

CIDSIU
0346

Pos. fin. inv.

**CREDITO Y CAPACITACION
PARA PEQUEÑAS UNIDADES ECONOMICAS:
RESULTADOS DE UNA EXPERIENCIA PILOTO**

Mónica Velasco López



**CEDLA
TEMAS URBANOS
SERIE: Estudios e Investigación**

Velasco López, Mónica
Crédito y capacitación para pequeñas unidades
económicas: resultados de una experiencia
piloto/Mónica Velasco López. La Paz: CEDLA,
1991 p. 143 (Temas urbanos, serie estudios e
investigación)

1.t.
2.Serie

DESCRIPTORES:
<SECTOR INFORMAL URBANO> <CREDITO>

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:
<BO:LPZ>



AGRADECIMIENTOS

La experiencia piloto de pequeño crédito y capacitación, que aquí se reporta, fue posible gracias al financiamiento otorgado por Catholic Relief Services (CRS), quien auspicia el Programa de Apoyo a la Microempresa (PAME). Es a través de la ejecución de actividades del PAME que se recibió sugerencias valiosas para el diseño del proyecto, tanto por parte de CRS, como del Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE) y de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), instituciones participantes de dicho programa.

Son parte importante de los resultados logrados por esta experiencia, los momentos conjuntos de reflexión que se generaron en el marco de la Unidad de Estudios Urbanos del CEDLA. Valiosos aportes proporcionados por Roberto Casanovas, Silvia Esobar de Pabón y Hernando Larrazabal permitieron un acercamiento más profundo y riguroso al tema.

El trabajo eficiente y apoyo permanente de Silvia Fernández, quien tuvo a su cargo el trabajo de capacitación y asesoría a los grupos participantes del programa, permitieron poner en práctica lo planificado en el proyecto.

CONTENIDO

	Pg.
ANTECEDENTES	1
JUSTIFICACION.....	3
-Objetivos Generales	5
-Hipótesis Generales	7
CAPITULO I	
EL PPCC: UN MODELO METODOLOGICO DE CREDITO Y CAPACITACION	8
1.1. EL PROGRAMA DE CREDITO	8
-Objetivos Específicos	8
-Hipótesis Específicas del Programa de Crédito ..	8
-Población Objetivo	9
-Metas	9
-El Modelo Metodológico de Crédito	9
A. Características y condiciones del Programa de Crédito	9
B. La Administración del Programa de Crédito.....	12
C. La Metodología de desembolso de créditos	14
1.2. EL PROGRAMA DE CAPACITACION	15
-Objetivos Específicos	15
-Hipótesis Específicas	16
-Población Objetivo	16
-Metas	16
-El Modelo Metodológico de Capacitación	16
A. La Metodología de capacitación	16
B. Contenido del Programa de Capacitación	17
CAPITULO II	
LA IMPLEMENTACION DEL PPCC	20
2.1. SELECCION DE LA POBLACION META	20
A. Características generales de la población	20
B. Características generales de los Grupos Asociados	22
C. Características generales de las Unidades Económicas	24
2.2. LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CREDITO	29
2.3. LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION ..	33
CAPITULO III	
EVALUACION DEL MODELO METODOLOGICO DEL PPCC.....	36
3.1. EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL PROGRAMA DE CREDITO	36

A. El sistema de garantías	36
B. El número de miembros por grupo	37
C. La secuencialidad de los créditos	38
D. Las escalas predefinidas de crédito	39
E. Los plazos de pago	40
F. El fraccionamiento de cuotas	41
G. Los intereses	42
H. La administración del programa de crédito	43
3.2. OTRAS UNIDADES DE ANALISIS	45
A. La calidad de la cartera	45
B. Los grupos asociados	47
C. La relación costo/ingreso	49
3.3. EVALUACION DEL MODELO METODOLOGICO DE CAPACITACION	53
CAPITULO IV	
EVALUACION DE IMPACTO DEL PPCC	55
4.1. EL SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO	55
4.2. LOS SUPUESTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO	58
4.3. IMPACTOS DEL PROGRAMA DE CREDITO	59
A. Impacto sobre el capital de operación	60
B. Otros impactos del crédito	62
4.4. IMPACTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	65
A. Del módulo sobre Uso y Manejo del Crédito	65
B. Del módulo sobre Organización Social	66
C. Del módulo sobre Administración, Planificación y Contabilidad	68
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. CONCLUSIONES	70
A. El potenciamiento de la metodología de Grupos Solidarios	70
B. La validación de las Escalas Predefinidas de Crédito	72
C. El impacto de los Programas de Crédito y Capacitación	74
5.2. RECOMENDACIONES	76
A. Aspectos técnicos	76
B. Aspectos administrativos	78
C. La autosuficiencia operativa	78
ANEXOS	81
REFERENCIAS	142

ANTECEDENTES

El Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), con una trayectoria de más de ocho años de investigación sobre el sector informal urbano (SIU) en Bolivia, logra un conocimiento amplio y científico sobre su dimensión y características. Estudios específicos permiten conocer las carencias básicas del sector, que son las que evitan un crecimiento y potenciamiento de las pequeñas unidades económicas.

Son básicamente dos tipos de carencias o necesidades de las unidades económicas informales que fueron identificadas a partir de las investigaciones realizadas: por un lado, están los escasos recursos productivos y el poco o nulo acceso a fuentes de financiamiento de tipo institucional.

La exclusión de la pequeña unidad económica, como beneficiaria de fuentes financieras formales, se da por una evidente imposibilidad de aquella de ofrecer las garantías normalmente exigidas (Casanovas, R. y Escobar, S., 1988). Además, los bajos montos requeridos para impulsar este tipo de unidades, no llegan a cubrir los montos mínimos que se establecen para garantizar la capitalización buscada por las instituciones de tipo bancario.

La urgente necesidad de obtener crédito y la imposibilidad de lograrlo a través de fuentes de tipo institucional, obligan al sector a recurrir a mecanismos financieros de tipo informal (proveedores, préstamo usurario, parientes o amigos), cuyo servicio, si bien logra cubrir los requerimientos inmediatos de capital, resulta muchas veces inadecuado en términos de montos y plazos requeridos y definitivamente improductivo por los elevados intereses que cobra.

Por otro lado, se registra una urgente necesidad en el sector de recibir una capacitación especializada y asistencia técnica, que le permita mejorar sus sistemas productivos y lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos financieros (Larrazabal, H. 1987).

A partir de 1987, se crean en el país algunas instituciones no gubernamentales que implementan programas de crédito y capacitación con el propósito de cubrir la carencia de recursos productivos de las pequeñas unidades económicas, para responder a la necesidad de adquirir conocimientos especializados y de recibir asistencia técnica. Si bien estas instituciones han logrado diseñar metodologías que responden a estos requerimientos, aún resulta escasa la cobertura poblacional lograda; sigue siendo enorme el porcentaje de las pequeñas unidades económicas que carecen de fuentes de financiamiento formal y que no cuentan con servicios mínimos de capacitación especializada.

El CEDLA, ante la evidencia de los requerimientos del sector y debido a la restringida cobertura institucional existente, planteó la necesidad de dar inicio a acciones de apoyo efectivo al sector.



En este sentido fue elaborada una propuesta de creación del Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO), cuyo objetivo general es mejorar las condiciones y calidad de vida de los trabajadores del sector informal, a través de la implementación de programas orientados a satisfacer las necesidades tecnológicas, administrativas y financieras de las pequeñas unidades económicas, además de mejorar la capacidad de gestión de las mismas y de sus asociaciones gremiales.

Con la intención de garantizar una adecuada planificación y estructuración de estos programas y de probar experimentalmente metodologías de acción, que puedan replicarse en el futuro a escala ampliada en el IDEPRO, CEDLA se incorpora al Programa de Apoyo a la Microempresa (PAME), auspiciado por Catholic Relief Services -Bolivia (CRS).

El PAME fue creado en 1989 con la participación del CEDLA, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) y el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), con el propósito de desarrollar la capacidad de mejorar las metodologías aplicadas por instituciones no gubernamentales ya existentes, en sus programas de apoyo al sector informal.

Con la implementación del PAME, CRS busca profundizar el conocimiento práctico y la experiencia institucional en metodologías integradas de desarrollo de la pequeña unidad económica, mediante su apoyo financiero a dichas ONGs.

Tanto CRS como las instituciones que integran el PAME, consideran que este apoyo financiero puede generar resultados positivos tanto para las instituciones involucradas como para el sector informal, si el mismo es canalizado al desarrollo de actividades experimentales de investigación aplicada de procedimientos técnicos y metodologías de intervención. Las actividades que desarrolla el PAME constituyen un apoyo que además puede facilitar ampliamente la transferencia de innovaciones entre las ONGs que trabajan en el sector.

Por otro lado, con las actividades del PAME, se pretende generar en dichas instituciones un aprendizaje mediante la acción, poniendo a prueba diversos enfoques metodológicos de apoyo, evaluando su impacto, elevando su potencial para la masificación y utilizando los resultados para reforzar o reorientar las estrategias de asistencia al sector informal (CRS/Bolivia, 1989).

Es bajo esta iniciativa de CRS/Bolivia, que CEDLA pasa a formar parte del conjunto de instituciones encargadas de ejecutar las actividades y proyectos experimentales que contempla el PAME.

En este contexto, CEDLA presenta al PAME un proyecto de investigación metodológica de pequeño crédito y capacitación, denominado Programa Piloto de Pequeño Crédito y Capacitación (PPCC), dirigido a las pequeñas unidades de producción, servicios y comercio, que fue aprobado por todas las instituciones integrantes del Programa en agosto de 1989.

JUSTIFICACION

Desde los últimos años de la década de los 70, son varias las instituciones tanto privadas como públicas de países de América Latina que han aplicado programas de desarrollo dirigidos al sector informal urbano (SIU). Estos programas han probado diversas metodologías de apoyo financiero y de capacitación, habiendo demostrado, en muchos casos, su eficiencia e impacto positivo sobre la población meta.

Algunas de estas metodologías han demostrado su eficiencia en proveer recursos financieros apropiados a los requerimientos del sector; otras han logrado cubrir, en gran parte, las necesidades de capacitación en gestión empresarial; otras han logrado generar mecanismos internos de autosuficiencia operativa con un servicio integral al sector.

Las metodologías que han demostrado mayor éxito en cumplir con los requerimientos y necesidades de la pequeña unidad económica han sido replicadas en otros países por instituciones dedicadas a apoyar al sector, generándose modelos de servicio financiero y de capacitación.

Este es el caso de la metodología generada por la Fundación Carvajal de Colombia, que ha sido replicada por más de 20 instituciones al interior de ese país e inclusive en otros países de América Latina.

Otro es el caso de la metodología de Grupos Solidarios, que fue desarrollada inicialmente en 1979 en El Salvador y posteriormente implementada en 1980 y 1981 en República Dominicana y Colombia, con la asesoría de Acción Internacional Técnica (AI-TEC).

En 1985 al menos 13 instituciones en seis países de Latinoamérica y el Caribe utilizaban la metodología de Grupos Solidarios (Otero, M. 1987). En Bolivia, la misma es utilizada por la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) desde el año 1987.

Esta metodología ha sido concebida fundamentalmente como un servicio de crédito al sector familiar y semiempresarial de la economía, utilizando un sistema de garantía cruzada o mancomunada.

La metodología de Grupos Solidarios ha logrado vencer el escollo del sector informal de lograr créditos adecuados a sus requerimientos y cumplir con las garantías prendarias o hipotecarias que normalmente se exigen, al otorgar préstamos pequeños, de corto plazo, con cuotas fraccionadas y secuenciados, bajo la única garantía de los miembros del grupo.

Otras características importantes de esta metodología son:

1. La entrega de créditos para capital de operaciones y en algunos casos, para capital fijo, requerido por el sector informal de menores ingresos.

2. La cantidad, duración del crédito y frecuencia de los pagos están adaptados a las necesidades de los beneficiarios.
3. Los intereses del crédito son comerciales o muy cercanos a ellos, con el propósito de generar ingresos para cubrir por lo menos parte de los costos operativos del programa.
4. La entrega de los créditos está ligada a un programa de capacitación, dirigido a incrementar las relaciones de confianza entre los miembros del grupo y a aumentar la capacidad de los beneficiarios para manejar y utilizar el crédito (Otero, M. 1987).

La metodología de Grupos Solidarios ha sido replicada con un alto grado de fidelidad en varios programas institucionales en cuanto a su componente de garantía mancomunada para el otorgamiento de los créditos. Estos programas reportan una tasa de recuperación de los préstamos de más del 90%, por lo que queda reiteradamente comprobada la eficiencia de la metodología, por lo menos respecto a su capacidad de recuperar la cartera de créditos desembolsados.

Otros componentes de la metodología han sido utilizados con mayor o menor grado de intencionalidad, dependiendo de los objetivos específicos institucionales. Entre ellos se citan algunos:

A los programas, que entre sus objetivos está contemplado cubrir sus costos operativos, la metodología de Grupos Solidarios les ha permitido un elevado nivel de autosuficiencia, dado que el desembolso de un sólo crédito beneficia a todos los componentes del grupo; aspecto que reduce significativamente los costos de operación.

Por otro lado, al beneficiar alrededor de cinco personas por operación crediticia, la metodología ha permitido en algunos casos una elevada capacidad institucional para masificar sus servicios.

Otros programas, como el desarrollado por el Instituto para el Desarrollo del Sector Informal (IDESI) del Perú, han implementado la metodología de Grupos Solidarios, complementándola con otros componentes programáticos, lo que ha permitido no sólo potenciarla, sino también adoptar nuevos elementos para un análisis de los servicios de crédito al SIU.

El IDESI, en 1987 bajo la asesoría de la OIT, inició una reestructuración de su metodología de crédito. A partir de ese año, la entrega de los créditos se realiza a grupos organizados, midiendo el cumplimiento a nivel grupal (base de la metodología de Grupos Solidarios) y abre una línea crediticia predefinida para cada actividad económica (una para la actividad comercial, con montos y plazos cortos y otra para la actividad productiva con montos y plazos más largos), con un crédito inicial equiva-

lente a un monto máximo predefinido y montos ascendentes para los créditos subsiguientes.

El objetivo fundamental de este componente metodológico adoptado por el IDESI fue el de reducir los costos operativos, a fin de lograr una masificación del servicio (IDESI, 1987).

En función a objetivos específicos institucionales, en la mayoría de los programas de apoyo a la pequeña unidad económica, se da un mayor énfasis ya sea a la provisión de recursos financieros o a los servicios de capacitación. Son pocos los que han logrado un adecuado balance y una complementariedad de los dos tipos de servicio.

Ejemplos de este esfuerzo son los programas desarrollados por la Fundación Carvajal de Colombia, o el desarrollado por el FIE en Bolivia, quienes además de ofrecer asistencia financiera al sector, han diseñado y publicado material de capacitación, luego de haber experimentado su adecuación a las características de las pequeñas unidades productivas. Particularmente el FIE ha realizado un esfuerzo para adecuar su material de capacitación a las características socioculturales del pequeño productor de las ciudades de La Paz y El Alto.

El propósito del programa de crédito llevado a cabo por el CEDLA, es rescatar las experiencias nacionales y de otros países, adecuándolas a los objetivos específicos institucionales del IDEPRO y a las características de la población meta que pretende apoyar.

Se considera que es posible maximizar los beneficios de estas metodologías, experimentando algunas variantes y estableciendo un sistema de evaluación tanto del modelo en sí como de su impacto sobre las unidades económicas articuladas al programa, de tal forma que sea factible adecuar aún más los programas desarrollados y probados por otras instituciones a los propósitos institucionales y a las necesidades de las pequeñas unidades económicas.

Con estos propósitos es que CRS, a través del PAME, otorga el financiamiento para llevar a cabo el Proyecto Piloto de Pequeño Crédito y Capacitación (PPCC), cuyos objetivos e hipótesis generales de trabajo se detallan a continuación.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVO GENERAL 1.

Desarrollar una metodología experimental, diseñada en el marco del IDEPRO, que combine asistencia crediticia para capital de operaciones con capacitación, dirigida a grupos asociados de pequeños productores, comerciantes minoristas y trabajadores del área de servicios, que pueda replicarse en el futuro a escala ampliada.

Este objetivo reconoce la necesidad de ofrecer un servicio integral de crédito y capacitación al SIU, de tal forma que se responda a las dos necesidades más apremiantes del sector.

Pretende, además, rescatar los componentes básicos de la metodología de Grupos Solidarios desarrollada por AITEC.

OBJETIVO GENERAL 2

Probar la factibilidad de establecer escalas predefinidas de financiamiento, realizando un tratamiento diferenciado (en términos de montos y plazos) entre las actividades de manufactura, servicios y las de comercio.

Con este objetivo se pretende probar la replicación, en otra población y en otro contexto, de la experiencia de escalas predefinidas de crédito desarrollada por el IDESI del Perú.

OBJETIVO GENERAL 3

Probar métodos, contenidos y medios de capacitación en gestión empresarial, diseñados como módulos específicos de acompañamiento al crédito.

A través de este objetivo se pretende probar la forma más adecuada de complementar un servicio de crédito con uno de capacitación, de tal forma que no sólo se garantice un buen repago de los préstamos, sino también se facilite una mejor organización y administración de las unidades económicas participantes del programa y se permita un potenciamiento de los grupos asociados.

En el diseño de los módulos de capacitación se trata de aprovechar también la experiencia desarrollada por el FIE, complementándola con otros contenidos, de tal manera que se ajusten a los objetivos del IDEPRO.

OBJETIVO GENERAL 4

Diseñar y probar una metodología que permita medir y evaluar el impacto de las acciones de crédito y capacitación sobre las unidades económicas integradas al programa.

A pesar de ser varias las experiencias institucionales de crédito y capacitación dirigidas al SIU, son escasos los intentos de generar diseños instrumentales y sistemas de evaluación, capaces de sistematizar los impactos que logran estas experiencias sobre las unidades familiares y semiempresariales. Este objetivo, por un lado, pretende cubrir esta carencia; por otro, pretende generar datos que den luces sobre los aciertos o falencias del diseño metodológico de crédito y capacitación, a fin de que pueda reajustarse para su futura implementación en forma masiva.

Estos cuatro objetivos definen el carácter experimental del PPCC, donde se pretende probar un modelo metodológico que integre un programa de crédito, otro de capacitación y un sistema de

evaluación, respondiendo a las siguientes hipótesis generales de investigación.

HIPOTESIS GENERALES

HIPOTESIS GENERAL 1

La introducción de ajustes y complementaciones a la metodología de crédito, a través de la constitución de Grupos Solidarios (metodología desarrollada por AITEC), junto a un programa específico de capacitación, hacen posible el fortalecimiento de esta metodología, permitiendo el fortalecimiento de los grupos, más allá de las actividades relacionadas con el crédito, contribuyendo al desarrollo de los niveles de responsabilidad solidaria, como paso previo al fortalecimiento de las organizaciones gremiales a las que pertenecen.

HIPOTESIS GENERAL 2

Una metodología de crédito dirigida a grupos asociados, con escalas preestablecidas y crecientes de préstamo, diferenciadas por rama de actividad, permite reducir los costos de control, supervisión y seguimiento en el otorgamiento de créditos para capital de trabajo.



CAPITULO I

EL PPCC: UN MODELO METODOLOGICO DE CREDITO Y CAPACITACION.

Con el objetivo de crear un servicio integral de crédito y capacitación, que responda a las dos necesidades más sentidas del sector, se elaboró un diseño metodológico que comprende un programa crediticio y otro de capacitación, los mismos que se detallan a continuación.

1.1 EL PROGRAMA DE CREDITO

De los objetivos generales del PPCC, se desprenden los siguientes objetivos específicos que hacen referencia a los propósitos del programa de crédito:

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a.- Evaluar la posibilidad de potenciar la metodología de Grupos Solidarios a través de un análisis comparativo de dos metodologías diferentes para la conformación de los grupos: una conformación espontánea y a partir de la confianza mutua entre los miembros (metodología tradicional), y una metodología de conformación a partir de las asociaciones y gremios.
- b.- Evaluar la factibilidad de establecer escalas predefinidas de crédito, donde se fijen montos tope por grupo (no por individuo), de forma tal que el crédito pueda ser distribuido entre sus miembros de acuerdo a los requerimientos específicos de cada unidad económica.
- c.- Generar crecimiento y fortalecimiento de las pequeñas unidades económicas, mediante el otorgamiento de créditos para capital de operaciones.

HIPOTESIS ESPECIFICAS

- a.- Diferentes metodologías para la conformación de grupos asociativos, garantizan de forma diferente el grado de cumplimiento en el pago de los créditos y la capacidad de potenciamiento de los grupos.

La conformación de grupos asociativos, con la participación de las asociaciones gremiales y con la recomendación de sus directivas, genera una calidad de repago y capacidad de potenciamiento de los grupos, mayor a la que genera una conformación espontánea de los mismos.

- b.- Escalas predefinidas de crédito por grupo permiten reducir costos de control, supervisión y seguimiento en el otorga-

miento de créditos y, además, permiten respetar los requerimientos diferenciales de capital de operación al interior del grupo.

c.- Un programa de pequeño crédito para capital de operación, genera un impacto sobre las unidades económicas por lo menos a tres niveles:

- Sobre el volumen del capital de operación
- Sobre las relaciones que se establecen con el mercado
- Sobre empleo y los ingresos

POBLACION OBJETIVO

Para la verificación de las hipótesis que aquí se formulan, se diseñó el programa de crédito, dirigido los titulares de pequeñas unidades económicas de servicios, producción y comercio, sean éstas de carácter familiar o semiempresarial ⁽¹⁾ y cuyos establecimientos se ubican en la ciudad de La Paz.

METAS DEL PROGRAMA

Otorgar, en el período de cinco meses, alrededor de 120 préstamos (40 para producción y 80 para comercio y servicios) a ocho grupos asociados -conformados cada uno por cinco personas- en la siguiente forma: dos créditos consecutivos a cuatro grupos de productores y cuatro créditos consecutivos a dos grupos de comerciantes y dos de trabajadores en el área de servicios.

EL MODELO METODOLOGICO DE CREDITO

A. Características y Condiciones del Programa de Crédito.

Sistema de Garantías

Se utiliza un sistema de garantía cruzada entre los miembros del grupo.

El PPCC presupone que el sistema de garantía mancomunada resulta eficiente para el repago de los créditos, no sólo bajo una metodología tradicional de conformación de grupos en base a

¹. Las unidades económicas de tipo familiar están constituidas por establecimientos cuya organización gira exclusivamente en torno a la fuerza de trabajo familiar. La unidad semiempresarial difiere de la primera al contar, entre su fuerza de trabajo, con mano de obra asalariada; ésta se diferencia de la empresa capitalista al participar el dueño de la unidad en el proceso productivo. (CEDLA, 1988)

confianza mutua, sino que también resulta eficiente cuando los grupos se constituyen a partir de sus asociaciones gremiales y cumpliendo el requisito de pertenecer a una rama específica de actividad económica.

Número de miembros por grupo

El número de miembros por grupo es de alrededor de cinco personas; no menos de cuatro ni más de siete.

En la metodología de Grupos Solidarios, cinco miembros en un grupo es un número que ha demostrado ser el indicado para garantizar un buen funcionamiento del grupo en términos de repago (Otero, M. 1987). Interesa aquí analizar si cinco miembros en un grupo también resulta adecuado para un potenciamiento del mismo en actividades que van más allá de los requisitos impuestos por el programa de crédito.

Créditos secuenciados

Se programó otorgar dos créditos secuenciados para productores y cuatro créditos, también secuenciados, para comerciantes y trabajadores del área de servicios.

Se establece la secuencialidad de créditos por dos razones. En primer lugar, se considera que la necesidad de capital de operaciones de estas unidades económicas es permanente; no se puede responder a esta necesidad con un sólo crédito de bajo monto y a corto plazo. En consecuencia, la metodología propuesta prevé que el usuario, habiendo terminado de amortizar el primer crédito, puede tener acceso a otro de mayor monto y de manera inmediata.

En segundo lugar, con base en experiencias exitosas de otras metodologías de crédito, se considera que al asegurar el desembolso de un segundo crédito en base a un buen cumplimiento del primero, se disminuyen significativamente los riesgos de morosidad.

Escalas preestablecidas por grupo

Se definen montos tope para cada crédito, destinados en su conjunto al grupo, de tal forma que al interior del mismo pueda darse una redistribución de este monto de acuerdo a los requerimientos específicos cada uno de sus miembros.

Los montos tope se establecen diferencialmente para las unidades de producción, y para las unidades de servicios y comercio, con base en un análisis estadístico y bibliográfico del movimiento económico y según los requerimientos de crédito de dichos tipos de unidad.

- Para las unidades de producción se establece un monto máximo de crédito grupal, de \$us 200 para el primer préstamo y de \$us 400 para el segundo, multiplicado por el número de miembros del grupo.
- Para las unidades de servicios y comercio, se establece un monto máximo del primer crédito de \$us 50 - multiplicado por el número de miembros del grupo-, de \$us 100 para el segundo, de \$us 150 para el tercero y de \$us 200 para el cuarto.

Las escalas predefinidas de crédito individual, si bien facilitan la operación de los préstamos y garantizan un menor costo en seguimiento y control de los mismos, presupone requerimientos uniformes de capital de las unidades familiares y semiempresariales, independientemente de la rama específica en la que se insertan, de los volúmenes de producción y del capital propio con que operan.

Las escalas predefinidas de crédito por grupo y diferenciables según la rama de actividad, como aquí se establecen, intentan probar la factibilidad de rescatar la ventaja de las escalas preestablecidas de crédito en términos de costos, respetando además los requerimientos de capital de los individuos que componen el grupo.

Plazos

Se establece dos meses de plazo para créditos a producción y un mes para los créditos a servicios y comercio.

Se intenta medir el grado de adaptación de plazos de crédito cortos y predefinidos a los ciclos de producción y venta de la pequeña unidad económica, bajo el supuesto de que en ella, el uso y retorno de capital es muy ágil, siendo estos ciclos mayores para producción que para servicios y comercio.

Cuotas fraccionadas

Se establecen cuotas quincenales para los créditos a producción y cuotas semanales para los créditos a servicios y comercio.

El fraccionamiento del repago de los créditos otorgados a la unidad económica informal, ha dado la posibilidad al receptor del crédito de planificar en el tiempo su repago, respetando sus períodos cortos de recuperación de capital. A medida que decrece el monto adeudado, es también posible evaluar su capacidad de funcionamiento independientemente de fuentes externas de capital.

Con el fraccionamiento de cuotas, que se define para el programa de crédito, se pretende medir el grado en que se adap-

tan las frecuencias de repago preestablecidas a los ciclos de recuperación de capital de operaciones de unidades de producción, servicios y comercio.

Intereses

Se fija una tasa de interés mensual del 2% sobre saldos, con mantenimiento de valor.

En caso de mora, se fija un interés penal del 3% anual sobre el saldo total adeudado.

En el momento en que se estableció la tasa de interés, ésta significó un porcentaje algo inferior a las tasas de interés comercial, bajo el supuesto de que la pequeña unidad económica puede absorber estos costos financieros.

En el programa de crédito no se pretende otorgar un servicio de crédito subvencionado; por el contrario, se trata de evaluar la capacidad del sector de absorber costos financieros reales o cercanos a ellos (y con ello habilitarlos para acceder a un mercado de capitales de tipo comercial) y de generar mecanismos institucionales que permitan a futuro una autosuficiencia operativa.

B. La Administración del Programa de Crédito

El sistema administrativo del programa de crédito, fue diseñado con el propósito de probar su agilidad, eficiencia y capacidad de ser replicado en forma masiva.

La designación de montos de crédito por grupo

Para el registro de los montos de crédito otorgados se diseñó una solicitud de crédito (ver anexo 1.1.) en la que se señalan los montos de préstamo asignados por persona y grupo; asignación que se realiza en base a los montos tope preestablecidos por grupo, a un requerimiento de tipo verbal del solicitante y un ajuste de este requerimiento en función de una evaluación económica de la unidad (ver capítulo IV).

Al registrar los requerimientos de crédito de cada solicitante, junto con una evaluación económica de cada unidad, se pretende valorar la validez de las escalas de crédito predefinidas, observando la medida en que éstas se ajustan a sus necesidades reales de capital de operación.

La documentación legal y contable

- Se diseñó un contrato de préstamo (ver anexo 1.2.), donde se determinan los montos y condiciones de crédito.

to y se establece la responsabilidad mancomunada en el repago. Para su debida legalización, fue exigido el trámite de reconocimiento de firmas ante un Juzgado de Instrucción en lo Civil.

- Además, al momento de recibir el préstamo, el representante de cada grupo firma un recibo, que cumple el propósito de lograr un registro contable del crédito otorgado (ver anexo 1.3.)

Con estos documentos se pretende obtener un respaldo legal para cada una de las transacciones crediticias a realizarse en el programa.

El manejo de los fondos de crédito

- Se habilitó una cuenta corriente, con los fondos de crédito en el Banco Nacional de Bolivia.
- Para el desembolso de los préstamos, fueron girados cheques contra esta cuenta, a nombre de los representantes de cada grupo solicitante de crédito y con el monto global solicitado por cada grupo.
- Para el repago se diseñaron boletas de depósito bancario (ver anexo 1.4.), en las cuales el representante de grupo, al momento de ejecutar el pago en una sucursal del Banco, también debió especificar el monto en bolivianos por capital e intereses, el monto global a depositarse y la fecha de la operación.

El IDEPRO no pretende constituirse en un servicio de ventanilla para otorgar créditos y recibir sus repagos, por el costo e infraestructura que ello implica. Es por esto que en el PPCC fue previsto un servicio de intermediación bancario, a fin de probar su agilidad, eficiencia y grado de adaptabilidad a los objetivos institucionales.

El control de pagos

Cada boleta de depósito fue diseñada con un original destinado al uso interno del Banco, una copia para el grupo prestatario y otra copia destinada al CEDLA para el control administrativo del Programa.

- Con el propósito de controlar pagos en mora, el funcionario bancario encargado de la recepción de los depósitos, fue instruido para recibir éstos sólo si la fecha de depósito era la misma que la fecha de vencimiento del pago, ya registrada en cada boleta; si no fuera así, el grupo debía acercarse a las oficinas del CEDLA para el cálculo de los intereses penales.

- Para facilitar a los participantes el cálculo de los montos adeudados por cuota, junto con los cheques, fue entregado un plan de pagos por grupo y por cada miembro (ver anexo 1.5.), donde se especifican las fechas de vencimiento y los montos adeudados por cuota, en dólares americanos. Los montos debían ser convertidos a bolivianos por los participantes, de acuerdo al tipo de cambio oficial vigente el día del pago. Este plan de pagos también cumplió la función de tener en oficina un registro de los vencimientos por fecha.
- Se realizó un trabajo de seguimiento inmediato a aquellos grupos cuya copia de la boleta de depósito no hubiera sido recibida por el CEDLA y que estuvieran presentes en el registro de vencimientos por fecha.

El diseño de control de pagos fue elaborado así para probar su eficiencia en cuanto al control de morosidad y verificar el grado en que el diseño metodológico del programa permite una cartera de créditos sana.

C. La Metodología de Desembolso de Créditos

El anexo 2.1. contiene una guía metodológica para la ejecución de la etapa previa al desembolso del primer crédito y para el desembolso de éste. Incluye la identificación de la población meta, la promoción del programa, la conformación de grupos asociativos, la verificación y evaluación económica de los puestos de trabajo, las sesiones de capacitación precrédito y el desembolso del primer crédito.

En el anexo 2.2. se detalla otra guía para el desembolso de los créditos subsiguientes, la ejecución del programa de capacitación y el plan de evaluación. Contiene los objetivos, procedimientos y contenido de las fases programáticas de asesoría y seguimiento, de capacitación, evaluación de impacto y sesiones de desembolso de los créditos.

Ambas guías permitieron un ordenamiento riguroso de los pasos programáticos y la identificación de los requisitos administrativos para el desembolso de los préstamos, siguiendo una secuencia lógica de actividades para el cumplimiento de los objetivos del programa de crédito

Es necesario resaltar lo señalado en la primera guía, en su fase 3. En ella se especifican dos metodologías de conformación de grupos. La primera hace referencia a una conformación a partir de las asociaciones gremiales y con la recomendación de su directiva, cuidando la existencia de una actividad económica afín entre los miembros del grupo. La segunda hace referencia a una conformación más bien de tipo espontáneo, donde la confianza mutua es el único requisito que se exige (base de la metodología de Grupos Solidarios desarrollada por AITEC).

Estas dos formas de conformación de grupos fueron previstas con el propósito de verificar la primera hipótesis específica de

trabajo del programa de crédito, donde se asume que la calidad de repago de los créditos y la capacidad de potenciamiento de los grupos depende precisamente de la metodología de conformación utilizada.

Con ello se pretende lograr un análisis comparativo entre una forma tradicional de conformación de grupos y otra orientada a lograr su potenciamiento, más allá de los requisitos exigidos por un servicio de crédito.

1.2. EL PROGRAMA DE CAPACITACION

De acuerdo a los objetivos generales 1 y 3, en el PPCC se pretende, por un lado, desarrollar una metodología experimental que combine asistencia crediticia con capacitación en gestión empresarial, de tal forma que sea factible ofrecer un servicio integral a pequeños productores, comerciantes minoristas y trabajadores del área de servicios.

Por otro lado, con el programa de capacitación se pretende no sólo garantizar un buen repago de los préstamos, sino también facilitar una mejor organización y administración de las unidades económicas y permitir un potenciamiento de los grupos asociados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

De estos objetivos generales, se desprenden los siguientes objetivos específicos del programa de capacitación:

- a.- Lograr que los participantes del PPCC conozcan y acepten los requisitos del programa de crédito y sean capaces de cumplir con ellos. Esto es, garantizar un buen uso y destino del crédito y permitir que adquieran habilidades para un adecuado manejo del mismo (mecanismos de repago y utilización de la garantía solidaria entre los miembros del grupo).
- b.- Permitir que los participantes del PPCC valoren los beneficios de una actividad organizada en términos gremiales y conozcan algunos principios básicos de organización social.
- c.- Permitir que los participantes del PPCC adquieran conocimientos teóricos y prácticos sobre principios de administración y planificación de las unidades económicas.
- d.- Lograr que los participantes del PPCC adquieran conocimientos teóricos y prácticos sobre principios de contabilidad.

HIPOTESIS ESPECIFICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

- a.- Un módulo de capacitación dirigido a transmitir conocimientos sobre el uso y manejo de los créditos, otorgado antes del desembolso del primer préstamo, garantiza un buen cumplimiento de los requisitos exigidos por el programa de crédito.
- b.- Un módulo de capacitación sobre el tema de organización gremial, fortalece a los grupos asociativos, generando efectos multiplicadores y comportamientos organizativos más allá de las obligaciones del programa de crédito.
El módulo de capacitación sobre organización social de tipo gremial logrará grados diferenciales de potenciamiento, dependiendo de si los grupos fueron conformados bajo una metodología tradicional (en base a confianza mutua) o si fueron conformados en torno a una misma actividad económica y a partir de las organizaciones gremiales a las que pertenecen.
- c.- Un módulo de capacitación sobre administración, planificación y principios de contabilidad, permitirá la adopción de prácticas sencillas y eficientes de organización y control en cada unidad económica.

POBLACION OBJETIVO

El programa de capacitación se dirige a la misma población objetivo definida en el programa de crédito.

METAS

Impartir en el período de cuatro meses, cuatro módulos de capacitación, a ocho grupos asociados, con un promedio de nueve horas/aula por módulo, cubriendo los siguientes temas: Uso y manejo del crédito, organización gremial, administración y planificación de la unidad económica y contabilidad básica.

EL MODELO METODOLOGICO DE CAPACITACION

A. La Metodología de Capacitación

Se utilizó una metodología de capacitación participativa, extrayendo experiencias de los participantes y permitiendo la elaboración de conclusiones propias, en base a una exposición puntual de temas y a la utilización de medios y técnicas didácticas, tales como audiovisuales y dinámicas de grupo.

Los contenidos fueron definidos a partir de la especificación de los objetivos del Programa, tales como garantizar un buen repago de los créditos otorgados y orientar una mejor administración de las unidades económicas a partir de la adopción de conocimientos sobre gestión empresarial. En esta defi-

nición, se asume a priori una correspondencia de los contenidos con los intereses de la población meta, sin haber realizado un trabajo de diagnóstico o verificación de dicha correspondencia.

Como se define en los objetivos generales del PPCC, el programa de capacitación se diseña en forma de módulos específicos de acompañamiento al crédito. La asistencia al primer módulo constituye un requisito para la concesión del primer crédito. Los posteriores módulos de capacitación, aunque se los ofrece en un período previo al desembolso de un siguiente crédito, no se explicita que la asistencia a los mismos sea un requisito para la obtención del préstamo. En este sentido, sólo el primer módulo adquiere el carácter de obligatorio.

B. Contenido del Programa de Capacitación

MODULO 1: Uso y Manejo del Crédito

Para lograr un buen desarrollo del PPCC, con un adecuado cumplimiento tanto de sus pasos programáticos como de los requisitos administrativos previstos, resulta imprescindible lograr una participación activa de la población meta, a través de una comprensión y aceptación de su diseño y objetivos.

Este primer módulo pretende lograr esta comprensión e internalización del PPCC por parte de los participantes, a través de una exposición de los objetivos y una capacitación para el buen cumplimiento de los requisitos.

La población a la que se dirige el PPCC, en general cuenta con escasa o nula experiencia tanto en el manejo de créditos institucionales como de relación con instituciones bancarias. Por lo tanto, para lograr los objetivos del PPCC y particularmente para garantizar un buen uso y manejo del crédito, resulta necesario hacer conocer las formas adecuadas de cumplimiento de los requisitos administrativos, como ser el endoso de cheques bancarios, el uso de boletas de depósito, el manejo del plan de pagos y el significado y utilidad de los documentos legales.

Con estos propósitos, el módulo contempla el tratamiento de los siguientes temas:

- . Los objetivos del PPCC
- . La metodología
- . Los requisitos administrativos

Los objetivos específicos del módulo, las actividades de capacitación y las técnicas didácticas previstas se describen en el anexo 3.1.

Un adecuado diseño y aplicación de este módulo no sólo debería permitir un buen cumplimiento de los requisitos administrativos del PPCC en general y del programa de crédito en particular, sino también deberá habilitar a la población meta para futuras transacciones bancarias y para un relacionamiento óptimo con instituciones de tipo formal.

MODULO 2: Organización Social

Concebir a los grupos asociados como una organización social, capaz de desarrollar actividades conjuntas mas allá de las tareas propuestas por el PPCC implica, en primer lugar, un trabajo de rescate y reconceptualización de las prácticas organizativas de los miembros del grupo. En segundo lugar, implica una tarea que genere una toma de conciencia al interior de los grupos asociados, sobre los beneficios que conlleva una actividad conjunta para el enfrentamiento de debilidades y problemas típicos del sector laboral al que representan. Por último, implica la transmisión de conceptos y principios que permiten que una organización social sea eficiente.

Para lograr esto se definen objetivos, actividades y técnicas de capacitación descritas en el anexo 3.2. abordando los siguientes temas:

- Análisis del rol de la actividad laboral en el contexto nacional
- Identificación de necesidades y problemas comunes
- Análisis de las respuestas de la organización social de tipo gremial frente a problemas comunes
- Planteamiento de alternativas de funcionamiento de la organización social de tipo gremial
- Principios básicos de organización social
- La organización social y la planificación

En la mayoría de los programas de crédito donde se utiliza la metodología de Grupos Solidarios de AITEC, la solidaridad entre los miembros del grupo es fomentada casi exclusivamente con el propósito de garantizar el retorno del crédito. Con un módulo de capacitación en organización social, que acompaña a un programa de crédito que utiliza garantía mancomunada, se pretende generar una actitud solidaria que afecte a otros niveles del comportamiento grupal, como ser el productivo, el de la comercialización, el de las prácticas asociativas, entre otros.

MODULO 3: Administración y Planificación de la Unidad Productiva.

Se considera que para lograr el fortalecimiento de las unidades económicas, resulta insuficiente tener acceso únicamente a fuentes de financiamiento. Una inversión adecuada de créditos, de tal manera que asegure un potenciamiento de la unidad económica, requiere de un grado mínimo de conocimiento sobre prácticas y conceptos básicos de administración, planificación y control contable.

Los contenidos de este módulo se basan en el material de capacitación elaborado por el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE) (ver anexo 3.3). Se trata aquí de replicar y ajustar una experiencia exitosa en capacitación sobre adminis-

tración, planificación y contabilidad, dirigida a fortalecer la unidad económica informal, añadiendo nuevos contenidos y adecuando el material a la población meta del PPCC.

Los temas contemplados en el módulo, que forman parte del segundo y tercer capítulos presentados en el manual son:

- La unidad productiva
- La administración de la unidad
- La planificación de las actividades de la unidad

MODULO 4: Principios de Contabilidad.

Este módulo fue diseñado en base a los capítulos 4, 5 y 6 del material de capacitación del FIE, cuyo índice se adjunta en el anexo 3.3. Contempla el tratamiento de los siguientes temas:

- Concepto de contabilidad
- Instrumentos básicos de contabilidad
- Control económico
- Cálculo de costos

Dado que el material elaborado por el FIE se aplica fundamentalmente a unidades económicas de tipo productivo y de servicios, se realiza una adaptación del mismo a las características de una unidad de tipo comercial, añadiendo nuevos contenidos e implementando técnicas didácticas que facilitan la transmisión de los contenidos.

En el anexo 3.4. se describen los objetivos, las actividades previstas y las técnicas de capacitación elaboradas para la aplicación del módulo a pequeños comerciantes.

CAPITULO II

IMPLEMENTACION DEL PPCC

2.1. SELECCION DE LA POBLACION META:

Con una población meta definida por los titulares de pequeñas unidades económicas que se ocupan en actividades tanto de producción como de servicios y comercio, sean éstas de carácter familiar o semiempresarial, se realiza el trabajo de selección de los participantes del PPCC, en base a una serie de criterios definidos tanto para las unidades económicas como para los titulares de las mismas (ver anexo 2.1., puntos 1 y 2 del procedimiento).

Con base en estos criterios, fueron seleccionados 39 participantes (19 productores, 10 trabajadores en el área de servicios y 10 comerciantes).

A. Características Generales de la Población Seleccionada

En el cuadro 2.1. se describen las características poblacionales más sobresalientes de la población seleccionada.

Por la metodología de selección de la población meta del PPCC y por la reducida muestra incorporada, no es posible lograr una generalización de las características poblacionales encontradas a las características del comportamiento del SIU. Sin embargo, se resaltan algunas congruencias respecto a los datos generados por el CEDLA en sus investigaciones sobre el sector.

La mayor proporción de mujeres en comercio de la población seleccionada resulta también estar presente cuando hablamos de la composición por sexo del SIU de la ciudad de La Paz, (73.57%) (Escobar, S. 1990). Sin embargo, la predominancia de población femenina entre los participantes productores no corresponde a los datos del SIU, donde sólo el 26.97% representa a esta población. En la rama de servicios, la proporción de mujeres es la más baja, tanto a nivel del SIU - La Paz (15%) como en la muestra de población estudiada.

Entre los participantes del PPCC se registran menores niveles de escolaridad entre los comerciantes (característica que no resulta sorprendente en un sector conformado mayoritariamente por mujeres de bajos ingresos económicos) y, en general, el nivel de instrucción mayoritariamente alcanzado es el básico, lo que resulta congruente con los datos válidos para el sector en la ciudad de La Paz (39.2%) y donde se registra también muy baja proporción de población que alcanzó niveles técnico o superior de educación (Op.Cit.).

CUADRO 2.1. - CARACTERISTICAS GENERALES DE LA POBLACION META

	PRODUCCION	SERVICIOS	COMERCIO
POBLACION TOTAL	19	10	10
PORCENTAJE DE MUJERES	73.7	10.0	91.7
MEDIA DE EDAD	32.6	46.7	36.4
NIVEL DE ESCOLARIDAD:			
NINGUNO (%)	0	0	8.3
BASICO (%)	41.2	50.0	41.7
INTERMEDIO (%)	10.6	40.0	8.3
MEDIO (%)	42.1	10.0	41.7
SUPERIOR (%)	5.3	0	0
MEDIA DE AÑOS DE TRABAJO EN EL OFICIO	13.1	21.7	10.1

Es una población que tiene entre 10 y 20 años de experiencia en el oficio, habiéndose encontrado un promedio de antigüedad para el SIU de 10 años. Esta condición permite asegurar un mejor aprovechamiento de los servicios ofrecidos por el PPCC: una experiencia promedio de 13 años en una rama específica de producción artesanal, es una característica que contribuye al logro de los objetivos trazados por el programa y en una suerte de garantía para el buen uso de los recursos financieros proporcionados. Lejos de apoyar la consolidación de pequeños establecimientos económicos de reciente formación, con las actividades del PPCC se fortalecen actividades ya consolidadas por la experiencia, pero con dificultades para lograr un crecimiento por la ausencia de servicios de apoyo.

Por otro lado, se registró que el 63.5% de los productores, el 90% de los trabajadores en el área de servicios y el 83.3% de los comerciantes (75.6% de la población total) se encuentran afiliados a alguna organización de tipo gremial. Según estimaciones (Rojas, B.; en prensa) los porcentajes de participación en organizaciones de base del sector artesanal, resultan ser significativamente menores (alrededor del 10%) a los porcentajes de participación aquí encontrados. Esta diferencia se debe al tipo de diseño metodológico de selección de la población utilizado, donde uno de los criterios fue precisamente la pertenencia

a asociaciones de base, tal como se describe en la guía metodológica del anexo 2.1.

B. Características Generales de los Grupos Asociados

Las 39 personas seleccionadas para participar del programa constituyeron ocho grupos asociados; cuatro de productores, dos del área de servicios y dos de comercio.

De los cuatro grupos de productores, dos de ellos fueron conformados únicamente en base a confianza mutua (asociación espontánea) y dos de ellos a partir de las asociaciones de base a las que pertenecen y bajo la recomendación de sus directivas, tal como fuera especificado en la metodología de conformación de grupos. Los criterios de selección de las asociaciones contactadas para la conformación de este último tipo de grupos se especifica en el anexo 2.1.

- Grupos conformados a partir de una asociación de base:

Grupo 1.- El primer grupo de productores pertenece a la Asociación de Artesanos Productores en Arte Popular "San Francisco", organización de base que tiene con mas de 20 años de funcionamiento, desarrollando actividades fundamentalmente de tipo reivindicativo. En el pasado se registraron en la asociación algunos intentos infructuosos de desarrollar programas productivos y experiencias positivas en el desarrollo de programas de capacitación autogestionados y actividades de comercialización conjunta. Cuenta con 60 miembros activos, todos ellos dedicados a la artesanía popular, de gran aceptación en el mercado nacional e internacional y un buen potencial de crecimiento.

El grupo estuvo constituido por cinco miembros (cuatro hombres y una mujer), todos dedicados a la producción de artesanía popular (dos dedicados a la confección de prendas de vestir y tejidos de tipo artesanal y tres a la juguetería en piel y estuco).

Aunque los talleres de producción de los que conforman el grupo, se ubicaban en distintas zonas de la ciudad de La Paz, el contacto y comunicación entre los miembros fue factible por estar ubicados sus puestos de venta en un solo local.

Grupo 2.- El segundo grupo de productores pertenece a la Asociación de Artesanos y Comerciantes Minoristas "Huyustus". Esta organización cuenta con cinco años de actividad y afilia alrededor de 200 personas entre microproductores y comerciantes minoristas. Los afiliados dedicados a la producción artesanal se ocupan principalmente de la confección de prendas de vestir. Durante sus cinco años de vida, la asociación se dedicó fundamentalmente a la resolución de conflictos de tipo gremial.

Estuvo constituido por un hombre y cuatro mujeres, todo ellos dedicados a la confección de prendas de vestir.

A pesar de que los talleres de producción de los que conforman el grupo, se encuentran distantes unos de otros, también en este caso el contacto y comunicación entre los miembros fue factible por tener sus puestos de venta en una sola zona.

Grupo 3.- El grupo de trabajadores en el área de servicios conformado a partir de su asociación, pertenece a la Asociación Sindical Gremial Mixta de Sastres y Modistos "ASIGMOSA", con 60 afiliados y 20 años de actividad fundamentalmente de tipo reivindicativa. Hasta 1985 fueron organizadas actividades de capacitación por la misma asociación, en la que participaron gran parte de sus afiliados.

Fue constituido por cinco hombres, todos ellos sastres, dedicados fundamentalmente a la compostura de prendas de vestir y eventualmente a la confección de prendas nuevas.

Se registró una elevada dispersión geográfica entre los talleres de los miembros del grupo.

Grupo 4.- El grupo de comerciantes conformado a partir de su asociación, pertenece al maestrerío "Mercado Antofagasta", con 180 afiliados y 17 años de actividad, fundamentalmente de relación con la Alcaldía Municipal, controlando peso e higiene de los productos comercializados.

Las cinco personas comercializan verduras en puestos propios ubicados uno al lado del otro.

• Grupos conformados en forma espontánea:

Grupo 5.- El primer grupo de productores estuvo constituido por tres mujeres y dos hombres. Fue conformado en base a la confianza mutua que generó el cumplimiento en un sistema de "pasanaku", practicado por miembros de una zona donde todos ellos realizan la comercialización de sus productos.

De los cinco miembros, dos de ellos se dedican a la peletería y tres a tejidos. Sólo uno de sus miembros se encuentra afiliado a una organización de base. Los talleres de tres miembros del grupo se ubican en una misma zona de la ciudad de La Paz y los otros dos miembros en otra zona muy distante de la primera.

Grupo 6.- El segundo grupo de productores fue estructurado por cinco vecinos de una zona (4 mujeres y 1 hombre) que desempeñan también en una misma zona sus actividades de comercialización.

En cuanto a actividades laborales del grupo, se registra a tres tejedores, un confeccionista y un productor de instrumentos musicales. Sólo uno de los miembros pertenece a una asociación de productores.

Grupo 7.- El grupo de trabajadores en el área de servicios, conformado en forma espontánea, fue constituido por 4 hombres y una mujer. Tres de ellos se dedican a la reparación de sombreros; el cuarto es sastre composturero y el último se dedica a la reparación de polleras.

Tres de ellos pertenecen a una misma organización de base que aglutina tanto a artesanos como a comerciantes. Se registró una gran dispersión en la ubicación de los puestos de trabajo de los cinco miembros, sin tener siquiera el mismo punto de ubicación para la comercialización o actividades organizativas.

Grupo 8.- El grupo de comerciantes conformado en forma espontánea, estuvo constituido por 4 mujeres; una de ellas es vivandera, otra vendedora de productos varios (mercachifle), otra vendedora de libros y una dulcera. Las cuatro componentes del grupo están afiliadas a una organización de base, aunque no a la misma. Sus puestos de venta se encuentran ubicados en una misma zona.

C. Características Generales de las Unidades Económicas

En el cuadro 2.2. se detallan algunas de las características más sobresalientes de las unidades económicas a las que se dirige el PPCC. De un 51.3% de unidades económicas dedicadas a la producción de bienes, un 25.6% de unidades dedicadas a trabajo de composturas (servicios)⁽²⁾ y un 23.1% de unidades de comercio, se observa una distribución por rama específica con una concentración significativa en la producción de tejidos y la confección de prendas de vestir en la manufactura y servicios, y una concentración en la venta de productos alimentarios en la rama de comercio.

En estas tres ramas específicas fueron también encontradas las más significativas concentraciones poblacionales para el año 1983, en un análisis de la composición sectorial de las unidades económicas del sector familiar de la ciudad de La Paz (Casanova, R. y Escobar, S. 1988), lo que señala que en la selección de la población fue lograda una representatividad de las ramas específicas más significativas dentro del contexto del SIU.

². Es necesario hacer notar que las unidades económicas de servicios, fueron clasificadas como tal por realizar fundamentalmente trabajos de compostura, sin dejar de realizar eventualmente trabajos de confección.



CUADRO 2.2. -

CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS
UNIDADES ECONOMICAS

	PRODUC. %	SERVIC. %	COMERCIO %
1. DISTRIBUCION POR RAMA ESPECIFICA			
A. PRODUCCION			
Tejidos	42.1		
Peletería	15.8		
Prendas de Vestir	15.8		
Juguetería	10.5		
Otros	15.8		
B. SERVICIOS			
Sombrerería		30.0	
Sastrería		70.0	
C. COMERCIO			
Verduras			50.0
Libros			25.0
Varios			25.0
2. DISTRIBUCION POR FORMA DE ORGANIZACION			
A. Familiar	31.6	40.0	83.3
B. Semiempresarial	68.4	60.0	16.7
3. UBICACION GEOGRAFICA DEL TALLER (La Paz)			
A. Central	0.0	20.0	50.0
B. Semiperiférica	36.8	50.0	50.0
C. Periférica	63.1	30.0	0.0
4. TIPO DE LOCAL			
A. Propio	89.5	30.0	50.0
B. Alquilado	10.5	70.0	50.0
5. UBICACION GEOGRAFICA DEL MERCADO			
A. Central	57.9	20.0	50.0
B. Semiperiférico	26.3	40.0	50.0
C. Periférico	15.8	40.0	0.0
6. UBICACION DEL ESTABLE- CIMIENTO DE PRODUCCION			
A. Dentro de la Vivienda	94.7	40.0	0.0
B. Fuera de la Vivienda	5.3	60.0	100.0

CUADRO: 2.2. (Cont.)

	PRODUC. %	SERVIC. %	COMERCIO %
7. DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DE OPERACIONES			
A. SI	63.1	70.0	91.6
B. NO	36.8	30.0	8.3
8. DISPONIBILIDAD DE MAQUINARIA			
A. Tiene	68.4	90.0	10.0
B. No Tiene	31.6	10.0	90.0
9. TIPO DE MAQUINARIA			
A. Eléctrica	30.8	0.0	0.0
B. Manual	30.8	55.6	0.0
C. Ambos	38.4	44.4	100.0
10. ESTADO DE LA MAQUINARIA AL MOMENTO DE ADQUISICION			
A. Nueva	89.5	90.0	100.0
B. Usada	10.5	10.0	
11. VALOR PROMEDIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO (Bs)	1.609	1.604	348
12. LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO Y/O PATENTE			
A. Si Tiene	42.1	90.0	91.7
B. No tiene	57.9	10.0	8.3
13. PAGO DE IMPUESTOS			
A. Si Paga	57.9	20.0	50.0
B. No Paga	42.1	80.0	50.0

Nota: Tipo de cambio, 3.07 Bs. por dólar americano.

La elevada concentración en la rama específica de producción y compostura de prendas de vestir, incluyendo la producción de tejidos, se genera por constituir ésta una actividad laboral de fácil acceso, por la poca exigencia tecnológica que representa, por su relativamente bajo requerimiento de capital de operación y, además, por significar en muchos casos, una aplicación de habilidades de tipo doméstico adquiridas por la mujer. Por esta elevada concentración y por la cada vez mayor introducción por la vía del contrabando de prendas de vestir a bajo precio y de mayor calidad, se puede considerar a esta actividad como de baja

competitividad y escasa capacidad de generar un buen potencial de crecimiento. Este hecho, debería redundar en un limitado impacto de un servicio de crédito a esta actividad, hipótesis que se tratará de verificar en el capítulo III.

El mismo caso se observa en la actividad de comercio: la proporción de la población inserta en el SIU que se dedica al comercio, ha sufrido en los últimos años un incremento significativo (de un 42.0% en 1976 a un 53.3% en 1987), generándose un crecimiento desmedido, sobre todo en la población dedicada a la comercialización de productos alimenticios (Op.Cit.). Tanto las causas del crecimiento en este subsector como los efectos sobre la potencialidad de las unidades económicas, resultan ser comparables a lo descrito para la actividad de producción de prendas de vestir.

Por el contrario, la producción de artículos de peletería y juguetería (producción de artesanía artística), por estar dirigida a una población de ingresos medios y altos y con una buena aceptación en mercados extranjeros, se la considera como una actividad laboral con un buen potencial de crecimiento, capaz de lograr un positivo aprovechamiento de apoyos financieros.

Entre el conjunto de unidades económicas participantes del programa, se puede diferenciar, por un lado, a aquellas que presentan una forma de organización de tipo familiar (48.8%), donde "la organización económica... está basada en la propiedad de los medios de producción y en el trabajo personal del productor directo, donde los miembros de grupo familiar del trabajador por cuenta propia participan, aunque no necesariamente, en las actividades del establecimiento como trabajadores familiares no remunerados -sin incorporar ningún tipo de trabajo asalariado-. En ellas, el trabajo manual prevalece sobre la producción mecanizada y, en muchos casos, suelen utilizar bienes de consumo durable como bienes de capital (es el caso de la utilización de la vivienda como espacio para la producción y las ventas)" (Op.Cit. Pg. 12).

Por otro lado, están las unidades económicas que presentan una forma de organización de tipo semiempresarial (51.2%), "...sector que está constituido por pequeñas empresas cuyo comportamiento económico y organización no difiere sustancialmente de las unidades económicas que pertenecen al sector familiar; sin embargo, el volumen de capital invertido y la escala de operaciones del establecimiento exige la contratación de mano de obra asalariada..." sea ésta de carácter permanente o eventual. (Op.Cit. p. 11)

Como se observa en el cuadro 2.2., no es raro encontrar mayor proporción de este último tipo de unidades en la rama de producción y de servicios que en la rama de comercio. Resulta más factible una organización del trabajo sin la incorporación de mano de obra asalariada, en unidades económicas dedicadas al microcomercio, tanto por el tipo de actividad que realizan como por el volumen de capital que normalmente es invertido en ellas.

Las unidades económicas estudiadas se ubican mayoritariamente en zonas periféricas de la ciudad de La Paz, entendidas éstas como barrios populares con escaso o nulo acceso a servicios, donde priman los asentamientos de tipo espontáneo. Entre ellas están Villa Nueva Potosí, la periferia del Plan Autopista, Alto Chamoco Chico y Cupilupaca.

Las zonas semiperiféricas se denominan así por contar con una alta densidad demográfica y concentración comercial, situadas alrededor de la zona central. Entre éstas están la zona Gran Poder, Chijjini y Callampaya que incluyen la Avenida Buenos Aires y sus alrededores.

Con excepción de las unidades económicas de comercio, son pocas las que ubican su establecimiento en la zona central. Sin embargo, se observa que para la comercialización de los productos se da un desplazamiento de las zonas periféricas hacia la zona central, práctica que es más común en las unidades productivas.

Los datos encontrados sobre propiedad del local para 1989 (Escobar, S. 1990) demuestran que es mayoritaria la población del SIU (el 65.5% para el sector semiempresarial y 25.7% para el sector familiar de la manufactura) que cuenta con un local alquilado, porcentajes que son más elevados que los encontrados en esta población. Se explica la diferencia por el hecho de que la mayoría de las unidades económicas estudiadas ubican su establecimiento dentro de sus viviendas en zonas periféricas, donde es más común encontrar asentamientos habitacionales ilegales, considerados como propios.

Se puede observar en el cuadro 2.2. que las unidades económicas seleccionadas, tal como mencionan Casanovas y Escobar, utilizan bienes de consumo durable como bienes de capital al ubicar el establecimiento de producción, e inclusive de comercialización, dentro de la vivienda, lo que resulta más o menos frecuente dependiendo del tipo de actividad y la forma de organización del trabajo, sea ésta de tipo familiar o semiempresarial.

Son diferencias porcentuales que básicamente encuentran su explicación en las diferentes exigencias de cada tipo de actividad; diferencias que son comparables con los porcentajes encontrados por la Encuesta de Hogares a Trabajadores por Cuenta Propia de 1983 (Op.Cit.), donde el 83% de las actividades manufactureras, el 30% de las actividades de servicios y el 27% de los comerciantes, instalan su lugar de trabajo en la vivienda.

Dentro de las unidades económicas de tipo familiar y semiempresarial del SIU de La Paz, es poco frecuente una disponibilidad de capital de trabajo propio (menos del 30%) y la utilización de maquinaria eléctrica (menos del 36%) (Escobar, S. 1990). En la población estudiada y de acuerdo a los datos del cuadro 2.2., se observan porcentajes más elevados en ambos casos.

Gran parte del capital de trabajo registrado, por lo menos en las unidades de servicios, se trata de capital generado por pagos por adelantado y, en el caso de comercio, contar con

capital de operaciones resulta un requisito para la actividad, aunque los montos sean mínimos.

Es sobre todo maquinaria de tipo manual (como máquinas de coser, telares y maquinaria especializada para la peletería) la utilizada por las unidades económicas, con un valor promedio significativamente mayor en las unidades productivas. Estas fueron adquiridas, en su gran mayoría, sin uso pero cuentan actualmente con más de diez años de trabajo.

Es significativo el porcentaje de establecimientos que cuentan con licencia de funcionamiento, sin embargo es baja la proporción que paga impuestos. Estos porcentajes son mayores en las unidades de comercio, ya que en ellas existe una imposición para el cumplimiento de estas obligaciones por parte de la Alcaldía, sobre todo en establecimientos de comercialización tipo mercado.

2.2 LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CREDITO

En el cuadro 2.3. se detalla el número de créditos desembolsados a individuos y a grupos, según secuencia de crédito y rama de actividad. Los datos muestran que fueron alcanzadas las metas del programa (tal como fueron especificadas en el acápite 1.1. del primer capítulo), al haber otorgado 115 créditos: dos consecutivos a cuatro grupos de productores y cuatro consecutivos a dos grupos de comerciantes y dos de trabajadores en el área de servicios.

En el cuadro 2.4. se detalla la evolución de los montos de crédito otorgados a cada individuo según secuencia de crédito y rama de actividad.

En grupos asociativos, cuyo objeto fundamental de asociación es la garantía mancomunada para la obtención de un crédito, resulta común un proceso de reajuste en su composición. Los determinantes y consecuencias de este fenómeno serán analizados en el tercer capítulo, sin embargo, el cuadro permite un registro de la frecuencia de reestructuración grupal que se observó en el programa, existiendo participantes que recibieron un solo crédito ya sea porque se retiraron del grupo luego de la primera o segunda ronda de préstamos o porque ingresaron en la segunda o tercera ronda.

CUADRO 2.3.- NUMERO DE CREDITOS DESEMBOLSADOS, SEGUN SECUENCIA DE CREDITO Y RAMA DE ACTIVIDAD

R A M A	CREDITOS								T O T A L	
	1er.		2do.		3er.		4to.		A	B(1)
	A	B	A	B	A	B	A	B		
PRODUCCION	4	20	4	19	-	-	-	-	8	39
SERVICIOS	2	10	2	10	2	9	2	9	8	38
COMERCIO	2	9	2	9	2	10	2	10	8	38
T O T A L	8	39	8	38	4	19	4	19	24	115

(1) A = Grupos
B = Individuos

De acuerdo a las escalas predefinidas de crédito, fue establecido un monto máximo de crédito grupal, multiplicado por el número de miembros del grupo, de \$us 200 para el primero y de \$us 400 para el segundo, en el caso de las unidades de producción. Para las unidades de servicios y comercio, fue establecido un monto máximo de crédito grupal, multiplicado por el número de miembros del grupo de \$us 50 para el primero, de \$us 100 para el segundo, de \$us 150 para el tercero y de \$us 200 para el cuarto (ver capítulo I). Como puede verse en el cuadro, sólo dos de los grupos de producción hicieron uso del monto tope establecido para el primer préstamo y ninguno de ellos utilizó el monto tope establecido para el segundo. De los cuatro créditos otorgados a servicios y comercio, sólo fue utilizado el monto tope establecido para el primero.

Del primero al segundo monto de crédito a producción, se observa un porcentaje de incremento promedio del 64.4%. En las unidades de servicios se observa un incremento del 35.0% del primero al segundo crédito; de un 45.7% del segundo al tercero y de un 15.5% del tercero al cuarto. En las unidades de comercio se observa un incremento del 18.3% del primero al segundo, de un 9.5% del segundo al tercero y de un 20.1% del tercero al cuarto.



CUADRO 2.4. - MONTOS DE CREDITO OTORGADOS SEGUN SECUENCIA DE CREDITO (EN US\$) Y RAMA DE ACTIVIDAD

A : PRODUCCION

GRUPOS	PERSONAS	MONTOS DE CREDITO		PROMEDIOS
		1ero.	2do.	
1	1	150	250	200
1	2	300	450	375
1	3	200	300	250
1	4	210	300	255
1	5(1)	100		100
1	6(2)	200		200
2	7(1)	200		200
2	8	200	200	200
2	9	200	200	200
2	10	200	200	200
2	11	200	200	200
3	12	212.50	400	306.25
3	13	212.50	400	306.25
3	14(1)	212.50		212.50
3	15(2)	250		250
3	16(1)	150		150
3	17(2)	250		250
3	18	212.50	400	306.25
4	19	200	500	350
4	20	200	400	300
4	21	200	400	300
4	22	100	200	150
4	23	100	300	200
MONTO TOTAL DESEMBOLSADO		4460	5100	9500
PROMEDIO TOTAL		193.91	318.75	245.12

(1) Personas que se retiraron antes de la conclusión del Programa.

(2) Personas que ingresaron al Programa en el segundo crédito.

CUADRO 2.4. (Continuación)

B : SERVICIOS

GRUPOS	INDIV.	MONTOS DE CREDITO				PROME- DIOS
		1ro.	2do.	3ro.	4to.	
5	24(1)	50	65			57.50
5	25	50	80	130	180	110
5	26	50	80	130	150	102.50
5	27	50				50
5	28(2)	50	100	150		100
5	29(1)	50				50
5	30(2)	50	50	50		50
6	31	25	30	30	30	28.75
6	32	62.5	80	130	150	105.62
6	33	50	60	65	65	60
6	34	50	60	100	100	77.50
6	35	62.5	70	100	120	88.12
MONTO TOTAL DESEMBOLSADO		600	675	885	795	2955
PROMEDIO TOTAL		50	67.5	98.38	113.57	77.76

C : COMERCIO

GRUPOS	INDIV.	MONTOS DE CREDITO				PRO- MEDIOS
		1ro.	2do.	3ro.	4to.	
7	36	50	70	100	100	80
7	37	50	80	100	150	95
7	38(1)	50	50			50
7	39	50	80	100	100	82.50
7	40(2)	50	100			75
7	41(2)	50	100			75
8	42(1)	50				47.50
8	43	50	40	50	50	47.50
8	44	50	30	50	50	50
8	45	50	40	50	50	30
8	46	50	30	50	50	45
8	47(2)	30	30	30		45
MONTO TOTAL DESEMBOLSADO		580	650	530	550	2310
PROMEDIO TOTAL		48.18	57	62.42	75	60.79

El incremento en los montos de un primer a un segundo crédito resulta ser mucho más significativo en las unidades de producción, las que obviamente requieren de mayor capital de operación que las unidades de comercio y servicios. Los incrementos en los montos de crédito solicitados por las unidades de servicios tienden a reducirse, lo que permite concluir que, por lo menos en esta rama de actividad, existe una reducida capacidad de crecimiento y, por lo tanto, escasa posibilidad de absorber montos de crédito cada vez mayores, por lo menos en los plazos de repago establecidos.

En las unidades de comercio se observa un incremento significativo del tercero al cuarto crédito otorgado, hecho que es influido por los montos de crédito solicitados por vendedores de libros, mercachifles y comida elaborada, ramas específicas que parecerían contar con un mayor potencial de crecimiento que la venta de verduras (ver capítulo IV).

En general puede decirse que los montos solicitados estuvieron por debajo de los montos ofrecidos por las escalas predefinidas (se analiza el hecho en el capítulo III), donde se observa requerimientos claramente mayores de las unidades de producción que de las unidades de comercio y servicios, registrándose, en los tres casos, un incremento no de tipo lineal, tal como fuera definido en dichas escalas.

En el cuadro 2.5. se resumen los montos totales de crédito desembolsados, según la secuencia de crédito y rama de actividad. Puede notarse que la cartera de crédito fue significativamente más elevada para las unidades de producción. El promedio de crédito es mayor en las unidades de servicios que en las de comercio, lo que permite concluir que las primeras requieren, al menos en un principio, de mayor capital de operación; sin embargo, cuentan con una menor capacidad de crecimiento, tal como fue observado líneas arriba.

2.3. LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Tal como fue descrito en el capítulo I, en el PPCC fueron previstos cuatro módulos o temas de capacitación: Uso y manejo del crédito; la organización social; administración y planificación de la unidad productiva y contabilidad básica.

Los módulos fueron impartidos en forma secuenciada, acompañando el programa de créditos. Dependiendo de las características y ramas específicas de actividad de la población meta y del contenido de cada uno de los módulos, la población fue dividida en subgrupos para el tratamiento de cada módulo, llevándose a cabo un total de ocho cursos, tal como se detalla en el cuadro 2.6.

Se observa en el cuadro que no se registró un 100% de participación en todos los cursos llevados a cabo y que, en algunos de ellos hubo un significativo porcentaje de deserción.

CUADRO 2.5.- MONTOS TOTALES DE CREDITO DESEMBOLSADOS SEGUN SECUENCIA DE CREDITO Y RAMA DE ACTIVIDAD (EN US\$)

RAMA	MONTO DESEMBOLSADO (en \$us.)					% por rama	MONTO PROMED. DE CRED
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	TOTAL		
PRODUCCION	4460	5100	-	-	9560	64.49	245.13
SERVICIOS	600	675	885	795	2955	19.93	77.76
COMERCIO	580	650	530	550	2310	15.58	60.79
TOTAL	5640	6425	1415	1345	14825		

CUADRO 2.6. - EJECUCION Y PARTICIPACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

MO-DULOS	CURSOS	Pobla- ción meta	% par- ticipa- ción	% de deser- ción	# de . sesio- nes	Hrs. prome- dio	Hrs. por módulo
1	1	39	100	0	3	1.2	3.5
2	1(1)	19	94.7	0	4	2.5	12
	1(2)	20	90.0	22.2	3	2.5	7.5
3	1(3)	14	92.8	0	2	3.0	9
	1(3)	15	100	13.3	3	3.0	9
	1(4)	10	100	40.0	3	2.5	7.5
4	1(3)	14	71.4	10.0	3	3.0	9
	1(3)	15	86.7	0	3	3.0	9
TOTAL	8	-	-	-	24	-	66.5
PROMEDIO	-	-	91.9	10.7	3.1	2.6	-

(1).- 4 grupos de producción

(2).- 2 grupos de comercio y 2 de servicios

(3).- 2 grupos de producción y 1 de servicios

(4).- 2 grupos de comercio

El carácter obligatorio fue establecido únicamente para el primer módulo, al haberse constituido en un requisito para la obtención del primer crédito. Es este módulo en el único donde se registró un 100% de participación y ninguna de deserción, lo que permitiría concluir que, al menos en una primera instancia, habría mayor interés en el programa de crédito que en el de capacitación. Cada curso fue diseñado para ser impartido en tres sesiones. Sin embargo, a solicitud de los participantes del primer curso correspondiente al segundo módulo, fue diseñada y ejecutada una sesión extraordinaria, con el tema de planificación por objetivos de las actividades de la unidad económica.

CAPITULO III.

EVALUACION DEL MODELO METODOLOGICO DEL PPCC

De los propósitos y objetivos generales del PPCC expuestos en las primeras páginas, se extrae la intención de realizar dos tipos de investigación evaluativa. Por un lado, se pretende realizar una evaluación del modelo metodológico de crédito y capacitación; esto es, "poner a prueba" el diseño metodológico elaborado, lo que implica no sólo su implementación, sino también un análisis evaluativo de los aciertos y problemas enfrentados en su ejecución.

Por otro lado, se pretende una evaluación de impacto del modelo metodológico, tal como se expresa en el cuarto objetivo general del PPCC. Esto es, se pretende medir el impacto de las acciones de crédito y capacitación sobre las unidades económicas articuladas al programa, a través del diseño experimental de una metodología específica de evaluación.

El presente capítulo está orientado a reportar el análisis evaluativo del modelo metodológico y el capítulo IV a describir y analizar los impactos más sobresalientes que fueron alcanzados con los programas de crédito y capacitación sobre las unidades económicas.

3.1 EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL PROGRAMA DE CREDITO

A. El Sistema de Garantías

Tal como será analizado páginas adelante, el programa de crédito, utilizando un sistema de garantía solidaria, ha logrado un 100% de recuperación de la cartera de créditos colocada. Este hecho no hace más que corroborar la eficiencia del sistema, al menos cuando se trata de créditos de bajo monto para grupos de alrededor de cinco personas.

Con la implementación del PPCC y gracias a las distintas metodologías de constitución de los grupos puestas a prueba, se pudo comprobar que cuando los grupos se constituyen a partir de la asociación de base a la que pertenecen e ingresan al programa bajo la recomendación de su directiva, el sistema de garantía mancomunada se ve complementado y fortalecido con un elemento más, que es el control social y la expectativa de cumplimiento del grupo de referencia.

Así se tuvo que del total de días de retraso registrados en todo el proceso de repago de créditos, el 26.5% corresponden a grupos constituidos a partir de la asociación gremial; el 73.5% corresponde a los grupos constituidos independientemente a una asociación de base y con el único criterio de confianza mutua (forma tradicional de constitución de grupos solidarios).

Se pudo comprobar, además, que esta suerte de garantía para el repago de créditos es más eficiente cuanto mayor es el grado de consolidación de la organización, mayor es el prestigio y la capacidad de gestión de la directiva y mayor la expectativa de la misma con respecto al programa de crédito.

El uso de una garantía mancomunada, encuentra también efectos colaterales al buen cumplimiento de las obligaciones crediticias: Se ha podido comprobar en el PPCC que, con una población con muy bajo o nulo nivel de educación formal, hace que la transmisión de requisitos administrativos para el manejo del crédito, se dificulte a tal punto que no es posible garantizar una aprehensión uniforme de los contenidos vertidos en las sesiones de capacitación. Un programa destinado a grupos asociados, donde la responsabilidad del manejo de los créditos es mancomunada, permite resolver en forma eficiente el problema, ya que miembros más capacitados del grupo son los que normalmente asumen, por lo menos en una primera instancia, la responsabilidad. Estos van transmitiendo paulatinamente sus habilidades al resto de los miembros, de tal manera que se da una suerte de autocapacitación dentro de cada grupo.

B. El Número de Miembros por Grupo

Son tres los indicadores que permitieron evaluar la efectividad de los grupos conformados por cinco personas:

- El número de miembros y la garantía mancomunada:

La garantía mancomunada asume que si un miembro del grupo no paga su crédito, el resto lo hace por él. El que se cumpla esta premisa depende en gran parte del número de personas que se corresponsabilizan por el monto total adeudado. Una cuota individual no cancelada, tendrá mayores posibilidades de ser cubierta por un grupo conformado por varias personas, más aún cuando se trata de montos significativos para la economía de los miembros del grupo.

De acuerdo a la calidad de repago de los créditos obtenida en el programa, se puede decir que los grupos conformados por 5 personas tienen la posibilidad de ejercer un control eficiente entre sus miembros y, en caso de no cancelarse una de las cuotas individuales, cuatro personas pueden responder por ella. Es muy factible que los resultados no hubieran sido tan alentadores si los grupos hubieran estado constituidos por menos de cuatro personas.

- El número de miembros y la cohesión del grupo:

En la experiencia del PPCC se ha podido observar diferentes niveles de cohesión de grupo, dependiendo de si éstos fueron constituidos a partir de la asociación de base o si fueron constituidos espontáneamente.

En esta segunda forma de constitución, el factor de cohesión fue la confianza mutua y el deseo de cumplir con los requisitos del programa. En los grupos constituidos a partir de la asociación no sólo fueron éstos los factores de cohesión; estuvo presente el sentimiento de pertenencia a un grupo de referencia mayor, con una trayectoria importante de relacionamiento mutuo.

En el primer tipo de grupo, donde los elementos que generan cohesión son circunstanciales, cinco miembros parece ser el número tope o cercano a él para lograr adecuados niveles de comunicación y cooperación. En cambio, grupos donde estuvieron presentes factores de cohesión más allá de los mismos propósitos del programa, demostraron ser capaces de absorber mayor número de miembros sin romper la estructura de cohesión.

- El número de miembros y los costos operativos del programa:

Otorgar un sólo crédito dirigido a cinco miembros de un grupo constituye sólo una parte del costo administrativo que significa la entrega de cinco créditos. Además, los miembros de un grupo bien cohesionado ejercen entre sí gran parte del trabajo de control y seguimiento que garantizan un buen uso y destino del crédito.

En este sentido, mientras mayor sea el número de miembros por grupo y mayor la responsabilidad en el manejo del programa que se otorgue a éste, menores los costos de operación.

C. La Secuencialidad de los Créditos

Cuando se pretende un proceso sostenido de crecimiento en la pequeña unidad económica -o en cualquier tipo de empresa que cuenta con un mercado asegurado- ésta requiere en forma permanente de cada vez mayor capital de operación y, por lo tanto, de apoyo financiero externo. Es en este primer sentido que la secuencialidad de los créditos prevista en el PPCC resultó pertinente. Sólo un 17% de los participantes no accedieron a créditos subsiguientes ofrecidos; los retiros obedecieron a causas diferentes a los propios requerimientos de capital.

Por otro lado, se extrae de la experiencia del PPCC que el establecimiento de créditos secuenciados permite, en gran medida, una recuperación adecuada de los mismos. Asegurar un segundo crédito en base al buen cumplimiento del primero, constituye una garantía implícita para el repago, al menos para aquellos participantes que requieren de una "línea de crédito" y no de un sólo crédito. Es así que siendo que las últimas cuotas al último crédito otorgado en el programa significan sólo el 9.3% del total de pagos recibidos de los ocho grupos participantes, en ellas se registró el 55.9% del total de días de retraso registrados en todo el proceso de repago del programa.

D. Las Escalas Predefinidas de Crédito

Tal como fuera explicado en el primer capítulo, se predefinieron montos de crédito grupal, para cada secuencia de préstamo, habiéndose abierto la posibilidad de una redistribución de los montos individuales de acuerdo a los requerimientos por miembro. Así como fuera descrito también en el segundo capítulo, en general los montos solicitados se encuentran por debajo de los montos establecidos en las escalas.

De un análisis de los montos totales de crédito otorgados por grupo y de su relación con los montos establecidos en las escalas, se obtienen diferencias de acuerdo a la rama específica de actividad. Así, en los grupos de producción, el grupo constituido por tejedores apenas alcanzó a cubrir en un 69% los montos ofrecidos. Por el contrario, en el grupo constituido por trabajadores en arte popular, sus requerimientos cubrieron en un 90% los montos preestablecidos.

Entre los grupos de trabajadores en el área de servicios, los montos solicitados por los reparadores de sombreros y de prendas de vestir significó un 70.4% del monto ofrecido, y de los sastres compostureros, un 57.6%.

Entre los de comercio, las vendedoras de verduras lograron cubrir sólo el 35.2% el monto ofrecido, sin embargo, el grupo constituido por una viandera, una vendedora de dulces y vendedores de libros, el monto solicitado significó un 60.8% de lo establecido en las escalas.

Estas diferencias permiten concluir que las escalas preestablecidas no respetaron los requerimientos diferenciales de capital por rama de actividad, factor que se trató de abordar al permitir una distribución del monto grupal entre los miembros del grupo, de acuerdo a sus requerimientos particulares. Gracias a ello, si bien fue bajo el porcentaje de los grupos que solicitaron el monto grupal ofrecido (25%), el porcentaje de participantes que solicitó el monto individual promedio fue algo mayor (34.8%); hecho que da validez al diseño de redistribución de montos al interior de los grupos, cuando se ofrecen montos fijos por grupo.

De cualquier manera, queda claro que las escalas predefinidas no se adecuaron a los requerimientos de capital de los participantes, ya sea porque representaron volúmenes superiores a las necesidades específicas de las unidades económicas, o porque las cuotas a cancelarse, de acuerdo a los plazos y montos fijados, fueron superiores a la capacidad de pago por período.

Las evaluaciones del movimiento económico realizadas a cada unidad participante, permiten conocer el volumen de capital mensual promedio que en ellas se requiere para operar (ver capítulo 4). En las unidades de producción, con excepción de los talleres dedicados a los tejidos, se registró un volumen de capital de operación superior a los \$us 400. (monto individual promedio ofrecido para el segundo crédito). En las unidades de servicios y comercio fue registrado el menor volumen de capital

de operación entre los sastres compostureros y entre las vendedoras de verduras, el que alcanzó a un valor de \$us 235 y 243 mensuales respectivamente; valores que superan al monto ofrecido para el cuarto préstamo.

Estos volúmenes de capital que se requieren para operar las unidades económicas evaluadas, permiten llegar a la conclusión de que no son los montos establecidos en las escalas los que van más allá de sus necesidades; son posiblemente las cuotas exigidas (definidas por los plazos establecidos) las que no corresponden a su capacidad de pago, tal como se analizará en los próximos acápite.

En las escalas predefinidas de crédito, además de haber ofrecido montos mayores a los solicitados, se ofreció un incremento constante para los créditos subsiguientes. Sin embargo, los montos de capital de operaciones registrados no presentan un comportamiento lineal de crecimiento a lo largo del tiempo (ver capítulo 4). El mayor o menor requerimiento de capital de operación a lo largo del tiempo depende de varios factores como ser las fluctuaciones del mercado, la estacionalidad del producto o la capacidad de crecimiento de la unidad económica, elemento que no fue tomado en cuenta en el establecimiento de las escalas.

Lejos de notar un crecimiento regular en el requerimiento de capital a lo largo del tiempo, se registra una cierta tendencia a la estabilización, una vez adquirido un cierto número de créditos consecutivos y progresivamente mayores en monto (ver cuadro 2.4.). Este hecho demuestra una limitada capacidad de crecimiento de las pequeñas unidades económicas, al menos cuando no existe una modificación paralela en la estructura financiera del taller (por ejemplo la introducción de capital destinado a la compra de maquinaria y equipo) o cuando no existe una ampliación significativa en las ventas.

Son estos resultados que llevan a la conclusión de que escalas de crédito permitirán agilizar el trabajo de control, seguimiento y evaluación de los créditos, sólo si se establecen en una estricta correspondencia a las características de la rama específica de actividad, tomando en cuenta no sólo los requerimientos diferenciales de capital, sino también las diferentes capacidades de crecimiento y el comportamiento cíclico de sus mercados.

E. Los Plazos de Pago

Los resultados de la evaluación del movimiento económico de los talleres realizada en el PPCC, demuestran que es necesario que tanto montos como plazos, e inclusive el fraccionamiento en cuotas de los créditos, respeten las particularidades de cada rama específica de actividad.

Por un lado, existen ramas dentro de la actividad productiva, como por ejemplo tejidos, que cuentan con un ciclo muy prolongado de producción, donde el retorno del capital es más lento que en otras actividades productivas por el exceso de

oferta de este tipo de productos en el mercado.

Por otro lado, con frecuencia un crédito para capital de operación en pequeñas unidades económicas, es invertido para generar un stock de materia prima, que se utiliza en períodos prolongados que cubren varios ciclos de producción y venta. Es por ello que no sólo se solicitan montos de crédito mayores al capital requerido para un período de producción sino también plazos que cubren varios períodos tanto de producción como de venta.

Por el contrario, en las unidades de comercio, sobre todo aquellas dedicadas a la venta de productos perecibles, al contar con ciclos de rotación de capital que no van más allá de los dos o tres días, montos bajos con plazos cortos resultan ser adecuados a sus requerimientos.

En suma, los plazos establecidos en las escalas de crédito resultaron adecuados sólo cuando existió una congruencia entre ellos y los ciclos de producción, los volúmenes de capital requeridos y la capacidad de pago, determinados por los períodos de retorno del capital invertido.

Es así que, con excepción de los plazos establecidos para comercio, cuyos montos no superaron los \$us 50, los plazos de un mes para servicios y de dos meses para producción fueron cortos, según la percepción de los mismos participantes del programa; y fueron considerados como más o menos cortos, según el tipo de actividad económica.

A pesar de que los plazos de los créditos en el PPCC debieron estar acordes con los requerimientos de cada rama específica de actividad económica, el que éstos hayan sido relativamente cortos y con créditos subsiguientes, permitió garantizar una relación casi permanente con el usuario del crédito, factor que facilitó en gran medida la ejecución tanto del sistema de seguimiento y control como del programa de capacitación.

F. El Fraccionamiento de Cuotas

El repago de créditos en forma fraccionada cumplió varias funciones. Por un lado, permitió al titular de la unidad económica enfrentar la deuda en forma paulatina, haciendo uso de ingresos periódicos de la unidad.

Por otro lado, al final del período de crédito, donde el monto adeudado significa una mínima proporción del crédito concedido, fue posible para los titulares evaluar su capacidad de funcionamiento prácticamente sin financiamiento externo.

Por último, al haberse planificado créditos secuenciados, el fraccionamiento del repago permitió garantizar que el siguiente crédito sea invertido en la unidad y no vaya a cubrir la deuda del crédito anterior.

Sin embargo, como en el caso del establecimiento de montos y plazos de crédito, un adecuado fraccionamiento del repago deberá estar en relación a los períodos de recuperación de capital que caracteriza a cada rama de actividad.

En este sentido, se establecieron adecuadamente cuotas semanales para el comercio minorista, ya que en este tipo de unidades se registran generalmente recuperaciones diarias de capital y una rotación de hasta dos veces por semana del capital total invertido.

Por el contrario, las cuotas semanales exigidas para unidades de servicios no estuvieron acordes con los ciclos de recuperación de capital que se establecen en ellas, los que en algunos casos superan los quince días.

Para los cuatro grupos de productores fueron establecidas cuotas quincenales para el pago del primer crédito. Para el segundo crédito fueron solicitadas cuotas mensuales por tres de ellos, habiéndose mantenido con cuotas quincenales sólo el grupo dedicado a la confección de prendas de vestir, quienes ubican su espacio de comercialización en un sector de muy rápido movimiento de mercancía.

G. Los Intereses

Fue fijada una tasa de interés muy cercana a la tasa de interés de tipo comercial, bajo el supuesto de que el sector informal tiene la capacidad de cubrir costos financieros reales y no subvencionados. Esta suposición normalmente se sustenta en el hecho de que la pequeña unidad económica, al no tener acceso a fuentes formales de financiamiento, es capaz de cubrir tasas de interés de tipo usurero, que ascienden hasta el 10% mensual.

Esta suposición se sustenta también estableciendo las siguientes relaciones:

Para las unidades de producción, los intereses cancelados por los créditos otorgados significaron un 10.1% del total de costos (consumo adicional a la compra de materia prima) registrados en la unidad (⁴); significaron el 1.9% de las ganancias o excedente de la unidad y el 1.4% del sueldo mensual del propietario.

Para las unidades de servicios, los intereses cancelados significaron un 1.9% del total de costos, un 0.5% de las ganancias y un 0.65% del sueldo mensual del propietario.

Para las unidades de comercio, estos significaron un 2.2% del total de costos, un 0.9% de las ganancias de la unidad y un 0.4% del sueldo del propietario.

La relación que se establece entre el costo por intereses y el valor del consumo de otros bienes y servicios, permite asegurar que los intereses cobrados no significan un gran incremento a los costos totales con los que se enfrenta la pequeña unidad económica. La unidad de tipo productivo resulta

⁴. Costos por otro consumo incluye los rubros de transporte, combustible, alquiler de maquinaria, alquiler de local, luz, agua y varios, como alquiler de depósito, pago a sereno y cargador.

ser la menos aventajada en la relación, por haberse registrado en ella los valores más bajos en el rubro de otro consumo y habersele otorgado los montos más elevados de crédito.

La relación con las ganancias y el ingreso del propietario, permiten asegurar que este tipo de unidad tiene capacidad de pagar un costo financiero adicional como el cobrado por el programa de crédito.

Por otro lado, el costo que significó el interés penal para aquellas unidades económicas que tuvieron un retraso en el pago de sus cuotas, no pasó de ser el 2.6% del valor del interés corriente cobrado por cuota o el 0.05% del capital amortizado.

Este tipo de interés, establecido también por la banca comercial, resulta ser significativo cuando se aplica a créditos de montos elevados con plazos no menores a un año, tal como es común en los préstamos bancarios. En un programa de pequeño crédito, con plazos entre uno y dos meses y con cuotas fraccionadas, como el establecido en el PPCC, un interés penal del 3% anual sobre saldos no permite ingresos significativos y tampoco constituye un elemento de control de morosidad en el pago de cuotas o créditos.

H. La Administración del Programa de Crédito

Entre los instrumentos diseñados para lograr un control administrativo del programa de crédito, la solicitud de crédito (ver anexo 1.1.) permitió un control eficiente de los montos otorgados por secuencia de crédito a cada grupo y, habiéndose registrado en ellas los plazos y cuotas correspondientes a cada crédito, permitió también elaborar el plan de pagos, instrumento fundamental para el control de cartera. Por otro lado, la solicitud de crédito, con el registro de montos, plazos, intereses y cuotas por crédito, constituyó un insumo principal para la elaboración de estadísticas sobre el programa de crédito.

Por las características de la ley civil en Bolivia, donde un contrato de préstamo resulta ser difícilmente ejecutable, se puede decir que el documento legal diseñado (ver anexo 1.2.), constituyó un instrumento de compromiso moral con la institución para los prestatarios, más que en un documento legalmente ejecutable. Parecería haber tenido un efecto positivo sobre la puntualidad en el repago no por ser un instrumento eficiente en su ejecutabilidad legal, sino por haber permitido una relación formal y con "aparente" respaldo legal entre los prestatarios y la institución -aspecto que no deja de ser importante.

Sin embargo, para generar simplemente un efecto de tipo psicológico en los prestatarios, el contrato de préstamo constituye un instrumento de elevado costo: 80 centavos el papel sellado, valor cubierto por la institución y Bs. 10 el trámite de reconocimiento de firmas, cubierto por los miembros del grupo. (Son Bs. 10.80 el costo por crédito que significa este documento, difícilmente abordable para un programa de atención masiva. Por este motivo, una vez logrado el documento en papel

sellado, valor cubierto por la institución y Bs. 10 el trámite de reconocimiento de firmas, cubierto por los miembros del grupo) Son Bs. 10.80 el costo por crédito que significa este documento, difícilmente abordable para un programa de atención masiva. Por este motivo, una vez logrado el documento en papel sellado y con reconocimiento de firmas para el primer crédito, en los créditos subsiguientes otorgados a un mismo grupo, fue requerida la firma del contrato de préstamo en papel corriente y sin el reconocimiento de firmas, manteniéndose así una relación formal en la suscripción del compromiso de pago.

El servicio de intermediación bancaria establecido en el PPCC, se redujo a la utilización de ventanilla para el repago de los créditos y al uso de una cuenta corriente para el retiro de los mismos, para una población de usuarios reducida. En estos términos, este servicio resulta eficiente, al evitar un gasto significativo de operación a la institución y al evitar el riesgo que implica el manejo de la cartera en efectivo.

Sin embargo, al establecerse una relación de tipo personal entre los usuarios del servicio de crédito con el personal bancario que opera en ventanilla, éste se convierte en una suerte de asesor o capacitador para el primero, sobre todo cuando se trata de una población con escasa o nula experiencia en transacciones bancarias. El programa permitió, a la mayoría de los participantes, una primera experiencia de contacto con instituciones bancarias, por lo tanto, se trataba de una población que desconocía los reglamentos de un banco y no sabía como llenar un cheque o llenar una boleta de depósito. Fueron limitaciones que debieron ser superadas fundamentalmente en la relación con el operador de ventanilla.

La institución o programa de crédito no puede garantizar eficiencia y calidad en esta labor al no contar con los canales necesarios como para que el personal bancario se apropie de los objetivos del programa. Permanentes cambios en el personal de ventanilla, desconocimiento de los usuarios respecto a las operaciones y montos pequeños de transacción, que significan trabajo menudo para el personal bancario, son elementos que generaron algunos inconvenientes para el otorgamiento de un servicio ágil de crédito, los que seguramente se acentuarían al tratarse de programas de atención masiva.

De acuerdo al análisis realizado páginas arriba, las características y condiciones particulares del programa de crédito, se constituyen en sí mismas en unidades de análisis que permiten evaluar el diseño metodológico de crédito. Como se verá páginas adelante, la conjunción de varias de estas condiciones se constituyen en otras unidades de análisis, las que permiten una evaluación más minuciosa de las cualidades o deficiencias del modelo de crédito utilizado.

3.2 OTRAS UNIDADES DE ANALISIS

A. La Calidad de la Cartera

Si bien se logró un 100% de recuperación de la cartera de crédito colocada, se registró un 18% de morosidad, definida ésta como un promedio mensual de la relación entre el valor de la cartera no recuperada el día de vencimiento de pago y el valor total de la cartera vencida en la misma fecha.

Los pagos en mora fueron registrados sobre todo en los grupos de producción, donde el valor de las cuotas de pago fue significativamente más elevado que en los grupos de comercio y servicios.

Es así que de un total de 86 cuotas canceladas durante todo el programa, 16 fueron canceladas con retraso, de las cuales, el 75% corresponden a los grupos de producción. De estas 16 cuotas, el 62.5% fueron canceladas al día siguiente de la fecha de vencimiento, el 25.0% a los dos días y el 12.5% fueron canceladas con un retraso mayor a los dos días.

A continuación se analizarán los factores que resultaron ser determinantes para que se presenten dichos retrasos. Posteriormente se identificarán los componentes metodológicos que hicieron posible una recuperación de toda la cartera de crédito colocada.

La mayoría de los pagos con retraso tuvieron su origen ya sea en que uno o más miembros del grupo no tuvieron el capital suficiente como para cubrir la cuota o en que uno a más miembros sufrió algún percance que le impidió cumplir con su cuota, como viaje, enfermedad o pérdida de dinero.

Sin embargo, cualquiera de estas dos causas no fueron suficientes para provocar el retraso, ya que es en estos casos cuando se espera que la garantía solidaria cumpla su función; es decir, si uno o más miembros no cumplieron con su cuota, el resto debió cubrirla. Esta "responsabilidad solidaria" no se dio en los casos de mora registrados, por el mismo problema de falta de capital de los otros miembros del grupo o por un nivel de cohesión aún débil del grupo, factores que impidieron una respuesta inmediata frente a la deuda conjunta.

La falta de capital, que en muchos casos provocó pagos en mora en el programa, se debió por un lado, a que en ciertos períodos del año, se presenta una disminución en los volúmenes de venta de los productos ofrecidos por las unidades económicas y, por otro, a que los ciclos de retorno del capital invertido, con frecuencia no correspondieron a los períodos de pago establecidos por el programa. Estos dos factores afectan significativamente el impacto de un programa de crédito sobre la pequeña unidad económica, por lo que serán analizados con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

En el programa no sólo se registraron pagos en mora por falta de capital o ausencia de solidaridad entre los miembros del grupo; el 25% de los retrasos se registraron en el pago de

la última cuota del último crédito otorgado, ocasión en que los participantes perdieron la perspectiva de recibir un nuevo crédito, en base al buen cumplimiento en el pago del anterior.

El que se hubiera recuperado puntualmente el 82% de la cartera colocada y que la mayoría de los pagos en mora, se hubieran efectuado con un sólo día de retraso, tiene su explicación en varios componentes del diseño metodológico puesto a prueba en el PPCC. Entre ellos se destacan los siguientes:

En primera instancia, el sistema de evaluación y calificación de los participantes diseñado en el PPCC, permitió asegurar que las unidades económicas que recibieron el crédito, generen ingresos suficientes como para garantizar una mínima capacidad de pago de la deuda.

La garantía cruzada entre cinco personas demostró una vez mas su eficiencia. La expectativa de cumplimiento de un grupo de pares o la cooperación mutua en base a confianza, son factores que garantizan un buen nivel de cumplimiento de las obligaciones crediticias.

Sin embargo, contrariamente a lo que es recomendado por la metodología tradicional de grupos solidarios, donde la premisa básica para la conformación es la confianza mutua (Otero, M., 1986), los resultados del PPCC demuestran que la garantía solidaria es factible e inclusive se presenta con mayor eficiencia, en grupos conformados bajo el criterio de pertenecer a una organización gremial, quedando simplemente como implícita la confianza mutua, la que es generada en base a una experiencia compartida de organización.

Es así que del total de días de retraso registrados, el 73.5% corresponde a los grupos conformados en forma espontánea y el 26.5% corresponde a los grupos conformados a partir de las asociaciones de base y bajo la recomendación de sus directivas.

En este último tipo de grupos, el control para un pago puntual no sólo fue ejercido por sus miembros, sino por los otros miembros de la asociación y particularmente por la directiva que presentó su recomendación para la participación del grupo en el programa.

Como fue descrito en el capítulo 2, en los grupos conformados a partir de las asociaciones de base, se pudo registrar mayor homogeneidad entre sus miembros, respecto a la actividad laboral que realizan. El menor grado de morosidad registrado en estos grupos, permite prever además, que la responsabilidad frente al crédito es aún más factible, cuando se trata de grupos que comparten una misma actividad.

Otros elementos metodológicos que influyeron para una buena recuperación de la cartera son la secuencialidad de los créditos y el fraccionamiento de las cuotas. Como fue mencionado ya, la perspectiva de recibir un nuevo crédito, en base al buen cumplimiento del anterior permitió, en gran medida, una buena recuperación de los créditos otorgados.

Cuando el período establecido para el pago de las cuotas, no tuvo una correspondencia con los ciclos de recuperación de capital de las unidades, el fraccionamiento establecido pudo

haber sido en algunos casos la causa de retrasos en el repago de los créditos. Por el contrario, cuando el fraccionamiento mantuvo una correspondencia con dichos ciclos, éste constituyó más bien un elemento facilitador para el buen cumplimiento. Facilitó al evitar el pago de cuotas muy elevadas y al forzar una adecuada planificación del uso de los recursos de la unidad económica.

Por último, el sistema de seguimiento y control de los créditos, permitió conocer en cada fecha de vencimiento de pago, cuales fueron los créditos no cancelados, estableciéndose visitas inmediatas a los talleres de cada uno de los componentes del grupo.

B. Los Grupos Asociados

Un propósito explícito del PPCC, fue introducir variaciones en la metodología de grupos solidarios desarrollada por AITEC, de tal modo que sea posible un potenciamiento de los grupos receptores del crédito, como paso previo al fortalecimiento de las organizaciones gremiales a las que pertenecen.

Es así que las dos metodologías de composición de grupos experimentadas en el PPCC, permiten realizar comparaciones y conclusiones sobre cuales son las características de los grupos que, por un lado, dan lugar a un mayor o menor grado de cumplimiento al compromiso crediticio, tal como se analiza líneas arriba. O que permiten, por otro lado, una capacidad de presentar niveles diferenciales de cohesión y de realizar actividades conjuntas, que van más allá de aquellas exigidas por la garantía mancomunada para la obtención y cumplimiento del crédito.

En primera instancia, el hecho de que en estos grupos se haya registrado menor frecuencia de pagos en mora, permite comprobar que en ellos es más factible encontrar mayor grado de solidaridad y cooperación mutua. Parece ser que al pertenecer a una misma rama de actividad específica y a una organización de tipo laboral, los miembros del grupo encuentran más elementos que les permiten colaborar tanto para el repago de los créditos, como para realizar actividades comunes tendientes a mejorar los niveles de productividad en su actividad económica.

Es así que en uno de los grupos de servicios, conformados a partir de una asociación de base y, por lo tanto, constituido por cinco personas dedicadas a una misma actividad económica, no sólo realizaron compras conjuntas de materia prima con el crédito otorgado, sino también crearon un sistema voluntario de ahorro e iniciaron un proyecto conjunto de comercialización de sus productos.

En otro grupo conformado por productores, también asociados a una organización de base, se observó un interés genuino de involucrar al resto de los miembros de su organización en las actividades ofrecidas por el PPCC, haciéndoles extensivos los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación y

organizando grupos mayores a fin de que la asociación en su conjunto pueda optar por el programa de crédito.

Se observó también compra de materia prima en conjunto, en un grupo espontáneo (conformado sólo en base a confianza mutua) donde sus miembros pertenecían a una misma rama de actividad.

Este tipo de comportamiento grupal, fue observado luego de haber sido otorgado el segundo crédito, cuando los miembros del grupo adquirieron mayor confianza mutua a través del período de repago exigido por el primer crédito y luego de haber sido otorgado el módulo de capacitación sobre organización.

Este proceso de consolidación, se dio con diferentes objetivos en los ocho grupos; la mayoría de ellos se consolidaron, realizando una recomposición de sus miembros (tal como fue observado en el cuadro 4 del primer capítulo), únicamente para tratar de garantizar un pago puntual de la deuda adquirida. Resulta evidente que una consolidación con propósitos más allá de lograr un buen nivel de responsabilidad frente al crédito, se dio sobre todo en los grupos que fueron constituidos a partir de una organización de base y en aquellos cuyos miembros se dedicaban a una misma actividad económica.

A nivel internacional, no es difícil encontrar programas de crédito que utilizan la garantía solidaria, donde los grupos son concebidos únicamente como un instrumento que permite garantizar el retorno del crédito. Son sólo algunos de ellos que, a través de programas específicos de capacitación, pretenden fortalecer a los grupos solidarios, previendo más actividades de las exigidas por el programa de crédito.

Este es el caso de algunos programas que integran la Asociación de Grupos Solidarios de Colombia. Ellos consideran que "...la formación de grupos con el objeto de asumir solidariamente la responsabilidad de un crédito, de buscar formas de organización y ayuda mutua que permitan el crecimiento de sus actividades económicas y mejoren el nivel de vida de sus miembros, torna necesaria la existencia de una labor educativa." (Asociación de Grupos Solidarios de Colombia; AITEC. 1989, P. 29)

Esta labor educativa no lleva menos de un año antes generar los primeros síntomas de consolidación (si es que se llegan a presentar), tales como actividades laborales conjuntas y proyección de sus acciones a otros miembros de la comunidad.

El proceso de consolidación se constituye en un proceso largo y con frecuencia infructuoso, debido a que en estos programas aún prevalece el siguiente criterio de conformación de grupos: "Los trabajadores independientes seleccionan sus propios compañeros del grupo sin interferencia de la institución ejecutora, obedeciendo a un principio básico: conocimiento, amistad y confianza mutua" (Op.Cit. 1989, P. 10)

Este criterio de conformación, permite que se constituyan grupos formados por individuos que se dedican a muy distintas actividades laborales, sin ninguna trayectoria previa de actividad organizada. Es durante el período de desembolso y repago de varios créditos y después de varias sesiones de

capacitación, que estos programas esperan una reconstitución espontánea de los grupos, donde no sólo prime la confianza mutua sino además la actividad laboral común y la perspectiva de buscar formas alternativas de organización y ayuda mutua.

La conformación de grupos a partir de las asociaciones gremiales, ha demostrado ser una alternativa viable a este largo proceso de generar en los grupos solidarios un carácter orgánico propio. Ha garantizado no sólo que se dé confianza mutua entre los miembros del grupo, sino también que esté presente una trayectoria de organización de tipo sindical y, sobre todo, un mismo tipo de actividad laboral. Estas condiciones permitieron el surgimiento de un nuevo carácter organizativo, capaz de desarrollar actividades económicas conjuntas, con un real fortalecimiento de los lazos de solidaridad tanto al interior del grupo, como dentro de la organización mayor a la que pertenecen.

Por otro lado, al constituir y fortalecer grupos pequeños que forman parte de una organización social mayor (con una larga trayectoria de trabajo conjunto y, por lo tanto con una clara perspectiva de mantenerse activa, por lo menos en un futuro inmediato) se garantiza la perdurabilidad de las acciones del programa, una vez que éstas concluyan (por lo menos en lo que hace al fortalecimiento de los grupos asociados). La constitución de grupos con el único propósito de generar la garantía para el retorno de los créditos, con mucha probabilidad hará que estos grupos desaparezcan una vez que se suspenda el servicio o concluya el programa.

C. La relación Costo/Ingreso

Como se mencionó en las primeras páginas del presente documento, el PPCC fue ejecutado bajo la perspectiva de una aplicación a gran escala en términos de cobertura poblacional. En esta perspectiva se pretende que el programa de crédito genere ingresos que, al menos, permitan cubrir los costos operativos de su implementación. En este acápite, se analizará la relación de los costos sobre los ingresos del programa de crédito ejecutado y la proyección de esta relación bajo la perspectiva de una aplicación masiva.

En el PPCC fueron desarrolladas cuatro actividades: diseño metodológico y planificación; investigación y evaluación; crédito y capacitación⁵). En función a las horas/hombre dedicadas a cada una de estas actividades y al gasto en otros servicios destinado a cada una de ellas, se tiene la siguiente

⁵ Es necesario hacer notar que el programa de capacitación, por su carácter experimental, fue diseñado como un programa intensivo y gratuito. Es por ello que constituyó un servicio de muy elevado costo.

distribución en porcentaje del presupuesto ejecutado por actividad:

- a. Diseño metodológico y planificación.... 30.8%
- b. Investigación y evaluación..... 22.8%
- c. Programa de crédito..... 18.6%
- d. Programa de capacitación..... 27.8%

En el programa de crédito, fueron desembolsados us\$ 14.825, habiéndose generado por concepto de intereses corrientes y penales un total de us\$ 312.24. Estos datos permiten elaborar los siguientes indicadores de la relación costo/ingreso del programa de crédito:

- a.- En una relación entre los costos operativos y los ingresos generados por el programa de crédito, se obtiene un 8% de **autosuficiencia operativa**. En otras palabras, los ingresos generados por el programa apenas lograron cubrir en un 8% el total del presupuesto destinado a éste.
- b.- Una relación entre costo operativo y cartera de crédito colocada, permite señalar que fue de 0.23 centavos de dólar el **costo por cada dólar americano prestado**.

Si bien estos indicadores permiten concluir que el programa de crédito ejecutado en el PPCC resulta evidentemente caro, es necesario aclarar que fue prevista una relación costo / ingreso de esta naturaleza, precisamente por tratarse de un programa experimental. Sólo en una proyección de los servicios ofrecidos en el PPCC, en el contexto de un programa masivo de apoyo financiero al sector informal, permitirá evaluar si el modelo de crédito diseñado resulta eficiente o no en términos económicos.

Se realizó la proyección en base a una consideración sobre el número de grupos asociados que un solo promotor o agente de crédito puede atender, considerando que se trata de un programa no sólo de crédito sino también de capacitación, y que el programa de crédito contempla un trabajo de asesoría directa a cada grupo y miembro que lo compone.

El PPCC contó con un promotor, quien realizó el trabajo de evaluación, asesoría, seguimiento y capacitación de ocho grupos, además de colaborar en otras actividades tales como la planificación, diseño metodológico e investigación. En un programa masivo de crédito y capacitación, donde la capacidad institucional de funcionamiento técnico y administrativo, se encuentre en pleno funcionamiento, un promotor será capaz de atender eficientemente un número mayor de grupos.

En otras experiencias institucionales que utilizan la metodología de grupos solidarios, los criterios sobre el número de grupos por promotor, varían en función de los objetivos específicos y estrategias trazadas. Así, por ejemplo, en la Fundación PRODEM, es mayor a 100 el número de grupos a cargo de cada promotor. En los programas que forman parte de la

Asociación de Grupos Solidarios de Colombia, el número máximo de grupos por promotor es de 80.

En la propuesta realizada por el CEDLA para el financiamiento del Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO), fue previsto que cada promotor asuma la responsabilidad de asesorar en aspectos crediticios y capacitar a alrededor de 60 grupos.

A fin de proyectar los gastos e ingresos ejecutados en el PPCC, se tomará como criterio base el propuesto para el IDEPRO, donde se considera que un promotor es capaz de capacitar y asesorar sobre el uso y manejo de créditos a 320 artesanos, los que reunidos en grupos de 5 personas, hacen 64 grupos.

Por otro lado, en el modelo IDEPRO se prevé la composición de tres promotores y un coordinador por cada frente operativo, criterio que será también utilizado para la proyección propuesta.

Para la proyección de los resultados del PPCC, se tomarán en cuenta otras cuatro variables, de las que dependen los ingresos que genera un programa de créditos: los montos de crédito y las escalas establecidas para el incremento de créditos secuenciados; los plazos de crédito; el número de cuotas y el número de grupos nuevos que ingresan mensualmente.

En base a estas cuatro variables se proponen tres modelos alternativos de proyección (ver anexo 4), asumiendo como constantes otros elementos que caracterizaron a la ejecución del PPCC tales como los intereses (24% anual); cuatro créditos consecutivos para comercio y servicios y dos para producción y un 100% de recuperación de la cartera colocada, sin dejar de prever pagos en mora.

Es así que los tres modelos que se proponen constituyen, por un lado, pequeñas variantes de los componentes metodológicos del programa de crédito experimentado en el PPCC (variantes sugeridas por los mismos resultados obtenidos en éste). Por otro, constituyen una proyección de la estructura de gastos que se experimentó en el programa.

Modelo A.

	Producción	Servicios y Comercio
Escala de crédito (en us\$)	200 - 400 (*)	50-100-150-200
Plazo (en meses)	2	1
Frecuencia de cuotas	quincenal	semanal
Número de ingresos mes. (personas)	20	20

(*) Montos ofrecidos por las escalas predefinidas en el PPCC.

Con estas condiciones de crédito se tiene los siguientes indicadores de relación costo /ingreso (ver modelo en anexo 4.1. y la proyección de costos/ingresos en anexo 4.4):

- a. Autosuficiencia operativa: 114.18%
- b. Costo por dolar prestado: 0.08

Modelo B.

	Producción	Servicios y Comercio
Escala de crédito (en us\$)	188 - 305 (*)	50-56-77-93 (*)
Plazo (en meses)	2	1
Frecuencia de cuotas	quincenal	semanal
Número de ingresos mes.(personas)	40	40

(*) Montos solicitados por los participantes en el PPCC.

Con estas condiciones de crédito se tiene los siguientes indicadores de relación costo /ingreso (ver modelo en anexo 4.2. y la proyección de costos/ingresos en anexo 4.4):

- a. Autosuficiencia operativa: 121.46%
- b. Costo por dolar prestado: 0.08

Modelo C.

	Producción	Servicios y Comercio
Escala de crédito (en us\$)	200 - 400	50-100-150-200
Plazo (en meses)	4	2
Frecuencia de cuotas	mensual	quincenal
Número de ingresos mes.(personas)	40	40

Estas condiciones de crédito permiten los siguientes indicadores de relación costo /ingreso (ver modelo proyectado en anexo 4.3. y la proyección de costos/ingresos en anexo 4.4.).

- a. Autosuficiencia operativa: 228.36%
- b. Costo por dolar prestado: 0.08

Este último modelo demuestra ser el más eficiente en términos económicos. Implica el establecimiento de escalas de crédito con montos mayores a los solicitados en el PPCC, sin embargo prevé plazos mayores y cuotas menos frecuentes, condiciones que permitirían mayor capacidad de pago y una mayor adecuación a los requerimientos de las unidades económicas.

En suma, los indicadores de la relación costo/ingreso que surgen de cada modelo, sugieren que con pequeñas modificaciones a las condiciones de crédito propuestas en el PPCC, una aplicación masiva de la metodología de crédito experimentada, permitiría cubrir los costos operativos que exige su ejecución.

3.3 EVALUACION DEL MODELO METODOLOGICO DE CAPACITACION

En el primer capítulo fue descrito el programa de capacitación, especificando sus objetivos, sus metas y los componentes tanto metodológicos como programáticos; en el segundo capítulo se detallan aspectos de la implementación del programa. En este acápite se pretende realizar una evaluación de los principales componentes metodológicos del programa de capacitación elaborado, tratando de extraer conclusiones sobre la pertinencia o no del diseño y el grado de adecuación de estos componentes a las características y requerimientos de la población meta.

Como se mencionó en el primer capítulo, se utilizó en el programa de capacitación una metodología participativa, pretendiendo lograr un contenido que haga uso de la experiencia de los participantes. Una conducción del tema de capacitación en base a preguntas dirigidas, mucho trabajo de grupo y juegos didácticos, permitió una amplia participación en las sesiones, factor que dio lugar a un buen nivel de aprendizaje. Se pudo comprobar que la metodología participativa de capacitación, con contenidos prácticos que se adecúan a situaciones de la vida diaria de las pequeñas unidades económicas, para una población con escasa historia de relación con contenidos puramente académicos, resulta la más adecuada.

El diseño metodológico de dos de los módulos del programa de capacitación, fue elaborado y ampliamente experimentado por el FIE, con una población similar a la población meta del PPCC. El éxito obtenido por esta institución en su programa de capacitación, dio lugar a una replicación prácticamente sistemática de este diseño en el PPCC.

Una aplicación con muy pocas alteraciones del material del FIE, fue posible cuando los módulos fueron dirigidos tanto a productores como a trabajadores del área de servicios. Sin embargo, tuvieron que modificarse significativamente los contenidos cuando fueron dirigidos a comerciantes.

A pesar de esta modificación, no se pudo lograr contenidos totalmente adecuados a los niveles de educación de todos los participantes y/o a las necesidades específicas de cada una de las unidades económicas. Así por ejemplo, un 8.3% de analfabetismo entre los participantes del área de comercio constituyó una dificultad importante, al tratar de impartir conceptos básicos de contabilidad. Por otro lado, un registro de cuentas fue difícil aplicarlo a un movimiento económico diario con mucha frecuencia y de muy bajos montos, cual es la característica de pequeñas unidades comerciales.

Así, diferencias en niveles de escolaridad, intereses, dinámicas laborales de los participantes del PPCC, constituyeron un reto para el diseño metodológico de capacitación, ejercido en base a objetivos institucionales y no en base a un diagnóstico de intereses y necesidades de la población.

El carácter obligatorio del primer módulo -que logró un 100% de participación y ninguna deserción- contra el carácter de asistencia libre del resto de los módulos -donde se registró un promedio del 90.8% de participación y un 12.2% de deserción- permite concluir que no en todos los casos, el contenido coincidió con los intereses y necesidades de los participantes.

En otras palabras, en un programa de crédito y capacitación como el diseñado en el PPCC, no se puede asegurar una asistencia masiva y permanente a las sesiones de capacitación, si no se la condiciona a la recepción del crédito o, si no se diseñan los contenidos en base a un diagnóstico de intereses y necesidades del grupo objetivo.

De cualquier manera, las intensas jornadas de trabajo y los bajos niveles de escolaridad, hacen de los programas de capacitación un servicio poco atractivo para el sector, cuando no han sido cuidadosamente diseñados para ser congruentes con una dinámica muy particular.

En el PPCC, el programa de capacitación fue ofrecido sin ningún recargo económico, por lo que, si bien significó un 27.8% del total de los costos del programa, no reportó ningún ingreso. Este es otro factor que pudo haber influido en una falta de compromiso por parte de los participantes, frente a una asistencia puntual y constante.

El diseño y ejecución del programa de capacitación, libre de recargo para el participante, significó para el PPCC un costo de us\$ 12.73 por persona capacitada.



CAPITULO IV

EVALUACION DE IMPACTO DEL PPCC

El objetivo del capítulo es describir el sistema de evaluación de impacto diseñado y experimentado en el PPCC, identificando los supuestos bajo los cuales este sistema deberá ser implementado en programas masivos de apoyo al sector. El cumplimiento de estos supuestos deberá generar una información confiable respecto a los cambios que genera un programa de pequeño crédito para capital de operación y uno de capacitación en temas de organización y gestión, sobre las pequeñas unidades económicas.

Además, en este capítulo se pretende señalar algunos impactos generales que se obtuvieron en el marco del PPCC, identificando las limitaciones inherentes al diseño mismo del Programa, las que no permitieron la obtención de información generalizable, ni modificaciones significativas sobre el movimiento económico de las unidades.

4.1 EL SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO

Se identifican a continuación los componentes del sistema de evaluación de impacto que se propone, tales como las unidades de análisis, los indicadores de evaluación y la metodología prevista, que incluye la descripción de los instrumentos diseñados para la recolección de información.

- Unidades de análisis:

Para la evaluación de impacto del programa de pequeño crédito para capital de operación, la unidad de análisis fue el establecimiento económico.

Para la evaluación de impacto del programa de capacitación las unidades de análisis fueron tres: el participante, las unidades económicas y los grupos asociativos.

- Indicadores de evaluación:

A. Indicadores del programa de crédito:

Con los servicios del programa de pequeño crédito para capital de operación, se esperaban cambios en las siguientes variables:

1. El valor del capital de operación en su conjunto motivado por cambios en algunos de sus componentes (tales como el valor de la materia prima e insumos, los costos fijos o valor de otro consumo, el valor de sueldos y salarios, el valor de materia prima en stock y el valor del capital disponible de la unidad)

Este indicador permite conocer la medida en que los créditos otorgados son utilizados para incrementar el capital de operación de la unidad e identificar el rubro de destino prioritario.

2. Volúmenes de producción, venta y productos terminados en stock.

Estos constituyen indicadores que permiten medir los efectos de la evolución del valor del capital de operación sobre los volúmenes de producción y venta y, al valorar las variaciones en stock de los productos terminados -en comparación con los volúmenes de venta- conocer la capacidad de la unidad económica de incrementar su producción en relación al mercado existente.

3. Formas de relacionamiento con el mercado, como ser: modalidad de compra de materia prima, modalidad de venta y tipo de mercado para la venta.

Resulta previsible que con un programa de crédito para capital de operación, se registren modificaciones en las formas de relacionamiento con el mercado, permitiendo transacciones más ventajosas para la unidad. Estos indicadores permitirán valorar este tipo de impacto.

4. Generación y/o fortalecimiento de la estabilidad en el empleo, que implica modificaciones en el número de empleados por categoría ocupacional, sean estos permanentes o eventuales, familiares o no familiares y la modificación en la intensidad de uso de la mano de obra en la unidad.

5. Ingresos del propietario y de los empleados de la unidad.

Un programa de crédito para capital de operación deberá esperar, en última instancia, un incremento en la calidad de vida de la población meta, representado por un aumento en los ingresos y un fortalecimiento de las unidades económicas a tal punto que sea capaz de generar nuevos empleos o brindar mayor estabilidad a los existentes.

Además, el sistema de evaluación de impacto, mas un sistema permanente de seguimiento, deberá permitir registrar otros usos del crédito, sean éstos dentro de la unidad económica, como ser la inversión en maquinaria y equipo, o en el consumo de la unidad familiar.

B. Indicadores del programa de capacitación:

Se señalan indicadores de evaluación que hacen referencia a los contenidos específicos de capacitación, diseñados en el marco del PPCC.

1. Niveles conceptuales y destrezas de los participantes
2. Organización administrativa de las unidades económicas
3. Cohesión de los grupos asociativos

- Metodología de evaluación de impacto:

Dentro del paquete de instrumentos de evaluación elaborados en el marco del PPCC, fue diseñada una ficha de identificación y calificación de participantes (ver anexo 5.1.), en la que fueron registrados datos generales y aquellos definidos como criterios de calificación. Este instrumento fue aplicado a los titulares de pequeñas unidades económicas, miembros de un grupo asociativo que solicitara su ingreso al programa, antes de dar por consolidado el grupo e iniciadas las sesiones de capacitación precrédito (ver anexo 2.1.).

Fuera de esta ficha de identificación, se diseñaron otros tres instrumentos que se los propone como base para una evaluación de impacto de programas de pequeño crédito y capacitación.

A. Del programa de crédito:

Para medir el impacto del programa de crédito, fueron elaborados dos instrumentos: El primero fue diseñado para realizar la evaluación de las unidades de producción y servicios (anexo 5.2) y el segundo para evaluar las unidades de comercio (anexo 5.3.).

En el PPCC, estos instrumentos fueron administrados a cada uno de los participantes del programa, antes de recibir el primer crédito, con el propósito de contar con datos base del movimiento económico de cada unidad, lograr un elemento más de calificación y lograr una dimensión de los montos de crédito a ser otorgados.

Los mismos instrumentos fueron administrados cada vez que fueran concluidos los pagos de cada préstamo y antes de otorgar el siguiente crédito, con el propósito de registrar posibles cambios en el movimiento económico de la unidad y con ello evaluar impactos del programa.

B. Del programa de capacitación:

El impacto sobre el grado de conocimiento de los contenidos vertidos en la capacitación, fue evaluado en base al instrumento adjunto en el anexo 5.4., donde se registran, en forma de test de selección múltiple, los contenidos de capacitación diseñados para la ejecución del PPCC. Con este instrumento fueron calificados los niveles de conocimiento que tuvieron los participantes antes y después de llevarse a cabo los módulos de capacitación. Una comparación entre los puntajes obtenidos en los dos momentos de evaluación, permitió obtener un indicador sobre el impacto de los módulos a nivel conceptual.

Los impactos sobre las prácticas administrativas de las unidades económicas y los grados de cohesión de los grupos asociativos, fueron evaluados en base a: observación directa efectuada en los establecimientos económicos; observación del comportamiento de los grupos asociativos y registro de la calidad de participación lograda en las sesiones de capacitación.

4.2 LOS SUPUESTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO

Para que los resultados obtenidos a través del sistema de evaluación de impacto que se propone, sean confiables (midan lo que realmente pretenden medir) y válidos (puedan ser generalizables a poblaciones mayores) deberán cumplirse ciertas condiciones mínimas:

- A. La muestra de población evaluada deberá ser amplia, de tal manera que se encuentren representadas las distintas ramas específicas de actividad y las distintas formas de organización productiva (familiar y semiempresarial). Así, el tamaño de la muestra deberá, por un lado, evitar que los resultados globales se encuentren sesgados por los impactos específicos sobre unidades económicas con mayor o menor potencial de crecimiento. Por otro lado, deberá permitir la definición de subpoblaciones a través de las cuales sea posible conocer los impactos diferenciales por tipo de unidad.

Sólo así se logrará enfrentar metodológicamente la heterogeneidad que caracteriza al sector, permitiendo a su vez análisis comparativos de impacto.

No está demás aclarar que si el tamaño de la población total atendida por el programa es reducido, los datos logrados por la evaluación serán generalizables exclusivamente a esta población.

Si se pretende que los impactos encontrados sean válidos para el sector en su conjunto, entonces el universo de la población atendida deberá ser estadísticamente representativo del tamaño del SIU local, o por lo menos del subsector identificado como población meta del programa.

- B. Las pequeñas unidades económicas, se caracterizan por tener ciclos de mayor o menor volumen de producción y venta, dependiendo de determinados periodos que se dan durante el año. Un sistema de evaluación de impacto deberá tomar en cuenta este hecho y registrar modificaciones en el movimiento económico de las unidades a lo largo de por lo menos un año, dado que los impactos que pudieran generarse en una determinada época, pueden depender no sólo de los créditos otorgados, sino del comportamiento del mercado.

- C. Para lograr una recolección de información confiable en la medición de impacto, deberá establecerse un relacionamiento previo con la población evaluada a fin de lograr una comprensión cabal de los propósitos de esta medición. En un primer contacto, las expectativas del entrevistado pueden generar distorsiones en el relevamiento de datos y, por lo tanto, falsas conclusiones acerca del impacto.
- D. Por último, un conocimiento de la evolución en el tiempo del comportamiento económico de pequeñas unidades no sujetas al programa, permitirá asegurar que los cambios observados en la medición de impacto, se deben a las acciones ejecutadas y no a factores externos. Ello implica recoger información de una muestra de población control, cuyas características sean comparables a las de la población meta, de tal manera que sea posible un análisis comparativo de los resultados obtenidos en ambas poblaciones.

Además de estas condiciones para la medición real de impacto, un programa de crédito para capital de operación que pretenda influir positivamente sobre la capacidad de producción y venta de las pequeñas unidades económicas, debe considerar el número y secuencia de créditos que se otorguen. En otras palabras, estas unidades lograrán un crecimiento significativo y sostenido en el tiempo, sólo si logran ampliar su mercado, y ello será posible sólo al tener asegurada una línea de crédito a largo plazo.

4.3 IMPACTOS DEL PROGRAMA DE CREDITO EN EL PPCC

Por el carácter piloto y experimental del PPCC, se enfrentó con restricciones significativas para la obtención de información válida y confiable de impacto del programa de crédito. De hecho fueron varios los supuestos mencionados líneas arriba que no pudieron ser cumplidos.

Entre ellos, es necesario destacar el hecho que no fue posible lograr una muestra poblacional lo suficientemente amplia y diversificada como para obtener datos generalizables. Así, al contar únicamente con 20 unidades de producción que participaron del programa, dedicadas a ramas específicas que presentan dinámicas de producción muy distintas, los resultados totales convertidos en promedios sufrieron sesgos significativos.

Por otro lado, el período en el que se otorgaron los créditos, abarcó únicamente los meses de febrero a junio, meses en los que, por lo general, existe un descenso en la demanda de los productos ofrecidos por las pequeñas unidades económicas, sobre todo las de producción y servicios. Un posible impacto del programa sobre estas unidades, pudo haber estado restringido por el comportamiento del mercado en el período anual específico.

En los primeros contactos con la población meta, fue ofrecida una información clara sobre los alcances del programa, en el sentido en que se otorgarían únicamente dos créditos para las unidades de producción y cuatro para las de servicios y comercio. Es posible que esta condición evitó que se genere una estrategia de expansión del mercado en las unidades económicas y, por lo tanto, no fue posible un aprovechamiento óptimo del crédito para generar un crecimiento de sus niveles de producción y ventas.

A pesar de ser evidentes estas limitaciones del PPCC para generar no sólo impactos significativos sino de proveer información confiable, se harán conocer algunas tendencias encontradas en el análisis de la evolución de indicadores generales de impacto.

A. Impacto sobre el valor del Capital de Operación.

Para una valoración de los impactos del crédito sobre los distintos niveles de la estructura y movimiento económico de las pequeñas unidades, se realiza un análisis de medias de los valores obtenidos por indicador; valores que corresponden al movimiento mensual de cada rama de actividad (producción, servicios y comercio).

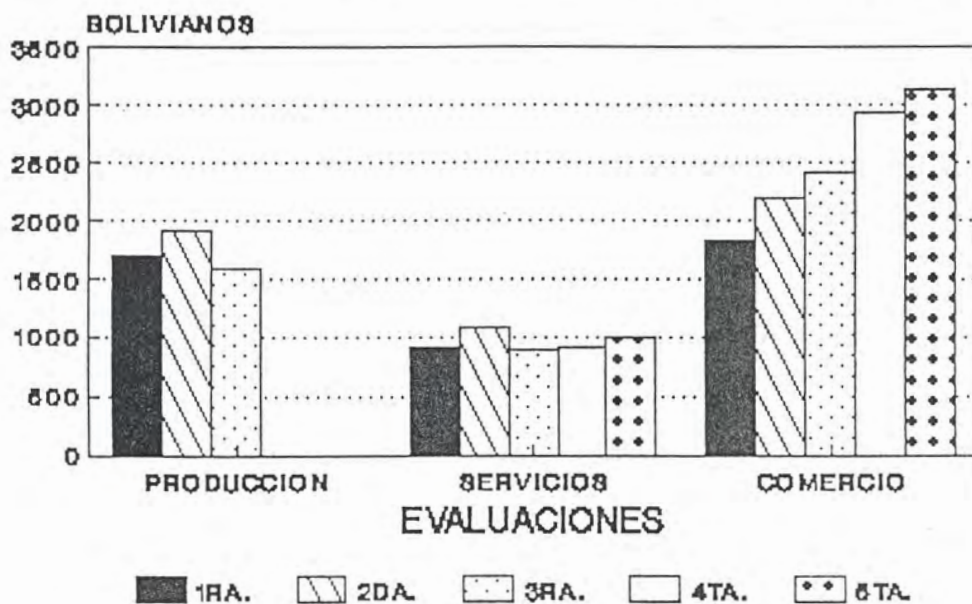
En el gráfico 1 se registra el valor promedio mensual de capital de operación obtenido antes de ser otorgado el primer crédito (primera evaluación) y después de haber sido concluidos los pagos a cada uno de los créditos subsiguientes (segunda y tercera evaluaciones para los tres rubros; cuarta y quinta evaluaciones para las unidades de servicios y comercio).

El capital de operación, en las unidades de producción y servicios está definido como la sumatoria del valor de consumo de materia prima e insumos destinado a la producción mensual, el valor de otro consumo que incluye gastos en transporte, combustible, alquiler de maquinaria y local, luz, agua, intereses por créditos, reparaciones e impuestos) y el valor total de sueldos y salarios, tanto destinados al propietario de la unidad como a los empleados, sean estos eventuales o permanentes. Para las unidades de comercio se lo define como la sumatoria de los gastos mensuales destinados a la compra de mercadería, otro consumo, sueldos y salarios.

Como puede verse en el gráfico, no se registra un comportamiento uniforme entre las tres ramas de actividad. Si bien las unidades de comercio experimentan un crecimiento constante en el valor del capital de operación, en las unidades de producción y servicios, a pesar de haberse logrado un incremento luego del primer crédito, los valores en los siguientes momentos de evaluación bajan a niveles inclusive menores a los datos base.

No cabe duda que la dinámica de las unidades de producción y servicios es fundamentalmente distinta a la que se observa en las unidades de comercio. En estas últimas, los rubros de

GRAFICO 1.- EVOLUCION DEL VALOR DEL CAPITAL DE OPERACIONES



inversión del crédito son limitados: por un lado, el valor de compra de mercadería constituye alrededor del 75% del valor total de capital de operación, siendo mínimo el gasto destinado a otro consumo y a sueldos y salarios. Por otro lado, no es esperable que se utilice el crédito para generar un stock de mercadería, sobre todo en aquellas unidades dedicadas a la venta de bienes fungibles. Los gastos en reparaciones o repuestos son inexistentes y es muy poco probable una inversión del crédito en activos fijos.

Estas características de las unidades de comercio permitieron un impacto más directo del crédito sobre el valor del capital de operación, tal como se puede apreciar en el gráfico 1.

En las unidades de producción y servicios, al existir una dinámica más compleja en el proceso de producción, es factible esperar un uso más diversificado del crédito, pudiéndose afectar no sólo el valor de capital de operación destinado a la producción mensual, sino también el valor de materia prima e insumos en stock; es posible también esperar otros destinos del crédito, como ser la compra de maquinaria o equipo o la inversión en reparaciones del taller.

En un análisis de los componentes del capital de operación, se pudo comprobar que, antes de ser otorgado el primer crédito, en las unidades de producción el rubro de mayor inversión fue la materia prima e insumos (51%), para las unidades de servicios fue la masa salarial (47%) y para las de comercio, la compra de mercadería (75%).

Son en estos rubros prioritarios de inversión, que podría esperarse un mayor impacto de un programa de crédito para capital de operación. Sin embargo, pudo observarse que luego de ser otorgados los préstamos, en las unidades de producción hubo un incremento mayor en valor la masa salarial (valor que incluye el salario del propietario) y valor de otro consumo que en el valor de adquisición de materia prima.

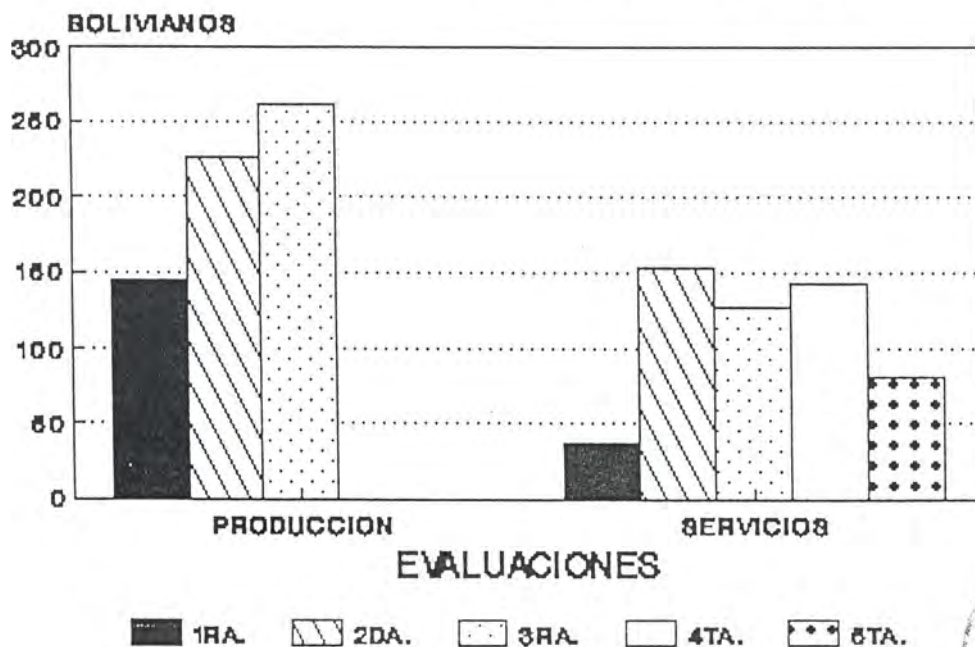
De cualquier manera, la evolución del capital de operación a lo largo de los distintos períodos de evaluación, registrada en el gráfico 1, demuestra que, al menos en las unidades de producción y servicios, el crédito no afectó significativamente al valor total de este capital o al valor de los distintos componentes que lo definen.

Cabe analizar un posible impacto sobre otros componentes del capital de operación, que se constituyen en una capitalización para la producción futura de la unidad, como ser la compra de materia prima e insumos para mantenerlos en stock o para incrementar el capital disponible de la unidad.

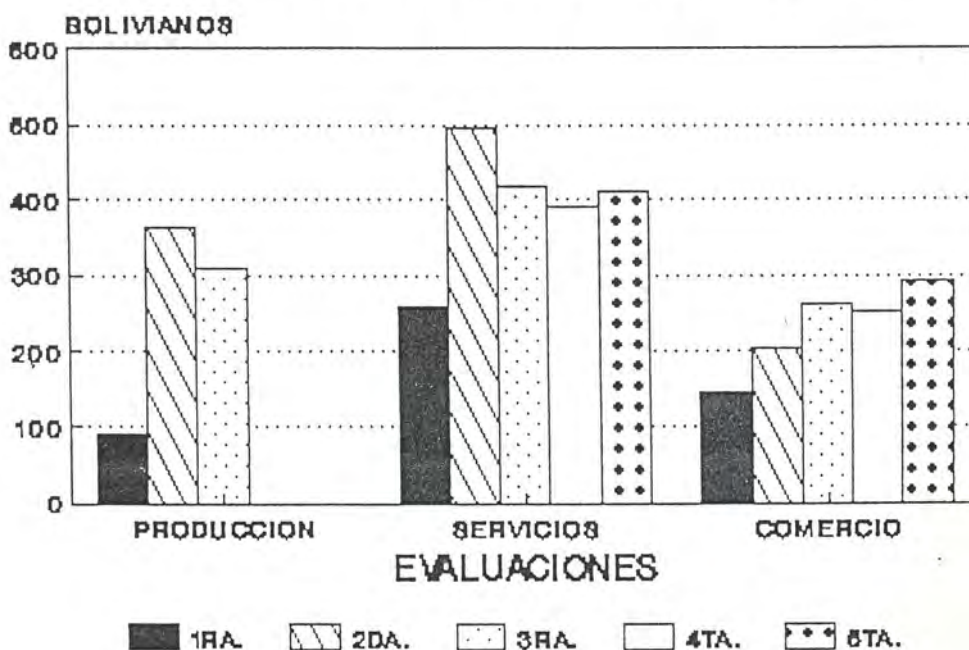
En el gráfico 2 se pueden observar los valores promedio mensuales obtenidos tanto de materia prima e insumos en stock para las unidades de producción y servicios como del ingreso

GRAFICO 2.- Modificación del valor medio de materia prima en stock e ingreso neto de la unidad en los diferentes periodos de evaluación, según ramas de actividad (en Bs.)

MATERIA PRIMA EN STOCK



INGRESO NETO DE LA UNIDAD



neto de la unidad para las tres ramas de actividad y diferentes momentos de evaluación ⁽⁶⁾.

Respecto a la materia prima e insumos en stock, se observa un incremento significativo en las segundas evaluaciones con respecto a la primera (antes de ser otorgado el primer crédito), tanto en las unidades de producción como de servicios ⁽⁷⁾. El mismo fenómeno se observa en los valores del ingreso neto de la unidad.

Los resultados de la evaluación de impacto que se detallan en el gráfico 2, parecen demostrar que en las unidades participantes del PPCC (sobre todo en las unidades de producción y servicios), la recepción del crédito constituye fundamentalmente una estrategia que permite prever un futuro cercano y enfrentar periodos posteriores de mayor demanda.

Es decir, parece ser que en estas ramas de actividad, los créditos otorgados fueron utilizados sobre todo para acumular materia prima, capital disponible de la unidad e inclusive ingresos del propietario, más que para incrementar los volúmenes de producción y venta inmediatos.

Estos datos demuestran que un programa de crédito a corto plazo, no ofrece las garantías (por lo menos a las unidades de producción y servicios), para generar estrategias que permitan incrementar su mercado y con ello, incrementar sus volúmenes de producción para la venta mensual. Sólo les queda incrementar sus recursos para la producción futura, lo que posiblemente no modifica sustancialmente la capacidad de generar mayores ingresos, mientras no esté garantizado un incremento en la demanda de sus productos.

En las unidades de comercio el impacto generado con el programa resulta ser mas claro, habiendo afectado sobre todo el valor de compra de mercadería. Al observarse un incremento sostenido de este valor a lo largo de los cinco periodos de evaluación, parecería indicar que, al menos los rubros de comercio que fueron incluidos en la muestra, tienen una capacidad inmediata de ampliar su mercado y que, por lo tanto, un programa de crédito inclusive de corto plazo, permite un impacto positivo en estas unidades.

B. Otros impactos del Crédito

Al tener las unidades estudiadas, capital disponible gracias a los créditos otorgados, es posible que no se modifique sustancialmente su capacidad de producción y venta mensual (tal como se ha visto en las unidades de producción y servicios), sino que

⁶. Calculado como la diferencia entre el valor mensual de la producción y costo de operaciones, donde se incluye el salario imputado del propietario.

⁷. En las unidades de comercio no fue cuantificado el valor de mercadería en stock.

se generen modificaciones en las formas de relacionamiento con el mercado.

En el cuadro 8 se observa el porcentaje de población por rama de actividad que practicó diferentes modalidades de compra de materia prima o mercadería, diferentes modalidades de venta y se relacionó con diferentes tipos de mercado, antes de ser otorgado el primer crédito y después de haber sido otorgado el último.

Respecto a la modalidad de compra, se puede ver que tanto en las unidades de producción como de servicios, después de recibir el crédito, las compras al contado sustituyen prácticamente todas las compras al crédito que se registraron en el primer momento de evaluación. Esto indica que para estas unidades, recibir un crédito significa dejar de depender de las condiciones que establecen los proveedores para el otorgamiento de créditos en producto y, por lo tanto, abrir la posibilidad de elegir calidades y precios más convenientes; lo que seguramente redundará sobre los ingresos que generan.

A este nivel, el comportamiento de las unidades de comercio es inverso: luego de obtener los créditos del programa, se registra mayor porcentaje de compras al crédito. Son unidades que cuentan normalmente con proveedores fijos, que no incrementan precio, ni disminuyen calidad por ventas al crédito. Es una modalidad de adquisición de mercadería que es favorable a estas unidades, más aún si su operación se encuentra respaldada por capital disponible.

Respecto a la modalidad de venta, en las unidades de producción y comercio se observa un incremento en las ventas al crédito. Es un tipo de venta que sólo es posible cuando se cuenta con capital disponible para cubrir los gastos de la producción o de adquisición de mercadería; capital que se obtuvo en este caso de los créditos como sustitución del proveniente de las ventas al contado. En otras palabras, parecería que para estas unidades, el crédito permitió acceder a otro tipo de clientela, carente de capacidad de pago inmediato, sin dejar de obtener los recursos para reiniciar el proceso productivo o comercial.

Por otro lado, el crédito parece haber afectado al tipo de mercado al que accedían normalmente las unidades estudiadas. Así por ejemplo, a partir de la recepción de los créditos, las unidades de servicios parecerían haber iniciado actividades de producción, con mayores posibilidades de acceder al mercado abierto. Es el caso de las unidades que en el primer momento de evaluación se dedicaban a la reparación de prendas de vestir y, gracias al crédito, iniciaron una actividad productiva de confección de prendas nuevas.

CUADRO 8. - COMPORTAMIENTO DE LAS UNIDADES ECONOMICAS SEGUN FORMAS DE RELACIONAMIENTO CON EL MERCADO (ANTES DEL PRIMER CREDITO Y DESPUES DEL ULTIMO CREDITO) EN PORCENTAJES

	PRODUCCION		SERVICIOS		COMERCIO	
	1ra EVAL. (1)	3ra EVAL. (2)	1ra EVAL. (1)	5ta EVAL. (2)	1ra EVAL. (1)	5ta EVAL. (2)
MODALIDAD DE COMPRA:						
Contado	57.9	73.3	50.0	100.0	75.0	57.1
Crédito	21.1	-	30.0	-	25.0	42.9
Ambos	21.0	26.7	20.0	-	0.0	0.0
MODALIDAD DE VENTA:						
Contado	63.2	33.3	0.0	0.0	58.3	28.6
Crédito	15.8	33.3	80.0	80.0	0.0	0.0
Ambos	21.0	33.4	20.0	20.0	41.7	71.4
TIPO DE MERCADO:						
A Pedido	15.8	53.3	80.0	66.7	-	-
Mercado Abierto	57.9	26.7	0.0	22.2	100.0	100.0
Ambos	26.3	20.0	20.0	11.1	-	-

- (1) Antes de ser otorgado el primer crédito.
 (2) Después de haber sido otorgado el último crédito.

El objetivo de otorgar crédito para capital de operación a las pequeñas unidades económicas, tiene como propósito ulterior, mejorar los niveles de ingreso, al menos del propietario. Por otro lado, se pretende consolidar el nivel de empleo existente y, en lo posible, generar nuevos puestos de trabajo. Las limitaciones del PPCC en cuanto a número de créditos otorgados, en un corto período y con montos promedio de crédito de US\$ 130, impidieron impactos significativos a este nivel. Sin embargo puede esperarse que los efectos inmediatos del crédito sobre el valor del capital de operaciones y sobre las formas de relacionamiento con el mercado, permitan a mediano plazo un mejoramiento en el nivel de vida de los propietarios de las pequeñas unidades económicas y un fortalecimiento de éstas a tal punto que sea posible un impacto positivo sobre el empleo.

Resulta evidente que para que sea posible un impacto real y de largo alcance de los programas de crédito para capital de operación, es necesario que se cumplan los supuestos mencionados

líneas arriba. Sin embargo, cabe recalcar que, aún con un programa experimental y de corto plazo, al menos fue posible generar modificaciones significativas en el valor de capital de operación en las unidades de comercio y establecer mejores condiciones de relacionamiento con el mercado en las tres ramas de actividad.

4.4 IMPACTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación fue diseñado e implementado con el propósito de facilitar una mejor organización y administración de las unidades económicas y permitir un potenciamiento de los grupos asociados. De este propósito se desprenden los indicadores de impacto citados al inicio del presente capítulo; es decir, se pretende afectar el grado de aprehensión de aquellos conceptos que se los considera como fundamentales para lograr este crecimiento; afectar las habilidades conductuales que facilitan el proceso de crecimiento; generar mayor cohesión de los grupos asociados y mayores niveles de organización administrativa de las unidades económicas.

Los resultados obtenidos con el programa de capacitación son de tal naturaleza, que difícilmente puede lograrse un análisis cuantitativo de impacto. No es posible cuantificar indicadores de impacto, tales como los niveles conceptuales, habilidades conductuales, la calidad de organización administrativa de las unidades económicas o el grado de cohesión grupal. Ello obliga a realizar una evaluación fundamentalmente cualitativa del impacto del programa de capacitación.

Los resultados logrados por el programa, se diferencian en función a los tres temas tratados en los diferentes módulos: uso y manejo del crédito, la organización social y la administración y contabilidad de la unidad económica.

A. Impacto del Módulo sobre Uso y Manejo del Crédito

El cumplimiento de requisitos administrativos de un programa de crédito, exige en muchos casos la presencia de habilidades especiales, como ser el manejo de términos legales, la capacidad de defender derechos y reclamar por ellos en una institución bancaria, el manejo de conceptos y habilidades numéricas, etc. En el sector poblacional al que se dirigen los programas como el PPCC, no es difícil encontrar participantes sin instrucción básica o con muy bajos niveles de instrucción y que no han tenido contacto previo con instituciones formales como la banca.

Estas condiciones hicieron imprescindible un espacio de capacitación previo al desembolso de los créditos, de tal manera que se transmitan las habilidades necesarias para que se realice un buen manejo -en términos administrativos- del crédito.

Los requisitos administrativos pudieron ser cumplidos por los participantes del PPCC, gracias a una transmisión cuidadosa

del contenido de este módulo de capacitación. Fue posible que supieran cómo relacionarse con el personal bancario, cómo endosar y cobrar un cheque, cómo depositar en el banco las cuotas de pago al crédito y cómo realizar un cálculo de mantenimiento de valor, transformando una cuota fijada en dólares americanos a bolivianos.

Por otro lado, el contenido sobre la garantía mancomunada vertido en el módulo, permitió en gran medida generar los vínculos de solidaridad y responsabilidad común para un buen repago de los créditos. Las reglas del programa de crédito, vertidas en el módulo, tales como "si un miembro del grupo no paga su cuota, el resto de los miembros la pagan" o "la deuda no es individual, sino grupal", son las que permitieron que se cumpla la garantía prevista para el pago de los crédito.

Otro tema tratado en el módulo fue el de uso y destino de los créditos. Este contenido, si bien no pudo garantizar que el crédito fuera utilizado para capital de operación de la unidad económica, por lo menos permitió aclarar los objetivos del PPCC y orientar, en gran medida, la inversión de los préstamos, tal como se analiza en el acápite anterior.

B. Impacto del Módulo sobre la Organización Social.

En términos generales, se puede decir que los contenidos vertidos en el módulo sobre organización social, fueron percibidos y aprehendidos en forma poco uniforme entre los diferentes participantes y diferentes grupos del PPCC. No cabe duda que la receptividad diferencial de estos contenidos, tiene directa relación con las experiencias, en algunos casos positivas y en muchos negativas respecto al tema.

Como se señala en el primer capítulo, con el módulo se pretendió un rescate y reconceptualización de las prácticas organizativas de los miembros del grupo. En las organizaciones gremiales y sindicales de tipo tradicional, estas prácticas se caracterizan por haber experimentado un largo proceso de deterioro en cuanto a su concepción, objetivos y capacidad de dar respuesta a los intereses de los asociados; tal es así que en la actualidad, confrontan un estado de crisis que se traduce en una paulatina paralización de actividades (B. Rojas, 1990).

En la primera sesión del módulo, los participantes identificaron los problemas más apremiantes que afectan al sector. Entre ellos fueron señalados la falta de acceso a crédito, a programas de capacitación y asistencia técnica; la ausencia de legislación para el desarrollo de sus actividades y de seguridad social que protejan sus derechos como trabajadores; la competencia desleal que significa para el artesano el contrabando; y la debilidad de las organizaciones laborales y gremiales que los representan.

En una segunda sesión se analizó el tipo de respuesta que da la organización laboral de tipo tradicional a los problemas del sector. De los 7 grupos de trabajo formados y frente a 11

problemas identificados, se registró un 86% de respuestas que señalan que las actuales organizaciones no logran resolver ninguno de los problemas planteados.

Esta ausencia de respuesta de la organización, fue explicada también por los participantes señalando los factores que debilitan su estructura, la politizan y la desorientan, tal como Rojas concluye en su estudio sobre las organizaciones laborales.

En la tercera sesión del módulo, se intentó rescatar conceptualmente los beneficios de una organización social de tipo gremial, extrayendo los factores que hacen de una organización eficiente y capaz de dar respuesta efectiva a los problemas que enfrenta el sector. Surgieron los temas de comunicación, cooperación, solidaridad, participación, como elementos ausentes en la práctica organizativa actual y necesarias para esta reconceptualización.

A partir del tratamiento de estos conceptos, fue abordado el tema de planificación, lo que permitió un primer acercamiento al reconocimiento de la capacidad de la organización gremial, para convertirse en una organización capaz de ejecutar proyectos de tipo económico.

La calidad de cohesión de los grupos asociados, las respuestas organizadas que fueron más allá de los requisitos impuestos por el programa de crédito, las diferentes formas de acercamiento a las organizaciones matrices, no encuentran una explicación exclusiva en el módulo de capacitación sobre organización. Sin embargo, se puede decir que sentó las bases para ello, al haberse programado su ejecución al inicio de las actividades del PPCC y al haber logrado una amplia participación en las sesiones. Se demostró un gran interés por el tema; tanto es así que se solicitó una sesión adicional, ampliando el contenido sobre planificación en la organización.

Sin embargo es claro que, así como el proceso de deterioro en la estructura y cohesión de las organizaciones matrices fue largo, es necesario también un largo proceso de reconceptualización, el que permitirá una modificación paulatina de un comportamiento organizativo deficiente. Ello implica un trabajo sistemático no sólo de capacitación sino también de planificación y ejecución de actividades concretas.

De cualquier manera, por la experiencia del PPCC y los resultados logrados en el módulo sobre organización, una reconceptualización de las organizaciones de base y una reorientación de sus proyecciones, parece ser viable a partir de una consolidación inicial de grupos pequeños al interior de ellas. Al establecer lazos de solidaridad, sistemas eficientes de comunicación y participación, en varios grupos de cinco personas, es muy posible que se genere una transferencia esta nueva forma de relacionamiento, a la organización en su conjunto.

C. Impacto de los Módulos sobre Administración, Planificación y Contabilidad.

Como fue mencionado en el primer capítulo, para el tratamiento de los temas de administración, planificación y contabilidad de la unidad económica, fue utilizada la metodología y el material de capacitación elaborado por el FIE. En términos generales, se puede decir que este contenido se adecuó a los objetivos del PPCC y a las necesidades y características de la población meta.

Sin embargo, fueron realizadas algunas modificaciones, por un lado para adecuar los contenidos a las características de las unidades de comercio y por otro, para satisfacer el interés de los participantes sobre el tema de planificación. Este tema, fue tratado con mayor detalle, vinculándolo con el de la planificación en la organización social, abordado en el primer módulo.

La aplicación del instrumento de evaluación (anexo 5.4), permitió registrar los niveles conceptuales previos a las sesiones de capacitación, sobre los temas planificación, administración y contabilidad básica. En esta aplicación se logró un promedio de 63% de respuestas acertadas a las preguntas de la prueba.

Si bien es un puntaje que define relativamente un buen nivel de conocimiento sobre el tema, antes de ser otorgada la capacitación, las diferencias del puntaje obtenido entre los diferentes tipos de población son significativas. En términos generales, el nivel conceptual de las participantes mujeres y dedicadas a las actividades comerciales, fue claramente más bajo que el nivel conceptual demostrado por los participantes de unidades de tipo productivo. En aquellos participantes que eran titulares de unidades productivas semiempresariales y que contaban con algún sistema de control económico previo, se registró un puntaje cercano al 90%.

Esto permitió definir con anticipación que, a pesar de haber sido diseñado este material respetando con suficiente fidelidad las características socioculturales del sector informal urbano, el mismo no tuvo la capacidad de ser aplicado sin la necesidad de adecuar el lenguaje y grado de profundidad del mensaje a distintos niveles conceptuales de la población.

Una vez concluidas las sesiones de capacitación, al haber sido aplicada nuevamente la prueba, se logró un puntaje promedio de 90% de respuestas acertadas, con un rango muy bajo de dispersión. Una comparación entre el puntaje obtenido antes y después de la capacitación, permite asegurar que, por lo menos a nivel conceptual, se logró un impacto positivo, permitiendo la aprehensión de conceptos básicos sobre los temas, de tal manera que sea factible una modificación en las prácticas sobre administración, planificación y contabilidad básica.

Antes de ser administrado el programa de capacitación, sólo el 8% de los participantes utilizaba algún sistema de control contable de su unidad económica. En un seguimiento realizado en los establecimientos, luego de un mes de haber sido concluido el programa, se registró que un 43.6% de los participantes estaban llevando un sistema de cuentas como el que fue propuesto en la capacitación. De este 43.6%, el 48.8% correspondió a las unidades de producción, el 25.6% a las unidades de servicios y el 25.6% a las unidades de comercio. Los participantes que utilizaban algún tipo de contabilidad previo, modificaron su sistema para adecuarlo al propuesto.

Resulta evidente que la aplicación del sistema de contabilidad a las unidades de comercio presenta mayores dificultades, pues estas registran un movimiento económico diario muy frecuente y de bajos montos. Además, cuando estas unidades se dedican a la compra y venta de artículos comestibles, resulta ser significativamente más difícil la contabilidad, que cuando se trata de separar el movimiento económico de la unidad, del movimiento económico del hogar. Así, las mujeres que venden productos alimenticios en el mercado, extraen de su stock para la venta, los productos necesarios para la alimentación de su familia; no es fácil para ellas comprender y mucho menos registrar este movimiento como gasto del hogar y no como parte del movimiento económico de la unidad.

Otros factores como el escaso o nulo nivel de instrucción de los titulares de la unidad, o las deficientes prácticas administrativas que han prevalecido durante muchos años, hacen difícil la adopción de nuevos sistemas de administración y contabilidad. A pesar de estos factores limitantes, un 43.6% de participantes que adoptaron los sistemas propuestos, se considera como un impacto positivo del programa de capacitación sobre el tema.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez descrito el modelo metodológico de crédito y capacitación, diseñado y ejecutado en el marco del PPCC (primer capítulo); descrita su implementación (segundo capítulo); realizada una evaluación de la metodología del diseño (tercer capítulo) y señalados los principales impactos logrados en la población meta (cuarto capítulo), queda hacer resaltar los principales hallazgos, éxitos y falencias de la experiencia que aquí se reporta.

En términos globales, se puede decir que con la implementación del PPCC se esperaron tres grandes resultados: el fortalecimiento de la metodología de Grupos Solidarios desarrollada por AITEC, la validación de escalas predefinidas de crédito y un impacto positivo de los programas de capacitación y crédito sobre la población meta.

Estos resultados esperados, se expresan en las hipótesis de trabajo formuladas en las primeras páginas del presente reporte; aquí se intentará clarificar si las relaciones establecidas en ellas, resultaron ser válidas o no.

A. El Fortalecimiento de la Metodología de Grupos Solidarios

Hipótesis General 1:

La introducción de ajustes y complementaciones a la metodología de crédito, a través de la constitución de Grupos Solidarios (metodología desarrollada por AITEC), junto a un programa específico de capacitación, hacen posible el fortalecimiento de esta metodología, permitiendo el fortalecimiento de los grupos, más allá de las actividades relacionadas con el crédito, contribuyendo al desarrollo de los niveles de responsabilidad solidaria, como paso previo al fortalecimiento de las organizaciones gremiales a las que pertenecen.

Fue mencionado que la metodología tradicional de Grupos Solidarios, incluye una definición de criterios para la conformación de los grupos receptores del crédito, entre los que resalta la presencia de confianza mutua entre los miembros y, por lo tanto, una conformación espontánea, sin la intervención de la institución financiadora.

Una modificación a esta metodología que intentó probar su validez en el PPCC, fue precisamente la metodología de conformación de los grupos, tratando de establecer su relación con el grado de cumplimiento a los créditos y el potenciamiento de los grupos, tal como lo expresa la siguiente hipótesis.

Hipótesis Específica del Programa de Crédito:

Diferentes metodologías para la conformación de grupos asociativos, garantizan de forma diferente el grado de cumplimiento en el pago de los créditos y la capacidad de potenciamiento de los grupos.

En el tercer capítulo se señaló que diferentes metodologías de conformación de grupos para la recepción de créditos, generó no sólo diferentes respuestas frente al crédito, sino que generó diferentes comportamientos organizativos.

Así, una conformación de grupos a partir de las asociaciones gremiales, contando con la recomendación de la organización, a través de su directiva, se considera que ha permitido potenciar la metodología tradicional de grupos solidarios, al haberse generado una mayor responsabilidad frente al crédito que en los grupos conformados bajo la metodología tradicional.

Se considera también que se logró potenciar esta metodología, al haberse logrado la conformación de grupos laboralmente homogéneos, lo que permitió registrar otras actividades grupales además de las exigidas por el programa de crédito. Es así que en estos grupos se observó con mayor frecuencia y como consecuencia del programa, la realización de actividades económicas conjuntas, como la compra de materia prima e inclusive, actividades que involucraron a otros miembros de la asociación que no participaron del programa.

Además, esta metodología parecería lograr una mayor garantía de sustentabilidad de las acciones, al afectar a grupos que forman parte de organizaciones mayores, creadas como respuesta a necesidades e iniciativa propias.

Estos resultados permiten sustentar aquellos objetivos institucionales ⁽⁸⁾ de generar, en las organizaciones naturales del sector (como son las asociaciones de base o sindicatos), espacios para la ejecución de programas de desarrollo.

En el PPCC se ha pretendido también fortalecer la metodología tradicional de grupos solidarios, al haber diseñado un programa de capacitación que contemple el tema de organización social, estableciendo las siguientes relaciones:

⁸ Es el caso de los objetivos plateados por el CEDLA y el IDEPRO.

Hipótesis Específica del Programa de Capacitación:

Un módulo de capacitación sobre el tema de organización gremial, fortalece a los grupos asociativos, generando efectos multiplicadores y comportamientos organizativos más allá de las obligaciones del programa de crédito.

El módulo de capacitación sobre organización social de tipo gremial logrará grados diferenciales de potenciamiento, dependiendo de si los grupos fueron conformados bajo una metodología tradicional (en base a confianza mutua) o si fueron conformados en torno a una misma actividad económica y a partir de las organizaciones gremiales a las que pertenecen.

Al haberse alcanzado los objetivos programados para este módulo de capacitación, y al haberse logrado en su desarrollo, una participación activa por parte de los capacitados, se puede decir que las actividades económicas conjuntas que se registraron en los grupos estuvieron, por un lado, facilitadas por una conformación laboralmente homogénea y a partir de las asociaciones y, por otro, fueron motivadas por los contenidos vertidos en el módulo de capacitación mencionado.

En suma, las modificaciones a la metodología tradicional de grupos solidarios introducidas en el PPCC, tales como una conformación de los grupos a partir de las asociaciones de base, en torno a una misma actividad laboral, y otorgando capacitación sobre organización social, ha permitido que se presenten comportamientos sociales y económicos más allá de los exigidos por el programa de crédito. Estos comportamientos se los considera como positivos al constituirse en una demostración del fortalecimiento de los vínculos de solidaridad establecidos en los grupos, con una clara perspectiva de socializar la actividad económica y de esta manera, potenciarla.

En última instancia, estos resultados del PPCC se los considera como positivos al haberse generado un proceso de fortalecimiento grupal en torno a una actividad económica, que necesariamente redundará en beneficio de la calidad de vida de cada uno de los componentes del grupo.

B. La Validación de las Escalas Predefinidas de Crédito

Hipótesis General 2:

Una metodología de crédito dirigida a grupos asociados, con escalas preestablecidas y crecientes de préstamo, diferenciadas por rama de actividad, permite reducir los costos de control, supervisión y seguimiento en el otorgamiento de créditos para capital de trabajo.



Hipótesis Específica del Programa de Crédito:

Escalas predefinidas de crédito por grupo permiten... respetar los requerimientos diferenciales de capital de operaciones al interior del grupo.

Es necesario reconocer que las actividades desarrolladas en el PPCC, no permitieron verificar la validez de esta hipótesis, en el sentido en que no fue previsto reducir costos de control, supervisión y seguimiento en el programa de crédito, aplicando escalas predefinidas. Sólo fue posible probar el grado de adecuación de las escalas definidas, a los requerimientos de la pequeña unidad económica.

Sólo en caso de ser validadas estas escalas a través del PPCC, sería factible recomendar su uso en un servicio masivo, de tal modo que, al haber comprobado su correspondencia con los requerimientos de capital de la población meta, sería posible reducir parcialmente el trabajo de evaluación para la determinación de montos de crédito, lo que implicaría un ahorro significativo en costos de operación.

No cabe duda de que al haberse establecido en las escalas de crédito montos tope por grupo, fue posible, en gran medida, respetar las necesidades diferenciales de capital por tipo de unidad, habiéndose generado un interesante proceso de redistribución del monto entre los miembros del grupo, de acuerdo al tamaño y requerimiento de cada unidad.

Sin embargo, gracias al sistema de evaluación económica implementado en el PPCC, que fuera aplicado a cada uno de los participantes antes de ser otorgado cada crédito, se pudo comprobar, por un lado, que los montos de crédito grupal ofrecidos por las escalas, en general resultaron ser mayores a los requerimientos del conjunto de las unidades económicas que componían el grupo. Por otro, se verificó que los plazos y la frecuencia de cuotas establecidos, tampoco correspondieron estrictamente a sus ciclos de producción y retorno de capital.

En muchos casos se pudo comprobar que si bien la unidad económica demostraba capacidad de absorber los montos ofrecidos, los plazos fijados no permitían asegurar un buen nivel de repago, al establecerse cuotas muy elevadas.

Estos resultados permiten llegar a la conclusión de que no pueden generalizarse los requerimientos de las pequeñas unidades económicas. Es imprescindible establecer escalas diferenciales en función no sólo a tres grandes ramas de actividad (producción, servicios y comercio), sino a ramas específicas, en base a un minucioso estudio sobre requerimientos de capital y dinámica de cada tipo de unidad.

Sólo en caso de establecerse requerimientos generalizables por rama específica a través de este estudio, será posible utilizar escalas de crédito preestablecidas. Sólo así será posible obviar un minucioso estudio de cada unidad para fijar montos de crédito, sin correr el riesgo de imponer una obliga-

ción crediticia que no corresponda a la capacidad de pago de la pequeña unidad económica.

C. El Impacto de los Programas de Crédito y Capacitación

Hipótesis Específica del Programa de Crédito:

Un programa de pequeño crédito para capital de operación, genera un impacto sobre las unidades económicas por lo menos a tres niveles:

- . Sobre el volumen de capital de operación
- . Sobre las relaciones que se establecen con el mercado
- . Sobre empleo y los ingresos.

Los impactos del programa de crédito sobre las unidades económicas, fueron limitados debido al corto período de implementación del programa, escaso número de créditos otorgados y montos de préstamo poco significativos, sobre todo para las unidades de producción. También fueron limitadas las posibilidades de generar información confiable y generalizable a poblaciones mayores, sobre las tendencias generales de impacto encontradas, por haber afectado a una muestra poblacional reducida.

A pesar de ello, cabe recalcar que se logró una modificación significativa del valor del capital de operaciones utilizado por las unidades de comercio, en las cuatro evaluaciones registradas luego de haber sido otorgados los cuatro créditos, respecto a este valor obtenido antes de ser otorgado el primer crédito.

El impacto fue menos claro en las unidades de producción y servicios, sin embargo se registró un incremento en el valor de materia prima en stock, ingreso neto de la unidad y del propietario, luego del primer crédito.

Por otro lado, se puede concluir que un programa de pequeño crédito y a corto plazo, como el experimentado en el PPCC, es posible generar una modificación en las formas de relacionamiento con el mercado, permitiendo a las unidades de producción y servicios cambiar una estrategia de compras de materia prima al crédito por compras al contado. Es posible también lograr que las unidades de producción y comercio cambien una práctica de ventas al contado por ventas al crédito y que las unidades de servicios inicien una actividad productiva con posibilidades de acceder a un mercado abierto.

En términos generales, cabe resaltar que son las unidades de comercio las que fueron más beneficiadas con el programa, habiendo demostrado una capacidad de crecimiento inmediato y constante. Esto posiblemente se deba a que son estas unidades las que, por su dinámica y características laborales, se ajustaron con mayor precisión a las condiciones de crédito ofrecidas, en cuanto a montos, plazos y fraccionamiento de cuotas.

Hipótesis Específicas del Programa de Capacitación:

Un módulo de capacitación dirigido a otorgar conocimientos sobre el uso y manejo de los créditos, otorgado antes del desembolso del primer préstamo, garantiza un buen cumplimiento de los requisitos exigidos por el programa de crédito.

Un módulo de capacitación sobre administración, planificación y principios de contabilidad, permitirá la adopción de prácticas sencillas y eficientes de organización y control en cada unidad económica.

En el acápite sobre evaluación de impacto del programa de capacitación, ya se mencionó que fueron alcanzados resultados significativos con los módulos de capacitación otorgados.

Por un lado, se garantizó un buen cumplimiento de los requisitos administrativos exigidos por el programa de crédito, gracias al primer módulo de capacitación. Fueron consolidados los lazos de solidaridad, de tal modo que se garantizó un buen cumplimiento con las obligaciones crediticias. Fueron aprehendidos conceptos básicos sobre administración y planificación y adoptados sistemas de control contable en las unidades económicas.

Sin embargo, cabe recalcar que el PPCC tuvo como población meta a una población disímil no sólo en necesidades e intereses, sino también en niveles de instrucción. Esto dio lugar a que tuviera que adaptarse el mensaje a diferentes tipos de trabajadores del sector informal (por un lado, productores y trabajadores del área de servicios y, por otro, comerciantes; o participantes afiliados a una organización de base por un lado y, por otro, a participantes no afiliados; o participantes con algún grado de escolaridad por un lado, y participantes con ninguna escolaridad por otro). A pesar de ello, los contenidos de capacitación y las prácticas contables propuestas, no fueron asimilados ni adaptados de una manera uniforme, generándose niveles de impacto diferentes, entre los diferentes tipos de población.

Una metodología participativa, más la utilización de medios didácticos como los audiovisuales, e inclusive la utilización de ejemplos prácticos, no permiten modificar sustancial y en forma permanente los conocimientos y destrezas, a no ser que, en primera instancia, el contenido de la capacitación sea asumido por la población meta como una carencia propia, y en segunda instancia, se conduzca una modificación de las prácticas cotidianas.

Una predominancia de participantes con un escaso nivel de escolaridad, permite concluir, que no sólo es necesaria la utilización de una metodología participativa en los programas de capacitación al sector, sino que es imprescindible la utilización de una metodología de capacitación que induzca a una práctica basada en su realidad, tratando de obviar en lo posible los contenidos teóricos y puramente conceptuales.

5.2. RECOMENDACIONES

Como fue dicho en la primera parte del documento, con la implementación del PPCC se tuvo la intención de probar una metodología de crédito y capacitación a fin de que, en un futuro cercano, pueda ser replicada en forma masiva. Por lo tanto, aquí se realizarán recomendaciones para que el diseño metodológico evaluado en el PPCC, pueda ser aplicado exitosamente en un programa a gran escala, haciendo resaltar las modificaciones o adaptaciones que se consideran necesarias.

Se agrupan las recomendaciones bajo tres rubros generales: sobre aspectos técnico metodológicos; sobre aspectos administrativos y recomendaciones para lograr una autosuficiencia operativa.

A. Aspectos Técnicos

No cabe duda que el éxito de un programa masivo de crédito, depende fundamentalmente de la capacidad del diseño metodológico para generar un retorno puntual de los créditos. Son varios los componentes metodológicos que deberán tomarse en cuenta para lograr una cartera sana.

En primer lugar, se hace resaltar la importancia de fijar adecuadamente los montos de crédito, los plazos para el repago y la frecuencia de cuotas. Estos deberán tener una estricta correspondencia con los requerimientos de capital y dinámica laboral de las unidades económicas.

Un crédito, cuyo monto no es coincidente con los montos que se requieren, normalmente obliga a un destino fuera de las actividades de la unidad, desvío que puede significar un riesgo para el retorno de los créditos. Plazos y frecuencia de cuotas que no respeten los ciclos de retorno del capital (ciclos de producción y venta) por tipo de unidad, frecuentemente generan retrasos involuntarios en el repago.

Montos de crédito, plazos y frecuencia de cuotas, deberán ser diferenciales según el tipo de unidad sujeto de crédito, lo que implica necesariamente realizar un diagnóstico de los requerimientos, por lo menos en las ramas específicas de actividad más importantes.

El fraccionamiento del pago, que respeta la dinámica del movimiento de capital de la unidad, también es imprescindible para garantizar un buen repago, al evitar una acumulación de la deuda, y al permitir una planificación de los gastos en la unidad.

La secuencialidad de los créditos es otro componente metodológico que deberá mantenerse, al ser a través de ella que, además de garantizar el pago de un crédito bajo la perspectiva de lograrse un próximo, se respeta el requerimiento de financiamiento externo de las unidades en proceso de crecimiento.

Por otro lado, la conformación de grupos asociados (de alrededor de cinco personas) para la recepción de créditos, es un buen recurso metodológico para garantizar el repago de los créditos y, para facilitar actividades gremiales y económicas conjuntas. Esto último será más factible en la medida en que los grupos sean constituidos a partir de las asociaciones de base, cuidando que los miembros se dediquen a una misma actividad laboral y si se acompaña el programa de crédito con un programa de capacitación que aborde el tema de la organización.

Esta metodología parece ser un camino viable para un programa de apoyo al sector, que no sólo pretenda garantizar el retorno de los créditos, sino potenciar a los grupos solidarios, como paso previo al fortalecimiento de las organizaciones de base.

Así concebidos los grupos solidarios, pueden constituirse en una semilla para la transformación del carácter, funciones y perspectivas de las organizaciones gremiales o de base. Pueden llegar a transformar los vínculos de solidaridad, los canales de comunicación y niveles de participación de este tipo de organizaciones, dándoles una clara perspectiva para convertirse en instancias no sólo reivindicativas para el sector, sino capaces de brindar un servicio integral a sus afiliados, de llevar a cabo actividades productivas de mayor envergadura y, por lo tanto, capaces de constituirse en una buena contraparte para los programas de desarrollo.

La cohesión y consolidación de los grupos debe considerarse como un proceso, que puede ser facilitado por los contenidos de la capacitación y las actividades que se llevan a cabo durante los primeros créditos. Al considerarse estos créditos como parte del proceso, sus características (montos y plazos) deben ser tales que impliquen el menor riesgo posible. Montos menores a los requerimientos, permitirán evaluar a la institución la responsabilidad del grupo frente al crédito y permitirá al grupo adecuarse a las exigencias de la metodología, con un riesgo mínimo para ambas partes.

Respecto a los programas de capacitación, resulta claro que son imprescindibles para lograr un apoyo integral al sector; sin embargo, no lograrán impacto y participación significativos, mientras no sean diseñados en estricta correspondencia con los intereses de la población meta y su metodología no contemple la transferencia de prácticas concretas, y no sólo contenidos teóricos.

B. Aspectos Administrativos

Uno de los mecanismos administrativos que facilitó en gran medida el manejo de los fondos de crédito del PPCC, fue el servicio de ventanilla proporcionado por una institución bancaria. Sin embargo, quedó claro que un servicio ágil y eficiente de este tipo de institución, depende casi exclusivamente de la capacidad y voluntad del personal que hace efectivos los cheques y recibe los depósitos.

Si en un programa masivo se prevé también el uso de un sistema bancario para el retiro y repago de los créditos, deberá considerarse la capacidad real de este sistema de prestar también un servicio masivo. Si es así, será imprescindible establecer una relación próxima con el personal bancario que realiza el servicio de ventanilla; será necesario que este personal se involucre con los objetivos del programa, ya que, en gran medida, depende de ellos que este servicio sea adecuado.

El servicio administrativo institucional y el servicio de intermediación bancario, deberá proveer de información computarizada permanente y sistemática sobre la cartera de crédito. Es ésta información la que permitirá, por un lado, un trabajo eficiente de seguimiento y control de la morosidad. Por otro, generará la documentación necesaria para un análisis estadístico del programa.

C. Autosuficiencia Operativa

Para las instituciones privadas de desarrollo, resulta cada vez más difícil lograr financiamiento externo no reembolsable para solventar los gastos de operación. Esta es normalmente la condición de las instituciones no gubernamentales, dedicadas a otorgar servicios de educación o salud, que destinan sus recursos a fondo perdido. Una dependencia de fondos externos, se convierte en un escollo infranqueable para las proyecciones de este tipo de instituciones.

La gran ventaja de una institución dedicada a canalizar financiamiento, reside en que puede crear mecanismos metodológicos de generación de ingresos y de minimización de costos, que permitan solventar, en un periodo dado, los gastos de operación.

A la fecha, son varias las instituciones a nivel latinoamericano que otorgan crédito y capacitación a las pequeñas unidades económicas, que han logrado un alto nivel de autosuficiencia, demostrando su capacidad para reducir costos e incrementar sus ingresos. (Otero, M., 1990)

Estos mecanismos de generación de ingresos y de reducción de costos deberán ser previstos, siempre que exista una perspectiva de masificar el servicio y, si se tiene conciencia de que la población meta del programa de financiamiento tiene la capacidad de solventar los costos reales del servicio, tal como ha sido demostrado en el PPCC o como es afirmado por Robert Christen (1990).

Uno de los mecanismos para la generación de ingresos son los intereses derivados de los créditos otorgados. Por los resultados logrados en el PPCC, las unidades económicas, sean éstas de la rama de servicios, producción o comercio, tienen la capacidad de enfrentar un costo financiero fijado por una tasa de interés de tipo comercial; tasa que normalmente deberá cubrir por lo menos los costos financieros de la institución.

Cubiertos los costos financieros, los costos operativos podrán cubrirse también con intereses de tipo comercial, cuando la estrategia operativa permita reducir estos costos y se logre un determinado volumen de cartera colocada.

Así por ejemplo -como fue analizado en el capítulo tercero- un modelo programático será capaz de cubrir los costos operativos dependiendo de varios factores; entre ellos, de los volúmenes de los créditos, de los plazos para el repago, y del número de nuevos ingresos mensuales de participantes al programa, del número de grupos asociados a cargo de cada asesor del crédito, entre otros.

Si bien los montos y plazos deben adecuarse a los requerimientos de las unidades económicas, debe también tomarse en cuenta que montos altos y plazos largos generan mayores ingresos para la institución. Para lograr un servicio masivo, autosuficiente y de alta calidad, los dos requisitos deberán ser considerados.

Los nuevos ingresos mensuales de participantes deberán ser tantos como la capacidad instalada de la institución lo permita. El número de grupos a cargo de un sólo asesor de crédito, también deberán ser tantos como lo defina un límite de atención eficiente.

Otra opción viable para minimizar los costos de operación y agilizar el servicio de préstamos, parecerían ser las escalas predefinidas de crédito. En caso de lograrse una definición de escalas por rama específica de actividad, que respeten requerimientos de capital y la dinámica de retorno de capital, puede obviarse en gran medida el estudio de cada unidad solicitante para fijar montos, establecer plazos y número de cuotas, lo que significaría incrementar la capacidad de atención de cada asesor de crédito.

Conscientes de que, inclusive dentro de cada rama específica de actividad existen diferentes niveles de requerimiento de capital, resulta pertinente la metodología de grupos solidarios, donde se establezcan en las escalas de crédito montos tope por grupo, con la opción de que se de una distribución en función a requerimientos específicos al interior de éste.

Por este motivo y por otros más, la metodología de grupos solidarios también resulta ser una estrategia válida para minimizar los costos operativos de la institución. Así, con una sola operación crediticia -lo que implica gastos en papelería, procesamiento de información, transacción bancaria, etc.- se atiende a alrededor de cinco personas.

En suma, cada uno de los detalles de la metodología técnica y administrativa de un programa de crédito y capacitación, deberá ser diseñado para maximizar su eficiencia respecto a la calidad de servicios y respecto a la relación costo / ingresos, con la perspectiva de lograr una independencia progresiva de financiamientos externos. El equilibrio entre un servicio eficiente en términos técnicos y administrativos y un servicio eficiente en términos económicos y financieros, se convierte en el reto actual de los programas de apoyo a la pequeña unidad económica.



ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA DE CREDITO	81
1.1 Solicitud de crédito	82
1.2 Contrato de préstamo	83
1.3 Recibo contable.....	85
1.4 Boletas de depósito.....	86
1.5 Plan de pagos.....	87
Anexo 2: GUIAS METODOLOGICAS DEL PPCC..	88
2.1 Guía metodológica para la ejecución de la etapa pre crédito.....	89
2.2 Guía metodológica para la ejecución de la etapa posterior al desembolso del primer crédito.....	98
Anexo 3: CONTENIDOS MINIMOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	109
3.1 Módulo I: Uso y manejo del crédito.....	110
3.2 Módulo II: Organización social.....	112
3.3 Manual: Técnicas básicas de gestión.....	114
3.4 Módulos III: Admnsitración y contabilidad de la unidad comercial.....	116
Anexo 4: MODELOS DE CARTERA Y PROTECCION DE COSTOS/INGRESOS	117
4.1 Modelo A.....	118
4.2 Modelo B.....	121
4.3 Modelo C.....	124
4.4 Proyección de costos e ingresos.....	127
Anexo 5: INSTRUMENTOS DE EVALUACION	128
5.1 Ficha de identificación.....	129
5.2 Evaluación económica para producción y servicios..	130
5.3 Evaluación económica para comercio.....	135
5.4 Evaluación de los módulos de capacitación sobre , planificación, administración y contabilidad.....	140



ANEXO 1

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS
DEL PROGRAMA DE CREDITO



ANEXO 1.1.

PROGRAMA DE PEQUEÑO CREDITO - CEDLA

SOLICITUD DE PRESTAMO NUMERO _____

En la ciudad de La Paz, en fecha _____, mediante
nuestro representante _____,

el grupo asociativo conformado por las siguientes personas:

	NOMBRE	FIRMA	MONTO SOLICITADO (en US\$)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

SOLICITA EN CALIDAD DE PRESTAMO LA SUMA
TOTAL DE US\$. _____

Como grupo, nos comprometemos a:

1. Cancelar la totalidad del prestamo con un interés mensual de _____ %
2. Cancelar el prestamo en un plazo de ... _____ semanas
3. Cancelar el prestamo en _____ cuotas
4. Depositar las cuotas cada..... _____ días en las oficinas del Banco Nacional de Bolivia.
5. Depositar las cuotas en moneda nacional, al tipo de cambio vigente para la venta día antes a la fecha de vencimiento de cada cuota.

Firma del Coordinador
Programa de Pequeño Crédito
CEDLA

____ - ____ - ____
Fecha de desembolso

ANEXO 1.2.

CONTRATO DE PRESTAMO DE DINERO

Conste por el presente documento privado, susceptible de elevarse a instrumento público por reconcimimiento de firmas, que entre las partes intervinientes se celebra un contrato de préstamo de dinero, de acuerdo a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: (Partes intervinientes). Las siguientes partes intervienen en la celebración del presente contrato: a) el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), representado por el Lic. Enrique Ormachea S. con CI 10929 LP a denominarse en lo sucesivo INSTITUCION PROMOTORA y b) el grupo asociativo conformado por los (las) siguientes personas:

- | | | |
|----|-------|-------|
| 1. | _____ | CI N° |
| 2. | _____ | CI N° |
| 3. | _____ | CI N° |
| 4. | _____ | CI N° |
| 5. | _____ | CI N° |

a denominarse en lo sucesivo USUARIOS DEL PROGRAMA.

SEGUNDA: (Antecedentes). La INSTITUCION PROMOTORA organiza en favor de los USUARIOS DEL PROGRAMA, un sistema de préstamo de dinero destinado a incrementar el capital de operaciones de sus actividades económicas y así lograr el crecimiento y desarrollo de las mismas.

TERCERA: (Naturaleza del contrato). De conformidad a los anteriores antecedentes, la INSTITUCION PROMOTORA concede a los USUARIOS DEL PROGRAMA un préstamo de dinero en moneda norteamericana de curso legal y corriente, por la suma de

_____ monto que los mencionados usuarios se comprometen a devolver en su equivalente en moneda nacional de acuerdo al tipo de cambio oficial del día y bajo los términos y condiciones acordados en el presente contrato.

CUARTA: (Condiciones de pago). El préstamo de dinero concedido devengará un interés mensual de 2% y quedará sujeto a un plazo improrrogable de ___ días, computables a partir de la fecha de desembolso, debiendo cancelarse en las oficinas del Banco Nacional de Bolivia, de conformidad al plan de pagos adjunto, que formará parte integrante del presente contrato.

QUINTA: (Indivisibilidad de la obligación de pago). El préstamo se otorga al grupo asociativo en forma indivisible, mancomunada y solidaria, de tal forma que, cada uno de ellos, es responsable por la integridad de lo adeudado por el grupo.

SEXTA: (Caso de incumplimiento). En caso de incumplimiento de una o más de las condiciones de repago del préstamo señaladas en las cláusulas precedentes, la INSTITUCION PROMOTORA podrá cobrar la suma total adeudada a cualquiera de los integrantes del grupo asociativo.

SEPTIMA: (Obligación adicional). Los USUARIOS DEL PROGRAMA se comprometen a asistir a los cursos de capacitación en temas de administración y gestión, que acompañan al sistema de préstamo.

OCTAVA: (Conformidad). En plena conformidad con las cláusulas precedentes los abajo firmantes nos comprometemos a su fiel cumplimiento :

Por el grupo asociativo:

Por el CEDLA

1. _____	4. _____	<u>Lic. Enrique Ormachea.</u>
2. _____	5. _____	
3. _____	6. _____	

La Paz, __ de ____ de 1990

ANEXO 1.3

cedia
PAPELETA CONTABLE

No-

Lugar / Día / Mes / Año

Nombre:

Concepto:

Efectivo

Cheque No.

Banco

Tipo de cambio

CUENTA	CODIGO						DEBE		HABER	

Son:

Vo. Bo.

Recibí Coforme C. I.

ANEXO 1.4



BANCO NACIONAL DE BOLIVIA

Este depósito queda sujeto a las disposiciones legales en vigencia

PROGRAMA CEDLA

ORIGINAL

CREDITO N° _____

DEPOSITO EN EFECTIVO

CAPITAL _____

INTERES _____

INTERES PENAL _____

TOTAL _____ Bs.-

PARA ABONAR EN LA CUENTA

CORRIENTE N° 1000110600

DIA MES AÑO

FECHA VENCIMIENTO _____

FECHA DEPOSITO _____

CUENTAS CORRIENTES

El presente documento, carece de valor de no llevar la firma y sello del cajero, la certificación de la máquina.

Son: _____

Bolivianos

FIRMA DEL DEPOSITANTE

FIRMA DEL RECIBIDOR

CERTIFICACION DE LA MAQUINA



Anexo 1.5

PLAN DE PAGOS

FECHA DE ENTREGA	DIA:	4	INTERES ANUAL DE:	0.24%	
	MES:	6	NUMERO DE SEMANAS:	4	
	AÑO:	1990	NUMERO DE CUOTAS:	4	
		Jun 04 90	DEPOSITAR CADA	7 DIAS	
SOLICITUD DE PRESTAMO		83			
SOLICITUD DE PRESTAMO		83	MONTO:	230.00 57.50	
FECHA	SALDO \$	Capital \$us Bs.	Interés \$us Bs.	Total \$us Bs.	Tipo de Cambio
Jun 11 90	230.00	57.50	1.06	58.56	
Jun 18 90	172.50	57.50	0.80	58.30	
Jun 25 90	115.00	57.50	0.53	58.03	
Jul 02 90	57.50	57.50	0.27	57.77	
NOMBRE:	BENEDICTA QUISPE		MONTO:	50.00	
FECHA	SALDO \$	Capital \$us Bs.	Interés \$us Bs.	Total \$us Bs.	Tipo de Cambio
Jun 11 90	50.00	12.50	0.23	12.73	
Jun 18 90	37.50	12.50	0.17	12.67	
Jun 25 90	25.00	12.50	0.12	12.62	
Jul 02 90	12.50	12.50	0.06	12.55	
Total					
NOMBRE	ASUNTA YUPANQUI		MONTO:	50.00	
FECHA	SALDO \$	Capital \$us Bs.	Inter?s \$us Bs.	Total \$us Bs.	Tipo de Cambio
Jun 11 90	50.00	12.50	0.23	12.73	
Jun 18 90	37.50	12.50	0.17	12.67	
Jun 25 90	25.00	12.50	0.12	12.62	
Jul 02 90	12.50	12.50	0.06	12.55	
Total					

ANEXO 2

GUIAS METODOLOGICAS DEL PROGRAMA PILOTO
DE CREDITO Y CAPACITACION



ANEXO 2.1

GUIA METODOLOGICA PARA LA EJECUCION DE
LA ETAPA PRECREDITO Y DESEMBOLSO DEL PRIMER CREDITOFASE 1
IDENTIFICACION DE LA POBLACION META

OBJETIVO:

Identificar y seleccionar a los potenciales beneficiarios del Programa, en función al cumplimiento de criterios de calificación especificados para las unidades económicas, los trabajadores de las unidades económicas, las organizaciones de base y para los participantes de las organizaciones de base.

PROCEDIMIENTO:

Se seleccionarán los potenciales participantes del Programa, en función a los siguientes criterios de calificación.

- 1) Criterios de calificación para las unidades económicas:
 - a) Se tomará en cuenta a pequeñas unidades económicas de comercio, servicio y producción.
 - b) Se tomará en cuenta a unidades económicas tanto de tipo familiar como semiempresarial.
 - c) Debe tener requerimiento de capital de operaciones.
 - d) La unidad económica debe contar con un establecimiento tipo local, aunque éste fuera el domicilio del dueño.
 - e) El establecimiento deberá estar dentro del área de influencia del Programa (la ciudad de La Paz).
- 2) Criterios de calificación para los trabajadores de las unidades económicas:
 - a) Deben ser propietarios de las unidades económicas.
 - b) Deben ser únicos dueños de la unidad económica.
 - c) Deben contar por lo menos con un año de experiencia en el oficio.
 - d) Deben ser mayores de edad.
- 3) Criterios de calificación para las organizaciones de base:
 - a) Deberán contar con un grado mínimo de organización, sin haber alcanzado a ejecutar actividades y programas de tipo económico.

- b) La Asociación debe existir como tal por un periodo mayor a los cuatro años.
- 4) Criterios de calificación para los afiliados a las organizaciones de base.
- a) Deberán ser miembros activos de la Asociación Gremial.
 - b) No deberán ser miembros de la directiva de la Asociación.
 - c) Deberán tener por lo menos un año de participación en la Asociación.

FASE 2

PROMOCION DEL PROGRAMA

OBJETIVO:

Dar a conocer las características del programa a aquellos trabajadores de unidades económicas y organizaciones de base que cumplan con los requisitos.

PROCEDIMIENTO:

Una vez identificada la población, unidades económicas y asociación gremial que cumplen con los criterios de selección, deberá promocionarse el Programa.

El contacto para realizar la promoción deberá diferenciarse en función a las dos metodologías de conformación de grupo:

- 1) Para la metodología de conformación espontánea, el contacto debe realizarse a través de individuos que cumplan con los requisitos expuestos para las unidades económicas y los trabajadores de las unidades económicas.
- 2) Para la metodología de conformación a partir de las organizaciones de base, el contacto debe realizarse a partir de las directivas de aquellas organizaciones que cumplan con los requisitos estipulados para las mismas.

CONTENIDO:

Tema 1. Sondeo sobre los requerimientos de crédito y capacitación:

Tanto en el contacto con individuos como con directivas de organizaciones de base, se debe indagar si el rubro de trabajo y las unidades económicas específicas requieren un servicio de capacitación y crédito para capital de operaciones.

Tema 2. El Programa:

A los individuos y organizaciones de base que demuestren interés, se deberá explicar los propósitos del Programa y sus características principales (temas de capacitación y condiciones del crédito).

FASE 3 CONFORMACION DE GRUPOS ASOCIATIVOS

OBJETIVO:

Formar ocho grupos asociativos para que se constituyan en los receptores del PCC.

PROCEDIMIENTO:

Una vez promocionado el Programa, se deberán constituir ocho grupos asociativos de alrededor de cinco personas cada uno, entre la población y organizaciones de base que cumplan con los criterios de selección y hayan demostrado interés en la etapa de promoción.

Deberán constituirse cuatro grupos bajo la metodología de conformación espontánea. Entre ellos deberá existir un grupo de trabajadores del comercio, un grupo de trabajadores del área de servicios y dos grupos de productores.

Otros cuatro grupos deberán constituirse bajo la metodología de conformación a partir de las directivas de las organizaciones de base. Entre ellos también deberá contarse con un grupo de comercio, otro de servicios y dos de producción.

El requisito que deberá cumplirse para la conformación de grupos espontáneos es:

Los miembros del grupo deberán tener un alto grado de confianza mutua.

Los requisitos que deberán cumplirse para la conformación de grupos constituidos a partir de la Asociación Gremial son:

- a) Los grupos deberán conformarse bajo la base de confianza mutua y actividad conjunta en la Asociación Gremial a la que pertenecen.
- b) Los miembros del grupo deberán tener una actividad económica afín.
- c) Los miembros del grupo deberán tener la recomendación de la directiva de la Asociación Gremial a la que pertenecen.

CONTENIDO:

En el contacto con individuos para la conformación de grupos en forma espontánea, deberá pedirse que se asocien con otras cuatro o cinco personas que tengan mucha confianza entre sí y que se dediquen a la misma rama de actividad económica (comercio, servicio o producción).

En el contacto con directivas de organizaciones de base deberá pedirse que ellas constituyan grupos de alrededor de cinco personas entre trabajadores que pertenecen a la organización, que merezcan su recomendación y que entre ellas exista confianza mutua.

FASE 4**VERIFICACION Y EVALUACION ECONOMICA****OBJETIVOS:**

1. Constatar que todos los integrantes de los grupos asociativos cumplan con los requisitos estipulados tanto para las unidades económicas, como para los individuos y las asociaciones gremiales.
2. Contar con una evaluación económica antes de iniciar con el programa de crédito y capacitación, de todos los puestos de trabajo de aquellos individuos que hubieran solicitado su ingreso al Programa y cumplido con los requisitos. Esta evaluación económica, a través del registro del movimiento de capital, la cuantificación de activos y empleo, permitirá datos base para posteriores mediciones de impacto del Programa.

PROCEDIMIENTO:

Una vez que los grupos hayan sido conformados, se procederá a la etapa de verificación en el puesto de trabajo, donde se constatará que se cumplan todos los requisitos de la unidad económica, del titular de la unidad, del grupo asociativo y de la organización de base, a través de observación directa y preguntas específicas al titular. En caso de duda, deberá obtenerse información de otras fuentes (vecinos de los puestos de trabajo, la directiva de la organización de base, etc.).

Al momento de realizar la verificación, a las unidades económicas que hayan cumplido con los requisitos, deberá aplicarse el instrumento de evaluación económica también en el puesto de trabajo, bajo la directa participación del dueño del puesto.

CONTENIDO:

Para la verificación, deberá lograrse información que permita verificar el cumplimiento de cada criterio de selección estipulado, con la ayuda de una ficha de identificación y registro de participantes (ver anexo 4). Esta información deberá recogerse del titular de la unidad económica y, en caso necesario, de informantes clave. Si uno o más de los miembros del grupo no cumplen con los requisitos, se pedirá que sean reemplazados.

El contenido de la evaluación económica se lo especifica en el instrumento de evaluación (anexos 4.2. y 4.3.).

FASE 5**PRIMERA SESION DE CAPACITACION PRECREDITO****OBJETIVOS:**

1. Dar a conocer a los participantes los objetivos generales del programa.
2. Hacer conocer algunas modalidades del programa de crédito.
3. Cumplir con requisitos administrativos para el otorgamiento del crédito.

PROCEDIMIENTO:

Se realizará la primera sesión de capacitación precrédito en sesión plenaria, donde participen los ocho grupos asociativos que solicitan su ingreso al Programa, en la que se hará una exposición de temas y trabajo en grupos.

CONTENIDO:**Tema 1. El Programa:**

"Es un programa dirigido a desarrollar las unidades económicas productivas, de comercio y servicios a partir de sesiones de capacitación en temas de gestión y organización gremial y a partir de un servicio de crédito".

Tema 2. Modalidades del programa de crédito:

- **Destino del crédito:** "Para capital de operaciones necesario para el crecimiento de la unidad económica".
- **Secuenciado:** "Cuatro créditos consecutivos en el caso de pequeños comerciantes y trabajadores del área de servicios y dos créditos consecutivos en caso de productores".

- **Garantía:** "Cruzada o mancomunada que provee el grupo asociativo".
- **Montos:** "Se establecen topes máximos por crédito grupal y por secuencia de crédito. Se fijan los montos individuales de acuerdo a los requerimientos de capital de operaciones para el crecimiento de cada unidad económica y en función a la evaluación económica realizada en el puesto de trabajo".

Tema 3. Requisito administrativo del programa de crédito:

- **La solicitud de crédito.** Registrar bajo firma los montos individuales y de grupo que se solicitan para el primer préstamo (ver diseño de solicitud de crédito en anexo 1).
- **Responsable del grupo asociativo.** "Debe ser elegido en forma democrática para cada crédito, quien se hará cargo de la relación del grupo con la institución".

FASE 6

SEGUNDA SESION DE CAPACITACION PRECREDITO

OBJETIVOS:

1. Dar a conocer, a los participantes, algunas modalidades del programa de crédito.
2. Cumplir con requisitos administrativos para el otorgamiento del crédito.

PROCEDIMIENTO:

Se realizará la segunda sesión de capacitación precrédito en base a sesiones plenarias de exposición de temas y trabajo en grupos.

CONTENIDO:

Tema 1. Modalidades del programa de crédito:

- **Intereses por cobrar:** "Se cobrará un interés al capital del 2% mensual sobre saldos insolutos, con mantenimiento de valor. Además se cobrará un interés penal del 3% anual sobre el saldo total por pagar".
- **Mantenimiento de valor:** "La cuotas, calculadas en dólares americanos, deberán ser canceladas en moneda nacional de acuerdo al tipo de cambio oficial vigente la fecha de vencimiento".
- **Plazos del crédito:** "Un mes para los grupos asociativos de comercio y servicios y dos meses para grupos de producción".

- **Cuotas:** "Cada crédito será fraccionado en cuatro cuotas iguales, las que incluyen capital e interés. Las cuotas de los créditos a comercio y servicio serán canceladas semanalmente (cuatro cuotas) y las cuotas del crédito a producción serán canceladas quincenalmente (cuatro cuotas)".
- **Forma de pago:** "El (la) responsable del grupo, antes de la fecha de vencimiento, deberá reunir la cuota del grupo en base a las cuotas individuales; deberá llenar boletas de depósito bancario con tres copias y deberá depositar el monto total de la cuota en el Banco Nacional de Bolivia, en la fecha de vencimiento de cada cuota del crédito".

"El Banco aceptará el depósito sólo si el efectivo es igual al monto total de la cuota y si es realizado en la fecha de vencimiento. En caso de rechazo del depósito, el grupo deberá acudir a la oficina para el cálculo de intereses penales".

Tema 2. Requisito administrativo del programa de crédito:

- **Contrato de préstamo.** Se dará lectura al documento legal en sesión plenaria y todos los miembros de cada grupo asociativo firmarán el documento (ver diseño del contrato de préstamo en anexo 1).
- **Reconocimiento de firmas.** Cada grupo deberá realizar el trámite de reconocimiento de firmas del contrato de préstamo en un Juzgado de Instrucción en lo Civil y devolver el documento en el momento de la entrega de los créditos.

FASE 7

APROBACION DE SOLICITUDES Y PREPARACION DE DESEMBOLSOS DE CREDITO

OBJETIVOS:

1. Evaluar el cumplimiento de los requisitos administrativos y técnicos de los grupos asociativos que solicitan el crédito.
3. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito.
4. Girar cheques, preparar recibos contables, planes de pago y boletas de depósito para créditos aprobados.

PROCEDIMIENTO:

Se aprobarán las solicitudes de crédito en comité de crédito conformado por las personas responsables del Programa, en base a la verificación del cumplimiento de todos los requisitos administrativos (solicitud de crédito y contrato) y los requisitos técnicos (evaluación económica, verificación y diagnóstico).

Se girarán cheques por los montos solicitados por cada grupo asociativo, se prepararán recibos contables a ser firmados por los receptores del crédito y se emitirán los planes de pago que contengan las fechas de pago y los montos por capital e interés que corresponden a cada cuota (ver diseño de planes de pago en anexo 1.5.). Se prepararán además las boletas de depósito bancario con el número de grupo y fechas de pago correspondientes a cada préstamo (ver diseño de boletas en anexo 1.4.).

FASE 8

TERCERA SESION DE CAPACITACION PRECREDITO Y SESION DE DESEMBOLSO DEL PRIMER CREDITO

OBJETIVOS:

1. Permitir que los participantes sean capaces de cumplir con requisitos administrativos para el cobro del crédito y el pago de cuotas.
2. Entregar los cheques bancarios a cada grupo, según el monto de crédito solicitado.
3. Cumplir con requisitos administrativos para el otorgamiento del crédito.

PROCEDIMIENTO:

Se realizará la tercera sesión de capacitación precrédito y de desembolso con una sesión plenaria de exposición con ejercicios prácticos y con un acto de entrega de cheques.

CONTENIDO:

Tema 1. Capacitación para el cumplimiento de requisitos administrativos para el cobro del crédito y el pago de cuotas:

- **Boletas de depósito.** Se realizará una explicación gráfica de la forma de llenado de las boletas de depósito y se efectuará un ejercicio práctico para garantizar el aprendizaje.
- **Planes de pago.** Se explicará con ejemplos la forma de uso de los planes de pago, haciendo énfasis en la forma de realizar el cambio de dólares americanos a moneda nacional.
- **Endoso de cheques bancarios.** Se realizará una explicación gráfica de la forma de endosar cheques bancarios y se efectuará un ejercicio práctico para garantizar el aprendizaje.

Tema 2. Acto de entrega de cheques.

A cada grupo asociativo y por intermedio de su representante se hará entrega de un cheque bancario por el monto total del crédito solicitado por el grupo. Junto con el cheque se hará entrega de los planes de pago y boletas de depósito.

Tema 3. Requisito administrativo del programa de crédito:

- **Recibo de entrega del crédito.** El (la) representante de cada grupo, al momento de recibir el cheque, firmará un recibo contable.

- **Reconocimiento de firmas en contrato de préstamo.** El grupo deberá hacer entrega del contrato de préstamo con su correspondiente reconocimiento de firmas.

ANEXO 2.2

GUIA METODOLOGICA PARA LA EJECUCION DE LA
ETAPA POSTERIOR AL DESEMBOLSO DEL PRIMER CREDITO

FASE 1
ASESORIA Y SEGUIMIENTO

OBJETIVOS:

A través de un trabajo de asesoría y seguimiento, asegurar un buen uso y manejo del primer crédito otorgado y una adecuada conformación y relación interna de los grupos asociativos.

PROCEDIMIENTO:

En forma periódica se realizarán visitas en puestos de trabajo y de forma permanente, habrá disponibilidad para cualquier aclaración sobre el uso y manejo del crédito o sobre el relacionamiento entre los miembros del grupo que se pudiera solicitar.

Este trabajo de asesoría y seguimiento será permanente en todo el período de duración del programa de crédito.

FASE 2
PRIMER MODULO DE CAPACITACION: LA ORGANIZACION LABORAL

OBJETIVOS:

Permitir que los participantes logren una reflexión conjunta sobre los beneficios de una acción organizada del sector al que pertenecen, en base a:

1. Un análisis de la importancia de su actividad laboral en el contexto nacional.
2. Un análisis de las experiencias positivas y negativas que representa la acción organizada para los participantes, y
3. una visualización en conjunto sobre las alternativas que pueden presentar las organizaciones laborales frente a la problemática del sector.

PROCEDIMIENTO:

Se llevarán a cabo las tres sesiones que componen el módulo durante tres días consecutivos, primero a los cuatro grupos de producción y posteriormente a los grupos de servicio y comercio, teniendo así un máximo de 20 participantes por sesión.

El contenido será abordado fundamentalmente en base a una metodología participativa, con trabajo de grupos y exposiciones puntuales en sesiones plenarios.

CONTENIDO:

Fueron programados objetivos específicos para cada sesión con contenidos mínimos y metodología, que se describen en el anexo 3.2.

FASE 3

PRIMERA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO

OBJETIVOS:

Replicar la evaluación económica a los grupos de comercio y servicio (evaluación que fuera aplicada en una primera instancia en la fase 4 de la etapa pre crédito), una vez concluidos los pagos al primer préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del primer crédito otorgado.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del primer crédito, y antes de ser otorgado el segundo, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de servicio y comercio. La información será obtenida del titular de cada unidad comercial o de servicio que participa del Programa.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica se lo especifica en el instrumento de evaluación adjunto en los anexos 5.2. y 5.3.

FASE 4

VERIFICACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO Y RESTRUCTURACION DEL MISMO EN CASO NECESARIO

OBJETIVO:

Junto con los miembros del grupo, realizar una evaluación del comportamiento del mismo durante el periodo del primer crédito, a fin de identificar posibles problemas en su conformación y una consecuente reestructuración del grupo, excluyendo a aquellos miembros que hubieran sido la causa del problema o que voluntariamente decidan retirarse del Programa.

En caso de exclusión de uno o más miembros del grupo, incluir nuevos en base a una verificación del cumplimiento de los requisitos y una evaluación económica de sus puestos de trabajo.

PROCEDIMIENTO:

En reunión con cada uno de los grupos se realizará la evaluación de su funcionamiento y se tomarán decisiones conjuntas sobre exclusiones y nuevas incorporaciones de miembros.

En caso de incorporar nuevos miembros, se cumplirá con ellos las fases de verificación y evaluación económica previstas en la etapa previa al desembolso del primer crédito.

Esta fase será cumplida antes del desembolso de siguientes créditos, siempre que se hubieran detectado problemas de incumplimiento en el repago o en la cohesión de los grupos.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica es el mismo que se aplica en la fase anterior.

FASE 5**PREPARAR DESEMBOLSO DE SEGUNDO CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO****OBJETIVO:**

Cumplir con requisitos administrativos previos al otorgamiento del crédito.

PROCEDIMIENTO:

Registrar bajo firma en las solicitudes de crédito, los montos individuales y de grupo que se requieren para el segundo préstamo. En estas solicitudes se registrará también a la persona que fungirá como representante del grupo frente al programa durante el período que dure el crédito.

Aprobar las solicitudes en base a un análisis del cumplimiento de los pagos al préstamo anterior y a los montos tope establecidos en la escala de créditos.

En base a los montos y plazos solicitados, preparar cheques bancarios, comprobantes contables, contratos legales, planes de pago y boletas de depósito bancario.

FASE 6**SESION DE DESEMBOLSO DEL SEGUNDO CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO****OBJETIVOS:**

1. Realizar una breve evaluación de la utilidad del crédito anterior y los problemas administrativos que pudieron presentarse en el repago del mismo.
2. Aclarar dudas que pudieran haber surgido respecto al mecanismo administrativo de repago.
3. Entregar los cheques bancarios a cada grupo, según el monto de crédito solicitado.

PROCEDIMIENTO:

Se realizará la sesión de desembolso en sesión plenaria, donde deberán estar presentes todos los integrantes de los cuatro grupos. En ella se realizará una breve evaluación del crédito anterior en base a preguntas directas, una aclaración de dudas y el desembolso del crédito.

CONTENIDO:

Tema 1. Breve evaluación del crédito anterior y aclaración de dudas:

En plenaria se indagarán posibles problemas que los grupos hubieran afrontado respecto a la forma de pago de los créditos o relacionamiento entre los miembros del grupo. En base a ello, se aclararán dudas y se reforzarán conceptos que permitan un repago eficiente del siguiente crédito.

Tema 2. Acto de entrega de cheques:

A cada grupo asociativo y por intermedio de su representante, se hará entrega de un cheque bancario por el monto total del crédito solicitado. Junto con el cheque se hará entrega de los planes de pago y boletas de depósito.

Tema 3. Requisito administrativo del programa de crédito:

- **Recibo de entrega del crédito.** El (la) representante de cada grupo, al momento de recibir el cheque, firmará un recibo contable.
- **Contrato legal.** Todos los miembros del grupo, al momento de recibir el cheque, firmarán un contrato legal de préstamo por el total del monto solicitado por el grupo.

FASE 7

EVALUACION SOBRE CONCEPTOS Y PRACTICAS DE ADMINISTRACION Y PLANIFICACION DE LA UNIDAD ECONOMICA Y PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD BASICA (PRE TEST)

OBJETIVO:

Antes de iniciar con un módulo de capacitación sobre administración, planificación y contabilidad, registrar:

- a) El nivel de aprehensión de conceptos necesarios para un buen manejo administrativo, para una planificación eficiente de las actividades de la unidad y para el manejo contable del movimiento económico de la misma.

- b) El tipo de práctica (o ausencia de la misma) de manejo contable en las unidades económicas.

PROCEDIMIENTO:

Aplicar en sesión plenaria un cuestionario que, llenado en forma individual, permita recoger la información requerida.

CONTENIDO:

El cuestionario se lo adjunta en anexo 5.5

FASE 8

**SEGUNDO MODULO DE CAPACITACION: ADMINISTRACION,
PLANIFICACION Y PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD**

OBJETIVOS:

1. Permitir que los participantes adquieran conocimientos teóricos sobre principios de administración y planificación de la unidad productiva.
2. Impartir nociones teóricas generales sobre principios de contabilidad básica.

PROCEDIMIENTO:

Se llevarán a cabo las tres sesiones que componen el módulo durante tres días consecutivos, primero a dos grupos de producción y a un grupo de servicios y posteriormente a los otros dos grupos de producción y a otro de servicios, teniendo así un máximo de 15 participantes por sesión.

El contenido será abordado fundamentalmente en base a una metodología participativa, con trabajo de grupos y exposiciones puntuales en sesiones plenarios.

CONTENIDO:

El contenido de las tres sesiones se basará en el Manual de Capacitación Inicial: Técnicas Básicas en Gestión, editado por el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), cumpliéndose con los tres primeros temas y una introducción al cuarto descritos en el mismo manual. (ver anexo 3.3.)

FASE 9

PRIMERA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A PRODUCCION

OBJETIVOS:

Replicar la evaluación económica a los grupos de producción (evaluación que fuera aplicada en una primera instancia en la fase 4 de la etapa pre crédito), una vez concluidos los pagos al

primer préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del primer crédito otorgado.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del primer crédito, y antes de ser otorgado el segundo, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de producción. La información será obtenida del titular de cada unidad productiva que participa del Programa.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica se lo especifica en el instrumento de evaluación adjunto en el anexo 5.2.

FASE 10

PREPARAR DESEMBOLSO DE SEGUNDO CREDITO A PRODUCCION

Comprende los mismos objetivos y procedimiento de la fase 5.

FASE 11

SESION DE DESEMBOLSO DEL SEGUNDO CREDITO A PRODUCCION

Comprende los mismos objetivos, procedimiento y contenido de la fase 6.

FASE 12

TERCER MODULO DE CAPACITACION: CONTABILIDAD BASICA, CONTROL ECONOMICO, CALCULO DE COSTOS Y FIJACION DE PRECIOS

OBJETIVOS:

1. Impartir nociones teóricas y prácticas sobre un sistema de contabilidad básica y control económico aplicable a pequeñas unidades productivas.
2. Proporcionar a los participantes nociones teóricas y prácticas sobre el cálculo de costos de la producción artesanal y fijación de precios al producto.

PROCEDIMIENTO:

Se llevarán a cabo las tres sesiones que componen el módulo durante tres días consecutivos, primero a dos grupos de producción y a un grupo de servicios y posteriormente al los otros dos grupos de producción y a otro de servicios, teniendo así un máximo de 15 participantes por sesión.

El contenido será abordado fundamentalmente en base a una metodología participativa, con trabajo de grupos de ejercicios prácticos y exposiciones puntuales en sesiones plenarias.

CONTENIDO:

El contenido de las tres sesiones se basará en el Manual de Capacitación Inicial "Técnicas Básicas en Gestión" editado por el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), cumpliéndose con los tres últimos temas descritos en el mismo manual. (ver anexo 3.3)

FASE 13

EVALUACION SOBRE CONCEPTOS DE ADMINISTRACION Y PLANIFICACION DE LA UNIDAD ECONOMICA Y PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD BASICA (POST TEST)

OBJETIVO:

Evaluar el impacto sobre el nivel conceptual que generó el segundo y tercer módulos de capacitación.

Después de haber impartido el módulo de capacitación sobre administración, planificación y principios de contabilidad y el módulo sobre contabilidad básica, control económico y cálculo de costos, registrar el nivel de aprehensión de conceptos vertidos en las seis sesiones.

PROCEDIMIENTO:

Luego de haber concluir la tercera sesión del tercer módulo de capacitación, aplicar en sesión plenaria el mismo cuestionario que fuera aplicado en la fase 8.

CONTENIDO:

El cuestionario se lo adjunta en anexo 5.5.

FASE 14

SEGUNDA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO

OBJETIVOS:

Replicar la evaluación económica a los grupos de comercio y servicio, una vez concluidos los pagos al segundo préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del segundo crédito otorgado.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del segundo crédito, y antes de ser otorgado el tercero, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de servicio y comercio. La información será

obtenida del titular de cada unidad comercial o de servicio que participa del Programa.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica es el mismo que fue utilizado en la fase 4.

FASE 15

PREPARAR DESEMBOLSO DE TERCER CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO

Comprende los mismos objetivos y procedimiento de la fase 5.

FASE 16

SESION DE DESEMBOLSO DEL TERCER CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO

Comprende los mismos objetivos, procedimiento y contenido de la fase 6.

FASE 17

CUARTO MODULO DE CAPACITACION: ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD BASICA PARA UNIDADES ECONOMICAS DE COMERCIO

OBJETIVOS:

1. Permitir que los participantes reflexionen sobre conceptos básicos de administración
2. Impartir nociones teóricas y prácticas sobre contabilidad básica y cálculo de costos.

PROCEDIMIENTO:

Se llevarán a cabo las tres sesiones que componen el módulo durante tres días consecutivos, a las que participarán las diez personas que componen los dos grupos de trabajadores en comercio.

El contenido será abordado fundamentalmente en base a una metodología participativa, con trabajo de grupos y exposiciones puntuales en sesiones plenarios.

CONTENIDO:

En forma general, el contenido de las tres sesiones estará basado en el Manual de Capacitación Inicial: Técnicas Básicas en Gestión, editado por el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), realizándose adaptaciones y simplificaciones de tal modo que sea útil para unidades económicas de comercio y comprensible para los participantes (ver anexo 3.4).

FASE 18**TERCERA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO****OBJETIVOS:**

Replicar la evaluación económica a los grupos de comercio y servicio, una vez concluidos los pagos al tercer préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del tercer crédito otorgado.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del tercer crédito, y antes de ser otorgado el cuarto, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de servicio y comercio. La información será obtenida del titular de cada unidad comercial o de servicio que participa del Programa.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica es el mismo utilizado en la fase 4.

FASE 19**PREPARAR DESEMBOLSO DE CUARTO CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO**

Comprende los mismos objetivos y procedimiento de la fase 5.

FASE 20**SESION DE DESEMBOLSO DEL CUARTO CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO**

Comprende los mismos objetivos, procedimiento y contenido de la fase 6.

FASE 21**SEGUNDA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A PRODUCCION****OBJETIVOS:**

Replicar la evaluación económica a los grupos de productores, una vez concluidos los pagos al segundo préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del programa crédito.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del segundo crédito, y antes de dar por concluido el programa de crédito y capacitación con estos grupos, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de producción.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica se lo especifica en el instrumento de evaluación adjunto en el anexo 5.2.

FASE 22**CUARTA EVALUACION DE IMPACTO DEL CREDITO A SERVICIO Y COMERCIO****OBJETIVOS:**

Replicar la evaluación económica a los grupos de comercio y servicio, una vez concluidos los pagos al cuarto préstamo, a fin de registrar posibles cambios en la estructura económica de las unidades evaluadas como producto del programa crédito.

PROCEDIMIENTO:

Una vez efectuado el último pago del cuarto crédito, y antes de dar por concluido el programa de crédito y capacitación con estos grupos, se aplicará el instrumento de evaluación económica en el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes de los cuatro grupos de producción.

CONTENIDO:

El contenido de la evaluación económica se lo especifica en el instrumento de evaluación adjuntos en los anexos 5.2. y 5.3.

FASE 23**EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA DE CREDITO Y CAPACITACION Y SESION DE CLAUSURA****OBJETIVOS:**

1. Realizar una evaluación cualitativa de los resultados alcanzados por el Programa.
2. Recoger sugerencias de los participantes para futuras acciones.
3. Realizar entrega de certificados de participación.
4. Realizar un acto de clausura del Programa.

PROCEDIMIENTO:

La sesión de evaluación final y acto de clausura se realizará en sesión plenaria, con la presencia de todos los participantes y el equipo coordinador del Programa, luego de concluidas las fases programáticas del Programa de crédito y capacitación.

CONTENIDO:

Tema 1. Evaluación final:

- **Del programa de crédito.** Se recogerán comentarios e impresiones de los participantes sobre:

- El nivel de adecuación a los requerimientos específicos y características de las unidades económicas atendidas, de los montos de crédito otorgados y los plazos y cuotas fijados.
- El grado de utilidad subjetiva de los créditos para capital de operaciones otorgados.

- **Del programa de capacitación.** Se recogerán comentarios e impresiones de los participantes sobre:

- El nivel de adecuación a las necesidades y expectativas de los contenidos de capacitación ofrecidos.
- El grado de utilidad de los contenidos ofrecidos.
- El grado de adopción de prácticas nuevas a partir de los contenidos ofrecidos.

Tema 2. Sugerencias para futuras acciones:

En base a la experiencia ofrecida por el Programa, se recogerán sugerencias de los participantes que podrán ser tomadas en cuenta en futuros programas de crédito y capacitación.

Tema 3. Entrega de certificados y acto de clausura:

En un acto de clausura, se hará entrega de un documento por grupo en el que se certificará la participación en el Programa y el buen cumplimiento en el repago de los créditos, de tal forma que les sea útil para acceder a otros programas institucionales de apoyo al sector.



ANEXO 3

**CONTENIDOS MINIMOS
DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

ANEXO 3.1
PROGRAMA DE CAPACITACION

MODULO I: USO Y MANEJO DEL CREDITO

PROGRAMACION DEL CONTENIDO MINIMO Y METODOLOGIA

Ss.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA	TIEMPO
I.	Lograr que los participantes conozcan los propósitos y la metodología del programa	Explicar el propósito del programa en sus componentes de crédito y capacitación.	Sesión plenaria con exposición del tema	15'
	Permitir que los participantes conozcan algunas modalidades del programa de crédito	Explicar los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> . destino del crédito . garantía . créditos secuenciados . montos de crédito 	Sesión plenaria con exposición del tema	30'
	Cumplir con el requisito administrativo del programa de crédito: la Solicitud de Crédito	Explicar el propósito de la solicitud de crédito.	Sesión plenaria con exposición del tema	5'
		Explicar la forma de llenarla. Lograr la información y firma necesarias	Presentación en papelógrafo Trabajo en grupos	10' 15'
			75'	
II.	Permitir que los participantes conozcan otras modalidades del programa de crédito	Explicar los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> . interés al capital . interés penal . plazos . cuotas 	Sesión plenaria con exposición del tema	30'

ANEXO 3.1. (Cont.)

Ss.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA	TIEMPO	
II c o n t.	Permitir que los participantes conozcan la modalidad de pago del crédito	Explicar el manejo y uso de las boletas de depósito Explicar la responsabilidad frente al banco	Presentación en papelógrafo Sesión plenaria con exposición del tema	15' 10'	
	Cumplir con el requisito administrativo del programa de crédito: el Contrato	Hacer conocer el contenido del Contrato de Crédito Hacer firmar el documento	Lectura y discusión del documento en plenaria Trabajo en grupos	10' 10' 75'	
	III	Evaluar el grado de entendimiento de los conceptos y requisitos administrativos vertidos en las sesiones I y II	Revisar conceptos y requisitos administrativos del programa de crédito y capacitación	Sesión plenaria con participación	20'
		Permitir que los participantes conozcan la modalidad de cobro de los créditos	Explicar el uso y manejo de los cheques bancarios	Presentación en papelógrafo y práctica en grupos	15'
Cumplir con requisito de programación		Cita a sesiones de capacitación y nuevos desembolsos de acuerdo a fechas programadas	Sesión plenaria	10'	
Proveer a los participantes de capital de operaciones para el crecimiento de sus unidades económicas		Realizar la entrega de cheques a cada grupo	Sesión plenaria con la participación por turno de cada grupo asociativo	15' 60'	

ANEXO 3.2

PROGRAMA DE CAPACITACION

MODULO II: ORGANIZACION SOCIAL

PROGRAMACION DEL CONTENIDO MINIMO Y METODOLOGIA

Ss.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA	TIEMPO
I	Recolectar datos base sobre el nivel de organización de los participantes y sobre sus actitudes respecto a la organización social y gremial	Aplicación de un cuestionario.	Cuestionario aplicado en forma colectiva	20'
	Lograr que los participantes tomen conciencia del rol de su actividad laboral en un contexto nacional.	Impartir información sobre la economía informal en el contexto de la economía nacional.	Presentación teórica del tema en plenaria. Video.	20'
	Lograr que el grupo identifique necesidades y problemas comunes referentes a su actividad laboral.	Reflexionar sobre la actividad laboral y listado de problemas y necesidades comunes al grupo.	Trabajo de grupos asociativos. Plenaria de conclusiones.	30' 20' 90'
II.	Lograr que el grupo analice el tipo de respuesta que da la organización social, de tal modo que sea capaz de dar mayor respuesta a los problemas que se plantean en la actividad laboral	Analizar y reflexionar sobre el rol que cumplen actualmente las organizaciones sociales	Trabajo de grupos asociativos. Plenaria de conclusiones.	30'

ANEXO 3.2 (Cont.)

c o n t.	Lograr que se planteen alternativas de funcionamiento de la organización social, de tal modo que sea capaz de dar mayor respuesta a los problemas y necesidades del sector.	A través de la identificación de las relaciones causales de factores negativos de la organización social plantear alternativas de funcionamiento y estructura.	asociativos. Plenaria de conclusiones.	20'
III	Lograr una conceptualización y comprensión de los principios que rigen en una organización social eficiente	Discutir y tratar los temas de: . participación . comunicación . solidaridad . planificación	Técnica de organización. Plenaria de discusión y conclusiones.	30' 30' 30' 60'

ANEXO 3.3

Manual de Técnicas Básicas en Gestión

Sistematizado por:
Pilar Velasco
José Luis Fernández

Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE)

INDICE

	Pág.
TEMA 1. EL SECTOR ARTESANAL EN BOLIVIA	5
TEMA 2. UNIDAD PRODUCTIVA	9
TEMA 3. ADMINISTRACION (Planificación)	13
TEMA 4. CONTABILIDAD	15
Introducción	15
Libro de Caja	16
Registro de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar	21
TEMA 5. CONTROL ECONOMICO	25
Resumen Mensual del Libro de Caja	25
Resumen de Entradas del Libro de Caja	25
Resumen de Salidas del Libro de Caja	25
TEMA 6. CALCULO DE COSTOS	29
Valor de la Materia Prima	31
Valor de la Mano de Obra	32
Valor de la Depreciación	32
Valor de los Gatos Generales	33

ANEXO 3.4

PROGRAMA DE CAPACITACION

MODULO III: ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD
DE LA UNIDAD COMERCIAL

PROGRAMACION DEL CONTENIDO MINIMO Y METODOLOGIA

Ss.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA	TIEMPO
I	Lograr que los participantes están informados sobre la importancia de su actividad para la economía nacional y su consecuente revalorización.	Transmitir información sobre el sector.	Presentación teórica del tema en sesión plenaria.	10'
	Caracterización y conceptualización de la actividad laboral.	Reflexionar en forma colectiva sobre la actividad laboral y conceptualización de la unidad económica comercial.	Exposición y discusión en plenaria	45'
II.	Brindar a los participantes un sistema sencillo de registro contable, adecuado a su actividad.	Explicar en forma teórica y práctica los sistemas de contabilidad: . libro de caja . cuentas por pagar . cuentas por cobrar	- Exposición teórica. - Ejercicio práctico. - Dinámica de grupo.	30' 30' 45'
III	Brindar un sistema práctico de control económico y sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de planificar la actividad económica.	- Explicar en forma teórica y práctica el cálculo de costos.	- Ejercicio individual de cálculo de costos.	45'
		- Discutir y tratar los temas de planificación.	- Técnicas de planificación.	45'

ANEXO 4

MODELOS DE CARTERA Y
PROYECCION DE COSTOS E INGRESOS

ANEXO 4.1
 MODELO DE CARTERA "A"
 COMERCIO Y SERVICIOS

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	20	0	0	0	0	4,000	0	4,000	0
2	20	0	0	0	0	0	0	4,000	0
3	20	20	0	0	0	8,000	4,000	12,000	160
4	20	20	0	0	0	0	4,000	12,000	160
5	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
6	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
7	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
8	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
9	0	20	0	0	20	(4,000)	12,000	8,000	480
10	0	20	0	0	20	0	12,000	8,000	480
11	0	0	0	0	20	(8,000)	8,000	0	320
12	0	0	0	0	20	0	8,000	0	320
	160	160	160	160	160	0	80,000	80,000	1,600



ANEXO 4.1 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "A"
 PRODUCCION

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	20					4,000		4,000	0
2	20					0		4,000	0
3	20	20				8,000	4,000	12,000	160
4	20	20				0	4,000	12,000	160
5	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
6	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
7	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
8	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
9	0	20	0	0	20	(4,000)	12,000	8,000	480
10	0	20	0	0	20	0	12,000	8,000	480
11	0	0	0	0	20	(8,000)	8,000	0	320
12	0	0	0	0	20	0	8,000	0	320
	160	160	0	0	160	0	96000	96000	3840

ANEXO 4.1
 MODELO DE CARTERA "A"
 COMERCIO Y SERVICIOS

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS (A) (C-B)	RECUPERACIONES (B)	CARTERA (C) (us*niv	TOTAL ING*INTE (24%) (E)
	1	2	3	4					
	1	20	0	0					
2	20	0	0	0	0	0	0	4,000	0
3	20	20	0	0	0	8,000	4,000	12,000	160
4	20	20	0	0	0	0	4,000	12,000	160
5	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
6	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
7	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
8	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
9	0	20	0	0	20	(4,000)	12,000	8,000	480
10	0	20	0	0	20	0	12,000	8,000	480
11	0	0	0	0	20	(8,000)	8,000	0	320
12	0	0	0	0	20	0	8,000	0	320
	160	160	160	160	160	0	80,000	80,000	1,600



ANEXO 4.1 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "A"
 PRODUCCION

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	20					4,000		4,000	0
2	20					0		4,000	0
3	20	20				8,000	4,000	12,000	160
4	20	20				0	4,000	12,000	160
5	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
6	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
7	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
8	20	20	0	0	20	0	12,000	12,000	480
9	0	20	0	0	20	(4,000)	12,000	8,000	480
10	0	20	0	0	20	0	12,000	8,000	480
11	0	0	0	0	20	(8,000)	8,000	0	320
12	0	0	0	0	20	0	8,000	0	320
	160	160	0	0	160	0	96000	96000	3840

ANEXO 4.1 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "A"
 RESUMEN

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	40	0	0	0	0	5,000	0	5,000	0
2	40	20	0	0	0	2,000	1,000	7,000	20
3	40	40	20	0	0	11,000	7,000	18,000	220
4	40	40	20	20	0	4,000	10,000	22,000	280
5	40	40	20	20	40	0	22,000	22,000	680
6	40	40	20	20	40	0	22,000	22,000	680
7	40	40	20	20	40	0	22,000	22,000	680
8	40	40	20	20	40	0	22,000	22,000	680
9	0	40	20	20	40	(5,000)	22,000	17,000	680
10	0	20	20	20	40	(2,000)	21,000	15,000	660
11	0	0	0	20	40	(11,000)	15,000	4,000	460
12	0	0	0	0	40	(4,000)	12,000	0	400
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	320	320	160	160	320	0	176,000	176,000	5440

NEXO 4.2
 MODELO DE CARTERA "B"
 COMERCIO Y SERVICIOS

MES	# PRESTAMOS/NIVELES NUMERO DE PRESTAMOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERI- MIENTOS FONDOS	RECUPERA- CIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	40					2,000		2,000	0
2	40	40				2,240	2,000	4,240	40
3	40	40	40			3,080	4,240	7,320	85
4	40	40	40	40		3,720	7,320	11,040	146
5		40	40	40	40	0	11,040	11,040	221
6			40	40	40	(4,240)	11,040	6,800	221
7				40	40	(3,080)	6,800	3,720	136
8					40	(3,720)	3,720	0	74
9						0	0	0	0
10						0	0	0	0
11						0	0	0	0
12						0	0	0	0
	160	160	160	160	160	0	46,160	46,160	923

ANEXO 4.2 (Cont.)
 MODELO DE CARTER "B"
 PRODUCCION

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA (us*niv	TOTAL ING*INTE (24%) (E)
	1	2	3	4					
						(A) (C-B)	(B)	(C)	
1	40					7,520		7,520	0
2	40					0		7,520	0
3	40	40				12,200	7,520	19,720	301
4	40	40				0	7,520	19,720	301
5		40			40	(7,520)	19,720	12,200	789
6		40			40	0	19,720	12,200	789
7					40	(12,200)	12,200	0	488
8					40	0	12,200	0	488
9						0	0	0	0
10							0	0	0
11							0	0	0
12							0	0	0
	160	160	0	0	160	0	78,880	78,880	3,155

ANEXO 4.2 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "B"
 RESUMEN

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	80	0	0	0	0	9,520	0	9,520	0
2	80	40	0	0	0	2,240	2,000	11,760	40
3	80	80	40	0	0	15,280	11,760	27,040	386
4	80	80	40	40	0	3,720	14,840	30,760	447
5	0	80	40	40	80	(7,520)	30,760	23,240	1,010
6	0	40	40	40	80	(4,240)	30,760	19,000	1,010
7	0	0	0	40	80	(15,280)	19,000	3,720	624
8	0	0	0	0	80	(3,720)	15,920	0	562
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	320	320	160	160	320	0	125040	125040	4078

ANEXO 4.3
 MODELO DE CARTERA "C"
 COMERCIO Y SERVICIOS

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS (A) (C-B)	RECUPERACIONES (B)	CARTERA (C) (us*niv)	TOTAL ING*INTE (24%) (E)
	1	2	3	4					
1	40					2,000	0	2,000	0
2	40					2,000	0	2,000	0
3	40	40				4,000	2,000	6,000	80
4	40	40				4,000	2,000	6,000	80
5		40	40			4,000	6,000	10,000	240
6		40	40			4,000	6,000	10,000	240
7			40	40		4,000	10,000	14,000	400
8			40	40		4,000	10,000	14,000	400
9				40	40	(6,000)	14,000	8,000	560
10				40	40	(6,000)	14,000	8,000	560
11					40	(8,000)	8,000	0	320
12					40	(8,000)	8,000	0	320
	160	160	160	160	160	0	80000	80000	3200

ANEXO 4.3 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "C"
 PRODUCCION

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA	TOTAL ING*INTE (24%)
	1	2	3	4					
1	40					8,000		8,000	0
2	40					8,000		8,000	0
3	40					8,000		8,000	0
4	40					8,000		8,000	0
5		40			40	8,000	8,000	16,000	640
6		40			40	8,000	8,000	16,000	640
7		40			40	8,000	8,000	16,000	640
8		40			40	8,000	8,000	16,000	640
9						(16,000)	16,000	0	1,280
10						(16,000)	16,000	0	1,280
11						(16,000)	16,000	0	1,280
12						(16,000)	16,000	0	1,280
	160	160	0	0	160	32,000	96,000	96,000	7,680

ANEXO 4.3 (Cont.)
 MODELO DE CARTERA "C"
 RESUMEN

MES	# PRESTAMOS/NIVELES (NUMERO DE USUARIOS POR NIVEL)				NUMERO DE GRADUADOS	REQUERIMIENTOS FONDOS	RECUPERACIONES	CARTERA (us*niv	TOTAL ING*INTE (24%) (E)
	1	2	3	4					
						(A) (C-B)	(B)	(C)	
1	80	0	0	0	0	10,000	0	10,000	0
2	80	0	0	0	0	10,000	0	10,000	0
3	80	40	0	0	0	12,000	2,000	14,000	80
4	80	40	0	0	0	12,000	2,000	14,000	80
5	0	80	40	0	40	12,000	14,000	26,000	880
6	0	80	40	0	40	12,000	14,000	26,000	880
7	0	40	40	40	40	12,000	18,000	30,000	1,040
8	0	40	40	40	40	12,000	18,000	30,000	1,040
9	0	0	0	40	40	(22,000)	30,000	8,000	1,840
10	0	0	0	40	40	(22,000)	30,000	8,000	1,840
11	0	0	0	0	40	(24,000)	24,000	0	1,600
12	0	0	0	0	40	(24,000)	24,000	0	1,600
	320	320	160	160	320	0	176,000	176,000	10,880

ANEXO 4.4
PROYECCION DE COSTOS E INGRESOS

MODELO A	4 MESES		12 MESES	
			1 promotor 1 coordinador	3 promotores 1 coordinador
Gastos personal	2.242.04 (1)	6.726.12		12.661.80
Otros gastos	1.294.84 (1)	1.553.81 (2)		1.631.50(3)
Ingresos	520.00	5.440.00 (4)		1.632.00(5)

MODELO B	4 MESES		8 MESES	
			1 promotor 1 coordinador	3 promotores 1 coordinador
Gastos personal	2.242.04	4.484.08		8.441.20
Otros gastos	1.294.84	1.553.81		1.631.50
Ingresos	873.00	4.078.00		12.234.00

MODELO C	4 MESES		12 MESES	
			1 promotor 1 coordinador	3 promotores 1 coordinador
Gastos personal	2.242.04	6.726.12		12.661.80
Otros gastos	1.294.84	1.553.81		1.631.50
Ingresos	160.00	10.880.00		32.640.00

- (1) Gastos registrados en el PPCC.
- (2) Se asume un 20% de incremento.
- (3) Se asume un 25% de incremento.
- (4) Atención a 64 grupos ó 320 individuos.
- (5) Atención a 192 ó 960 individuos.



ANEXO 5

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

ANEXO 5.1

FICHA DE IDENTIFICACION

GRUPO _____ CODIGO _____

FECHA _____

I. DATOS PERSONALES Y GENERALES DE LA UNIDAD ECONOMICA

- 1.- Nombre _____
- 2.- Edad .__.__. años
- 3.- Sexo 1 ___ masculino
2 ___ femenino
- 4.- Grado de instrucción. curso ___ ciclo ___ .__.__.
- 5.- Nombre del conyugue _____
- 6.- Dirección del domicilio

- 7.- Nombre del establecimiento _____
- 8.- Oficio _____
- 9.- Ubicación del establecimiento o puesto de venta .__.__.

- 10.-Tipo de unidad económica: 1 ___ familiar
2 ___ semiempresarial
- 11.- Tiene socio: 1 ___ si
2 ___ no
- 12.- Tiempo de trabajo en el oficio actual .__.__. años
13. Tiempo de funcionamiento del establecimiento o puesto
.__.__. años.
- 14.- Tiene licencia de funcionamiento 1 ___ si
2 ___ no
- 15.- Tiene patente 1 ___ si
2 ___ no
- 16.- Tiene RUC 1 ___ si
2 ___ no



Codigo persona /___/ Codigo oficio /___/ Codigo grupo /___/
 HOJA 1 Nombre _____ Fecha _____

CONSUMO DE OTROS BIENES Y SERVICIOS		1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.					
1. OTRO CONSUMO										
1.1. Transporte										
1.2. Combustible										
1.3. Alquiler maquinaria										
1.4. Alquiler local										
1.5. Luz										
1.6. Agua										
1.7. Intereses por creditos										
1.8. Otros										
2. DEPRECIACION										
2.1. Reparaciones										
2.2. Repuestos/accesorios										
3. IMPUESTOS										
4. EMPLEO										
		1ra evaluac.		2da evaluac.		3ra evaluac.		4ta evaluac.		
		#	Bs.	d/p	#	Bs.	d/p	#	Bs.	d
4.1. Permanentes:										
4.1.0. Propietario										
	f-nf				f-nf				f-nf	
	\				\				\	
	\				\				\	
	\				\				\	
4.2. Eventuales:										
	f-nf				f-nf				f-nf	
	\				\				\	
	\				\				\	
	\				\				\	

Codigos tercer digito, empleo:

1. Maestro
2. Operario
3. Ayudante remunerado
4. Ayudante no remunerado
5. Trabajador a domicilio
6. Vendedor

Simbolos de empleo:

- # Numero de empleos segun categoria
- f Numero de empleados familiares segun categoria
- nf Numero de empleados no familiares segun categoria
- Bs Sueldo total pagado por categoria
- d/p Total de dias por periodo trabajado por categoria

Codigo persona /___/ Codigo oficio /___/ Codigo grupo /___/

HOJA 2

VENTAS, PRODUCCION Y CONSUMO MATERIALES

Nombre _____ Fecha _____

Periodo de evaluacion _____

	1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.
1. VALOR DE LA PRODUCCION (1)				
2. CONSUMO MATERIALES (2)				
3. OTRO CONSUMO (2)				
4. DEPRECIACION (2)				
5. IMPUESTOS (2)				
6. SUELDOS Y SALARIOS TOTAL				
6.1. Permanentes: (2)				
6.2. Eventuales: (2)				
7. SUELDO IMPUTADO PROPIETARIO				
8. AHORRO (3)				
9. VALOR DE VENTAS				
10.VARIACION DE EX. MATERIAL(4				
11.VARIACION DE EX. PRODUCTO(5				

- (1) Cantidad producida X precio de venta (datos hoja A)
(2) Sumatoria de datos recogidos en hoja 1
(3) $[1-(2+3+4+5+6+7)]$ (datos hoja 2)
(4) Valor en Bs. del consumo menos valor de compras
(datos hoja A)
(5) Valor en Bs. de ventas menos valor de produccion
(datos hoja A)

HOJA 3 Cod. persona /___/ Cod. oficio /___/ Cod. grupo /___/
 OTROS DATOS ECONOMICOS

Nombre _____

	1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.
1. VALOR MAQ.,EQUIPO, HERR. (hoja B)				
2. INTENSIDAD DE USO DE MANO DE OBRA				
2.1. Hrs./dia de produccion				
2.2. Dias/semana de produccion				
2.3. Dias/semana de venta				
3. ACTIVOS/PASIVOS				
3.1. \$ de prod. terminado stk.				
3.2. Cuentas por cobrar				
3.3. K. operaciones efectivo				
3.4. Cuentas por pagar				
4. CICLO DE PRODUCCION (dias)(1)				
4.1. Tiempo de produccion				
4.2. Tiempo de venta				
5. OTROS INGRESOS FAM. (mes) (Bs.) (2)				
6. GASTOS FAMILIARES (mes) (Bs.)				
7. VOLUMEN PROD. ACTUAL Y PROYECTADA(1)				
7.1. Cant. minima actual / mes				
7.2. Cant. minima proyect./mes				

8. MERCADO ACTUAL (1)	MERCADO PROYECTADO
Ev.1.	
Ev.2.	
Ev.3.	
Ev.4.	

(1) Del producto mas importante

(2) Detalle:

Ev.1. _____
 Ev.2. _____
 Ev.3. _____
 Ev.4. _____

HOJA B

MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS (1)

Nombre _____

DESCRIPCION	CANT.	S ACTUAL x UNID	S ACTUAL TOTAL	ETDO. ACTUAL			ETDO. COMP		TIPO	
				n	sn	u	n	u	e	m

(1) Globalizar valor de herramientas.

ETDO. ACTUAL = Estado actual de la maquinaria

ETDO. COMP = Estado al momento de la compra

n = nueva

u = usada

sn = seminueva

e = electrica

m = manual

En que utilizo el credito? _____

OBSERVACIONES _____

Nombre: _____ Fecha: _____ Oficio: _____ No. de Préstamo: _____

COMPRAS										MERMAS SEMANA		VENTAS SEMANALES		
PRODUCTO	CICLO	CANTIDAD	CICLO X SEMANA	COSTO TOTAL		TIPO ADQ.	PRO-VEED.	CANT. X PROD.	COSTO		TOTAL MERMAS SEMANALES	(3) TOTAL VENTAS	TIPO DE VENTA	
				UNIDAD	\$ POR UNIDAD									(1) TOTAL COMPRAS SEMAN
(1) TOTAL COMPRAS SEMAN											(2) TOTAL MERMAS SEMANALES	(3) TOTAL VENTAS		

- CODIGOS:
 Tipos de Adquisición 1) contado Provee 1) comerciante mayorista
 2) consignación 2) comerciante minorista
 3) productor no pariente
 4) productor pariente

OBSERVACIONES:



Codigo persona /___/ Codigo oficina /___/ Codigo grupo /___/
 HOJA 1 Nombre _____ Fecha _____

CONSUMO DE OTROS BIENES Y SERVICIOS

	1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.
--	---------	---------	---------	---------

1. OTRO CONSUMO				
1.1. Transporte				
1.2. Combustible				
1.3. Alquiler maquinaria				
1.4. Alquiler local				
1.5. Luz				
1.6. Agua				
1.7. Intereses por creditos				
1.8. Otros				

2. DEPRECIACION				
2.1. Reparaciones				
2.2. Repuestos/accesorios				

3. IMPUESTOS				
--------------	--	--	--	--

4. EMPLEO	1ra evaluac.		2da evaluac.		3ra evaluac.		4ta evaluac	
	#	Bs. d/p	#	Bs. d/p	#	Bs. d/p	#	Bs. d
4.1. Permanentes:								
4.1.0. Propietario	f-nf		f-nf		f-nf		f-nf	
	\		\		\		\	
	\		\		\		\	
	\		\		\		\	
4.2. Eventuales:	f-nf		f-nf		f-nf		f-nf	
	\		\		\		\	
	\		\		\		\	
	\		\		\		\	

- Codigos tercer digito, empleo:
1. Maestro
 2. Operario
 3. Ayudante remunerado
 4. Ayudante no remunerado
 5. Trabajador a domicilio
 6. Vendedor

- Simbolos de empleo:
- # Numero de empleos segun categoria
 - f Numero de empleados familiares segun categoria
 - nf Numero de empleados no familiares segun categoria
 - Bs Sueldo total pagado por categoria
 - d/p Total de dias por periodo trabajado por categoria

Codigo persona /___/ Codigo oficio /___/ Codigo grupo /___/

HOJA 2 COMERCIO

VENTAS, PRODUCCION Y CONSUMO MATERIALES

Nombre _____ Fecha _____

Periodo de evaluacion _____

	1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.
1. VALOR DE VENTAS (1)				
2. VALOR DE COMPRAS (2)				
2.1. VALOR DE MERMAS (2)				
3. OTRO CONSUMO (3)				
4. DEPRECIACION (3)				
5. IMPUESTOS (3)				
6. SUELDOS Y SALARIOS TOTAL				
6.1. Permanentes: (3)				
6.2. Eventuales: (3)				
7. SUELDO IMPUTADO PROPIETARIO				
8. AHORRO (4)				

- (1) Cantidad comprada X precio de venta (datos hoja A)
(2) Cantidad comprada X precio de compra (datos hoja A)
(3) Sumatoria de datos recogidos en hoja A
(4) $[1-(2+2.1+3+4+5+6+7)]$ (datos hoja 2)
-
-
-
-

Nombre _____	1ra.Ev.	2da.Ev.	3ra.Ev.	4ta.Ev.
1. VALOR MAQ.,EQUIPO, HERR. (hoja B)				
2. INTENSIDAD DE USO DE MANO DE OBRA				
2.1. Hrs./dia de venta				
2.2. Dias/semana de venta				
2.3. Horas/ciclo en abastecimiento				
3. ACTIVOS/PASIVOS				
3.1. \$ de mercaderia en stock				
3.2. Cuentas por cobrar				
3.3. K. operaciones efectivo(propio				
3.4. Cuentas por pagar				
4. CICLO DE COMPRA Y VENTA				
4.1. C/ cuantos dias compra merc.(1				
5. OTROS INGRESOS FAM. (Bs.) (mes) (2)				
6. GASTOS FAMILIARES (Bs.) (mes)				
7. VOLUMEN VENT. ACTUAL Y PROYECTADO(1)				
7.1. Cant. minima actual / ciclo(Bs				
7.2. Cant. minima proyect./ciclo(Bs				

8. MERCADO ACTUAL (1)	MERCADO PROYECTADO
Ev.1.	
Ev.2.	
Ev.3.	
Ev.4.	

(1) Del producto mas importante
 (2) Detalle:

Ev.1. _____
 Ev.2. _____
 Ev.3. _____
 Ev.4. _____

HOJA B

MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS (1)

Nombre _____

DESCRIPCION	CANT.	\$/ACTUAL x UNID	\$/ ACTUAL TOTAL	ETDO.ACTUAL			ETDO.COMP		TIPO	
				n	sn	u	n	u	e	m

(1) Globalizar valor de herramientas.

- ETDO. ACTUAL = Estado actual de la maquinaria
- ETDO. COMP = Estado al momento de la compra
- n = nueva u = usada
- sn = seminueva e = electrica
- m = manual

En que utilizo el credito? _____

OBSERVACIONES _____

ANEXO 5.4

MODULO DE CAPACITACION SOBRE ADMINISTRACION -GESTION

CUESTIONARIO DE EVALUACION

NOMBREGRUPO.....

1. ¿Cuáles son los elementos necesarios para producir?
 - a. Voluntad y capital
 - b. Materia prima, mano de obra y capital
 - c. Un taller y capital
2. ¿Cuáles son las actividades que intervienen en el taller?
 - a. La transformación de la materia prima.
 - b. La producción, la comercialización y la actividad.
3. Saber con anticipación qué se tiene que producir y cómo nos vamos a organizar para producir es:
 - a. Planificar bien las actividades del taller
 - b. Controlar el dinero del taller
 - c. Producir mejor
4. ¿Qué es un libro de caja?
 - a. Una caja donde se guarda el dinero para las compras del taller.
 - b. Un libro donde se anotan cuántas cajas tenemos en el taller.
 - c. Un libro donde se anotan las entradas y salidas de dinero de la unidad productiva.
5. ¿Para qué sirve el resumen mensual del libro de caja?
 - a. Para saber cuántas cajas tenemos al mes en el taller.
 - b. Para llevar mejor control de entradas, salidas y saldos del mes.
 - c. Para saber cuánto dinero necesitamos al mes en el taller.

ANEXO 5.4 (Cont.)

6. ¿Para qué sirve el registro de cuentas por pagar?
 - a. Para llevar control del dinero que debe la unidad productiva.
 - b. Para saber cuánto dinero nos deben los clientes.
 - c. Para saber cuánto dinero hemos ganado.

7. ¿Para qué sirve el resumen de entradas del libro de caja?
 - a. Para saber cuánto dinero tenemos ahorrado.
 - b. Para tener un control del total de entradas de dinero y los motivos por los cuales ha entrado dinero cada mes.
 - c. Para saber cuánto dinero necesitamos al mes en el taller.

8. Para saber cuánto cuesta producir un producto debemos tomar en cuenta el valor de:
 - a. La mano de obra contratada y la materia prima.
 - b. Gastos generales del taller (luz agua, etc.)
 - c. El sueldo del dueño del taller.
 - d. El desgaste de las máquinas y herramientas.
 - e. Todos los anteriores.

9. ¿Lleva Ud. registro de sus cuentas (ingresos y gastos) en su taller?
 - a. Sí, registro diario de ingresos (entradas)
 - b. Sí, registro semanas o mensual de ingresos (entradas).
 - c. Sí, registro diario de gastos (salidas)
 - d. No, ningún tipo de registro.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS

- ASOCIACION DE GRUPOS SOLIDARIOS DE COLOMBIA:
Guía Metodológica. Mimeo. Bogota, 1989.
- CASANOVAS, Roberto; ESCOBAR, Silvia:
Los Trabajadores por Cuenta Propia en La Paz. CEDLA. La Paz, 1988.
- CEDLA:
El Sector Informal Urbano en Bolivia. CEDLA. La Paz, 1988.
- CHRISTEN, Robert:
Lo que los Programas de Crédito a la Microempresa pueden aprender de los Prestamistas Informales. AITEC. Cambridge, U.S.A., 1990.
- CRS/BOLIVIA:
Programa Piloto de Apoyo a la Micro Empresa - PAME. Mimeo. La Paz, 1989.
- ESCOBAR, Silvia:
Crisis, Política Económica y Dinámica de los Sectores Semiempresarial y Familiar: 1985 - 1989. CEDLA. La Paz, 1990.
- IDESI:
Nuevo Sistema Crediticio y de Capacitación del IDESI. Mimeo, IDESI. Lima, 1987.
- LARRAZABAL, Hernando:
Heterogeneidad de la Estructura Económica Urbana: El caso de los Talleres Semiempresariales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Mimeo. CEDLA. La Paz, 1987.
- OTERO, María:
El Concepto de Grupo Solidario. AITEC; PACT. Bogotá, Colombia, 1987.
- OTERO, María:
Abriendo Camino: La Expansión de los Programas para las Microempresas como un Reto de las Instituciones sin Animo de Lucro. AITEC. Washington, U.S.A., 1990.
- ROJAS, Bruno:
Las Organizaciones Artesanales: Pasado y Presente. Mimeo. CEDLA. La Paz, 1990.

