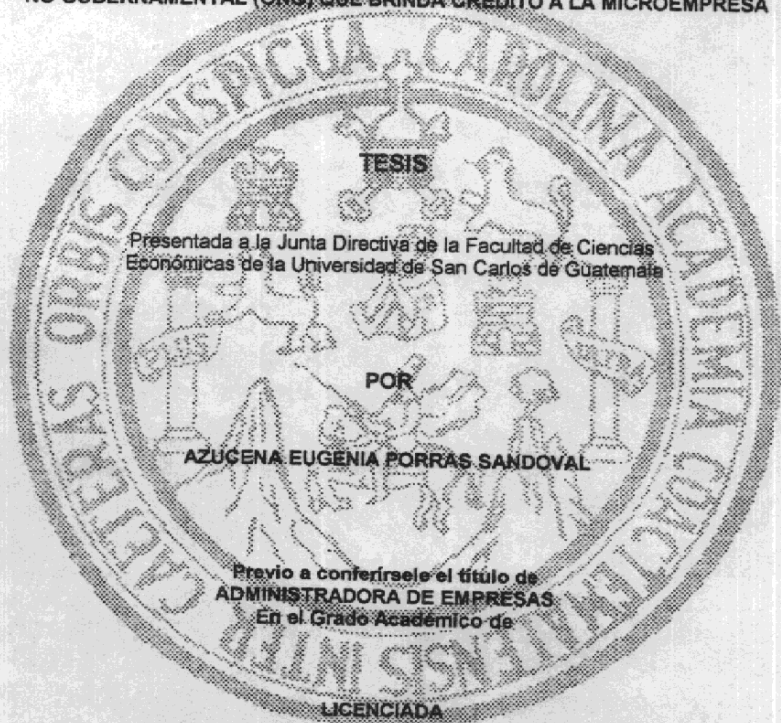


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DESARROLLO SOSTENIDO CON INDEPENDENCIA FINANCIERA DE UNA ORGANIZACION  
NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE BRINDA CREDITO A LA MICROEMPRESA



Guatemala, Agosto de 1998.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

R  
03  
T(1990)

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

LIC. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO	DECANO
LIC. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO	SECRETARIA
LIC. JORGE EDUARDO SOTO	VOCAL I
LIC. ANDRES CASTILLO NOVELL	VOCAL II
LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS	VOCAL III
PC. JULISSA MARISOL PINELO MACHORRO	VOCAL IV
P.C. MIGUEL ANGEL TZOC MORALES	VOLCAL V

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

LIC. OTTO RENE BURGOS RUIZ	PRESIDENTE
LIC. FRANCISCO RUBEN POSADAS FIGUEROA	SECRETARIO
LIC. MILTON VILLAGRAN GALLARDO	EXAMINADOR
LIC. OTTO RENE MORALES PEÑA	EXAMINADOR
LIC. EDMUNDO GEREDA LINARES	EXAMINADOR

Guatemala, Agosto 11 de 1998.

Señor Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro  
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento recaído en mi persona para supervisar el trabajo de tesis de la señorita Azucena Eugenia Porras Sandoval, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada, hago constar que ha procedido en tal sentido, tomando como base el esquema autorizado para dicho trabajo.

El estudio titulado "Desarrollo Sostenido con Independencia Financiera de una Organización No Gubernamental (ONG) que Brinda Crédito a la Microempresa" fue desarrollado de acuerdo a los requerimientos y requisitos reglamentarios de la Facultad, por lo que recomiendo sea presentado por la Señorita Azucena Eugenia Porras Sandoval en su examen general público.

Atentamente,



Lic. Roberto E. Calderón Chacón  
Profesional  
Colegiado No. 792  
Asesor



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOS DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Roberto Calderón Chacón, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "DESARROLLO SOSTENIDO CON INDEPENDENCIA FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) QUE BRINDA CREDITO A LA MICROEMPRESA", que para su graduación profesional presentó la estudiante AZUCENA EUGENIA PORRAS SANDOVAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA EUGENIA LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS PADRE, JESUS Y EL ESPIRITU SANTO** Exaltando tu nombre JESUS, pues no hay nada imposible para TI, TU DIOS mío restauras nuestros caminos y cumples el propósito para el cual nos creaste.
- A MI PAPI Y MI MAMI**  
Jorge Humberto Porras Calvillo  
Emma Sandoval de Porras  
Con amor, como corona de honra y reconociendo que también éste triunfo es parte de la visión que forjaron para mi vida.
- A MIS HERMANOS Y HERMANA**  
José Rafael, Luis Alberto, Walter Eduardo  
Y Emma Noemí  
Con amor fraternal.
- A MI FAMILIA**  
En especial a la familia Porras López y Sandoval Amado  
Quienes me han brindado su apoyo.
- A MIS PADRINOS DE GRADUACION**  
- Ing. José Rafael Porras Sandoval  
- Lic. José Rafael Porras Calvillo  
- Licda. Silvia Nineth Samayoa de López  
Con especial aprecio.
- A Lic. Roberto Calderon Chacón  
Por su apoyo como Asesor y amigo.
- A MIS AMIGAS Y AMIGOS**  
Con mucho cariño
- AL PERSONAL DE**  
Fundación Génesis Empresarial, en Especial al Lic. Edgar Ramiro Búcaro Rosales, y ACCION Internacional.  
Por facilitarme ser útil para Guatemala y crecer profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>A. ANTECEDENTES</b>	3
1. Magnitud e Importancia del Sector Informal en Guatemala	4
2. Surgimiento y Evolución de ONG's que Brindan Crédito a la Microempresa en Guatemala.	6
<b>CAPITULO II</b>	
<b>IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE BRINDAN CREDITO A LA MICROEMPRESA</b>	
<b>A. RECURSOS HUMANOS</b>	11
1. Reclutamiento y Selección de Personal	11
2. Desarrollo del Personal	12
<b>B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	14
<b>C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	16
1. Donaciones	17
2. Préstamos	18
<b>D. MANEJO DE LA CARTERA DE CREDITO</b>	20
<b>E. SERVICIOS COLATERALES AL CREDITO</b>	22
<b>F. METODOS Y SISTEMAS DE INFORMACION</b>	23
<b>G. OTRAS CARACTERISTICAS</b>	24
<b>CAPITULO III</b>	
<b>COMO LOGRAR UN DESARROLLO SOSTENIDO CON INDEPENDENCIA FINANCIERA PARA UNA ONG QUE BRINDA CREDITO A LA MICROEMPRESA</b>	
<b>A. OPERACIONALIZACION DE LA PLANIFICACION</b>	26
1. Actividades Previas	27
2. Operacionalizando los Planes	30

	Pág.
<b>B. METODOS DE ENTREGA Y RECUPERACION DEL CREDITO</b>	31
<b>C. CONDICIONES DEL CREDITO</b>	34
1. Montos y Plazos Acordes a las Necesidades Reales	34
2. Cargos no Subsidiados y Competitivos	37
3. Formas de Amortización Adecuadas y sin Períodos de Gracia	39
4. Formas de Entrega del Microcrédito	40
5. Garantías Accesibles a la Microempresa	42
6. Establecer Consecuencias por el Atraso en el Pago	43
<b>D. SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL</b>	44
<b>E. DIVERSIFICACION DE SERVICIOS</b>	46
<b>F. OTROS FACTORES DE EXITO</b>	47
1. Ubicación de Oficinas Cercanas a los Usuarios	47
2. Alianzas Institucionales	48
3. Acceso a Diversas Fuentes de Fondos	48
4. Promover la Autosuficiencia Financiera a Nivel de Cada Oficial de Crédito	49
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>A. CONCLUSIONES</b>	55
<b>B. RECOMENDACIONES</b>	57
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	59
<b>ANEXOS</b>	
1. Encuesta a Nivel de ONG's	62
2. Directorio ONG's Ubicadas en Guatemala	64

## INDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1	MONTOS Y PLAZOS DE MICROCREDITOS, PROPUESTOS PARA BRINDAR A LAS MICROEMPRESAS GUATEMALTECAS.	37
Cuadro 2	TASAS DE INTERES EFECTIVO APLICADAS POR LAS ONG'S QUE BRINDAN CREDITO A LA MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.	39
Cuadro 3	FORMAS DE AMORTIZACION DE LOS MICROCREDITOS, OFRECIDAS POR ONG'S DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.	41
Cuadro 4	CALCULO DE CARTERA EQUILIBRIO DE UN OFICIAL DE CREDITO.	53



## INTRODUCCION

Hace cerca de diez años, el tema del microfinanciamiento no era conocido ampliamente, era un mercado donde los oferentes brindaban monocréditos y en calidad de ayuda o subsidio, en la actualidad el mito que la población económicamente activa de escasos recursos, donde se encuentra a los propietarios de microempresas, no es un mercado financiero rentable se ha desvanecido, lo cual está sustentado en que existe el involucramiento no sólo de organizaciones civiles como las ONG's y cooperativas, sino también del sistema bancario local y regional, que aunque en la mayoría de casos, separadamente están brindando apoyos al sector informal de la economía guatemalteca, todos deberán lograr la autosuficiencia financiera para evitar la pérdida de su patrimonio y sobre todo para beneficiar a un mayor número de usuarios.

En este sentido, para algunas Organizaciones No Gubernamentales-ONG's que brindan microfinanciamiento sigue siendo controversial el hecho de que están constituidas como instituciones no lucrativas pero como cualquier otra empresa necesitan cubrir sus costos totales y además alcanzar excedentes para capitalizarse, siendo ésto la tendencia de trabajo para permanecer en el medio y responder a la magnitud y demanda del mercado.

La eficacia del crédito, independientemente de la fuente, depende de cómo se use, pues su función es permitirle al usuario disponer de fondos de inversión en una actividad sujeta a riesgos, pero que se realiza con la perspectiva de obtener una ganancia, por lo tanto el crédito como tal tiene un costo de oportunidad en la inversión y debe ser oportuno, sumamente ágil y adaptado a las características y necesidades del cliente y rentable para el usuario como para la institución.

Los mejores programas de ayuda crediticia a la microempresa, con base en la combinación de técnicas financieras cualitativas y cuantitativas, buscan los siguientes objetivos: facilitar masivamente el acceso al crédito, incrementar el número de préstamos otorgados, apoyar el desarrollo de la unidad económica y su propietario (a), asegurar una buena recuperación del crédito, es decir contar con una cartera sana y lograr rentabilidad para financiar su propio crecimiento. Dichos objetivos se encaminan a ayudar al proceso de crecimiento de la microempresa y prepararlas para que se constituyan en pequeña empresa o mediana empresa aumentando las fuentes de ingresos, generando empleo y por ende impactando positivamente la economía del país.

Este estudio consta de cuatro capítulos; el primero se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con la magnitud e importancia del sector informal, así como del surgimiento y evolución de las Organizaciones No Gubernamentales que brindan crédito a dicho sector. En el capítulo segundo, se resumen los elementos que constituyen parte de las actividades y características comunes de las ONG's que están ubicadas en la ciudad de Guatemala. El tercer capítulo presenta los diversos factores que deben tomarse en cuenta para lograr el desarrollo sostenido con independencia financiera para que una ONG logre acrecentar sus operaciones, sea rentable y beneficie masivamente al sector informal; y finalmente se dan a conocer las conclusiones y las recomendaciones necesarias para contribuir a solucionar los problemas que se manifiestan en las ONG's que brindan financiamiento y asistencia técnica a la microempresa y que necesitan cubrir sus costos totales así como alcanzar niveles altos de rendimiento.

## CAPITULO I MARCO TEORICO

### A. ANTECEDENTES

Históricamente en todo el mundo ha existido el sector informal de la economía, caracterizado por la microempresa, y la experiencia ha demostrado que una de las necesidades primordiales de estas unidades económicas es el acceso oportuno al crédito en pequeñas cantidades (microcrédito) para poder producir rápidamente incrementos en su producción, los ingresos y fortalecer o generar empleos.

Sin existir medidas rígidas para encasillar a la microempresa en definiciones de riguroso formato académico, es factible señalar algunas de las características sobresalientes, tanto de la unidad económica como de su propietario (a), así:

- a. Más del cuarenta por ciento de propietarios de microempresas son mujeres, y la generalidad cuenta con un bajo nivel escolar.
- b. El (la) propietario (a) es también trabajador (a) de la empresa. En la mayoría de estas empresas es el (la) único (a) trabajador (a) pero en todo caso emplea a un máximo de diez trabajadores, la mayoría familiares no remunerados ó pagados por obra terminada.
- c. El (la) propietario (a) no lleva formalmente un registro y control de sus actividades y operaciones administrativas ni contables.
- d. El monto del patrimonio de la unidad económica no supera los US\$6.000.00 excluyendo terrenos, construcciones y vehículos
- e. No dispone de garantías reales para respaldar un crédito bancario, y por lo tanto su acceso es limitado.
- f. Los ingresos del (la) empresario (a) son bajos. La microempresa genera por lo menos el 70% del ingreso familiar.
- g. La mayoría de las unidades económicas no están registradas legalmente.

- h. La empresa utiliza una tecnología tradicional, basada en conocimientos técnicos disponibles, habilidades de mano de obra, materia prima y suministros existentes.
- i. Desarrollan sus actividades en mercados altamente competitivos, sin protecciones legales.
- j. Abastecen en forma directa a mercados de población de bajos ingresos (1)

## **1. Magnitud e Importancia del Sector Informal en Guatemala**

Tratar de estimar la magnitud de las actividades informales en Guatemala, presenta una dificultad metodológica y considerando su importancia en la economía nacional se considera que son pocos los estudios que cuantifican el impacto de la actividad económica desarrollada por las microempresas. No obstante, se presenta en forma resumida los principales enfoques que definen la forma en que surge el sector informal de la economía y de acuerdo a ello se cuantifica su magnitud e importancia.

El neo-marxismo define la economía informal como aquella porción de la economía compuesta por trabajadores marginados y explotados, quienes habitan primordialmente en áreas urbanas de un sistema capitalista, es decir el trabajador informal es parte de la clase proletaria.

El enfoque estructuralista ve la actividad informal como aquellas labores realizadas por las microempresas, sin importar si los medios que utilizan son lícitos o ilícitos.

El estructuralismo atribuye la existencia de la economía informal al hecho de inmigrantes del área rural al área urbana, quienes buscan mejores salarios; se

---

(1) Fundación Génesis Empresarial. Reglamento de Crédito del Programa Promoción de Microempresas. Guatemala 1997. p. 2

encuentran con una insuficiencia de plazas de trabajo formal, por lo cual buscan sobrevivir a través de actividades informales ya que el sistema es deficiente por no crear suficientes empleos formales y suele ser identificado como capitalista.

Se dice que el fenómeno informal, se divide en dos categorías, según la actitud ó la motivación del trabajador informal. Algunos trabajadores informales son individuos que buscan simplemente subsistir y por tanto tienen poca libertad de decisión sobre su quehacer económico. En contraste, la segunda categoría agrupa a los autoempleados y a las microempresas familiares que tienen potencial de crecimiento a través de la reinversión de utilidades.

El enfoque del alto costo de la formalidad, define la economía informal como aquella que usa medios ilícitos para alcanzar fines lícitos ya que el costo de operar formalmente es percibido como demasiado alto. Este grupo de autores opina que los Informales operan al margen de la ley porque el Estado ha creado excesivas y complicadas regulaciones y políticas económicas que elevan el costo de operar legalmente e incentivan a la informalidad. (2)

De acuerdo al estudio de la FED, la Informalidad rural y urbana del país, la integran los cientos de miles de campesinos pobres y medianos, que permanecen cautivos en las ancestrales formas de supervivencia, desarrollan diversas formas de producción artesanal y actividades complementarias a las agropecuarias; así mismo se incluyen los informales de las ciudades, ubicados en barrios periféricos y tugurios centrales, que proceden de las siguientes vertientes: migraciones rurales y/o ciudades pequeñas, ex-trabajadores del sector formal, profesionales que no lograron empleo, hijos de los hogares del sector informal.

(2) Centro de Investigaciones Económicas, CIEN. La Economía Informal en Guatemala, 1992. Primera Edición. p. 8

FADES en un estudio realizado en 1986, manifiesta que en la ciudad capital de Guatemala, el sector informal -SIU- totalizaba 125,515 unidades de producción, comercio y servicios, las cuales generaban empleo para 341,401 personas (un 21% de la fuerza laboral urbana central y alrededor del 12.5% de la oferta laboral del país), por lo que se estimó que el sector informal urbano crece a una tasa promedio del 10% anual” (3)

De dicho estudio se infiere que la magnitud del sector informal concentrado solamente en el área urbana central de la ciudad capital de Guatemala, a finales de 1997 asciende a más de 400,000 microempresas y su importancia radica en que estas unidades económicas son uno de los instrumentos más inmediatos y accesibles de generación de empleo e ingresos para una proporción de alrededor de 32% de la población económicamente activa .

La importancia de las microempresas radica en que constituyen el sector empresarial mayoritario de la economía del país y requieren servicios como el microfinanciamiento pero que responda a sus características y necesidades.

## **2. Surgimiento y Evolución de ONG's que Brindan Crédito a la Microempresa en Guatemala**

El origen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) está ligado a la segunda postguerra. Los programas de reconstrucción de Europa, caracterizados por una amplia inyección de capitales, principalmente a través del Plan Marshall, generaron la reacción de diversos gobiernos latinoamericanos,

Así fueron creadas, entre otras instituciones: el Banco Interamericano de Desarrollo

---

[2] Fundación FADES. Estudio sobre el Sector Informal de Producción y Servicios en el Área Urbana Central de Guatemala. 1987. Segunda Edición. p. 13

(BID), la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y el Banco Mundial (BM). [4] También surgieron las Entidades de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ECDI's), que buscaban canalizar recursos para el desarrollo a través de las ONG's, nombre que expresa, precisamente la condición de separación respecto de la acción gubernamental.

En los años sesenta, los Gobiernos y algunos donantes de ayuda internacional subsidiaron programas de crédito por medio de tres bancos, como el caso de BANDESA, que benefició a pequeños agricultores y los resultados fueron de altos niveles de incumplimiento de pago -morosidad-, en especial debido a la falta de recursos oportunos cuando se presentaron los requerimientos de los usuarios; lo cual debilitó la credibilidad y viabilidad financiera de dichos programas, repercutiendo en forma directa para que la asistencia financiera dirigida hacia el sector informal se convirtiera en transitoria y limitada.

Posteriormente se presentaron soluciones basadas en el mercado y en aumentar el acceso de los informales al crédito, y los proyectos para la microempresa se iniciaron como experimentos con nuevas metodologías de financiamiento, como es el caso de Grameen Bank de Bangladesh y las ONG's que pertenecen a la Red de ACCION Internacional con sede en Cambridge, Estados Unidos de Norteamérica.

En Guatemala las Organizaciones No Gubernamentales surgen en los años sesenta y se proliferan a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976, de manera especial a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976, de manera especial en el periodo del gobierno demócrata cristiano, las cuales fueron inscritas en el Ministerio

---

[3] Cantero Díaz, Sergio. La Importancia de la Planificación en la Gestión Administrativa de las OPD's del Departamento de Guatemala. Tesis de Administrador de Empresas en el Grado de Licenciado, Universidad Rafael Landívar. 1994. p. 6

de Gobernación en el período comprendido entre 1980 y 1993. (4)

De acuerdo a la clasificación del Centro de Estudios Integrado de Desarrollo Comunal (CEIDEC), las ONG's se agrupan en tres grandes categorías de acuerdo a su origen y sus motivaciones: 1) De orientación religiosa, 2) De orientación política, y 3) De orientación económica y productiva. En esta última categoría de ONG's se incluyen aquellas que prestan atención especial al acceso al financiamiento, a la asistencia técnica y a la eficiencia productiva a fin de elevar el nivel de ingreso de los usuarios, las cuales han sido objeto de análisis en la presente Investigación.

Estas Organizaciones no Gubernamentales cuentan con personalidad jurídica, no son controladas ni fiscalizadas por entidades del sistema financiero formal sino por el Ministerio Público, son creadas como Fundaciones, Asociaciones y en general como organizaciones de la sociedad civil. Están constituidas con el apoyo del sector privado con la visión de impulsar el desarrollo social y económico de los sectores de bajos ingresos, como las microempresas que caracterizan el sector informal y aunque son creadas sin ánimo de lucro, esto no implica que son de beneficencia y menos que no puedan obtener excedentes monetarios, que de igual manera a una empresa le permite expandir su apoyo hacia un mayor número de usuarios. Por tratarse de una entidad no lucrativa y de beneficio social le queda prohibido la distribución de utilidades, excedentes o cualquier tipo de ventaja económica para sus fundadores o directores y nadie podrá alegar derechos sobre su patrimonio, aún cuando se llegare a su disolución y liquidación. (5)

---

[5] Ministerio de Gobernación, Asesoría Jurídica. Instructivo para la Constitución de Fundaciones. Guatemala 1998. p. 6



Una de las desventajas de ONG's que intermedian recursos para brindar crédito a las microempresas, es que se ven limitadas en forma legal a captar y movilizar ahorros de sus usuarios, dicha actividad corresponde a los bancos u otras entidades del sistema financiero.

Actualmente, se cuenta con documentación valiosa sobre el sector informal y sus fortalezas, el mito que el sector informal, la microempresa, no era digna de crédito se está desvaneciendo, muestra de ello es que en la ciudad capital de Guatemala ya se cuenta con instituciones del sistema financiero como el Banco Empresarial, Banrural, Bancasol, así como las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que en adición a las diecisiete Organizaciones No Gubernamentales -ONG's- están ejecutando programas de microcrédito.

El enfoque estructuralista, define que en Guatemala, los programas de ayuda al sector informal también son de corte estructuralista ya que reflejan la tendencia latinoamericana, como es el caso del programa estatal denominado Sistema Multiplicador de Microempresas -SIMME- que desde 1987 creó y promueve ONG's con énfasis en proveer al propietario de microempresas de asistencia monetaria y entrenamiento.

Un ejemplo del SIMME en los años ochenta, es la asignación de recursos donados provenientes de los gobiernos de China, Alemania y Bélgica que fueron canalizados a través de catorce ONG's, y uno de los bancos principales es BANRURAL (antiguo BANDESA) que brindó financiamiento por medio de un fideicomiso a instituciones como: a) Ayúdense y los Ayudaremos, b) Asociación para el Desarrollo de Potencial Humano, c) Areas Marginales, d) Fundación Guatemala, e) DEFANCO, f) FUNDEMIX, g) Fe y Alegría . (6)

---

6) Carpio Nicolle, Roberto y Carpio Nicolle, Mario. La Microempresa una Alternativa para el Desarrollo . Guatemala 1989. p. 26

De esta experiencia con SIMME se ha establecido que algunas ONG's cerraron sus operaciones crediticias, otras dejaron de dar crédito sólo brindan capacitación, y la generalidad han crecido lentamente, no han podido cubrir sus costos totales, añadiendo a ésto altos niveles de morosidad, lo cual repercute en sus obligaciones financieras; sin embargo debido al carácter confidencial que esta información tiene para las organizaciones, no se hizo posible profundizar en estos aspectos, pero se considera que a algunas ONG's les sucedió lo anterior por utilizar inadecuadamente los recursos provenientes de donaciones, administradas sin una visión con metas operativas y financieras para autosostenerse y expandir sus operaciones.

Como una nueva etapa, en la actualidad se ha iniciado un proceso en el cual algunos organismos internacionales (AID, BID, PNUD, BCIE, etc.), que continúan siendo las principales fuentes de recursos para las Organizaciones No Gubernamentales que brindan crédito al sector informal en Guatemala, están reorientando su apoyo a aquellas instituciones que garanticen la continuidad y sostenibilidad de sus actividades.

El gobierno cuenta con recursos económicos limitados para atender la demanda crediticia para el sector informal, y aún cuando continúan incursionando en este campo los bancos del sistema y las cooperativas de ahorro, el rol de las Organizaciones No Gubernamentales-ONG's es sumamente trascendental para el desarrollo de dicho sector, por cuanto son alternativas para acceder a los servicios que necesitan los empresarios propietarios de microempresas.

## CAPITULO II

### IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE BRINDAN CREDITO A LA MICROEMPRESA

Conocer y analizar las experiencias institucionales de las Organizaciones No Gubernamentales -ONG's- que apoyan financieramente a la microempresa de la ciudad de Guatemala, ha permitido establecer características y factores que se constituyen en parámetros para fortalecer y sostener aquellas organizaciones existentes y para las que deseen incursionar en el campo del microcrédito como un documento de consulta sobre autosuficiencia financiera y otros temas relacionados en forma directa con la microempresa.

#### A. RECURSOS HUMANOS

En el área de recursos humanos, las Organizaciones No Gubernamentales que brindan crédito a las microempresas, tienen características comunes muy importantes a cerca de el reclutamiento, selección y desarrollo del personal que labora en estas ONG's, según se presenta a continuación:

##### 1. Reclutamiento y Selección de Personal

La generalidad de las Organizaciones no Gubernamentales investigadas coinciden, en que siendo prestadoras de servicios, dependen en alto grado de la calidad y desempeño del personal administrativo, pero en especial, de los trabajadores de campo, denominados "Promotores, Oficiales de Crédito, Asesores de Crédito, Asesores Empresariales, Extensionistas"; pues son quienes atienden directamente a los propietarios de microempresas, y concuerdan que dichos

trabajadores no se encuentran idóneos al puesto, sino se hacen aprendiendo en el área de trabajo y brindándoles capacitación en forma continuada.

Siendo el personal de campo, la base para prestar servicios personalizados a las microempresas, se determinó que la mayoría de ONG's han tenido problemas en reclutar y mantener personal de campo adecuado, especialmente por los altos porcentajes de rotación de esta clase de recurso, que en algunos casos supera el treinta y cinco por ciento ( 35%) anual. Un factor importante que contribuye a esta situación son los bajos sueldos que las ONG's pagan a estas personas, y como ellos conocen el trabajo, son fácilmente absorbidos por los bancos o cooperativas que mantienen programas de crédito similares, y en donde les ofrecen mejores oportunidades de ingresos .

El nivel de remuneración que las ONG's ofrecen al personal de campo, no les permite reclutar personal calificado, por lo que deben conformarse con contratar personal con educación media orientado a las áreas sociales, de contabilidad, y con alguna educación universitaria. La edad del personal de estas organizaciones en general oscila entre 19 y 30 años, es bastante joven, a excepción del personal directivo que normalmente son de mayor edad por el nivel de capacidad y experiencia que poseen.

El noventa por ciento del personal de campo que se contrata es de sexo masculino, originario del lugar y en su mayoría es personal que no ha tenido experiencia en el campo de financiamiento al sector informal.

## **2. Desarrollo del Personal**

Por lo menos el veinte por ciento de Organizaciones No Gubernamentales cuentan con un plan de desarrollo para el personal, aunque a corto plazo y su

ejecución es limitada debido que no cuentan con un área responsable que coordine y evalúe las actividades previstas.

La totalidad de ONG's como parte del desarrollo de su personal, es común que inviertan continuamente un alto porcentaje del presupuesto total para capacitar y entrenar al personal en tres áreas básicas : i) Procedimientos operativos para desarrollar habilidades en el cargo, ii) Cultura institucional y valores sociales, iii) Fortalecimiento de las área financiera y administración de microempresas.

Sólo una de las ONG's investigadas capacita al personal identificando perfiles de las necesidades y preferencias de los diversos tipos de microempresas y/o principales productos que son demandados por el sector informal y en temas financieros y de autosostenibilidad institucional.

La mayoría de ONG's capacita a su personal de dos maneras : En aula y En el cargo. La capacitación en el aula incluye, durante las primeras semanas de trabajo, una Inducción, donde los empleados más antiguos son instructores del personal nuevo para orientarlos sobre misión, visión, objetivos de la institución, procedimientos operativos y trasladan las experiencias de servicio al sector de la economía informal y reciben adiestramiento por lo menos dos primeros meses de trabajo antes de asignar cartera de crédito. Posteriormente durante el período de un año el personal de campo recibe por lo menos tres cursos relacionados con aspectos financieros y de administración de empresas, orientado a las microempresas e innovaciones en los métodos y sistemas de trabajo, algunas instituciones capacitan al personal sobre el tema de las variables para lograr la autosuficiencia operativa y financiera .

La capacitación en el cargo se brinda durante los dos primeros meses y es un entrenamiento estructurado con orientación a practicar los procedimientos operativos, valores sociales y desarrollar actitudes empresariales para asesorar a los usuarios.

Otro aspecto importante, dentro del desarrollo del personal es que todas las organizaciones estudiadas promueven ascensos internos en la medida del crecimiento o diversificación de sus operaciones y cuentan con algunas políticas de incentivo monetario para los empleados.

## **B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con los organigramas analizados, el 90% de ONG's investigadas tienden a un crecimiento horizontal en su estructura organizacional, ésta no es vertical, debido a que en promedio las instituciones cuentan con más del sesenta por ciento del personal de crédito o de campo y el restante es personal administrativo.

Este tipo de instituciones orientan sus actividades hacia dos grandes áreas así:  
a) Área administrativa- financiera, y b) Área de operaciones o de créditos.

En el área administrativa y financiera se incluyen los departamentos o funciones de contabilidad, cómputo, apoyo logístico, proveeduría, otros.

En el área de créditos, que es la base de este tipo de ONG, generalmente se encuentran unidades o secciones operativas que responden al modelo de crédito que se promueve para beneficiar al sector informal, por ejemplo: departamento de bancos comunales para mujeres propietarias de microempresas, departamento de generación de ingresos para creación de microempresas, departamento de desarrollo de microempresas urbanas, unidades regionales que manejan varios programas de crédito, etc.

Algunas instituciones, especialmente del sistema bancario manejan métodos de entrega y recuperación de los recursos financieros por medio de unidades y puestos separadas, sin embargo, en la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales investigadas, asignan la responsabilidad de ambas funciones, entrega y recuperación, a un sólo puesto generalmente denominado "Promotor,

Oficial de Crédito. Asesor Empresarial. Extensionista", y algunas cuentan con unidades para apoyar la recuperación en casos de cobros legales, como en Génesis Empresarial, en donde esta función la realiza la unidad de cartera y cobros.

El sesenta por ciento de las instituciones estudiadas tienen una estructura organizacional descentralizada, en el sentido que tienen oficinas no sólo en la ciudad capital de Guatemala sino también en otras cabeceras departamentales ó en municipios y aldeas del interior del país.

La toma de decisiones es semi-descentralizada, las políticas y normas generalmente no son actualizadas permanentemente pues no existe un departamento de organización y métodos.

La comunicación, la forma de relacionarse entre departamentos y el proceso de toma de decisiones, generalmente se fundamenta en promover equipos de trabajo que colaboran y aportan ideas, por ello uno de los medios más utilizados por las instituciones investigadas, es realizar reuniones a diversos niveles jerárquicos en forma semanal y mensual. En dichas reuniones el personal de campo es clave para orientar los servicios de las ONG's hacia los clientes.

La mayoría de organizaciones cuentan con un manual de funciones y otros documentos administrativos u operativos como el reglamento de crédito, plan de incentivos por metas operativas y manual de procedimientos que regulan y orientan los estándares de trabajo; sin embargo, en la generalidad dichos documentos se encuentran desactualizados en comparación a las actividades que se realizan. Las causas principales de la falta de actualización continua de éstos documentos, radica en que no se cuenta con una unidad o persona responsable de un área de organización y métodos, pero en todo caso, debido a que las autoridades no le dan la importancia necesaria a esta área.

### C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Hay diversidad de fuentes tradicionales de financiamiento para las ONG's, una de ellas es el autofinanciamiento, que ya la utiliza la Fundación Génesis Empresarial. Esta fuente proviene de la utilización de los excedentes que por ley no pueden ser distribuidos por una ONG, pero para contar con este autofinanciamiento, la organización primero debe lograr la autosuficiencia financiera, es decir cubrir sus costos totales con los ingresos que se generan por los servicios que se brinde a los usuarios.

Por regulaciones legales las Organizaciones No Gubernamentales no están autorizadas para captar fondos por medio de la movilización del ahorro ni otras inversiones que se manejan en el sistema financiero.

Para efectos de la presente investigación se clasificaron dos grupos de fuentes de financiamiento que generalmente utilizan las ONG's para ampliar su cartera de crédito a las microempresas, dichas fuentes de financiamiento son las siguientes: 1) Donaciones o Subsidios, y 2) Préstamos.

Las donaciones o subsidios son recursos no reembolsables, otorgados bajo condiciones que prioritariamente interesan a la entidad donante. Sin embargo, las donaciones causan a la ONG algunos costos como: a) costos de transacción (negociar propuestas de financiamiento, estudios, diseño del proyecto, etc.), y b) costos de administración de los fondos (controles financieros, reportes de la agencia donante, reuniones de coordinación, otros)

Los préstamos son recursos reembolsables bajo condiciones de mercado (monto, plazo, intereses, forma de amortización, garantías, etc), que permiten independencia a la institución deudora, pero que su manejo exige mayor eficiencia en las operaciones puesto que además de los costos de transacción y de administración, las ONG's debe pagar al acreedor lo que cobra por prestar el dinero.



A continuación se presenta un detalle de los aspectos básicos determinados tanto en el caso de donaciones como de préstamos, así:

### **1. Donaciones**

El cien por ciento de las Organizaciones No Gubernamentales que brindan asistencia financiera al sector informal han iniciado sus operaciones con recursos no reembolsables donados generalmente por Organismos internacionales como: La Agencia Internacional para el Desarrollo-AID-, Banco Interamericano de Desarrollo-BID-, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD-, La Unión Europea, Cooperación Española, Cooperación Holandesa, Cooperación Belga, Cooperación China, y otras.

En la mayoría de casos, estos organismos internacionales han canalizado los recursos por medio de otras organizaciones de desarrollo locales clasificadas como de tercer nivel que agrupan a varias ONG's, entre las principales, están: Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales de Guatemala-ASINDES; Consejo de Instituciones de Desarrollo-COINDE; Consejo de Organizaciones Maya de Guatemala-COMG; Coordinación de ONG's y Cooperativas-CONGECOOP, Fondo de Inversión Social-FIS, etc.

Los fondos donados generalmente se destinan para asistencia técnica al personal de las ONG's y para los prestatarios a beneficiar, no así para formar o ampliar la cartera de crédito y en algunos casos para cubrir los costos operativos y los costos de los servicios colaterales como capacitación y asesoría administrativa o asistencia técnica para las microempresas.

Hay fondos subsidiados que se ofrecen en calidad de "créditos" con condiciones blandas, inferiores hasta en un noventa por ciento a las establecidas en el mercado financiero, tal es el caso que brindan plazos largos de hasta cuarenta

años y tasas de interés del cero al dos por ciento anual, extensos períodos de gracia, etc.

Es de suma importancia exponer que varias de las Organizaciones No Gubernamentales creadas en los años ochenta por el Sistema Multiplicador de Microempresas- SIMME, han desaparecido posiblemente por la cultura y/o filosofía de trabajo con recursos donados que han promovido poca o ninguna orientación hacia la sostenibilidad de dichas ONG's . No obstante, en la actualidad la mayoría de organismos internacionales han cambiado sus políticas y están promoviendo fortalecer los procesos de autosostenibilidad para asegurar el fortalecimiento y continuidad de las organizaciones.

Las instituciones que han manejado recursos donados manifiestan que una de las principales desventajas es no tener independencia en la toma de decisiones, con respecto a la selección de áreas a atender y en especial con respecto a los cambios que se necesitan en las condiciones de crédito, pero el mayor inconveniente que se suscita con fondos donados, es que hay períodos de tiempo que las ONG's se quedan sin recursos para atender a los usuarios, lo cual promueve la morosidad en la cartera y la falta de credibilidad.

Una ventaja para los usuarios, en el caso de fondos donados, es el hecho que las microempresas beneficiarias reciben el impacto de condiciones de crédito favorables que fortalecen sus niveles de reinversión, pero lamentablemente en algunos casos a costa de la desaparición de la ONG que los apoya, si los fondos donados ya no se continúan obteniendo.

## **2. Préstamos**

Quince por ciento de las Organizaciones no Gubernamentales que iniciaron con fondos donados también han accedido al financiamiento local, específicamente

de bancos del sistema nacional, una de ellas es la Fundación Génesis Empresarial que desde 1992 ha recibido préstamos para ampliar su cartera de crédito para microempresas y en la actualidad sus principales fuentes de financiamiento son recursos propios, más de ocho bancos nacionales y un banco regional (Banco Centroamericano de Integación Económica-BCIE). (7)

Los recursos en calidad de préstamo para una Organización no Gubernamental aparentemente tienen un efecto negativo para los usuarios pues las condiciones de crédito son altas y poco competitivas con respecto a las que ofrecen las ONG's que cuentan con fondos donados y en comparación con algunos bancos que tienen opción a tener un costo financiero menor que los recursos que se están intermediando por una ONG. Por ello la institución que maneja recursos reembolsables debe continuamente mejorar sus niveles de eficiencia a través de manejar eficazmente los costos tanto operativos como financieros y velar por mantener una cartera sana, sin altos niveles de morosidad ó préstamos en pérdida.

Los obstáculos básicos que enfrentan las ONG's para acceder oportunamente a las diversas fuentes de fondos, en especial a la reembolsable, es la falta de garantías reales, la falta de capacidad para elaboración de proyectos, y en especial los niveles de morosidad y altos costos operativos que afectan la credibilidad de las ONG's ante las instituciones que se constituyen en fuentes de financiamiento.

Para algunas Organizaciones No Gubernamentales representa una ventaja para acceder a préstamos, el contar como parte de la Junta o Consejo Directivo, con funcionarios bien relacionados y de alta credibilidad en el sistema financiero.

---

(7) Fundación Génesis Empresarial. Memoria Labores 1997. p. 12

## D. MANEJO DE LA CARTERA DE CREDITO

Administrar eficientemente la cartera de préstamos es uno de los factores medulares de una ONG que otorga crédito a un sector tan vulnerable como la microempresa, y la mayoría de instituciones coinciden en que el proceso o metodología para otorgar los préstamos está conformado por el adecuado manejo de variables que promuevan el crecimiento y autosuficiencia de la organización; por lo tanto éstas variables deben ser controladas por todo el personal de la ONG, pero en especial por los Asesores o Promotores de Crédito.

Las variables para el manejo de la cartera tienen relación directa con la forma de trabajo pero especialmente con condiciones del crédito que se ofrecen, así: a) Número de usuarios o clientes a los cuales se desean alcanzar, b) Número y destino de los préstamos, c) Monto a otorgar, d) Monto y plazo en que se pretenden recuperar los recursos, e) Monto de cartera activa o saldo vigente productivo que la ONG espera lograr, f) Monto de morosidad permitido, g) Costos en los que incurrirá para lograr las metas previstas y h) Ingresos por concepto de intereses corrientes y otros cargos que serán necesarios para lograr autosuficiencia operativa y financiera.

Sólo el quince por ciento de las ONG's estudiadas, maneja en forma mensual indicadores financieros como: nivel de autosuficiencia operativa, nivel de autosuficiencia financiera, nivel de costos operativos por empleado y por cada oficina, costo por unidad prestada, nivel de rentabilidad, etc.; el restante ochenta y cinco por ciento de organizaciones enfoca su atención a indicadores de tipo socioeconómico relacionado con los beneficiarios, tal es el caso del número de empleos fortalecidos y generados, el número de beneficiarios indirectos o familiares beneficiados, el impacto del financiamiento en el nivel de ingresos de los usuarios y otros indicadores de tipo social.

El proceso del crédito, que implica la entrega y recuperación del crédito, depende de las políticas, normas y procedimientos establecidas por cada institución y aunque todas las Organizaciones no Gubernamentales cuentan con reglamentos y procedimientos de crédito, pocas han definido como objetivo el alcanzar la autosuficiencia operativa y financiera, una de ellas es Génesis Empresarial que contando con varios programas de crédito distribuye y mide sus costos e ingresos por cada Asesor de Crédito, por cada oficina, por cada programa, etc.

Las ONG's manejan la cartera de crédito con un alto nivel de supervisión y como parte de un proceso interrelacionan otros servicios como: asesoría crediticia, gerencial, capacitación gerencial o técnica y otros servicios que apoyan particularmente el buen manejo del crédito y facilitan una efectiva recuperación de los recursos.

El monto continuamente creciente de la cartera o saldo vigente refleja la eficiencia de la administración y su calidad se mide por medio de los niveles de morosidad. Actualmente las instituciones investigadas cuentan con porcentajes de morosidad mayores al 5% de cuotas de un día en adelante de atraso, sobre la cartera de crédito vigente. El nivel de cartera contaminada -saldo total en mora a partir de un día de atraso-, supera en algunas el 15%. La mayoría de ONG's tienen algún monto de cartera castigada, es decir contablemente declarada como pérdidas.

Un caso dramático son los niveles de morosidad de hasta el 60% de la cartera que experimentaron algunas Organizaciones no Gubernamentales promovidas por el Sistema Multiplicador de Microempresas SIMME, lo cual hizo que algunas ONG's desaparecieran .

Lo anterior indica que la morosidad es como luz roja que refleja la situación de las instituciones que otorgan crédito y que evidencia su nivel de crecimiento, así como el ritmo de autosuficiencia operativa y financiera.

El sistema de monitoreo, control y evaluación de la cartera en algunas ONG's está apoyado con reportes manuales y/o reportes computarizados emitidos quincenal o mensualmente. Algunos de los reportes observados son: reporte de morosidad por Oficial y programa de crédito, reporte de fechas de vencimiento de préstamos, reporte de recuperaciones proyectadas, y otros registros que facilitan un sistema de cartera de microcrédito sumamente supervisado pero en algunos casos poco funcional, ya que los índices de morosidad no están siendo controlados efectivamente.

## **E. SERVICIOS COLATERALES AL CREDITO**

El 100% de las instituciones investigadas, como complemento a la asistencia crediticia, brindan otros servicios como parte de un sistema integral. Ofrecen asesoría administrativa y crediticia, capacitación en aula de tipo gerencial o técnica, asistencia técnica personalizada, alfabetización, asistencia en sistemas de ahorros y otros servicios colaterales al microcrédito.

Dichos servicios se combinan en un proceso definido por la institución con el fin de lograr una inversión y recuperación eficaz de los recursos otorgados a la microempresa. El servicio más común, antes de entregar el crédito, el cual todas las organizaciones ofrecen, es el servicio de capacitación administrativa y crediticia, y otras también brindan capacitación en organización comunal. Los servicios en la fase de seguimiento al crédito, generalmente son cursos con temas gerenciales como mercadeo, costos, contabilidad y de asistencia técnica para productores.

Antes de otorgar el crédito, el usuario se ve obligado a recibir hasta cuatro cursos en diferentes días, cada uno con una duración de hasta dos horas . La capacitación que se brinda después que el usuario recibe el crédito son cursos participativos, adaptados al nivel de educación de los usuarios y en especial son de asistencia voluntaria. En la mayoría de organizaciones la capacitación es impartida por su propio personal y otras coordinan éstas actividades con instituciones especializadas en el ramo como lo son FADES, CEDE , INTECAP, etc.

Faltan evidencias que permitan puntualizar la combinación perfecta de los servicios relacionados con el crédito, sin embargo las instituciones Investigadas coinciden que debido a las características tanto de los empresarios como de las unidades económicas –microempresas-, dichos servicios son indispensables para promover su desarrollo integral, sin embargo dichos servicios no garantizan la recuperación de los créditos y aunque en la mayoría de casos permiten satisfacer algunas preferencias de los usuarios y expandir las operaciones de las instituciones, una debilidad lo constituye que en la mayoría de ONG's no se cobran dichos servicios, ni los controlan financieramente en forma particular .

Generalmente los servicios colaterales al crédito son subsidiados por las propias ONG's o por otras instituciones que son contrapartes, lo cual está incidiendo en altos costos y bajos niveles de autosuficiencia operativa y financiera de las ONG's que mezclan el microcrédito con otros servicios.

## **F. METODOS Y SISTEMAS DE INFORMACION**

La mayoría de instituciones investigadas cuentan con una serie de documentos que orientan y regulan sus actividades administrativas, contables, financieras, operativas y de crédito, como lo son: Manual de procedimientos administrativos, manual de procedimientos crediticios, manual de contabilidad y auditoría interna,

reglamento de crédito, plan de incentivos, plan anual operativo; sin embargo la generalidad no contiene información apegada a la práctica actual, debido a que no existe un ente encargado de mantener actualizada y divulgar oportunamente esta información, por cuanto constituye el marco de referencia para realizar las actividades necesarias para monitorear efectivamente la cartera de crédito, de recursos humanos y administrar eficientemente el área contable y financiera.

En la actualidad un buen software y hardware son indispensables para la generación de información y reportes confiables para facilitar la toma de decisiones correctas y acciones oportunas a todo nivel jerárquico. lamentablemente ninguna de las organizaciones investigadas cuenta con un departamento de desarrollo y administración de software, y utilizan hardware poco actualizado.

Las computadoras no necesariamente son sinónimo de sistemas de información, sino deben ser consideradas como instrumentos para mejorar la productividad, sin embargo la mayoría de Organizaciones No Gubernamentales no cuentan con los recursos para instalarlos y en otras los Directivos no han querido invertir en este tipo de activos.

## **G. OTRAS CARACTERISTICAS**

Como parte de esta investigación se identificaron otras características comunes entre las Organizaciones No Gubernamentales que brindan crédito a las microempresas en la ciudad de Guatemala, así:

- a. La generalidad de las ONG's Investigadas cuentan con una Junta o Consejo Directivo que no tiene relación con el sistema financiero.
- b. Todas las organizaciones elaboran planes anuales y pocas tienen un plan estratégico a largo plazo.



- c. El cumplimiento de las metas operativas y financieras, para las ONG's que sí cuentan con planes operativos anuales, es evaluado en períodos muy largos, lo cual hace que lo planificado no tenga mayor impacto en el crecimiento de las organizaciones.
- d. Pocas ONG's que brindan crédito a la microempresa, mantienen alianzas entre su propio gremio, la mayoría ni siquiera intercambia referencia de clientes morosos.
- e. La mayoría de ONG's no presentan al público sus reportes anuales de resultados financieros, solamente emiten memorias o folletos de sus logros operativos o de enfoque social.

### **CAPITULO III**

#### **COMO LOGRAR UN DESARROLLO SOSTENIDO CON INDEPENDENCIA FINANCIERA PARA UNA ONG QUE BRINDA CREDITO A LA MICROEMPRESA**

El desarrollo sostenido sugiere permanencia y crecimiento de las organizaciones, y una ONG que brinda microcrédito al sector informal puede ser considerada sostenible si puede mantener sus operaciones de préstamos con un razonable nivel de rentabilidad económica y financiera a través del tiempo, es decir que logra independencia financiera en términos de sufragar sus costos totales, lo cual le permite aumentar su capacidad de crecimiento, expansión y permanencia en el mercado (8). Alcanzar resultados operativos y financieros óptimos facilitarán al personal que dirige la toma de decisiones y acciones independientes de influencias externas pero exigirán una visión y misión que coadyuve al crecimiento y continuidad tanto de las actividades de los usuarios que se benefician de los servicios como de la propia organización.

En este sentido, la presente investigación busca divulgar cuales son los factores o elementos prioritarios para lograr la autosuficiencia financiera de las ONG's que brindan crédito a la microempresa, de tal manera que sirvan como parámetros para mantener y desarrollar aquellas Instituciones existentes y como guías para otras que incursionen en el campo del microcrédito.

#### **A. OPERACIONALIZACION DE LA PLANIFICACION DE LA ONG**

La planeación es un proceso que responde a factores tales como: minimizar la incertidumbre sobre el futuro, formar parte de los cambios permanentes y veloces

---

(8) Yaron, Jacob. Evaluando Instituciones Financieras de Desarrollo. Documento del Banco Mundial, Traducido por INCAE Nicaragua, 1991. p. 19

del entorno, a la necesidad de identificar áreas de intereses comunes para buscar alianzas institucionales, para negociar iniciativas, etc. y para efectos de la presente investigación, la planeación es necesaria para evitar el factor de pérdida de identidad y aún la desaparición de las Organizaciones No Gubernamentales que atienden al sector informal de la economía, caracterizado por la microempresa.

La mayoría de organizaciones escriben planes anuales, como algunas de las ONG's investigadas, sin embargo no hay una sola metodología para conducir esta planificación ya que la operacionalización o ejecución de la misma se ve expuesta a obstáculos internos presentados especialmente por el personal que debe cumplir los resultados previstos y que no ha participado en la planeación, por lo tanto la presente investigación enfatiza la importancia y prioridad de la ejecución de todas aquellas acciones en que el recurso humano debe involucrarse consciente y voluntariamente tanto para beneficio del grupo objetivo, de la organización como del suyo propio.

Las ONG's necesitan realizar planes estratégicos de largo plazo, por lo menos de tres años, para facilitar y agilizar el vital proceso de toma de decisiones del personal sobre aquellos recursos y actividades enfocadas a lograr el desarrollo sostenido de la organización. Actualmente existen experiencias de algunas ONG's que han alcanzado la autosuficiencia operativa y financiera en un plazo de veinticuatro meses.

### **1. Actividades Previas**

El plan estratégico de largo plazo generalmente es elaborado por el personal Directivo de las ONG's, incluye miembros de Consejo Directivo, Director general, Directores de Crédito, Director Administrativo, Director Financiero, etc., y en algunos casos se considera necesario contar con asesoría externa para planificar áreas

específicas tales como: automatización de los flujos de información que se requieran para optimizar las actividades de la institución; elaboración de proyecciones operativas y financieras, plan de mercadeo, plan para reducción de morosidad en la cartera de crédito, etc. El equipo directivo se basa en la misión y visión de la institución para establecer las principales expectativas, internas y externas, así como la programación de los recursos humanos, financieros, físicos y los cursos de acción o principales políticas y estrategias que se requerirán para lograr los mayores niveles de expansión e impacto al sector informal.

Para ejecutar el plan estratégico, es indispensable proceder a la elaboración de planes operativos en cada año. Este documento anual puede incluir dos partes básicas, así:

### **1.1 Análisis y Descripción de la Situación Actual Externa e Interna**

La situación a nivel externo incluye identificar el entorno de la ONG, en especial investigar el mercado meta y la competencia; en el caso de la situación interna, cada una de las unidades funcionales de la institución deben identificar su situación utilizando alguna herramienta de diagnóstico, entre otras está el FODA, es decir analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También es necesario aplicar el análisis cuantitativo y cualitativo de la situación financiera que incluya índices financieros como: eficiencia operativa, autosuficiencia operativa y financiera, rentabilidad, liquidez, endeudamiento y otros.

### **1.2 Descripción del Plan Operativo**

Esta segunda parte del plan operativo puede estar conformado por la misión; visión; objetivos; estrategias por cada unidad funcional según las áreas identificadas en el instrumento de análisis FODA. Así mismo por las proyecciones de metas

y financieras por cada Asesor, cada Programa de Crédito, por cada Oficina, etc.; proyección de los recursos humanos, físicos y financieros que se requieran para accionar y lograr el plan. Pueden presentarse diversidad de presupuestos, flujos de caja y de cartera de préstamos a otorgar, así como estados financieros proyectados.

El plan debe tener continuidad, ser explícito y debe contener varias alternativas o cursos de acción para permitir ser monitoreado y evaluado de tal forma que pueda ser rectificado.

Las partes medulares de un plan operativo las constituyen lo relacionado al recurso humano y a los recursos económicos y financieros de la organización.

El recurso humano es el activo más valioso de las organizaciones en general pero peculiarmente en las organizaciones que ofrecen servicios como es el caso de las ONG's que brindan asistencia crediticia para el sector informal, por ello en la elaboración del plan operativo deben participar y aceptarlo quienes habrán de ponerlo en ejecución.

Solamente si se involucra a todo el personal a trazarse metas, nuevos retos y si consideran sus ideas, entonces ellos se verán motivados y estarán dispuestos a invertir más allá de los límites establecidos en términos de horarios y/o funciones o tareas asignadas para cumplir con el plan de la institución y harán de éste como si fuera su plan personal.

Para elaborar un plan operativo participativo, que integre los aportes más valiosos del personal de la organización, es necesario considerar las siguientes actividades:

- a) Formar grupos de trabajo, uno integrado por Directivos que formulen y coordinen el proceso de planificación e identifiquen y brinden los insumos necesarios para elaborar el plan general, y otro grupo por cada Unidad o Departamento de la

organización, quienes formulan su propio plan considerando las directrices generales.

- b) Para iniciar el proceso de elaboración del plan por unidad o departamento de la organización, el grupo directivo efectúa una reunión informativa o de capacitación para dar una base de conceptos y valores fundamentales de la actividad para que todos colaboren eficazmente en su estructuración y aplicación. Uno de los conceptos claves es lo referente a las variables de sostenibilidad financiera de cada cartera de crédito asignada al personal de campo (Oficial de crédito, Extensionista, Promotor, etc.) y todas las áreas elaboran sus propias proyecciones operativas, financieras y presupuestos para que éstas sean aprobadas e integradas a un plan general.
- c) Los planes de cada unidad son analizados, modificados, si corresponde, e integrados institucionalmente por parte del grupo directivo, y todas las actividades se traducen en aspectos económicos y financieros utilizando herramientas como estados financieros proyectados, flujo de caja de cartera de préstamos, flujo de gastos globales, y otras facilitan la medición de los resultados esperados en el plan.
- d) Los planes aprobados se dan a conocer, de preferencia en una reunión específica, a todo el personal involucrado para que se consolide la actitud de compromiso y responsabilidad por ejecutarlo y alcanzar las metas trazadas.

## **2. Operacionalizando los Planes**

Los procesos de planificación varían de acuerdo a la cultura organizacional de cada ONG y el entorno en que se encuentra, pero en todo caso la experiencia indica que promover los métodos participativos, formación de equipos, buscar consensos para que consciente y voluntariamente el recurso humano de la institución

ejecute las actividades necesarias para lograr las metas, es una tarea ardua que depende en alto grado de los valores humanos promovidos y la voluntad de los Directivos de las organizaciones.

Las actividades previas a la ejecución de la planificación anual, considerando la participación de todos los empleados de la ONG, pueden tomar dos o tres meses, generalmente octubre y noviembre de cada año.

Partiendo de la premisa que la organización cuenta con los recursos mínimos establecidos y se han cumplido con condiciones previas para la operacionalización del plan, corresponde monitorear y controlar periódicamente, cada semana, mes o trimestre, las actividades que se ejecutan para lograr los objetivos y metas trazadas.

En la fase de ejecución el personal puede ser premiado con incentivos monetarios y no sólo con agradecimientos escritos o verbales, en especial por el cumplimiento de las metas financieras planificadas.

## **B. METODOS DE ENTREGA Y RECUPERACION DEL CREDITO**

El nivel de morosidad es uno de los Indicadores que mide la efectividad de las metodologías de crédito, así como la capacidad, la madurez y la calidad de la institución para colocar bien el dinero, pues entregar préstamos es fácil pero no lo es su recuperación si se obvian aspectos importantes relacionados con los métodos y políticas de crédito que puede aplicar una organización.

La ONG debe promover una metodología de crédito basada en una cartera sana con el menor o ningún nivel de morosidad, y deberá adiestrar tanto al usuario como al personal involucrado para que administren su cartera de crédito, manejando variables básicas para aumentar tanto los saldos vigentes como los recursos que generan ingresos necesarios para contribuir a sufragar los costos totales de la organización.

Algunas instituciones, especialmente del sistema bancario manejan métodos de entrega y recuperación de los recursos financieros por medio de unidades y puestos separados, sin embargo, en la mayoría de ONG's investigadas, la responsabilidad de ambas funciones, entrega y recuperación, están asignadas a un solo puesto generalmente denominado "Promotor, Asesor de Crédito, Asesor Empresarial, Extensionista", y algunas cuentan con otras unidades para apoyar la recuperación en casos de cobro legal.

La centralización de dichas funciones, a cargo de un solo puesto de trabajo, ha demostrado que los niveles de morosidad son minimizados y mejor controlados, además facilita una atención personalizada y permite el monitoreo continuo de la cartera de crédito, no obstante cuando el Oficial de crédito no separa del crédito la función social de los servicios colaterales, entonces se torna dificultoso tanto la colocación como la recuperación del financiamiento.

En Latinoamérica y Asia hay diversos métodos de crédito que se han validado para promover y potenciar a las microempresas, en Guatemala por más de nueve años de trabajo con resultados exitosos, se cuenta con la metodología de crédito de la Fundación Génesis Empresarial. Este método de entrega y recuperación promueve la autosuficiencia financiera, mide cada uno de los servicios colaterales al crédito como: capacitación y asesoría gerencial, y asesoría en organización comunal.

Para adoptar determinado método de trabajo la ONG necesita conocer e investigar continuamente las características, necesidades y preferencias tanto del empresario (a) como de las unidades económicas, de tal manera que se les pueda brindar una asistencia financiera idónea y oportuna de acuerdo al sector industria, comercio o servicios, pero también rentable para la institución.



Todas las actividades que se realicen para la recuperación total del crédito deben ser sistematizadas, ágiles, rápidas, funcionales, y comprensibles para el beneficiario, ya que la premisa es que en la medida en que el usuario invierte y maneja efectivamente el crédito así será la medida de la recuperación de los recursos, no obstante es interesante observar que la recuperación efectiva del crédito parece depender en un noventa por ciento de factores internos de la ONG, como aplicación de metodología, calidad en la atención al cliente y otros que pueden ser controlados y mejorados continuamente. Es así como en la etapa de selección del usuario y de su unidad económica, la ONG debe realizar actividades básicas como: a) Diseñar un perfil actual y en perspectiva de las características, necesidades, preferencias del empresario y de la unidad económica, b) Informar y motivar al empresario sobre las reglas y metas que la institución ha establecido y las cuales se espera que él acepte, c) Brindar asesoría y capacitación pre-crédito tanto al empresario como a su personal sobre la planificación, manejo del crédito y aquellos temas que demande el empresario, d) Verificar el lugar físico donde está ubicada la microempresa, e) Practicar un análisis básico de la situación económica y financiera de la microempresa f) Identificar criterios financieros de evaluación adaptados al sector informal, unos de ellos son la capacidad de pago, el monto y rotación del capital de trabajo, g) Establecer un fondo que garantice la recuperación del crédito en casos de enfermedad, robos, muerte u otros factores a los cuales las microempresas son sensibles y por los cuales puede irse a la quiebra y no pagar el crédito.

De la experiencia recogida surge que una tasa de reembolso del 97% o más es excelente, y una comprendida entre el 85% y 96% está entre buena o adecuada; y que todo nivel inferior debe considerarse pobre. Este cálculo se basa en la

relación entre el volumen de obligaciones en mora y la cartera vigente de instituciones que brindan asistencia crediticia a microempresas . (9)

### **C. CONDICIONES DEL CREDITO**

Las políticas de crédito deben promover que las condiciones de la asistencia crediticia que se ofrece sean competitivas, adaptadas al mercado del sector informal y flexibles para que permitan el acceso rápido y oportuno. Deben ser las condiciones que cubran costos totales de la ONG y que sean establecidas de acuerdo al mercado financiero, dado que en Guatemala no sólo las Organizaciones No Gubernamentales han incursionado en el campo de ofrecer financiamiento a la microempresa, sino también han surgido programas dentro de los bancos del sistema, tal es el caso del Banco Empresarial, el Banco de Desarrollo Rural, Bancasol y otros.

El acertado manejo de las condiciones del crédito, con sus variables que incluyen : montos, plazos, cargos, formas de amortización, garantías, forma de entrega, y otros, constituye la base fundamental para lograr el desarrollo sostenido de la ONG y para masificar su alcance, por lo cual a continuación se presentan las características elementales de las condiciones del microcrédito.

#### **1. Montos y Plazos Acordes a las Necesidades Reales**

Considerando que las microempresas son uno de los medios más rápidos de generación de empleo, y las Organizaciones No Gubernamentales promueven su crecimiento económico y financiero, por lo tanto se debe realizar un estudio

---

(9) Otero, María. Los Programas de Asistencia a las Microempresas: Beneficios, Costos y Posibilidad de Mantenerlos. Acción Internacional. 1989. p. 31.

estratificado para identificar condiciones generales del microcrédito a ofrecer, en este caso el monto y plazo adecuados para diversos grupos de microempresas así:

- por la actividad a la que se dedican: industria, comercio y servicios;
- por las características de los productos principales de la microempresa;
- por el perfil del empresario (a) propietario (a) de la microempresa;
- por el potencial de crecimiento de la unidad económica;
- por el destino del crédito (capital de trabajo o inversiones fijas) que permitirá mayor rentabilidad;
- por la capacidad de pago según evaluación financiera;
- por el tipo de microempresa nueva o con experiencia y otros grupos.

Lo anterior indica que las ONG's se ven expuestas a ofrecer a los propietarios de microempresa montos y plazos atractivos, que solucionen la demanda de forma inmediata; y generalmente el solicitante debe recibir asesoría de parte del personal de campo de la ONG, para establecer dichas condiciones y que el nivel de endeudamiento no sobrepase su capacidad real de pago, y en todo caso para que el crédito represente una inversión rentable para ambas partes.

En la actualidad muchas ONG's guatemaltecas, al igual que en el sistema bancario, están ofreciendo montos a corto plazo para optar a un nuevo crédito, a lo cual se le ha denominado "línea de crédito", mediante la cual los montos aumentan progresivamente y los plazos son cortos hasta de dos meses dependiendo el destino del crédito -capital de trabajo o inversión fija-. Este sistema se fundamenta en que el usuario se ve motivado a crearse expectativas por montos mayores en un futuro cercano y lo invita a ser puntual en cada pago. En la mayoría de casos, en la línea de crédito se debe cancelar totalmente un crédito para continuar recibiendo otro lo cual implica un apoyo financiero por largo plazo y aparentemente sin crear dependencia por parte del usuario, por cuanto él también va aumentando su patrimonio e inicia ahorros.

El aumento escalonado de los montos debería brindarse sólo si el negocio lo necesita, en especial como premio comparable con el porcentaje mínimo del monto de crecimiento del patrimonio de la microempresa y no sólo por tener un buen record de pago, pues en este caso puede ser contraproducente para ambas partes, por lo que es recomendable que, continúa y eficientemente se evalúe en forma financiera a la unidad económica.

Para decidir el monto adecuado a otorgar deberán tomarse en cuenta algunos criterios, así: a) No mezclar el financiamiento con el capital disponible de la microempresa para hacer una proyección de la inversión y medir el impacto en la capacidad de pago actual y futura del usuario, b) Determinar el tipo de administración de las cuentas por cobrar de parte del prestatario, c) Determinar potencial de demanda inmediata y posibilidad de diversificación de la unidad económica, d) Para lograr la autosuficiencia financiera la ONG debe establecer el monto promedio mínimo que genere los ingresos suficientes para cubrir sus propios costos.

En base a la presente investigación, en el Cuadro 1 se sugieren los montos y plazos que una ONG podría otorgar en la actualidad, y que en todo caso dependen del destino y las garantías que el beneficiario esté dispuesto a cumplir, por lo que para ofrecer cualesquiera de las condiciones del microcrédito, la ONG debe hacer las investigaciones necesarias.

**CUADRO 1**  
**MONTO Y PLAZOS DE MICROCRÉDITOS,**  
**PROPUESTOS PARA BRINDAR A LAS MICROEMPRESAS GUATEMALTECAS**

MONTO INICIAL A OTORGAR (Q.)	MONTO MÁXIMO A OTORGAR (Q.)	PLAZO MÁXIMO	OBSERVACIONES
1,000.00	20,000.00	01 - 06 meses	Destino: capital de trabajo. Los incrementos del monto dependen del crecimiento de la microempresa
5,000.00	30,000.00	01 - 24 meses	Destino: inversión fija el monto podría ser simultáneamente al monto de capital de trabajo, si las operaciones de la microempresa así lo soportan.

Fuente: Estructuración propia en base a investigación.

La línea de crédito, en la cual se cancela un préstamo para recibir otro, se considera como el sistema más adecuado para el sector informal, aunque podría manejarse como una cuenta corriente o fondo revolving; y en este sentido la ONG debe establecer un monto inicial y los criterios de incrementos o saldos mínimos en cada nuevo préstamo.

La cuantía de los fondos que disponen las ONG's, condicionan también el monto de los créditos concedidos y no necesariamente los montos obedecen al supuesto que los usuarios de microempresas se califican de alto riesgo y por lo tanto hay que otorgar montos pequeños.

## **2. Cargos no Subsidiados y Competitivos**

La generalidad de empresarios dueños de microempresas tienen acceso al crédito rápido y oportuno por medio de un agiotista o prestamista pero a costa de

altos cargos de hasta un 25% de interés diario, lo cual reduce el margen de utilidad y limita el crecimiento de la microempresa.

Otra fuente actual, aunque aún de difícil acceso, son las bancas comerciales que cuentan con programas de microcrédito para el sector informal y algunas cooperativas que están cobrando tasas de interés efectivo entre 21% y 45% anual.

Por el contrario algunas ONG's, en especial las que cuentan con recursos donados, no tienen independencia en la toma de decisiones sobre los cargos reales que deben cobrar para cubrir el total de sus costos, entonces ofrecen tasas de intereses por debajo de las tasas de mercado y aunque tienen un efecto perentorio y positivo para las microempresas no lo es para la organización debido a que se está dependiendo de fondos de bajo costo y un enfoque de ineficiencia pues al terminarse los recursos subsidiados la probabilidad de expansión y existencia se reduce.

Los cargos como precio del factor capital o de los servicios colaterales como capacitación y asesoría, son instrumentos determinantes para definir el acceso al crédito, ya que pueden estimular la inversión. Dichos cargos pueden ser por concepto de intereses corrientes, comisiones u otros conceptos, estos cargos deben cubrir los costos totales y proporcionar márgenes de excedentes para que la institución se capitalice, sin embargo esto no deberá hacerse a costa de cargar a los usuarios los altos costos de operación e ineficiencia de las organizaciones.

Los cargos pueden diferenciarse en relación a: a) destino del crédito, b) tipo de actividad de la microempresa, c) plazo del crédito, d) al monto del crédito, etc.

Adicionalmente a la tasa de interés por el capital prestado, algunas instituciones cobran un monto fijo o comisión por los servicios colaterales como capacitación, y asesoría, pero también cobran por manejo de cuenta, gastos legales, etc., y éstas son estrategias acertadas para no subsidiar ningún gasto, aunque el lograr

excedentes no está basado sólo en cobrar lo necesario sino en la administración eficiente de la cartera de crédito y los costos en general, considerando en conjunto las condiciones que se ofrecen en el microfinanciamiento.

En Guatemala la tasa activa anual aplicada por los bancos al 31 de Mayo de 1998 se situó en un rango entre 15% y 22%, y según se observa en el Cuadro 2 hay Organizaciones No Gubernamentales que están aplicando tasas de interés por debajo de las de mercado, que no cubren sus costos totales, sin embargo algunas lo han encarecido y limitan el acceso.

**CUADRO 2**  
**TASAS DE INTERES EFECTIVO APLICADAS POR**  
**LAS ONG's QUE BRINDAN CREDITO A MICROEMPRESA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TASA DE INTERES ANUAL	PORCENTAJE DE ONG's
Menos de 15%	54.00
Entre 16% y 21%	21.00
Entre 22% y 30%	10.00
Entre 31% y 56%	<u>15.00</u>
	100.00

Fuente: Información de ONG's investigadas.

Las tasas de interés pueden calcularse de diversas formas, comunmente las ONG's aplican la tasa de interés sobre saldos insolutos o tasa de interés simple y otras cobran por otros conceptos, en especial por el manejo de la cuenta.

### **3. Formas de Amortización Adecuadas y sin Períodos de Gracia**

El personal de la ONG debe estar continuamente capacitado para asesorar a los solicitantes, esencialmente sobre cual es la forma de pago que más le conviene,

ésta puede ser diaria, semanal, mensual o cada cierto período de tiempo en relación a: a) las actividades económicas: industria, servicios ó comercio; b) al destino del crédito -capital de trabajo ó inversión fija-. c) al tiempo del ciclo productivo de la unidad económica. e) al manejo de las cuentas por cobrar de la microempresa; d) a la política crediticia de la ONG, ya que existe estrecha relación entre el plazo y la forma de pago para administrar financieramente los fondos, considerando que las ONG's autofinancian buena parte de su cartera de créditos a través de las recuperaciones del capital prestado.

Un sistema de crédito tradicional es otorgar montos altos a plazos largos de tal manera que las cuotas de pago sean lo más pequeñas posibles, sin embargo este sistema daña la economía del solicitante pues termina pagando cargos o intereses demasiado altos, no tiene opción de un nuevo crédito en forma rápida y además no es conveniente para la ONG, ya que mientras más largos sean los plazos y las amortizaciones sean en períodos extensos, no le permitirá a la institución una rápida rotación ni recuperación de capital para resarcirse de recursos para nuevos préstamos y además el nivel de riesgo se eleva considerablemente en relación a la vulnerabilidad de la microempresa. Por consiguiente, de igual forma los períodos de gracia para cuotas completas (capital, intereses, otros cargos) son aplicables generalmente para microempresas que se dedican a la producción agrícola o pecuaria; no obstante el no cobrar los intereses mensuales incrementa el riesgo de mora para la ONG, así como su poca capacidad de cubrir sus costos mensuales, por lo cual no es recomendable incursionar en este tipo de cobro, si se desea lograr en corto plazo la expansión de la ONG y se deben hacer cobros mensuales como máximo período.

En el Cuadro 3 se observa que la forma de amortización mensual es la más utilizada por las ONGs, no obstante hay organizaciones que con éxito cobran los



pagos en forma semanal, lo cual les ha permitido una mejor disponibilidad de recursos para brindar nuevos créditos.

**CUADRO 3  
FORMAS DE AMORTIZACION DE LOS MICROREDITOS  
OFRECIDAS POR ONG's DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

FORMAS DE AMORTIZACION	PORCENTAJE DE ONG's	OBSERVACIONES
1. Semanal	10.00	Las amortizaciones incluyen capital, intereses, y otros cargos.
2. Quincenal	20.00	
3. Mensual	65.00	El periodo semanal es utilizado para el sector comercio.
4. Otros	<u>05.00</u> 100.00	

Fuente: ONG's investigadas.

#### **4. Formas de Entrega del Microcrédito**

Los montos de crédito se pueden entregar en forma total ó parcial de acuerdo a un plan de desembolsos establecido por las necesidades del propio solicitante.

La mayoría de ONG's utilizan el sistema bancario para realizar sus operaciones y de esta cuenta entregan los créditos por medio de cheques a nombre del solicitante cuando el microcrédito se utiliza para capital de trabajo, pero el cheque se emite a nombre de un proveedor cuando el financiamiento se destina para adquirir algún activo fijo.

Una de las mejores estrategias que atrae a los propietarios de microempresas, es recibir el monto neto o total del préstamo solicitado, sin ningún cobro anticipado.

La entrega del microcrédito debe ser ágil y sumamente oportuna, en especial si se trata de un crédito subsiguiente o re préstamo, en el cual ya se conoce el record del cliente, y puede entregársele el mismo día en que cancela su préstamo anterior.

Posteriormente a la entrega del crédito la ONG debe sistematizar visitas de verificación de las inversiones y preparar con antelación al empresario para que presente las evidencias o comprobantes de la utilización de los recursos.

Generalmente el personal técnico o de campo realiza esta labor de supervisión en el mismo lugar de la microempresa.

## **5. Garantías Accesibles a la Microempresa**

Las garantías de los créditos en general se clasifican en : fiduciaria, prendaria, hipotecaria y leasing.

Las garantías prendaria, hipotecaria y leasing son poco aplicadas por las ONG's; es la garantía fiduciaria la más utilizada y existen diversidad de títulos de crédito para formalizar y suscribir las condiciones de la deuda, el documento que comunmente se utiliza en el medio es el pagaré.

En la actualidad algunas ONG's que benefician a las microempresas, también utilizan otras formas de garantizar la recuperación del crédito pero a la vez son accesibles al sector, así:

### **5.1 Garantía Solidaria**

Está fundamentada en una metodología de crédito para grupos solidarios constituidos por un máximo de diez empresarios propietarios de microempresas independientes, donde los grupos son espontáneamente constituidos por personas que residen en una misma área y tienen lazos de amistad tal, que tienen voluntad y

capacidad de pago para cubrir la deuda de sus compañeros. Unos son codeudores de otros y suscriben un título de crédito en forma grupal.

### **5.2 Codeudores Accesibles**

Las características de los codeudores responden no sólo al monto de préstamo sino al tipo de codeudor que el usuario tiene acceso a presentar.

### **5.3 Record Crediticio del Usuario**

La puntualidad en los pagos, el crecimiento demostrado de la microempresa, según evaluación financiera y el número de créditos recibidos, son factores que constituyen parte del record crediticio del usuario y se convierten en una garantía para poder acceder a montos y plazos cada vez mayores. Generalmente se combina este tipo de garantía con una garantía fiduciaria.

### **5.4 Fondos de Garantía por Crédito**

La ONG puede coordinar con instituciones aseguradoras para garantizar determinado monto de crédito en caso que el usuario fallezca; y en otros casos crear un fondo de emergencia por enfermedad o siniestros comunes a los cuales están expuestas las microempresas. Esta garantía por un monto o saldo del crédito también es combinada con otra de tipo de garantía fiduciaria.

## **6. Establecer Consecuencias por el Atraso en el Pago**

Como parte de sus políticas crediticias la ONG debe establecer y divulgar al usuario las consecuencias o sanciones que tendrá si llega a atrasarse en sus pagos. Esto debe ser un proceso rígido pero motivador, en el sentido que debe premiarse la

puntualidad pero a la vez tener normas que castiguen gradualmente y por razones predeterminadas como no válidas, el atraso de los pagos.

Algunas sanciones que se pueden aplicar son: a) cobrar un porcentaje por morosidad sobre el monto total de la cuota a pagar; b) restringir el aumento del próximo monto y plazo; c) restringir el acceso a montos simultáneos por diferente destino del crédito, -sólo para capital de trabajo y no para inversiones fijas; d) evidenciar el mal record del empresario a otras instituciones o entre los usuarios de la ONG; e) suspender la atención de clientes por áreas geográficas donde se concentre la morosidad; f) restringir totalmente la asistencia crediticia.

La morosidad o atrasos en los pagos, generalmente son causados por diversas situaciones internas de la ONG, en especial las siguientes: i) Falta de conocimiento de la situación económica del sector del mercado que se atiende producción, comercio, servicios; ii) Generosidad y no evaluación financiera objetiva para la concesión de los créditos; iii) Políticas equivocadas de entrega del crédito, basadas sobre la idea que las metas de la ONG es colocar en abundancia, olvidando que no es la entrega sino la inversión efectiva del prestatario y la efectiva recuperación son el fin de la ONG; iv) Deficientes políticas y sistemas de cobro, v) No investigar y conocer la cultura de pago de las áreas o comunidades a atender, vi) Falta de supervisión y apoyo al trabajo del personal de campo (Oficial o Asesor), otros.

#### **D. SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL**

Estos sistemas están constituidos por procesos y herramientas que se implementan para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de sostenibilidad de la ONG. De esta cuenta, los niveles directivos deben monitorear continuamente la capacidad institucional para ir administrando los cambios y

pasando los diversos niveles de crecimiento de operaciones y expansión de las organizaciones.

La evaluación constituye un proceso orientado a determinar objetivamente la oportunidad, eficiencia e impacto de las actividades de un proyecto; y el control constituye aquellas actividades dentro de los procesos que buscan preventivamente evitar y/o detectar errores para corregir y mejorar dichos procesos.

Los sistemas requieren mejoramiento continuo y para ello debe involucrarse tanto al recurso humano de la ONG como a los usuarios para que generen sistemas novedosos y funcionales; estos sistemas no permanecen solos, requieren personal que los continúe, los actualice y los difunda periódicamente.

Existen diversos niveles en los que se aplican determinados procesos de evaluación y control, en este caso a nivel del sujeto del crédito están los siguientes:

- a) Evaluación de la situación económica y financiera de la microempresa, en la cual el personal de campo debe estar apto para establecer estados financieros por medio de: método de datos incompletos, ya que el empresario propietario de microempresa, generalmente no lleva registros escritos.
- b) Control y verificación de la inversión del crédito.
- c) Control y seguimiento de los pagos convenidos.
- d) Evaluación de la aplicación y beneficios de los conocimientos recibidos en cursos de capacitación.

Por otro sentido, los sistemas de evaluación y control a nivel de las operaciones generales de las ONG's, incluye:

- Análisis y evaluación de costos totales: costos de funcionamiento, costos del dinero, costos por los servicios colaterales, costos de transacción, etc.
- Evaluación y control del cumplimiento de metas operativas (usuarios a beneficiar, monto de crédito a otorgar y a recuperar, No. Préstamos, niveles de morosidad), y

cumplimiento de metas financieras (Monto de ingresos percibidos, nivel de rentabilidad, otros).

- Evaluación del desempeño del personal operativo o de campo y administrativo.
- Medición de la satisfacción de los usuarios por los servicios que brinda la ONG.
- Evaluación del impacto de los servicios que brinda la ONG tanto a nivel de la unidad productiva –ventas, ingresos, número de empleos generados-, como del nivel de vida en general del empresario.

## **E. DIVERSIFICACION DE SERVICIOS**

En la medida en que la ONG se va expandiendo y conoce las necesidades, preferencias de los usuarios, sin desviarse de la visión y misión de la institución, puede diversificar y ofrecer nuevos productos. Cada tipo de servicio que ofrece puede innovarse, por ejemplo en el campo crediticio puede brindar crédito para apoyar la creación de proyectos comunitarios como comercializadoras de productos que las microempresas elaboran, compra de equipo de uso comunitario, proyectos de energía eléctrica, agua potable, vivienda, etc.

De igual manera la ONG puede diversificar los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica, variando no solo contenidos sino logrando ofrecer servicios prácticos y acordes a las necesidades de los empresarios propietarios de microempresas y aún a otros sectores. En especial estos servicios que son colaterales a crédito, generalmente están siendo subsidiados y la diversificación de los mismos debe orientar el camino para que éstos puedan autosostenerse.

Para algunas instituciones que brindan crédito es mejor ampliar los servicios como capacitación y asesoría, a través de coordinar con otras instituciones especialista en estas áreas y que la ONG se dedique solamente al crédito.

## **F. OTROS FACTORES DE EXITO**

En adición a los factores descritos anteriormente, los cuales contribuyen a lograr un desarrollo sostenido con independencia financiera, se describen otros elementos que forman parte de las ONG's estudiadas y en especial de las que están teniendo éxito en la administración de crédito a microempresas.

### **1. Ubicación de Oficinas Cercanas a los Usuarios**

Las ONG's como entidades de desarrollo también miden su éxito por la cobertura o el número de oficinas ubicadas en diversos lugares mediante las cuales logran atender a una mayor población objetivo; en este sentido se deben establecer metas de cobertura geográfica, situando nuevas oficinas cercanas a los prestatarios pero sin descuidar la concentración y saturación de las áreas ya atendidas. Uno de los principales indicadores financieros es medir el costo operacional de cada oficina por los resultados o beneficios que se pretenden lograr en cada una de éstas.

Algunas de las ONG's investigadas iniciaron sus operaciones en la ciudad capital de Guatemala y ya han abierto oficinas en el interior del país, considerando las metas necesarias de costos e ingresos, para autosostenerse operativa y financieramente en cada Oficina.

Para prestar el servicio de asistencia crediticia a gran escala es indispensable crear e innovar continuamente la estructura orgánica de la organización y ésta debe basarse en la metodología utilizada para la prestación del servicio. La desconcentración de la estructura de la ONG, le facilitará masificar el número de microempresas a atender, lo cual es necesario ante la magnitud del sector informal.

Para definir el diseño y ubicación de las oficinas en cada área (Municipio, Aldea, Colonia, etc.), la organización debe efectuar el sondeo o estudio necesario e identificar algunos factores como: i) Existencia de usuarios potenciales y su nivel de

concentración , ii) Disponibilidad de servicios básicos –transporte, otros-; iii) Nivel de interés, voluntad y capacidad de pago de parte de los propietarios de microempresa; iv) Principales actividades económicas, e) Necesidad y preferencias de los propietarios de microempresas, v) Referencias de pago, etc.

## **2. Alianzas Institucionales**

El desarrollo integral de los propietarios de microempresas y sus comunidades demanda la combinación de diversidad de servicios, no solamente el servicio crediticio. En este sentido, como parte de la planificación estratégica, la ONG debe conocer las oportunidades con las que puede contar para establecer relaciones institucionales con aquellas entidades seleccionadas, que en forma complementaria y con un interés genuino de beneficio mutuo, pueden contribuir con su propia especialización (salud, educación, vivienda, energía, etc.) a mejorar el nivel de vida de la población objetivo.

Las alianzas institucionales se formalizan mediante convenios o cartas de entendimiento que identifican los roles de cada institución y los niveles de coordinación y responsabilidad para la ejecución de determinados proyectos que pueden expandir las operaciones de la ONG.

## **3. Acceso a Diversas Fuentes de Fondos**

Las organizaciones maduras de financiamiento microempresarial en gran escala se basan para la mayoría de su financiamiento, en los depósitos del público (clientes), en el sistema financiero local y han desarrollado una fuerte base de capital .

El uso de fuentes internacionales de financiamiento muestra en cada institución una tendencia a disminuir en el correr del tiempo, y las instituciones con mayor



viabilidad financiera dependen menos de las fuentes internacionales . Tienen acceso al sistema local, por lo menos mediante préstamos de los bancos comerciales y en ambientes más avanzados, mediante la participación en mercados monetarios de capital. Está implícita en éstos logros la capacidad administrativa, financiera de nivel profesional y también las operaciones eficientes, que ameritan la confianza de los proveedores de fondos del sector privado y público. (10)

Para lograr una transformación institucional y alcanzar la independencia financiera deseada, la estructura financiera y legal de una ONG tiende a modificarse en el sentido que dejará de manejar fuentes tradicionales como donaciones internacionales o autofinanciamiento y tendrá que obtener otras fuentes más baratas y ampliadas, especialmente locales como lo son la consecución de préstamos bancarios y la movización de ahorros. En la actualidad, en la ciudad de Guatemala, ésta situación parcialmente se observa en la Fundación Génesis Empresarial que dos años después de su origen inició a aplicar a préstamos del sistema bancario nacional y ahora intermedia recursos financieros de más de ocho bancos.

#### **4. Promover la Autosuficiencia Financiera a Nivel de Cada Oficial de Crédito**

La administración financiera de una entidad que su principal servicio es el microcrédito, delega y monitorea el manejo del dinero efectivo especialmente utilizado para la cartera de préstamos, al personal que se encarga de crear y mantener esa cartera de crédito.

---

[10] Rhyne Elisabeth y Rotblatt, S. Linda. Qué las Hace Exitosas? Examen de la Anatomía de las Principales Organizaciones de Financiamiento Microempresarial. Serie de Monografías de Acción Internacional. 1990. p. 19

En las ONG's el personal de campo denominado Oficial de Crédito o Promotor debe producir una cartera vigente equilibrio que genere el nivel de ingresos necesarios para cubrir los costos totales.

El logro de la autosuficiencia financiera depende en un ochenta por ciento de la productividad de cada Asesor de campo y en este sentido deberá ser seleccionado, adiestrado en forma adecuada y bien remunerado desde su ingreso a la ONG, pero supervisado para que cumpla esa labor. El restante veinte por ciento, depende de la aplicación de los factores mencionados en esta investigación .

Sin usuarios (clientes) ni Asesores de Crédito no tiene sentido la existencia misma de la ONG de microcrédito, ya que toda la organización está estructurada para apoyar su trabajo. (11)

#### **4.1 Ejemplo de Calculo de Cartera Activa Equilibrio**

##### **a) Definiciones**

- **Cartera Activa:** Es el resultado del monto de préstamos entregados menos el monto recuperado. Quiere decir que es el saldo activo de capital que genera ingresos para la ONG, contablemente es clasificado como saldo de clientes del mes y acumulado . La suma de todas las carteras vigente o activa de cada Oficial de Crédito da como resultado la cartera vigente de la ONG.
- **Cartera Activa Equilibrio:** Es el saldo vigente acumulado que genera los ingresos necesarios para cubrir costos totales. Esta cartera también se denomina "cartera productiva equilibrio", pues al monto de cartera activa se le resta el monto de saldos de créditos con atrasos.

---

(11) Olivares, Mirtha. El Asesor y su Cartera Autosuficiente. Acción Internacional AITEC, Guatemala, 1989. p. 7

- **Costos Totales:** Los directos e indirectos, incluyen costos operativos, financieros y otros (inflación, margen de capitalización, etc.)

**b) Descripción de uno de los Tipos de Ejercicio Financiero para Determinar la Cartera Activa Equilibrio por Oficial de Crédito**

- Se considera del presupuesto operativo global mensual y se asigna la proporción de los costos directos por Oficial, como: sueldo, beneficios y prestaciones laborales, combustible, transporte, viáticos, otros.
- Para la asignación de costos indirectos, se toma en cuenta una proporción del presupuesto global mensual de la ONG, la cual deberá cubrir el Oficial de Crédito. En el caso que hubieran cinco Oficiales, a cada uno se le asigna una proporción igual (costos indirectos: alquiler oficina, papelería y útiles, sueldos de los Gerentes y personal administrativo, servicio computo, etc.).
- La ONG identifica la tasa de interés nominal que cobrará . Es recomendable fijar una sola tasa de interés, pero si la tasa de interés no brinda los ingresos suficientes para cubrir costos y obtener excedentes, estratégicamente puede establecer otros cargos con montos fijos que se promueven como montos fijos o comisiones. En todo caso lo importante es que debe manejarse una tasa de interés de mercado y no subsidiada.
- Para obtener la Cartera Activa A, primero se divide la suma de los costos directos e indirectos entre la tasa de interés nominal fijada por la ONG y mientras más alta sea la tasa de interés la cartera activa será menor y viceversa. De igual

forma mientras más altos sean los costos totales. la carga de trabajo y por ende la cartera activa asignada a cada Oficial de Crédito será mayor.

- Se establecen los costos financieros mensuales del monto total de recursos que se deben colocar para tener la cartera activa A. Este monto depende del tamaño promedio del microcrédito, del plazo y la forma de los pagos. Los costos financieros se calculan multiplicando el monto total de capital a otorgar por la tasa de retorno (interés efectivo) que la ONG debe pagar por intermediar ese capital.
- A la cartera activa A se le suma el monto de costos financieros y nos da como resultado una cartera activa B. Los costos financieros se establecen multiplicando el monto total de capital que será necesario entregar para alcanzar la cartera activa A.
- El monto de cartera activa B nos permite aplicarle otros costos como: la reserva de cuentas incobrables, el nivel de inflación, otras reservas, etc.
- Al monto de cartera activa B se le suma el monto por los costos como inflación y reserva de cuentas incobrables y otros costos en que incurra la ONG para brindar el microfinanciamiento, y esta suma nos da como resultado la cartera activa equilibrio.
- En resumen puede decirse que uno de los tipos de cálculo financiero para establecer la cartera equilibrio de un Oficial de microcrédito, se realiza

estableciendo los costos totales de un mes típico y se dividen entre la tasa de interés que cobrará la ONG por los microcréditos.

En el cuadro 4 se presenta un ejemplo cuantitativo que ilustra el procedimiento descrito anteriormente.

**CUADRO 4**  
**CALCULO DE CARTERA EQUILIBRIO DE UN OFICIAL DE CREDITO**

CONCEPTOS	MONTO Q.	
<b>I. COSTOS DIRECTOS</b>		<b>4,235.00</b>
a. Sueldo mes Oficial de Crédito	2,100.00	
b. Beneficios sociales y laborales (35%)	735.00	
c. Combustible	500.00	
d. Viáticos	700.00	
e. Otros directos	200.00	
<b>II. COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>2,300.00</b>
a. Servicios de computación	300.00	
b. Servicios de contabilidad	250.00	
c. Servicios administrativos	150.00	
d. Alquiler oficina	300.00	
e. Papelería y útiles de oficina	100.00	
f. Supervisión, auditorías	400.00	
g. otros indirectos	800.00	
<b>III. CARTERA ACTIVA "A"</b> (costos directos+indirectos / tasa interes nominal mes= 2.6%)		<b>251,346.00</b>
<b>IV. COSTOS FINANCIEROS</b> (Monto a otorgar =Q1,800,000.00 * tasa retorno mes=1.3%)		<b>23,400.00</b>
<b>V. CARTERA ACTIVA "B"</b> ( Cartera activa A + Costos financieros)		<b>274,746.00</b>
<b>VI. OTROS COSTOS</b>		<b>61,706.00</b>
a. Reserva ctas. Incobrables (Cartera B * 5%)	13,737.00	
b. Inflación (Cartera B * 12%)	32,969.00	
c. Otros	15,000.00	
<b>VII. CARTERA ACTIVA EQUILIBRIO</b> (Cartera B + Otros costos)		<b>336,452.00</b>

Fuente: Estructuración propia en base a investigación.

La meta de autosuficiencia financiera de la ONG puede alcanzarse en un período razonable y forma más fácil cuando se traduce al trabajo de cada Oficial de crédito, siempre que él esté capacitado para tomar decisiones acertadas que beneficien a la organización. En algunas ONG's, la cartera activa equilibrio, considerando una cartera sana hasta con uno por ciento (1%) de morosidad (saldo en mora), se logra en dieciocho meses.

La cartera activa equilibrio está influenciada por las políticas y condiciones del crédito (promedio monto, plazo, forma pago, tasa de interés, nivel permisible de morosidad, etc.), para que los ingresos generados cubran los costos totales (costos operativos, financieros, inflación, otros) de la ONG.

Considerando que la cartera equilibrio solamente cubre los costos totales de la institución, entonces adicionalmente se establece una cartera excedente, o aquella que verdaderamente permitirá obtener excedentes para que la ONG se capitalice y amplie su fondo de cartera de préstamos.

La cartera equilibrio incluye el concepto de número de microempresas a beneficiar con el microcrédito, por lo tanto cada Oficial de Crédito debe conocer cuál es el número mínimo de usuarios o clientes activos productivos (usuarios vigentes que no esten en mora) a atender y cuál será el nivel permisible de desertión o retiro de los usuarios, así como los premios y sanciones que se aplicarán institucionalmente al cumplir o no las metas establecidas en un período mínimo establecido por la ONG.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. El crecimiento acelerado del sector Informal de la economía en la ciudad de Guatemala, caracterizado por la microempresa, demanda servicios, primordialmente de crédito, que en la actualidad es proporcionado, no solamente por las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) especializadas en este campo, sino también por el sistema bancario comercial y cooperativas.
2. La mayoría de ONG's que brindan microcrédito, están siendo administradas bajo conceptos empresariales tradicionales, sociales y no financieros pues aún algunos directivos consideran como una utopía el enfoque de la autosuficiencia financiera e institucional.
3. Casi todas las ONG's que brindan crédito a la microempresa en la ciudad de Guatemala, no están utilizando fuentes de recursos del sistema financiero para sus operaciones, sino en especial, dependen por fondos internacionales otorgados en calidad de donaciones.
4. Las ONG's que otorgan microfinanciamiento con tasas de interés subsidiadas, no cubren sus costos totales, ni tienen excedentes, lo cual disminuye su capacidad de crecimiento y expansión a un mayor número de microempresas, ampliando así el margen de riesgos respecto a su permanencia en el mercado del microcrédito.

5. Siendo los organismos internacionales la fuente principal de recursos financieros para las ONG's que apoyan a las microempresas y considerando que la mayoría de ellos están reorientando su apoyo a aquellas instituciones que garanticen la continuidad y sostenibilidad de sus actividades, es necesario que las ONG's conscientemente realicen en forma continuada los cambios necesarios para lograr encaminarse hacia el enfoque de autosuficiencia financiera.
6. Para alcanzar niveles de impacto masivo y a gran escala en el sector informal, se requiere personal competente, especialistas en microcrédito y ONG's estables que administren con dirección clara de alcanzar la autosuficiencia financiera .
7. En Guatemala existen modelos de ONG que han logrado y mantienen niveles de autosuficiencia financiera y además cuentan con metodologías de microcrédito que pueden ser adaptadas y multiplicadas a aquellas instituciones que incursionen en el campo del microfinanciamiento. Una de las más conocidas es la de Fundación Génesis Empresarial.
8. El desarrollo sostenido con independencia financiera puede medirse fácilmente con métodos e indicadores numéricos, sin embargo deben considerarse factores como el recurso humano, estructura organizacional y otros que inciden en los niveles de redimiento de toda organización.



## **B. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a los Directivos de las organizaciones que no han logrado la autosuficiencia financiera, buscar la asesoría oportuna, o de ser necesario, contratar los servicios de personal capacitado en esta materia.
2. Aún y cuando la ONG inicie sus operaciones con recursos donados, se recomienda establezca que en término de dos años máximo de operación, debería comenzar a cubrir la totalidad de sus gastos de funcionamiento mediante ingresos generados en virtud de la cartera de crédito y seguidamente establecer metas sobre niveles mínimos de excedentes.
3. Se recomienda que las ONG's ofrezcan productos crediticios atractivos a la banca para que en lugar de competir con ellos, se promuevan convenios de participación o planes de acción a largo plazo, para que las organizaciones intermedien los fondos suficientes y oportunos que se requieren para apoyar en gran escala al creciente número de microempresas que conforman el sector informal.
4. Considerando que la morosidad en la cartera de crédito es uno de los rubros que tiene mayor incidencia no sólo en la imagen y credibilidad de la ONG, si no en el aumento de los costos (cuentas incobrables, pérdidas, otros) y por lo tanto en la autosuficiencia financiera, se recomienda a las ONG's implementar sistemas de selección, monitoreo, control y evaluación de los usuarios, que sean funcionales.

de bajo costo, y que les permitan tomar decisiones y acciones oportunas en la creación y mantenimiento de una cartera sana.

5. Se recomienda que las ONG's realicen de manera planificada y continua, ajustes en los sistemas de trabajo, en la estructura organizacional y la cultura de la organización, considerando el entorno de competitividad y ofreciendo condiciones de microfinanciamiento adecuadas a las necesidades de las microempresas pero que no sólo cubran los costos totales de la ONG, sino les permita generar excedentes para capitalizar y ampliar la cartera de crédito.
  
7. En un futuro cercano, las Organizaciones No Gubernamentales de Guatemala que brindan microfinanciamiento, serán fiscalizadas como actualmente se hace con el sistema bancario; y en este sentido se recomienda que desde su creación la ONG debe promover e implementar una filosofía empresarial que muestre con transparencia el uso de los recursos evitando riesgos para los propios clientes, así como la utilización de criterios de autosostenibilidad financiera para el crecimiento de su patrimonio, en beneficio de un mayor número de usuarios y para contribuir a la permanencia y desarrollo institucional.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alarcón Costa, César. Sector Informal: Problema o Solución?. Fundación FED. Ecuador 1990. Segunda Edición .
2. Búcaro Rosales, Edgar Ramiro. La Intermediación Financiera y Participación de las Organizaciones Privadas de Desarrollo. Primer encuentro de apertura financiera al sector de la micro , pequeña y mediana empresa, promovida por la Cámara de Industria. Guatemala 1993.
3. Blake R., Robert; Snygley Mouton, Jane; MacCanse, Anne. La Estrategia para el Cambio Organizacional. E.U.A. 1991. Adison-Wsley Iberoamericana, S.A.
4. Cantero Díaz, Sergio. La Importancia de la Planificación en la Gestión Administrativa de la OPD's del Departamento de Guatemala. Tesis de Administrador de Empresas en el Grado de Licenciado, Universidad Rafael Landívar. 1994.
5. Carpio Nicolle, Roberto y Carpio Nicolle, Mario. La Microempresa una Alternativa para el Desarrollo . Guatemala, 1989.
6. Centro de Investigaciones Económicas, CIEN. La Economía Informal en Guatemala. 1992. Primera Edición.
7. Directorio de Organizaciones No Gubernamentales y Entidades de Desarrollo, y Derechos Humanos en Guatemala. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. 1997.
8. Ducker, Peter F. Managing the Non-Profit Organization . Harper Collins Publishers First Edition. 1990.
9. Fundación Arlas para la Paz y el Progreso Humano. Diagnóstico de la Situación de las Mujeres Microempresarias en el Istmo Centroamericano. San José, Costa Rica, 1990.
10. Fundación Génesis Empresarial. Reglamento de Crédito del Programa Promoción de Microempresas y Memoria de Labores de 1997. Guatemala, 1997.
11. Fundación FADES. Estudio sobre el Sector Informal de Producción y Servicios en el Area Urbana Central de Guatemala. 1987. Segunda Edición.
12. Gonzáles Vega, Caludio y Miller Sanabria, Tomás. Financiamiento y Apoyo a la Microempresa. Academia de Centroamérica. Costa Rica, 1988.
13. Ministerio de Gobernación, Asesoría Jurídica. Instructivo para la constitución de Fundaciones. Guatemala, 1998.
14. Olivares, Mirtha. El Asesor y su Cartera Autosuficiente. Acción Internacional- AITEC. Guatemala, 1989.

15. Olivares, Mirtha. Una Metodología de Trabajo con el Sector Informal. Documento No.1, Acción Internacional-AITEC. Cambridge, Mass. 1989.
16. Otero, María. Los Programas de Asistencia a las Microempresas: Beneficios, Costos y Posibilidad de Mantenerlos. Acción Internacional. 1989.
17. Pérez Salnz, Juan y Menjivar, Rafael. Informalidad Urbana en Centroamérica, Evidencias e Interrogantes, FLACSO-Fundación Friedrich Ebert. Guatemala. 1989
18. Rhyne, Elisabeth y Rotblatt S., Linda. Qué las hace Exitosas?. Examen de la Anatomía de las Principales Organizaciones de Financiamiento Microempresarial. Serie de Monografías de Acción Internacional. 1990.
19. Yaron, Jacob. Evaluando Instituciones Financieras de Desarrollo. Documento del Banco Mundial, traducido por INCAE Nicaragua. Agosto, 1991.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### ENCUESTA

Fecha: \_\_\_\_\_

La presente encuesta tiene como propósito recopilar información sobre las características de las Organizaciones No Gubernamentales que brindan crédito a las microempresas ubicadas en la ciudad de Guatemala, la cual servirá de base para la elaboración de la Tesis de la Srta. Azucena E. Porras S, estudiante pendiente de sustentar Exámen Público en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Dicha información es de carácter confidencial y no es necesaria su identificación, por lo que solicito su amable cooperación en contestar las siguientes preguntas:

#### I. RECURSOS HUMANOS

1. Cómo son los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal:
2. Cómo está constituido el personal: \_\_\_\_\_% administrativo \_\_\_\_\_% técnico o de campo.
3. Cuál es el nivel de educación del personal: \_\_\_\_\_% Universitario \_\_\_\_\_% Diversificado
4. Cuál es el género del personal: \_\_\_\_\_% hombres \_\_\_\_\_% mujeres
5. Cuáles son las características del recurso humano que integra el Consejo Directivo: \_\_\_\_\_
6. Cuenta la ONG con un plan de desarrollo del recurso humano:  Si  No  
Respuesta afirmativa, favor indicar los aspectos sobresalientes y en caso negativo mencionar razones.
7. En que áreas se capacita al personal: \_\_\_\_\_

#### II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Se cuenta con el organigrama actualizado de la ONG:  Si  No
2. Existe manual de funciones actualizado:  Si  No
3. Cómo se manifiestan las formas de comunicación y coordinación: \_\_\_\_\_
4. Cómo se implementa los procesos de toma de decisiones: \_\_\_\_\_

#### III. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

1. Cuáles son las principales fuentes de financiamiento: donaciones \_\_\_\_\_% préstamos locales \_\_\_\_\_% préstamos de organismos internacionales \_\_\_\_\_%  
Otros \_\_\_\_\_% (especifique) \_\_\_\_\_
2. Cuáles son las condiciones en que recibe los fondos: \_\_\_\_\_
3. Cuál ha sido el destino de dichos fondos: Cubrir costos operativos \_\_\_\_\_ Iniciar o ampliar cartera de préstamos \_\_\_\_\_ Asistencia técnica \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
4. Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la ONG para acceder a fuentes de financiamiento: \_\_\_\_\_

#### IV. MANEJO DE LA CARTERA DE CREDITO

1. Cuáles son las actividades principales dentro del proceso de entrega de crédito: \_\_\_\_\_
2. Cuenta con algún plan para controlar y evaluar la cartera: Si  No

3. Según su experiencia, cuáles son los principales factores para lograr una cartera de crédito sana y creciente: \_\_\_\_\_
4. Que factores analizan y quienes intervienen para otorgar un crédito: \_\_\_\_\_
5. Qué elementos de la cartera de crédito inciden para lograr la autosuficiencia financiera: \_\_\_\_\_
6. Cuáles son las condiciones actuales del crédito a la microempresa: \_\_\_\_\_

#### V. SERVICIOS COLATERALES AL CREDITO

1. En adición al crédito cuáles son los servicios que brinda la ONG: \_\_\_\_\_
2. Los servicios adicionales al crédito, son cobrados a los usuarios: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### VI. METODOS Y SISTEMAS DE INFORMACION

1. Está actualizado el manual de procedimientos: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. Cuál es la forma en que generalmente se presenta la información: escrita \_\_\_\_\_  
Oral \_\_\_\_\_ otro: \_\_\_\_\_
3. Se cuenta con un plan de desarrollo de software y hardware: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### VII. INFORMACION GENERAL

1. Cree que es necesario lograr la autosuficiencia financiera de la ONG: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Razones: \_\_\_\_\_
2. Qué plazo cree que se necesita para alcanzar la autosuficiencia financiera: \_\_\_\_\_
3. Cuenta la ONG con un plan estratégico, de largo plazo: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. Tiene la ONG un plan anual de actividades: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. Cuáles son los factores que inciden en la ejecución de la planificación: \_\_\_\_\_
6. Que elementos de éxito considera que han incidido en la permanencia de la ONG: \_\_\_\_\_

**Anexo 2**

**ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES –ONG's-  
QUE BRINDAN CREDITO A LAS MICROEMPRESAS  
UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, GUATEMALA**

<b>INSTITUCION</b>	<b>SERVICIOS QUE BRINDA</b>	<b>SEDES</b>
1. Fundación Génesis Empresarial: Inicio: Mayo 1988 No. Oficinas: 38	a. Crédito b. Capacitación gerencial c. Asesoría Gerencial d. Asesoría en Organización Comunitaria	*Oficina Central 5º. Av. 13-51 zona 9 Tel. 339- 2246/8 *Otras 38 Oficinas en 16 Departamentos.
2. Fundación para el Desarrollo de Mixco. FUNDEMIX Inicio: Febrero 1987 No. Oficinas: 4	a. Crédito b. Asesoría c. Capacitación	*Oficina Central Diagonal A 2-49 zona 1 Col. Lomas de Portugal Mixco. Tel. 5987924 *Otras Oficinas en 2 Departamentos.
3. Fundación para el Desarrollo Económico Social de Guatemala, FUNDES	a. Crédito b. Asesoría c. Capacitación	*Oficina Central 11 Calle 3-23 zona 9 Nivel 2 Of. 6 Tel. 3342359
4. Fundación Desarrollo Empresarial, FUNDESEM Inicio: Agosto 1987	a. Crédito b. Asistencia administrativa c. Capacitación admittiva.	* Oficina Central 7º. 8-56 zona 1, Edif. El Centro, Of. 314 Tel. 2514742-43
5. Asociación Civil Guatemalteca Hogar y Desarrollo, HODE Inicio: Enero 1972 No. Oficinas: 4	a. Crédito b. Asistencia administrativa c. Capacitación admittiva d. Organización	• Oficina Central 15 Calle A 2-20 zona 1. Tel. 2322941 • Otras Oficinas en 3 Departamentos
6. Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Latina, IDESAC Inicio: Enero 1964 No. Oficinas 7	a. Crédito b. Asistencia administrativa c. Capacitación admittiva d. Organización	• Oficina Central 13 C. 114-76 Col. Coliód, Mxco Tel. 5914858, 5925664 • Otras Oficinas en 6 Departamentos
7. Fundación para el Desarrollo de Proyectos, FUNDATEP Inicio: Noviembre 1991 No. Oficinas: 8	a. Crédito b. Asistencia administrativa c. Capacitación admittiva d. Organización	• Oficina Central Av. Simeon Cañas 9-21, zona 2 Tel. 2540992 • Otras Oficinas en 7 Departamentos



<b>INSTITUCION</b>	<b>SERVICIOS QUE BRINDA</b>	<b>SEDES</b>
8. Fundación para el Desarrollo de la Micro Empresa, FUNDAMICROS Inicio: Mayo 1986 No. Oficinas: 1	a. Crédito b. Capacitación c. Asesoría	* Oficina Central 20 C. 6-37 Zona 11 Tel. 4766361 *Otras Oficinas en 2 Departamentos.
9. Movimiento de Educación Popular Integral Fé y Alegría Inicio: Mayo 1976 No. Oficinas : 8	a. Crédito b. Capacitación c. Asesoría d. Comercialización	• Oficina Central 12 Av. 2-07 zona 1 Tel. 2302656 • Otras Oficinas en 7 Departamentos
10. Fundación para el Desarrollo de la Mujer.FDM Inicio: Abril 1983 No. Oficinas: 13	a. Crédito b. Capacitación c. Asistencia técnica d. Asistencia administrativa	* Oficina Central Av. Ref. 3-48, zona 9 Edif. Anel, Of. 107 Tel 3322248 • Otras Oficinas en 12 Departamentos.
11. Fundación Dolores Bedoya de Molina, FDBM Inicio: Febrero 1983 No. Oficinas: 16	a. Crédito b. Capacitación técnica c. Asistencia administrativa d. Comercialización	• Oficina Central Calle Mariscal 5-08 Tel. 4733295 • Otras Oficinas en 15 Departamentos
12. Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social, FAFIDES Inicio: Enero 1986 No. Oficinas: 7	a. Crédito b. Asesoría	• Oficina Central 7 Av. 7-07 zona 9, 9º. Nivel of. 502 • Otras Oficinas en 6 Departamentos
13. Centro de Estudios Mesoamericanos sobre Tecnología aplicada, CEMAT Inicio: Abril 1978 No. Oficinas: 4	a. Crédito b. Asistencia técnica c. Capacitación admittiva. d. Comercialización	• Oficina Central 28 Av. 18-80, zona 10 Tel. 3394804 • Otras Oficinas en 3 Departamentos
14. Centro de Estudios Integrados y Desarrollo Comunal, CEIDEC Inicio: Febrero 1982 No. Oficinas: 4	a. Crédito b. Asistencia Admitiva c. Organización d. Capacitación técnica	• Oficina Central 16 Calle 6-75, zona 11 Tel 4730388 • Otras Oficinas en 3 Departamentos
15. Centro de Servicios Cristianos, CEDESCRI Inicio Agosto 1989 No. Oficinas: 6	e. Crédito	• Oficina Central Km. 26.5 San Lucas Sac. Tel. 8307176
16. CARE Guatemala No. Oficinas 16	f. Crédito g. Asistencia técnica h. Organización	• Oficina Central Av. Reforma 664, z. 10 Tel. 3391139 • Otras oficinas en 15 Departamentos.

INSTITUCION	SERVICIOS QUE BRINDA	SEDES
17. Asociación Desarrollo para Todos, ASODESPT Inicio: Septiembre 1987 No. Oficinas: 7	a. Crédito b. Asistencia Administrativa c. Capacitación Administrativa d. Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Central 7º. Av. 3-26 zona 1 Tel. 2302226</li> <li>• Otras Oficinas en 6 Departamentos</li> </ul>
18. Alianza para Desarrollo Juvenil Comunitario, ADEJUC Inicio: Abril 1982 No. Oficinas 7	a. Crédito b. Asistencia Administrativa c. Capacitación Administrativa d. Organización e. Provisión equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Central 1º. Av. 9-33, zona 9 Tel 3326212</li> <li>• Otras Oficinas en 6 Departamentos</li> </ul>
19. Asociación para el Desarrollo Económico Educativo y Cultural de Guatemala, ADEEC Inicio: Mayo 1988 No. Oficinas 6	a. Crédito b. Asistencia técnica c. Capacitación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Central 10 Calle 13-64 zona 4 Residenciales Paraiso, Mixco, Tel. 5929480</li> <li>• Otras Oficinas en 6 Departamentos</li> </ul>

Fuente: Directorio de Organizaciones No Gubernamentales y Entidades de Desarrollo y Derechos Humanos en Guatemala. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 1997

MEMORIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
Biblioteca Central