza y contempla el otorgamiento de subsidios de carácter transitorio a las ILAC, que operan como una transferencia de ingresos adicionales a la población a través de una tasa de interés baja para atender situaciones de vulnerabilidad.

El subsidio que contempla este Modelo de Gestión consiste en:

- Una tasa de interés regulada por debajo de los valores de mercado.
- Aportes monetarios a las ILAC (a través de los PAT) para fortalecer su estructura y financiar los gastos no cubiertos por la tasa de interés.

▲ Durante los dos primeros años de gestión, se recomienda transferir recursos a las ILAC para que ellas puedan cubrir sus costos operativos y llegar a los microempresarios con una tasa de interés anual promocional.

▲ El Modelo se concibe como una herramienta de lucha contra la pobreza y contempla el otorgamiento de subsidios de carácter transitorio a las ILAC, que operan como una transferencia de ingresos adicionales a la población a través de una tasa de interés baja.

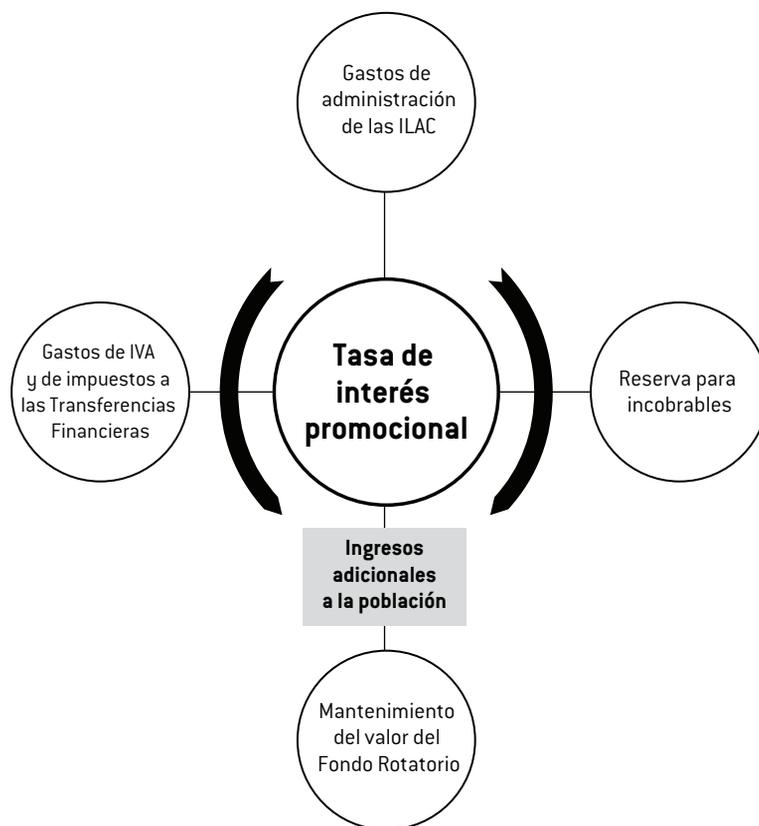
▲ Las ILAC disponen de los aportes del Proyecto y de la tasa de interés promocional hasta alcanzar una masa crítica de operaciones que les permita sustentar sus actividades microcrediticias.

<sup>4</sup> El mantenimiento del valor del Fondo y la reserva para incobrables de las carteras activas representan la retribución total que las ILAC realizan al Fondo Rotatorio por el uso de sus recursos. Si bien el donante no pretende recuperar los fondos, estos ingresos ayudan a evitar su deterioro durante el período de su rotación y uso por parte de las ILAC.

En síntesis, las ILAC disponen de los aportes del *Proyecto* y de la tasa de interés promocional hasta alcanzar una masa crítica de operaciones que les permita sustentar sus actividades microcrediticias. Dado que el programa entrega a las ILAC un subsidio económico para cubrir sus costos operacionales (sueldos, gastos, etc.), estas pueden capitalizar<sup>5</sup> el diferencial entre la tasa de interés que les pagan los destinatarios de los microcréditos y el costo del financiamiento que éstas deben abonar al Fondo Rotatorio.

En casos de Instituciones Locales con intensa ejecución y un importante volumen de cartera de microcrédito, que puedan alcanzar su autosuficiencia operacional en 2 años, esa capitalización puede significar un importante aporte patrimonial. Este logro permitirá respaldar el posterior crecimiento de la ILAC en su evolución como una institución financiera de destacado desempeño.

**Gráfico N° 16:** Costos que debe financiar la tasa de interés



## Garantías

A los destinatarios de los microcréditos se les puede requerir la presentación de una garantía de carácter solidaria (grupo solidario o avales de terceros, en casos de créditos individuales), que se utiliza en la inmensa mayoría de los créditos, sin desestimar otra clase de garantías que pudiese incluir el Comité de Seguimiento en el reglamento correspondiente.

<sup>5</sup> En estos casos, es conveniente incentivar a las ILAC para que estos ahorros contribuyan a crear un fondo propio para financiar gastos al cierre de los aportes del Proyecto, o bien volcarlo a la capacitación y asistencia técnica de las microempresas.

Los Grupos Solidarios, normalmente, tienen entre 4 y 6 integrantes, todos microempresarios independientes entre sí, que se reunirán con la promesa de garantizar mutuamente sus créditos ante la ILAC. En este contexto, si algún microempresario tuviese problemas para pagar su cuota, el resto cubriría su deuda. Para ello, los integrantes de los Grupos podrán tomar créditos similares y pagar sus cuotas conjuntamente.

La metodología permite que la ILAC reduzca sus costos al otorgar un crédito para varias personas y cobrar cuotas grupales, mientras que el Grupo puede acceder al financiamiento sin la necesidad de presentar garantías reales.

En el caso de los microcréditos individuales, todos tienen una garantía de terceros (avales, codeudores, fianza, etc.), dada la virtual inexistencia de garantías reales (prendas, hipotecas) entre la población objetivo del componente. Para créditos de montos elevados, las ILAC pueden solicitar otros garantes adicionales a los existentes.

En los créditos para adquisición de activos fijos, el prestatario puede utilizar como garantía la prenda, pero aún en esos casos es conveniente conservar los garantes solidarios que avalaron las operaciones de los destinatarios de esos préstamos.

### Aprobación de los créditos

El Comité de Gestión Local (CGL) es el organismo facultado para la aprobación o rechazo de los microcréditos presentados por las ILAC al Proveedor de Asistencia Técnica<sup>6</sup>. El CGL es el encargado, así, de recibir todas las solicitudes presentadas en el territorio durante la quincena o período anterior.

La aprobación de los créditos sólo podrá realizarse con el voto unánime de los presentes, que formalizarán sus decisiones firmando las solicitudes de crédito, con todos los datos acordados o rechazados. Luego, elaborarán un Acta de CGL con la planilla adjunta con el detalle de los créditos acordados en el mismo. El Proveedor actuará como participante decisivo del análisis crediticio y contará con poder de veto en el proceso de aprobación de cada uno de los créditos.

El Comité debe reunirse con una frecuencia variable, que usualmente es mensual durante la primera etapa de las operaciones. Posteriormente, es recomendable una frecuencia quincenal y, en los meses más intensos del segundo año de trabajo, una periodicidad semanal. El CGL debe contar con la representación de la ILAC y el Coordinador General o Local del PAT.

Paulatinamente, el Proveedor podrá delegar crecientes atribuciones de decisión de créditos a la Institución Local, hasta un determinado nivel crediticio y en determinadas condiciones, previa etapa de transición que, normalmente, se inicia a partir de los 400 créditos otorgados.

Normalmente, el régimen de descentralización se realiza con el fin de respaldar el crecimiento operativo de la ILAC, cuando esta tiene una cartera de microcrédito de buena calidad, supera los 400 clientes activos y tiene un equipo integrado por dos o más personas con un año de experiencia en microcréditos, siempre y cuando en cada ocasión se cumplan ciertas condiciones en las solicitudes de crédito a evaluar, tales como:

- Que presenten un 100% de cumplimiento en indicadores de riesgo bajo en la Evaluación de Riesgo Crediticio efectuada a la microempresa.
- Que se trate de un primer crédito grupal de 4 microempresarios hasta un monto promedio pequeño de los integrantes, de alrededor US\$ 200.
- Que se trate de re-préstamos grupales con aumento promedio de hasta el 30% del crédito anterior.
- Que exhiban un muy buen cumplimiento del crédito anterior

▲ El PAT podrá delegar crecientes atribuciones de decisión de créditos a las Instituciones Locales, hasta un determinado nivel crediticio y en determinadas condiciones.

<sup>6</sup> También, como ya se dijo, es la clásica instancia de capacitación crediticia a los integrantes del equipo de trabajo de las ILAC, por parte del Coordinador General y/o Local del PAT.

Al culminar el trabajo del PAT, las resoluciones sobre el otorgamiento de los microcréditos serán de exclusiva responsabilidad de las Instituciones Locales, que deberán formalizar su propio Comité de Crédito como clave para su desempeño microfinanciero.

La ejecución de la metodología de microcréditos debe partir de una propuesta y, luego, evaluarse su adaptación al ambiente en que se aplica para conseguir los objetivos deseados.

El ejemplo descrito es una delegación de atribuciones crediticias del equipo técnico del PAT al Jefe de Equipo y Asesores de Crédito de la organización local, en reconocimiento a su evolución y buen desempeño en el análisis crediticio. Esa situación genera una transición adecuada para la total descentralización de las decisiones crediticias, que se dará con el retiro del PAT, durante la finalización del *Proyecto* a implementar.

Al culminar el trabajo del Proveedor, las resoluciones sobre el otorgamiento de los microcréditos serán de exclusiva responsabilidad de las ILAC, que formalizarán su propio Comité de Crédito como instrumento clave para su desempeño microfinanciero.

### **Previsión de incobrables**

Uno de los aspectos que el Reglamento de Crédito debe determinar con precisión son las provisiones por incobrabilidad, que deben constituir las ILAC en su cartera de microcréditos. El criterio, para el cálculo de la incobrabilidad por el conjunto de ILAC asistidas, debe ser común, considerando afectar porcentajes crecientes de pérdida, en directa relación con los mayores plazos de atraso que pueden tener los microempresarios en el pago de los créditos.

Así, las provisiones pueden ir del 10% de las cuotas atrasadas para las demoras entre 1 y 30 días, y de una previsión por el 100% del saldo deudor en casos de mora superior a 180 días.

### **Efectividad de los Grupos Solidarios**

La ejecución de la metodología de microcréditos no debe ser algo rígido. Se debe partir de una propuesta y, luego, debe evaluarse su adaptación al ambiente en que se aplica para conseguir los objetivos buscados.

Los procesos y normas que se encadenen en una propuesta metodológica, usualmente serán elementos armoniosos entre sí que guarden coherencia con los propósitos para los cuales se los utilice. Esos procesos y normas generarán usos y costumbres que se vincularán a los demás elementos de la propuesta.

En este sentido, la propuesta metodológica debe tener la capacidad de adecuarse a los cambiantes escenarios que propondrá el paso del tiempo. A modo de ejemplo, la evolución en la experiencia crediticia del personal de una ILAC y de los prestatarios en el repago de sus créditos, son cambios sustanciales. Estas variaciones en la capacidad de los actores, junto al estancamiento de un determinado sector económico (oficio o lugar geográfico, por ejemplo), pueden ser algunos de los factores que produzcan cambios en los escenarios en los que trabaje un programa de microcrédito.

Dado que el Modelo propone fortalecer a las organizaciones locales para desarrollar el programa de créditos destinado a microempresas de sectores vulnerables, desde la Asistencia Técnica es recomendable evaluar la conveniencia<sup>7</sup> de trabajar, en forma predominante aunque no exclusiva, con una metodología clásica de Grupos Solidarios.

Los Grupos Solidarios son especialmente aptos para trabajar con microempresas de subsistencia, ya que requieren menos conocimientos de análisis económico y financiero de los asesores de las ILAC y se suplen con un buen vínculo social, característica principal de las instituciones elegidas.

<sup>7</sup> Esta metodología requerirá de condiciones sociales, culturales y de conocimiento previo no desarrollados en la presente Guía.

En general, tratándose de poblaciones de bajos recursos, para la primera fase de la puesta en marcha el Grupo Solidario aparece como una alternativa en su rol de producto crediticio<sup>8</sup>. Luego del crédito inicial, los microempresarios obtendrán montos secuenciales, es decir, una línea de crédito a medida de cada usuario con un plazo y tasa de interés común para todo el Grupo.

Luego del primer año de trabajo, se puede avanzar en forma más consistente para otorgar créditos individuales, dirigidos en su mayoría a microempresas de acumulación simple y, en pocos casos, ampliada. Usualmente, los créditos individuales en su secuencia inicial serán de mayor monto que los grupales debido a la mayor solvencia económica de los negocios financiados.

Los resultados de esta metodología estarán en directa relación con la población objetivo con la que se trabaje. En este caso, se actúa sobre microempresas en marcha y liderazgos establecidos, considerando que el crédito será una herramienta posible cuando quien lo reciba haya generado previamente una actividad comercial y dispone de capacidad de pago.

▲ Los Grupos Solidarios son especialmente aptos para trabajar con microempresas de subsistencia, ya que requieren menos conocimientos de análisis económico y financiero de los asesores de las ILAC.

---

8 Este debe ser concedido a grupos de microempresarios/as de subsistencia, previamente visitados y evaluados por un asesor de crédito.



## La planificación de un proyecto de microcrédito

◀ Capítulo 6





## La planificación de un proyecto de microcrédito

### **Esquema de productos y resultados. Metas cualitativas y cuantitativas**

Finalizada la etapa de implementación del *Proyecto*, debe buscarse obtener como resultados ciertos productos y metas que deberán ser explicitadas con el objetivo de organizar las acciones a seguir y los indicadores para monitorear las mismas.

A modo de ejemplo, se presenta un caso con resultados generales medibles:

- El desarrollo de esquemas sustentables de microcrédito en X organizaciones sociales que cubren X provincias.
- La promoción de emprendedores en X provincias que posean habilidades y/o capacidades desarrolladas en emprendimientos productivos.

**Tabla N° 6:** Esquema de productos, resultados e impacto

Productos	Resultados	Impacto
<p>1. Cantidad de organizaciones sociales capacitadas y con esquemas sustentables de microcrédito para cubrir X número de provincias.</p>	<p>1.1. Hay al menos X contrapartes locales de microcrédito en X provincias.</p> <p>1.2. Las contrapartes locales tienen esquemas sostenibles de sus actividades microfinancieras, que se manifiestan en:</p> <p>1.2.1. La existencia de equipos de trabajo especializados en microcrédito.</p> <p>1.2.2. Un índice de incobrabilidad promedio, inferior al 5% de la cartera de microcrédito.</p> <p>1.2.3. Se otorgaron X cantidad de microcréditos.</p>	<p>Desarrollo de capacidades locales para apoyar financieramente a microemprendedores y fortalecimiento del sector social.</p>
<p>2. Cantidad de microempresas promovidas en X provincias, con especial énfasis en las mujeres emprendedoras y jefas de hogar.</p>	<p>2.1. Número de familias que accedieron a X cantidad de microcréditos en X provincias.</p> <p>2.2. En promedio, estas familias han incrementado significativamente sus ingresos.</p> <p>2.3. En promedio, las microempresas han incrementado el personal ocupado.</p> <p>2.4. En promedio, las microempresas han incrementado sus activos productivos.</p> <p>2.4. Un porcentaje importante de los destinatarios son mujeres.</p> <p>2.5. Una parte sustancial de los prestatarios han participado en actividades de capacitación y/o asistencia técnica voluntaria.</p>	<p>Mejoramiento de las condiciones de vida y de la calidad de vida de las mujeres, en ámbitos de pobreza y vulnerabilidad.</p>

### **Cronograma para la ejecución de Proyectos**

Para la ejecución exitosa de un proyecto de microcrédito, en los términos planteados en el apartado anterior, se propone un cronograma de ejecución trimestral que contempla actividades de inicio o preparación, gestión, evaluación y monitoreo.

Tabla N° 7: Cronograma de ejecución según el modelo propuesto

Ciclos	Actividades críticas para la ejecución de un Proyecto de Microcrédito	AÑO 1				AÑO 2			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Preparación	Acuerdo Técnico entre el Donante y el Organismo Ejecutor.	x							
	Diseño y formulación del Proyecto con metas, actividades y presupuesto.	x							
	Conformación y reuniones del Comité de Seguimiento.	x	T	T	T	T	T	T	T
	Conformación de la Unidad de Ejecución del Proyecto.	x							
	Coordinación del Proyecto y de los participantes institucionales.	>	>	>	>	>	>	>	>
	Selección de Administrador del Fondo Rotatorio (AF).	x							
	Suscripción de un contrato de Fideicomiso con el AF, para la constitución del Fondo Rotatorio.	x							
	Selección de los Proveedores de Asistencia Técnica (PAT) con experiencia en microfinanzas.	x							
	Selección de las Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILAC) con apoyo técnico de las PAT.	x							
	Suscripción de convenio de Asistencia Técnica y financiera entre los PAT y las ILAC.	x							
	Selección conjunta del equipo de trabajo de las ILAC con apoyo de los PAT.	x							
	Suscripción de Contrato Marco entre el AF e ILAC.	x							
Ejecución	Financiación de equipos y gastos de funcionamiento.		M	M	M	M	M	M	M
	Conformación de los Comité de Gestión Local (CGL).		M	Q	Q	S	S	S	S
	Capacitación y seguimiento de las Comisiones Directivas de las ILAC in situ.		S	S	Q	Q	M	M	M
	Capacitación de equipos de las ILAC en la gestión de microcréditos.		S	S	S	Q	Q	Q	Q
	Trabajo de campo de las ILAC con las microempresas.		>	>	>	>	>	>	>
	Suscripción de Contratos de Mutuo entre las microempresas con las ILAC.		>	>	>	>	>	>	>
	Solicitudes de fondos de ILAC al AF.		M	Q	Q	M	M	M	M
	Desembolsos del AF a las ILAC y suscripción de Contratos de Mutuo.		M	Q	Q	M	M	M	M
	Desembolso de microcréditos de las ILAC a las microempresas.		M	Q	Q	S	S	S	S
	Seguimiento de pagos de cuotas de los microempresarios a ILAC.		>	>	>	>	>	>	>
	Apoyo técnico a microempresas en desarrollo productivo y en medioambiente.					>	>	>	>
Ajuste y liberación de la tasa de interés que pagan las microempresas.						x		x	
Evaluación y Monitoreo	Presentación de reportes de gestión de las ILAC al AF.		M	M	M	M	M	M	M
	Presentación de informes de los PAT a la Coordinación del Proyecto.		T	T	T	T	T	T	T
	Presentación de informes del AF a la Coordinación del Proyecto.		T	T	T	T	T	T	T
	Presentación de informes de la Coordinación del Proyecto al Comité de Seguimiento.		T	T	T	T	T	T	T
	Realización de viajes de monitoreo del Proyecto a las ILAC.		B	B	B	T	T	T	T
	Evaluación de medio término a las ILAC y los PAT.				x				
	Auditorías del AF a las ILAC.					x			
	Evaluación final a las ILAC.								x

Referencias: Frecuencia estimada para la actividad: x puntual; > continua; S semanal, Q quincenal, M mensual, B bimestral; T trimestral

La planificación general del Proyecto está organizada alrededor de las Instituciones Locales, que son las protagonistas centrales de la acción del Organismo Ejecutor, el PAT y el AF, y el medio a través del cual alcanzar a la población objetivo.

La sumatoria de los Planes de todas las ILAC conformará las metas totales a alcanzar por el Proyecto, e indicará las actividades, responsabilidades y presupuestos de cada uno de sus actores.

### Planificación general del trabajo

Para alcanzar las metas propuestas es necesario realizar una planificación general del *Proyecto*, que deberá estar organizada alrededor de las ILAC, que son las protagonistas centrales de la acción del Organismo Ejecutor, el PAT y el AF, y el medio a través del cual se alcanzará a la población objetivo. Por lo tanto, las metas del *Proyecto* deben traducirse en Planes de Trabajo parciales presentados conjuntamente por las ILAC y los Proveedores de Asistencia Técnica. La sumatoria de los Planes de todas las contrapartes locales conformará las metas totales a alcanzar por el *Proyecto*, e indicará las actividades, responsabilidades y presupuestos de cada uno de sus actores.

Es conveniente trabajar con un Plan de Trabajo anual, que será el instrumento a seguir para asegurar la generación de los productos y resultados deseados. El Plan también se usa para alinear al conjunto de los actores participante en el cumplimiento de los objetivos comunes.

La planificación del Proyecto incluye tres elementos relacionados entre sí:

Gráfico N° 17: Planificación general del Proyecto



- *Plan de trabajo del Proyecto.* Bajo la supervisión del Organismo Ejecutor y el Comité de Seguimiento, contiene la información sustantiva y las actividades de gestión, con los productos y resultados a alcanzar en el marco del *Proyecto*, por todos sus actores.
- *Plan de trabajo de seguimiento y evaluación.* Examinado por el Coordinador del Proyecto, se centra en el seguimiento continuo de los resultados y metas trazadas. Se basa en los informes de los PAT y el AF.
- *Planes de trabajo conjuntos de los PAT y las ILAC.* Se elabora un plan independiente para cada contraparte local. Contienen las actividades de apoyo y las metas de campo a alcanzar por cada ILAC, bajo la supervisión de los PAT y el AF.

## ¿Cómo presentar el Plan de Trabajo de un Proyecto?

### *Formulación de un Plan de Trabajo entre el PAT y la ILAC*

El plan de trabajo a desarrollar por el PAT incluye los siguientes aspectos:

- *Plan operativo que contenga perfil del Equipo y su dedicación*

En este punto se contemplan los objetivos del Proveedor de Asistencia, así como la población a financiar, las estrategias de promoción y zonificación, las metas proyectadas en cantidad de usuarios, cartera de microcrédito y plan de sustentabilidad que propondrá para cada Institución Local que asista.

- *Cronograma de tareas a desarrollar*

Donde se definen las etapas de trabajo y acciones específicas a desarrollar con las ILAC y con el medio (instituciones, personas, Gobierno, etc.) donde se ejecutará el *Proyecto*.

- *Presupuesto*

Se discriminan las partidas propias que el PAT utilizará para realizar la asistencia técnica a las ILAC, que contendrán sus propios gastos más los aportes (a transferir a las ILAC) para financiar sus gastos de funcionamiento.

- *Método de intervención con la ILAC*

Permite establecer la estructura y funciones de los diversos actores internos del PAT y qué temas y actores serán centralizados y descentralizados según los contextos geográficos y las organizaciones a asistir.

- *Liderazgos a desempeñar por los integrantes del equipo del PAT*

Se organizar cuatro áreas: una de relación institucional (con el Organismo Ejecutor y el Administrador del Fondo Rotatorio); una de aspectos técnico – crediticios (capacitación y Comité de Gestión Local con la ILAC); el liderazgo *in situ* (apoyo en campo a la ILAC); y el administrativo (pagos y control de rendiciones y gastos).

- *Forma y acciones de capacitación y tutoría*

Contiene temas tales como talleres de teoría y práctica en la ILAC; promover la interacción con la ILAC en los CGL; adaptar un Manual de Crédito con la institución y definir acciones de tutoría en campo (promoción barrial y visitas a destinatarios).

- *Contenidos básicos de la Asistencia Técnica*

Los contenidos pueden definirse en tres dimensiones: Junta Directiva; Equipo de microcrédito; y administración y control contable y financiero de la ILAC.

- *Herramientas a utilizar en la Asistencia Técnica*

Explica la descripción de las herramientas puestas en marcha estará el Manual de Crédito de la región donde se ejecute el *Proyecto* (que luego se ajustará para cada ILAC), los formularios con datos de usuarios, las planillas de control interno y un esquema para las rutinas de los Asesores de Crédito (grillas de prevención de riesgo crediticio; solicitudes de crédito; etc.)

El Plan de trabajo de la ILAC debería incluir como mínimo los siguientes puntos:

- Estructura y equipo de trabajo, con el personal a afectar, funciones, dedicación y remuneración, estructura física y recursos disponibles.
- Objetivos del trabajo a realizar, con carácter enunciativo y no limitativo, del trabajo del PAT con las ILAC hasta la finalización del *Proyecto*. En el Plan se debería especificar:
  - » Población a atender, perfil de actividades a financiar prioritariamente, localización y sectores.
  - » Desarrollo territorial del programa, estrategias de promoción y zonificación del programa en el tiempo. Acuerdos institucionales a realizar.
  - » Metas anuales proyectadas, con cantidad de usuarios y cartera de microcrédito proyectados mes a mes
  - » Plan de sustentabilidad financiera a alcanzar para cada ILAC, con una discriminación de los gastos operativos y los ingresos proyectados por tasa de interés. De existir resultados negativos, deberá informarse como se costearán.

### Plan operativo del Proyecto

**Tabla N° 8:** Ejemplo de Plan Operativo a presentar

JURISDICCIÓN TERRITORIAL: \_\_\_\_\_

METAS PROYECTADAS Y FLUJO DE FONDOS DE LA ILAC

	Trimestre 1	T 2	T3	T 4
METAS DEL PROGRAMA DE MICROREDITO				
USUARIOS NUEVOS				
TOTAL USUARIOS ACTIVOS HISTORICOS				
CARTERA ACTIVA				
CREDITOS OTORGADOS				
CANTIDAD DE OFICIALES DE CREDITO				
USUARIOS POR OFICIAL CREDITO				
CREDITO PROMEDIO				

INGRESOS Y EGRESOS DE LA ILAC				
SUELDO COORDINADOR				
SUELDOS OFICIALES / ASESORES DE CREDITO				
SUELDO ADMINISTRACION				
OTROS				
TOTAL COSTO PERSONAL				
GASTOS FIJOS				
GASTOS VARIABLES				
GASTOS CAPACITACION				
GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS				
TOTAL COSTOS Y GASTOS				
INGRESOS POR INTERESES DE CREDITOS				
EGRESOS POR INTERESES Y COMISIONES				

PROVISION POR INCOBRABILIDAD				
RESULTADO FINANCIERO				
RESULTADO DEL PROGRAMA CREDITICIO				

### Plan de monitoreo

En base a la planificación señalada, se presenta un modelo de Plan de Monitoreo. La posibilidad de contar con varios medios de verificación para un mismo indicador de seguimiento es un elemento importante para realizar un control cruzado de la información, aumentando la confiabilidad y validez del Plan. Algunos de estos instrumentos son:

**Tabla N° 9.** Instrumentos para desarrollar un Plan de Monitoreo

	Metas del producto	Indicadores de seguimiento	Medio de verificación	Frecuencia
<b>Producto 1.</b> Desarrollo de esquemas sustentables de microcrédito en organizaciones sociales, en X áreas geográficas.	X número de Organizaciones de microcrédito en X áreas nuevas.	*selección y capacitación de los equipos y *conformación de Comités de gestión local (CGL) *financiación de equipos	*informes del PAT *reportes de gestión ILAC *actas de CGL al AF *visitas de monitoreo *informes contables	trimestral mensual quincenal trimestral
	X número de organizaciones de microcrédito en X áreas nuevas.	*financiación de gastos mensuales de equipos	*informe financiero del PAT *reportes de gestión ILAC *evaluaciones de medio término/auditorias	trimestral mensual anual
	Constitución de un Fondo Rotatorio de X U\$D	*financiación del Organismo Ejecutor al FR	*Informe patrimonial del AF	trimestral
	Carteras de microcrédito de un volumen promedio de X U\$D por contraparte local	* financiación del Administrador del Fondo Rotatorio y * evolución de las carteras de microcrédito	*informe mensual del AF *informe financiero del PAT *reportes de gestión	mensual trimestral mensual
	Índice de incobrabilidad promedio inferior al 5% de la cartera	*calidad de la cartera de microcréditos: hasta 5% excelente; 5/10% aceptable; más del 10% mala	*reportes de gestión ILAC *visitas de monitoreo *evaluaciones de medio término/auditorias	mensual trimestral anual

<b>Producto 2.</b> Promoción de emprendedores en X provincias, con especial énfasis las mujeres emprendedoras y jefas de hogar desocupadas.	X cantidad de emprendedores accedieron a microcréditos	*cantidad y tipo de destinatarios	*base de destinatarios AF *reportes de gestión ILAC *visitas de monitoreo	mensual mensual
	X% incremento de los ingresos familiares, X% incremento de la ocupación y X% de los activos productivos	* Incremento de cada ítem	*base de destinatarios AF	mensual
	más del X% son destinatarias	* cantidad de destinatarias	*base de destinatarios AF	mensual
	X% de destinatarios asistidos con Asistencia Técnica	* Nº de usuarios asistidos	*Informe técnico del PAT	trimestral

Las metas se plantearán con el objetivo de favorecer la transferencia de capacidades a las ILAC, para que estas se traduzcan en nuevas operaciones de microcrédito y, así, lograr un mayor nivel de prestatarios.

#### Reportes de gestión utilizados

El *Proyecto* tentativo a desarrollar por las ILAC debe estar inicialmente planteado en la propuesta elaborada por los PAT para concursar en el proceso de licitación (donde se las elige). Asimismo, el marco de la actividad de las ILAC se realizará de acuerdo a las definiciones dadas por el Comité de Seguimiento, con objetivos, planes y metas cuantitativas determinadas en cantidades de prestatarios, de créditos y de cartera activa promedio. Estas metas se deben corresponder con el alcance de la población objetivo y el desarrollo de un esquema sustentable de la actividad microfinanciera de la ILAC.

Las metas se plantearán con el objetivo de favorecer la transferencia de capacidades a las ILAC, para que estas se conviertan en nuevas operaciones de microcrédito y, así, lograr un mayor nivel de prestatarios.

En el Modelo la tarea principal de evaluación y seguimiento del *Proyecto* está a cargo del Comité de Seguimiento y de la Coordinación del Proyecto. Ambos deben evaluar permanentemente el desempeño de los participantes respecto a los objetivos y metas trazados, para apoyar su trabajo y tomar decisiones que faciliten o permitan mejorar sus resultados.

Es conveniente que el Coordinador defina, a través del diálogo con los PAT, los reportes de seguimiento y monitoreo del trabajo de las ILAC en la ejecución de la actividad microcrediticia.

Esta tarea también permite corregir hechos o resultados que no son los esperados, o cambiar alguno de los participantes que interfiera o no pueda cumplir con los objetivos planteados.

Para cumplir con esa tarea, es conveniente que el Coordinador defina, a través del diálogo con los PAT, los reportes de seguimiento y monitoreo del trabajo de las ILAC en la ejecución de la actividad microcrediticia. Al respecto, se recomienda que los reportes de gestión utilizados para el monitoreo se remiten al Administrador del Fondo Rotatorio y/o al Coordinador del Proyecto en forma mensual, y sean:

- Una planilla con información relativa a la cartera activa de microcrédito de la ILAC, con información sobre sus montos nominales, evolución mensual y porcentajes de morosidad de la cartera. Esa información evidenciará la actividad microcrediticia y la productividad física del equipo de la ILAC. Ambos factores son esenciales para el logro de los objetivos perseguidos por el *Proyecto*.

- Una planilla con información relativa a ingresos, gastos y saldos en cuenta del *Proyecto*, para evaluar la utilización de los fondos de subsidio operativo y los progresos de las ILAC, respecto de la posibilidad de lograr su autosuficiencia operativa.

### *Planillas de destinatarios y créditos aprobados*

Un tercer elemento muy importante a identificar en las ILAC es la cantidad y el perfil de los destinatarios. En las reuniones de aprobación de solicitudes se tomarán decisiones crediticias y se generará una orden de desembolso de recursos del Fondo Rotatorio a los prestatarios.

Las decisiones positivas (aprobación de solicitudes de crédito) se explicitarán en una planilla donde se detallan los datos de los créditos aprobados y de los prestatarios.

Es conveniente que esta planilla de destinatarios de los microcréditos sea provista por el *Proyecto*, para registrar de una manera similar los datos de las diferentes ILAC que sean apoyadas. Se recomienda incluir en la planilla información en tres dimensiones:

- *Social*: de los destinatarios (sexo, jefe de hogar o no, número de integrantes de la familia, ingresos familiares),
- *Laboral*: datos de la microempresa solicitante (localidad, tipo de negocio, cantidad empleados, ingresos mensuales del negocio, activos productivos).
- *Crediticia*: datos del crédito acordado (monto, plazo, destino de los fondos, período de gracia y garantías de cuotas).

Esa información es necesaria para hacer una primera evaluación sobre los destinatarios a los que alcanza el *Proyecto*, a través de las distintas ILAC, sus emprendimientos y los créditos otorgados. De este modo, también se puede evaluar si las características de los destinatarios y de los créditos que se aprueban están dentro de los lineamientos del *Proyecto*, en armonía con lo dispuesto por su Reglamento de Crédito.

### *Evaluaciones de medio término y final*

Complementariamente al seguimiento continuo y mensual de las ILAC, que brinda pautas para evaluar su desempeño, el Modelo contiene dos momentos de evaluación formal a las instituciones locales y a los PAT, que son:

- *La Evaluación Intermedia de una ILAC o de medio término del Proyecto*: debe realizarse promediando los 12 meses de comenzado el trabajo de las ILAC, con el fin de profundizar la información sobre su desempeño, en planos más cualitativos que los informados con frecuencia mensual.

Este instrumento permite comparar a las distintas contrapartes locales, analizando fortalezas y debilidades de cada entidad y en su conjunto. El Comité de Seguimiento puede desvincular a aquellas instituciones que no cumplan con un mínimo puntaje establecido.

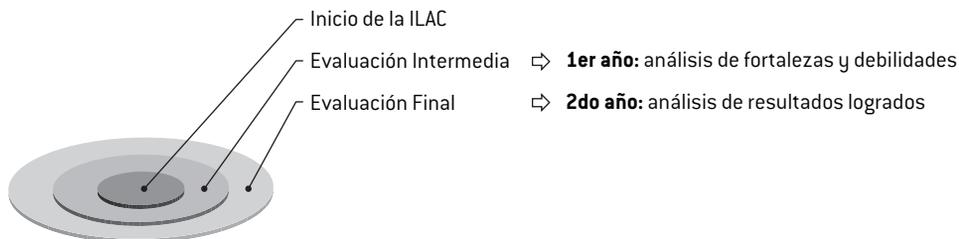
Es una herramienta muy importante para los actores encargados de tomar las decisiones. No sólo es un instrumento que posibilita conocer cómo se hicieron las cosas sino que, y muy especialmente, establece los parámetros a partir de los cuales se evaluará el desempeño y permite producir ajustes en el momento oportuno.

- *La Evaluación Final de cada ILAC*: se recomienda realizarla a los 24 meses, con el objetivo de calificar a las ILAC y analizar en qué medida se han alcanzado los resultados deseados y obtenido aprendizajes.

A diferencia de la evaluación intermedia, contiene un proceso de análisis que se orienta a determinar el estado de situación alcanzado por las organizaciones locales al final del *Proyecto*. También evalúa las condiciones de sustentabilidad que presenta cada una de ellas para continuar con la ejecución del proyecto de microcrédito, con el único apoyo del AF, una vez que cese el apoyo técnico y financiero del PAT.

Refiere a las fortalezas y debilidades de cada organización con vistas a la posibilidad de transitar una nueva etapa en el desarrollo en microcrédito.

**Gráfico N° 18:** Cronograma de evaluación de la ILAC



Es conveniente que las Evaluaciones sean llevadas a cabo por profesionales externos al Proyecto que no participen de la actividad cotidiana de la ejecución.

Es conveniente que ambas evaluaciones sean llevadas a cabo por profesionales externos al *Proyecto* que no participen de la actividad cotidiana de la ejecución. Esta característica favorece el carácter de imparcialidad que siempre debiera estar presente en una evaluación.

En la Evaluación Intermedia de una ILAC se debe chequear en qué medida se está cumpliendo con los objetivos del *Proyecto*. Al mismo tiempo, se evaluará si la institución es capaz de alcanzar las metas propuestas en el plazo de ejecución total. Así, la evaluación pondrá diferentes factores relacionados a la misión encomendada a las ILAC, tales como:

- *Análisis de la institución:* incluye su visión, autonomía institucional, solidez y compromisos de las autoridades y su capital social.
- *Capacidad institucional desarrollada para ejecutar el Proyecto:* hace foco en la conformación de su equipo microfinanciero, sus roles, infraestructura, y la identificación con los objetivos esperados.
- *Evaluación técnica y metodológica de los aprendizajes de las ILAC en relación a la Asistencia Técnica:* se evaluará si aparece la tendencia a ser autónomos en la toma de decisiones, el orden y prolijidad para llevar a cabo una metodología crediticia en su cartera activa. En definitiva, si las ILAC incorporaron *las buenas prácticas crediticias*.
- *Evaluación administrativa y financiera:* se analizará la información proporcionada por los reportes de gestión, de las cobranzas de su cartera activa, la registración de sus operaciones, y la documentación de sus cuentas corrientes, gastos y carpetas de crédito, entre otros ítems.

Asimismo, a los criterios de análisis observados en la evaluación de medio término, en la Evaluación Final podrán adicionarse los siguientes puntos de análisis de desempeño:

- *El compromiso institucional de la ILAC en relación al Proyecto.* Se pondrá especial énfasis en su intención de continuar desarrollándolo adecuadamente, ya sin la Asistencia Técnica del PAT. En esta evaluación se incluye el alcance del *Proyecto* a los destinatarios y el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de trabajo.

- *La capacidad de gestión desarrollada.* Se evaluará la consolidación y dedicación del equipo al proyecto, la infraestructura y la capacidad de administración. Se trata también de verificar si se ha mantenido la vigencia del Reglamento de Crédito, a lo largo del período evaluado. El análisis se enfoca a indagar el compromiso futuro de la IAC para no desvirtuar la actividad microfinanciera.
- *La eficiencia en la gestión del programa de microcrédito.* Se evaluará si ha capitalizado el apoyo del PAT a través del logro de una gestión sólida en los planos de recursos humanos, administración financiera - contable y controles internos. Dado el tiempo transcurrido, el enfoque de esta Evaluación Final estará orientado a analizar si las ILAC han alcanzado un nivel de indicadores mínimos de sustentabilidad y eficiencia financiera en la gestión, evaluando sus posibilidades de alcanzar la autosuficiencia operativa. Si en la Evaluación Intermedia el análisis era sobre la tendencia de estos indicadores, en la Evaluación Final se toman los valores reales y se califican estas condiciones de acuerdo a ellos.
- *La confiabilidad de los registros.* Se trata del análisis de los instrumentos (informáticos, de registro, etc.) que la ILAC utiliza para preparar los indicadores mínimos de eficiencia financiera y los reportes mensuales. Ambas evaluaciones serán estrictas en este tema, dado que representan un punto de crucial importancia. Se trata de la información necesaria para el monitoreo del *Proyecto*, de vital importancia para ratificar o no la confianza en una ILAC.
- *Las Recomendaciones del Evaluador a la ILAC.* Serán útiles para mejorar el desempeño futuro de la institución en el campo microfinanciero, particularmente en la Evaluación Intermedia, ya que los actores del *Proyecto* deberán estar a tiempo para introducir correcciones operacionales al trabajo realizado.

En ambas evaluaciones, intermedia y final, el puntaje obtenido por las ILAC es un factor de gran importancia, ya que refleja el resultado del trabajo del PAT con ellas. Complementariamente a ese dato, es necesario analizar si el PAT ha podido cumplir efectivamente con su misión y metas comprometidas en las regiones que le fueron asignadas.

Así, el *Proyecto* analizará las metodologías empleadas en relación con las buenas prácticas de microcrédito y la capacitación brindada a los equipos de las ILAC, es decir, si sus técnicos y profesionales tuvieron presencia local con frecuencia y si contaron con las capacidades apropiadas para realizar la tarea que les fuera encomendada. Esta tarea se desarrolla con el foco puesto en su experiencia como especialistas de microcrédito y en su dedicación al *Proyecto*.

En un plano complementario, se evaluará si la presencia del PAT en el territorio fue adecuada para el acompañamiento y la capacitación permanente de las ILAC y si tuvo planes y programas de trabajo desarrollados en conjunto.

Finalmente, analizará si el PAT ejerció una función de liderazgo, articulación y coordinación con respecto a las ILAC. Para ello, es importante evaluar en qué medida los eventuales problemas de coordinación entre un PAT y una ILAC obedecieron a la reticencia o responsabilidad de la ILAC o a limitaciones del PAT.

▲ En ambas evaluaciones, intermedia y final, el puntaje obtenido por las ILAC es un factor de gran importancia, ya que refleja el resultado del trabajo del PAT con ellas.

▲ El Proyecto analizará las metodologías empleadas en relación con las buenas prácticas de microcrédito y la capacitación brindada a los equipos de las ILAC.



**Sembrar la semilla**

Conclusiones





### **Sembrar la semilla**

La creación y ejecución de *fondos semilla* para financiar a microemprendedores representa, sin ninguna duda, el objetivo principal del Proyecto PNUD que dio origen a la experiencia que en esta Guía se trata de sistematizar. Pero el concepto esencial del Modelo de Gestión que se propone para el desarrollo exitoso de las experiencias de microcrédito es la necesidad de transformar y fortalecer a organizaciones de la sociedad civil en Instituciones Locales Administradoras de Crédito.

El planteo realizado establece una serie de etapas que se presentan como necesarias para la implementación de iniciativas que contemplen el financiamiento de pequeños emprendimientos a escala local, a través del otorgamiento de fondos provenientes de organismos internacionales o nacionales destinados a mejorar la calidad de vida de las regiones más desfavorecidas.

En este sentido, el Modelo tiene como objetivo central desarrollar capacidades instaladas para la autogestión de proyectos de microcréditos en aquellos lugares donde las necesidades de trabajo y desarrollo productivo sean más urgentes. Es decir, no sólo garantizar el envío y uso eficiente de fondos durante un período de tiempo, sino también promover la autonomía de las organizaciones locales para sostener las políticas microfinancieras en el mediano y largo plazo.

Para ello, la experiencia del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD Argentina) está orientada a generar sistemas de microcrédito en las regiones donde más se necesitan, mediante la creación de un Fondo Rotario y la especialización de las organizaciones locales para la ejecución del apoyo financiero de los microempresarios.

Recapitulando, las etapas que se propusieron en esta Guía (Definir roles y funciones de los actores; Planificar la ejecución del Proyecto y monito-

rear sus resultados; Transformar las organizaciones sociales en instituciones promotoras de microcréditos; Apuntar a la sustentabilidad del Proyecto; y Lograr el mayor y mejor financiamiento de las microempresas) responden a los objetivos planteados. El fin último es crear y hacer sostenible a un nuevo actor social: el prestador de servicios de microcrédito.

En relación a lo planteado, se presentaron distintas acciones realizadas para fortalecer al sector social con un doble desafío: garantizar la asistencia económica y financiera de las entidades locales, y al mismo tiempo, promover su desarrollo institucional para que puedan ser sustentables en el tiempo. Para ello, el Modelo prevé el otorgamiento de créditos y, simultáneamente, la generación de capacidades organizacionales para que ese dinero se ejecute eficientemente.

Es de interés del PNUD que esta Guía permita que la comunidad capitalice las lecciones aprendidas por la organización y se constituya en un instrumento para que iniciativas como las llevadas a cabo en varias provincias del Norte Argentino se generalicen y permitan mejorar las condiciones sociales de vastos territorios del país y del continente, a través de una herramienta concreta de desarrollo, como es el sistema de microcréditos.

El objetivo estará cumplido si se extiende el desarrollo de esquemas sustentables de microcrédito a otras organizaciones sociales con escasa experiencia en la materia, si se amplía el número de emprendedores, con especial énfasis en las mujeres que desarrollan su actividad en ámbitos de pobreza y sean jefas de familia.

Este es uno de los caminos posibles para contribuir a desarrollar las capacidades locales, el fortalecimiento y el mejoramiento de las condiciones de vida y de la calidad emprendedora de las comunidades en ámbitos de pobreza y vulnerabilidad.

## Glosario de Instrumentos

### Etapa: **Preparación**

<b>Instrumento 1</b>	Acuerdo Técnico o Contrato
Actores	Donante y Organismo Ejecutor
Objetivo	Generar el aporte económico brindado por el Donante; establecer el propósito principal de la donación y definir los fines específicos del Ejecutor en la administración de los recursos.
<b>Instrumento 2</b>	Documento de Proyecto
Actores	Organismo Ejecutor
Objetivo	Identificar el plan de trabajo del Proyecto (las áreas geográficas de actuación, la estrategia, las metas, acciones y recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados). Establece el presupuesto para financiar tanto el Fondo Rotatorio, como los recursos que necesitará el Organismo Ejecutor para implementar del Proyecto.
<b>Instrumento 3</b>	Reglamento Operativo del Proyecto
Actores	Organismo Ejecutor
Objetivo	Detallar el armado institucional del Modelo de Gestión, definir el perfil, los roles de los participantes, sus criterios de selección y las relaciones entre sí.

<b>Instrumento 4</b>	Reglamento de Crédito del Proyecto
Actores	Organismo Ejecutor
Objetivo	Especificar la operatoria microcrediticia del Proyecto, definir el perfil de sus prestatarios y los criterios a seguir para seleccionarlos. Marca las pautas a tener en cuenta en la asunción de los riesgos crediticios por parte de las Instituciones Locales y del Administrador del Fondo Rotatorio.
<b>Instrumento 5</b>	Términos de Referencia para la contratación de PATs
Actores	Organismo Ejecutor y PATs
Objetivo	Especificar los objetivos generales y específicos, las actividades, responsabilidades y resultados buscados en la función de los PATs, así como los presupuestos a administrar. También se establecen las pautas de evaluación de propuestas, para la organización de procesos transparentes y competitivos.
<b>Instrumento 6</b>	Formulario para la presentación de propuestas técnico-económicas de los PATs
Actores	Organismo Ejecutor y PATs
Objetivo	Establecer las condiciones para la presentación de los objetivos y metas del plan, el presupuesto, los contenidos y las metodologías de apoyo técnico y capacitación de las contrapartes locales, el organigrama y las funciones de los recursos humanos vinculados al proyecto.
<b>Instrumento 7</b>	Manual de evaluación ex ante de ILAC
Actores	Organismo Ejecutor e ILAC
Objetivo	Establecer una metodología de evaluación ex ante de ILAC, con el propósito de realizar diagnósticos técnico-institucionales, para determinar las fortalezas y debilidades de las organizaciones locales, ante la posibilidad de administrar un programa de microcrédito. También es útil para encausar procesos transparentes y competitivos de selección de organizaciones.
<b>Instrumento 8</b>	Contrato entre el OE y el Administrador del Fondo Rotatorio
Actores	Organismo Ejecutor y Administrador del Fondo Rotatorio.
Objetivo	Crear el Fondo Rotatorio de créditos. El OE asume la figura de cedente del dinero aporte inicial y un Administrador se compromete a destinarlo a la financiación de organizaciones que otorgan microcréditos en sectores sociales vulnerables, administrando los desembolsos y recuperos.
<b>Instrumento 9</b>	Contrato de asistencia técnica entre OE y el Proveedor de Asistencia Técnica (PAT)
Actores	OE y PAT
Objetivo	Definir el rol de los PAT, su presupuesto y el plan de trabajo para brindar la asistencia técnica y financiera a las ILAC; fijar los términos de referencia de su trabajo y sus obligaciones, y las facultades que tienen en su relación con los demás participantes.

## Etapa: **Ejecución**

<b>Instrumento 10</b>	Convenio de Colaboración y Asistencia Técnica entre el PAT y las ILAC
Actores	Proveedor de Asistencia Técnica (PAT) e Institución Local Administradora de Créditos (ILAC).
Objetivo	Regular tanto la asistencia técnica como la financiación de gastos operativos de los primeros a las segundas.
<b>Instrumento 11</b>	Plan de trabajo de las ILAC
Actores	PAT e ILAC
Objetivo	Definir el formato de un plan independiente para cada contraparte local; especificar las actividades de apoyo y las metas de campo a alcanzar por cada organización, bajo la supervisión de los PAT y el AF.
<b>Instrumento 12</b>	Contrato Marco de Financiamiento
Actores	Administrador del Fondo Rotatorio (AF) e ILAC
Objetivo	Regular la financiación de fondos semilla de microcrédito en las organizaciones. Posteriormente, deben suscribirse Contratos de Mutuo entre los mismos actores que regulen los desembolsos y devoluciones de fondos solicitados por las Instituciones Locales.
<b>Instrumento 13</b>	Contratos de Mutuo
Actores	AF e ILAC
Objetivo	Instrumentar la deuda de la ILAC con el Fondo Rotatorio por el monto correspondiente a la solicitud que cada organización hubiere presentado al Comité de Gestión Local y éste hubiere autorizado expresamente. Se suscribe un Contrato de Mutuo para documentar cada desembolso progresivo que instrumenta el AF a la ILAC.
<b>Instrumento 14</b>	Acta de Constitución del Comité de Gestión Local
Actores	PAT e ILAC
Objetivo	Formalizar la conformación de CGL, organismo encargado de la aprobación de los créditos y la presentación de pedidos de desembolso ante el Administrador Fiduciario.

## Etapa: **Evaluación y monitoreo**

<b>Instrumento 15</b>	Planillas de destinatarios y créditos aprobados
Actores	La ILAC al AF y a la Coordinación del Proyecto.
Objetivo	Monitorear a los destinatarios, a partir de la construcción de una base común del Proyecto sobre los datos de los créditos aprobados, y de los prestatarios, sus familias y sus microempresas; registrar de una manera similar los datos de las diferentes ILAC que sean apoyadas.
<b>Instrumento 16</b>	Reportes de cartera de crédito mensual
Actores	La ILAC al AF y a la Coordinación del Proyecto
Objetivo	Registrar la evolución de la cartera de microcrédito de la ILAC, en función de las metas trazadas con el PAT, en destinatarios, monto de cartera de microcrédito vigente y morosidad.
<b>Instrumento 17</b>	Reportes de sustentabilidad mensual
Actores	La ILAC al AF y a la Coordinación del Proyecto
Objetivo	Registrar la evolución mensual de los gastos e ingresos de las ILAC, de acuerdo a las metas trazadas en el proyecto de trabajo con el PAT. Tener un control sobre los gastos de las ILAC.
<b>Instrumento 18</b>	Informes trimestrales del Coordinador del Proyecto
Actores	La ILAC al AF y a la Coordinación del Proyecto.
Objetivo	Intercambiar experiencias e información sobre la ejecución del Proyecto y sus presupuestos. Establecer una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos, que den cuenta de la evolución y alcance de las metas de Proyecto.
<b>Instrumento 19</b>	Informe patrimonial trimestral del AF al Coordinador del Proyecto
Actores	El AF al Coordinador del Proyecto
Objetivo	Informar sobre la evolución patrimonial del balance del Fondo Rotatorio, sus activos y pasivos, los créditos otorgados a las ILAC y el estado de los mismos.
<b>Instrumento 20</b>	Informe patrimonial mensual del AF al Coordinador del Proyecto
Actores	El AF al Coordinador del Proyecto
Objetivo	Informar sobre la evolución de los indicadores de desempeño de las ILAC, a partir del análisis de los reportes de de las entidades, señalando sus fortalezas y debilidades.

<b>Instrumento 21</b>	Informe técnico-financiero trimestrales del PAT al AF
Actores	Los PAT a la Coordinación del Proyecto.
Objetivo	Informar sobre la evolución del plan de trabajo del PAT con las ILAC, señalando sus fortalezas y debilidades para el cumplimiento de metas y resultados esperados. Realizar rendiciones de los fondos administrados para la asistencia técnica de PAT y el financiamiento de gastos de funcionamiento de las contrapartes locales.
<b>Instrumento 22</b>	Evaluación Intermedia de la ILAC o de medio término del Proyecto
Actores	Comité de Seguimiento y Coordinación del Proyecto
Objetivo	Profundizar la información sobre desempeño de la Institución; comparar las distintas contrapartes locales, analizando fortalezas y debilidades de cada entidad y en su conjunto. Producir los ajustes necesarios en el Proyecto a partir de un análisis del primer año de trabajo.
<b>Instrumento 23</b>	Evaluación Final de la ILAC
Actores	Comité de Seguimiento y Coordinación del Proyecto
Objetivo	Calificar a las ILAC y analizar en qué medida se han alcanzado los resultados deseados y obtenido aprendizajes. Evalúa las condiciones de sustentabilidad que presenta cada una de las Instituciones Locales para continuar con la ejecución del Proyecto, con el único apoyo del AF, una vez que cese el apoyo técnico y financiero del PAT.

