

Resumen

Estudio sobre Microcrédito en el departamento de Jinotega



**Análisis de la oferta de microcrédito rural
en los municipios de San Sebastián de Yalí,
San Rafael del Norte y La Concordia**

Créditos

Equipo consultor: Armando Medrano Chávez
Marcos Antonio González

Edición y Diseño Gráfico: Ana María Rigüero Baltodano

El presente estudio ha sido promovido por el programa MARENA-PIMCHAS, ejecutado por MARENA, CARE, TECSULT y UBC y el programa TERRENA, conformado por Ingeniería Sin Fronteras, La Cuculmecca y el Centro Humboldt.

Este documento ha sido realizado con el apoyo económico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)

Los datos base utilizados en este estudio son responsabilidad del equipo consultor, formado por Armando Medrano Chávez y Marcos Antonio González. Los puntos de vista en el estudio no representan necesariamente el punto de vista de las organizaciones promotoras o financiadoras.

Este resumen ha sido elaborado por el Área Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Gestión territorial de Ingeniería Sin Fronteras.



ÍNDICE

1.	Objetivos y finalidad del estudio.....	7
2.	Metodología del estudio	9
3.	Esquema de evaluación	10
4.	Análisis de la situación	12
4.1.	La oferta de crédito agropecuario	12
4.2.	Oferta de servicios financieros y no financieros por parte de instituciones no miembros de ASOMIF	14
4.3.	Evaluación de las once organizaciones.....	15
5.	Propuestas de Criterio de Selección	26
5.1.	Requisitos que deben cumplir las organizaciones	26
5.2.	Propuestas de administración y gestión de fondos.....	27
5.3.	Características de los productos financieros propuestos	28
5.4.	Acciones de fortalecimiento de las entidades seleccionadas.....	35

OBJETIVOS Y FINALIDAD DEL ESTUDIO

El objetivo principal del presente estudio, realizado durante el último trimestre del año 2008, es valorar las capacidades de mediación de las instituciones financieras presentes en los municipios de San Sebastián de Yalí, San Rafael del Norte y La Concordia, en el departamento de Jinotega, con el propósito de seleccionar a las instituciones financieras que puedan garantizar el retorno de un crédito de fondo revolving.



Los objetivos específicos son:

- Conocer las instituciones que prestan servicios de microcrédito presentes en el departamento de Jinotega, dentro de la zona de influencia del Programa Terrena y MARENA-PIMCHAS.
- Valorar la eficiencia operativa de las instituciones que prestan servicios de microcrédito y que operan como microfinancieras en la zona.
- Analizar y valorar las políticas y condiciones de acceso al crédito, así como el manejo de fondos anuales de las once organizaciones evaluadas.
- Conocer los tipos de interés, montos máximos y mínimos disponibles por las once organizaciones evaluadas.
- Reconocer el acceso al microcrédito que tienen las mujeres en la zona.
- Conocer los fortalezas y debilidades en los programas actuales. De esta forma, retomar los aspectos positivos que deberían ser implementados y reconocer las dificultades para evitarlas en experiencias posteriores.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología utilizada en este estudio surgió de los siguientes análisis:

- 1 Análisis de información primaria, obtenida a través de trabajo de campo, donde se realizaron entrevistas y tres grupos focales, en la que participaron un total de 53 productores, provenientes de los tres municipios.
- 2 Análisis de información secundaria, obtenida por documentos de los Programas Terrena y de MARENA-PIMCHAS. Se revisó el estado legal, administrativo y financiero, al igual que la información institucional de las organizaciones entrevistadas. Se tomaron en cuenta los datos del Banco Central, Superintendencia de Bancos, Asociación de Microfinanzas y de programas y proyectos presentes en la zona. Finalmente, se realizaron contactos con las microfinancieras FUNDESER, PRESTANIC y el coordinador del departamento de crédito del programa PASA DANIDA II Fase.

ESQUEMA DE EVALUACIÓN

En este estudio, se diseñó un Esquema de Evaluación para el análisis de las organizaciones, siguiendo la metodología CAMEL¹ y utilizando indicadores PERLA². El Esquema de Evaluación incluye: estado legal, sostenibilidad financiera, sostenibilidad operativa, experiencia relevante en la administración de crédito y la promoción del tema ambiental. La valoración máxima para cada institución es de 100 puntos, resultando aceptable un puntaje superior a 75 puntos, ver Tabla No. 1.

Tabla No. 1

Parámetros y puntaje máximo asignado para cada aspecto evaluable.

Analisis de la institucion	Puntaje máximo asignado
Estado Legal (se valoran 9 apartados)	10
Sostenibilidad Financiera (se valoran 13 apartados)	35
Sostenibilidad Operativa (se valoran 5 apartados)	30
Experiencia relevante en crédito (se valoran 3 apartados)	15
Promoción del tema ambiental (se valoran 3 apartados)	10
Total puntaje	100

¹ **CAMEL:** capital (C), calidad del activo (A), administración (M), ganancias (E), y liquidez (L)

² **PERLA:** Protección (P), Estructura financiera (E), Rendimientos y costos (R), Liquidez (L), Activos (A)

En este estudio, se tomaron en cuenta un total de doce organizaciones, 3 ubicadas en la Concordia, 5 en San Rafael del Norte y 4 en San Sebastián de Yalí. Sin embargo, el Esquema de Evaluación se aplica únicamente a once organizaciones (incluye cooperativas, fundaciones y asociaciones), ya que, una de ellas, no brindó ninguna información al equipo consultor.

Para la evaluación de la sostenibilidad financiera, de estas once organizaciones, se evaluó únicamente el último período del año 2008. Una de las organizaciones evaluadas no presentó la información de este último periodo, por lo tanto, se utilizaron los datos del año 2007 y se ajustó el resultado reduciendo un 33% en la puntuación obtenida.



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Con el objetivo de lograr una visión general de la situación, se realizó un análisis en los tres municipios. Los puntos de referencia fueron:

- La oferta de crédito agropecuario por parte de la banca comercial y las instituciones microfinancieras afiliadas a ASOMIF, en las cuales se analizó la tasa sostenible, tasa efectiva y tasa regulada por el Banco Central de Nicaragua.
- La oferta de servicios financieros y no financieros por parte de instituciones no miembros de ASOMIF, en las cuales se estudió la demanda de crédito y servicios por parte de los productores de la zona. Se tomó en cuenta la información seleccionada durante los grupos focales, así como la actividad productiva, acceso a crédito y aplicación de prácticas medioambientales.
- El análisis detallado de las once organizaciones siguiendo el Esquema de Evaluación, en las cuales se analizó la demanda de servicios no financieros, tendencias de las organizaciones, características y montos promedios de los productos financieros y las fortalezas y debilidades de las organizaciones.

4.1 La oferta de crédito agropecuario

Dentro del análisis de la oferta de crédito agropecuario, como primer paso, se examinó la presencia de la banca comercial —con sus sucursales y ventanillas— en el departamento de Jinotega y en la zona

de influencia de los programas, así como, la cartera colocada en el sector agropecuario por la banca formal a nivel nacional y en la zona de influencia de los programas.

Como segundo paso, se examinó la oferta de crédito de las microfinancieras afiliadas a ASOMIF —donde se agrupan las microfinancieras con mayor cartera colocada y número de clientes— en el departamento de Jinotega, dedicando una especial atención a la cartera dirigidas al sector agropecuario a nivel nacional y la cartera de crédito global en el departamento de Jinotega. Se hizo una comparación entre la tasa efectiva realmente cobrada por estas instituciones con la tasa de interés regulada promedio establecida por el Banco Central de Nicaragua. El resultado de la tasa de interés anual cobrada por dichas instituciones fue del 29.94%, en comparación con la tasa de interés promedio anual del 21.75% establecida por el Banco Central para el año 2008. De esta forma, se llegó a la conclusión que las organizaciones que pueden administrar una tasa de interés en el rango del 14% al 21%, son las organizaciones cooperativas con presencia en los tres municipios bajo los influencia de los programas Alianza Terrena y MARENA-PIMCHAS.

Como ultimo paso, se analizó la oferta de crédito de otras instituciones no miembros de ASOMIF presentes en los municipios donde se relizo el estudio.

Con el procedimiento anterior, se seleccionaron las once organizaciones potenciales que podrían garantizar el retorno de un crédito de fondo revolvente— solo una de estás organizaciones pertenece a ASOMIF—.

Tabla No. 2

Análisis de la tasa de interés cobrada por las instituciones miembros de ASOMIF, con cartera agropecuaria y presentes en el departamento de Jinotega.

IMF	Tasa Sostenible anual	Tasa Sostenible mensual
ACODEP	48.39%	4.03%
Fundación José Nieborowsky	49.02%	4.09%
FUNDENUSE	33.37%	2.78%
PRESTANIC	29.07%	2.42%
FDL	24.95%	2.08%
FUNDESER	23.02%	1.92%
Cooperativa 20 de Abril	18.00%	1.50%
ASOMIF	32.08%	2.67%

Fuente: Elaborado por el equipo consultor, utilizando datos oficiales de ASOMIF. Mayo 2008

4.2 Oferta de servicios financieros y no financieros por parte de instituciones no miembros de ASOMIF

Demanda de crédito

Las principales ofertas de financiamiento fueron identificadas en los cultivos de granos básicos, café, hortalizas y ganado, presentando una demanda de carácter estacional, centralizándose en los periodos de siembra de primera, de postrera, apante y en la adquisición de insumos. Asimismo, se determinó una demanda de servicios no financieros, principalmente en la asistencia técnica, abastecimiento de insumos, acopio, comercialización y certificaciones.

Acceso a crédito

Una vez analizados los factores de ofertas y demandas del crédito, se realizó un estudio para cada uno de los tres municipios, analizando las actividades económicas de los productores en sus comunidades, que incluye: crédito, ahorro y prácticas ambientales utilizadas.

4.3 Evaluación de las once organizaciones

Se realizó un análisis detallado de las cooperativas, fundaciones y asociaciones presentes en la zona. Las organizaciones fuera de la zona no fueron incluidas, ya que presentan un incremento relevante en sus costos de transacción y supervisión, incrementando el costo del crédito a los/as productores/as.

Las once organizaciones seleccionadas fueron evaluadas según los siguientes parámetros:

- Marco legal
- Cobertura geográfica y política
- Captación de nuevos socios
- Misión y visión
- Importancia en el uso de prácticas productivas medioambientales
- Actividades a las que se dedican
- Características de los productos crediticios
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Manuales y procedimientos
- Análisis de la cartera

Como resultado de este análisis se establece lo siguiente:

- 1 Las organizaciones que muestran una tendencia de mayor desarrollo institucional, son aquellas que han recibido apoyo de programas de desarrollo.
- 2 Un promedio del 20% de la cartera de socios que reciben crédito en las organizaciones entrevistadas, están asociados a otras cooperativas en la misma zona y/o municipio. Esto es posible según la Ley de Cooperativas (Ley 499) que permite la participación de un socio en más de una cooperativa, con un máximo de tres, siempre y cuando las organizaciones no brinden los mismos servicios. Se puede hacer la salvedad en caso que los estatutos de determinada organización lo prohíban³.
- 3 El 52% de los productores que participaron en los grupos focales se encuentran con deudas activas. Al obtener bajos montos individuales, los productores recurren a otras fuentes de financiamiento para completar sus requerimientos de crédito. Los plazos cortos y las altas tasas de interés, que prevalecen en la zona, son factores del sobreendeudamiento.
- 4 Los productores no mostraron disposición para asociarse y recibir un crédito a consecuencia de sus experiencias negativas. Como resultado, diez de las once organizaciones financieras

3 Según el Art. 29 de la Ley de Cooperativas, ninguna persona puede pertenecer simultáneamente a más de una cooperativa de la misma actividad, salvo en los casos de excepción que se determine en el Reglamento. El Reglamento de la Ley General de Cooperativas, en su capítulo V, Art. 65, dice que ninguna persona podrá pertenecer simultáneamente a más de una cooperativa del mismo tipo o actividad, salvo en los casos siguientes: a) Cuando las cooperativas funcionen en localidades distintas; b) Cuando el carácter de las cooperativas a las que se pertenece originalmente sea restrictivo o incompleto en relación con las necesidades de los cooperados.

ofertan únicamente la modalidad de crédito individual, solamente una organización ofrece crédito bajo la modalidad Grupo Solidario.

- 5 Según datos obtenidos en los grupos focales, el 68% de los participantes no están organizados. Esto se debe a que la mayoría son pequeños productores, con poco conocimiento del cooperativismo, que comercializan sus productos directamente en el mercado local o a través de intermediarios. En el caso de las mujeres, existe el miedo a ser socias por la cultura de dependencia al marido o compañero.

Demanda de Servicios no financieros

Las principales demandas de servicios no financieros de los productores están vinculados a:

- Comercialización de los productos de manera directa.
- Acceso a insumos mediante tiendas agropecuarias.
- Asistencia técnica relacionada con la producción (renovación de cultivos).
- Capacitación en el área de cooperativismo.
- Capacitación en las áreas de cultura financiera (contabilidad básica).

Tendencias de las organizaciones

Las tendencias de las organizaciones se fundamentan según: la relación con el número de socios/as actuales, tasa de interés cobrada según sus políticas, costos de fondos, costos de administración y según la calificación obtenida.

Número de socios/as actuales

La participación de las mujeres como socias en las once organizaciones es del 35%, con variaciones desde un 11% hasta un 100%, ya que una de las organizaciones está formada exclusivamente para mujeres. Esto nos indica, que el acceso del financiamiento para las mujeres es marginal, aunque dos de las organizaciones brindan una atención preferencial a las mujeres socias. Ver Gráfico No. 1 y 2.

Gráfico No. 1

Número total de socios y socias y número de socias con acceso a crédito en las once organizaciones evaluadas.

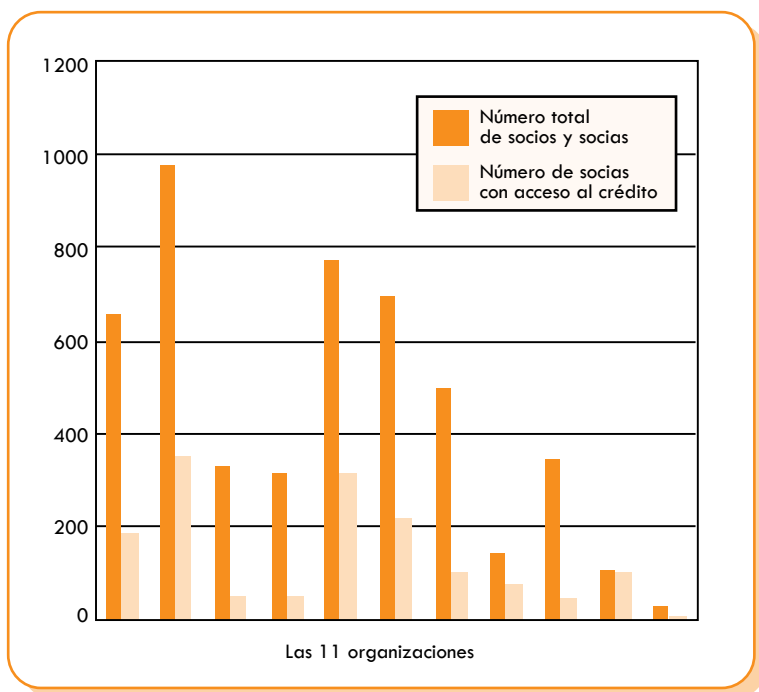


Gráfico No. 2

Porcentaje de mujeres socias con acceso al crédito.



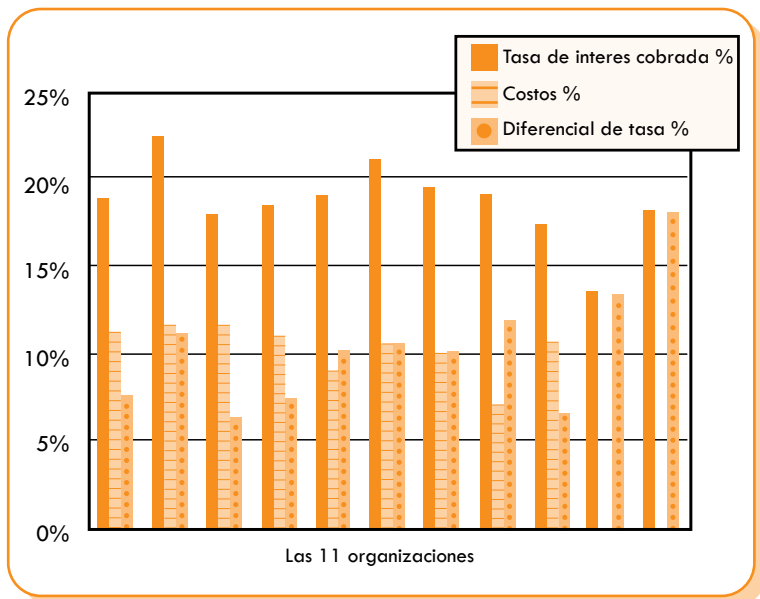
Tasa de interés y costos

- La tasa activa promedio cobrada por las once instituciones es del 19%, monto inferior a la tasa de las microfinancieras.
- El costo de los fondos promedios por distintas fuentes de financiamiento, públicas y privadas, es del 6% y su costo operativo promedio del 9%.
- El rango de la tasa ganada por estas organizaciones, en el proceso de administración del crédito, oscila entre el 4% y el 10%.
- En promedio, el diferencial de la tasa en la zona de influencia es del 6.5%.

Las organizaciones que lograron un mejor puntaje en la evaluación, ofrecen una tasa de interés cobrada media del 19.6% con costos del 10.2%. Dos organizaciones presentan un promedio efectivo de costos del 0%, debido a las tasas pactadas con las fuentes de fondos. Ver Gráfico No. 3.

Gráfico No. 3

Tasa de interés cobrada, costos y diferencial de tasa de las once organizaciones analizadas.

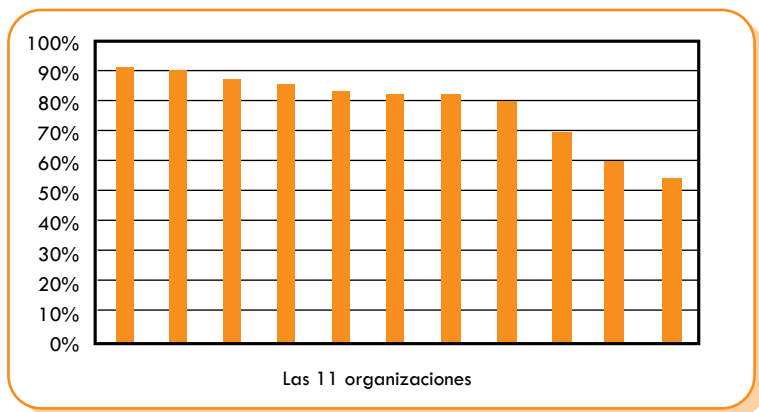


Calificación obtenida

En cuanto al puntaje obtenido, sólo tres organizaciones presentaron un puntaje menor de 75 puntos. Ver Gráfico No. 4

Gráfico No. 4

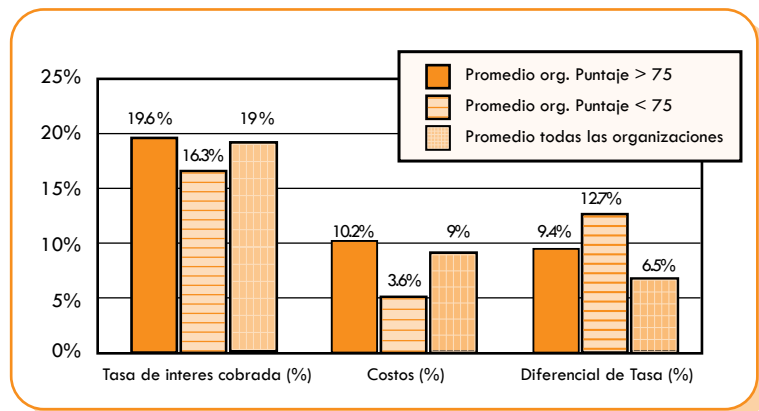
Puntaje obtenido por las once organizaciones evaluadas.



Las organizaciones se agruparon según el puntaje obtenido, separando las ocho organizaciones que obtuvieron un puntaje superior a 75 puntos con las tres organizaciones que obtuvieron un puntaje inferior a 75 puntos. Asimismo, se compararon los resultados con el promedio de las once organizaciones. Ver Gráfico No. 5.

Gráfico No. 5

Tasa de interés cobrada, costos y diferencial de tasa para las organizaciones con puntaje superior a 75, inferior a 75 y el promedio para las once organizaciones.



Características y montos promedio de los productos financieros ofertados

En la siguiente tabla se resumen las características y montos promedio de los productos financieros ofertados por las once organizaciones evaluadas.

Tabla No. 3

Resumen de las características de los productos financieros ofertados por las

Destino	Agricultura	Ganadería	Mantenimiento de Finca
Monto máximo C\$	800,000.00	600,000.00	200,000.00
Monto mínimo C\$	1,000	5,000.00	2,000.00
Garantías	- Fiduciaria - Hipotecaria - Prendaria	- Fiduciaria - Hipotecaria - Prendaria - Dación en garantía	- Fiduciaria - Hipotecaria - Prendaria
Amortización	- Al vencimiento	- Semestral - Anual - Al vencimiento	- Semestral - Anual - Al vencimiento
Plazo	4 a 12 meses	18 meses a 7 años	1 a 3 años
Capacidad de pago	25 % - 45%	25%- 45%	25%- 45%
Tasa de interés (anual)	14% - 22%	13.5% - 23%	18% - 20%
Comisiones	0% - 3%	0%- 3%	0%- 3%
Documentación requerida	Respaldo de la garantía	Respaldo de la garantía	Respaldo de la garantía

Fuente: Evaluación institucional, reglamentos y manuales de crédito de organizaciones

once organizaciones evaluadas

Equipos de Riego y Otros	Motores	Terreno	Pequeña Industria
100,000.00	100,0000.00	400,000.00	100,000.00
5,000.00	2,000.00	20,000.00	20,000.00
- Fiduciaria - Prendaria - Prendaria industrial	- Fiduciaria - Prendaria - Prendaria industrial	- Fiduciaria - Hipotecaria	- Fiduciaria - Hipotecaria - Prendaria
- Anual	- Semestral - Anual	- Semestral - Anual	- Mensuales - Trimestrales - semestrales - Al vencimiento
1 a 3 años	1 a 3 años	Anual	Hasta 24 meses
25%- 45%	25%- 45%	20%- 45%	45%
12% - 18%	12% - 18%	16% - 18%	22%
0% - 3%	0% -3%	0%- 3%	2%
Respaldo de la garantía	Respaldo de la garantía	Respaldo de la garantía	Respaldo de la garantía

Fortaleza y debilidades de las organizaciones

Durante el estudio, se manifestaron prácticas en determinadas organizaciones que deberían extenderse y repetirse. Dentro de estas prácticas podemos mencionar:

- El proceso de fortalecimiento institucional, en el área de gestión y administración del crédito, apoyado por diversos programas y/o proyectos en la última década.
- La experiencia adquirida en la mayoría de las organizaciones en Administración de Fondos.
- La capitalización de las cooperativas vinculadas a los fondos proporcionados por programas o proyectos como PRONORCEN, PASA DANIDA, PCI, ISF, entre otras; a recursos de proveedores financieros de segundo piso (Fondo de Crédito Rural); y fondos de instituciones financieras alternativas (OIKOCREDIT).
- La existencia de cuatro cooperativas con diferenciales de tasas por debajo del 8%.

El factor positivo más relevante de carácter no financiero, es la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente, definidas dentro de la Misión de la mayoría de las organizaciones.

Dentro de las debilidades para las cuales resulta necesario buscar alternativas, podemos mencionar:

- En el análisis del funcionamiento se observó poca labor de promoción para captación de nuevos socios.
- En la gestión financiera la mayoría de las organizaciones no llevan la contabilidad por Centro de Costos (comercialización, crédito y otras actividades), lo cual no permite medir con

certeza su desempeño financiero, específicamente en la gestión y administración del crédito.

- La mayoría de las instituciones evaluadas tienen dificultades para presentar información financiera de manera ágil y oportuna. Como ejemplo, podemos mencionar que una parte de las organizaciones no lograron presentar la información financiera solicitada.
- Existe una fuerte dependencia de recursos externos, proporcionado por programas o proyectos, para realizar las auditorías financieras en las organizaciones.
- En la mayor parte de las organizaciones no se brindan facilidades a mujeres para acceder a créditos, aunque actualmente tienen socias mujeres.

Podemos concluir que las debilidades más destacadas son: el no registro de la contabilidad por Centro de Costos, la no realización de auditorías externas permanentes y el incremento de la cartera de crédito en riesgo como consecuencia del no pago.



PROPUESTAS DE CRITERIOS DE SELECCIÓN

Como último punto en éste estudio, se presentaron criterios de selección y requisitos para las organizaciones que logren recibir los recursos, diversas alternativas de distribución, capitalización de los fondos y propuestas de administración y gestión de fondo (fideicomiso y entrega directa). Se determinaron las posibles características de los servicios financieros y asistencia técnica, y se formularon acciones de fortalecimiento institucional para las organizaciones seleccionadas.

5.1 Requisitos que deben cumplir las organizaciones

Las organizaciones seleccionadas deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar constituidas legalmente, con arraigo.
- Obtener un buen puntaje en el manejo de sus finanzas con una adecuada estructura financiera.
- Realizar un estudio de las principales inversiones y resultados obtenidos.
- No presentar problemas de sobreendeudamiento, tener capacidad de recuperación y supervisión para verificar el impacto de los fondos en la zona de influencia del Programa Terrena y MARENA-PIMCHAS.
- Solidez en el proceso de evaluación institucional, con una estrategia comercial acorde a sus principios y de previsión de

riesgos. En otras palabras, generar recursos suficientes para cubrir sus gastos, mantener y preferiblemente incrementar su patrimonio.

- Tener principios de administración coherentes, experiencias en la selección de valores, confección de la cartera y la colocación del patrimonio por rubros y sectores.
- Profundizar la atención a los productores y crear estabilidad del equipo gerencial en su conjunto. Tener experiencia en la administración del crédito superior a tres años.
- Promocionar medidas de preservación del medio ambiente.
- Contar con personal técnico con especialidad en administración de crédito rural y en acciones para preservar el medioambiente.
- Obtener una calificación en el proceso de evaluación institucional mayor a 75 puntos. Puntaje obtenido por ocho de las once instituciones analizadas.

5.2 Propuestas de administración y gestión de fondos

El equipo consultor valoró dos opciones para la administración de los fondos: fideicomiso y entrega directa. En cuanto a la propuesta de gestión de fondos realizada se determinaron los siguientes parámetros:

- Tasa de interés: 15%
- Gastos operativos promedios: 9%
- Diferencial de tasa: 6%
- Posibilidad de distribuir el monto entre las organizaciones de forma proporcional al puntaje obtenido.

5.3 Características de los productos financieros propuestos

Se presentó una propuesta con las características que los productos financieros rurales y medioambientales deben cumplir, determinando los criterios de elegibilidad, los montos máximos y mínimos, plazos, frecuencias de pago, tasas de interés, comisiones, tasa de interés moratorio, garantías, mantenimiento del valor, capacidad de pago en función de los rubros agrícola, pecuario (engorde y producción), alquiler, legalización de tierras y mantenimiento de fincas u otros destinos. Ver resumen en tablas 4, 5, 6, 7, 8 y 9.

Tabla No. 4
Características de los productos financieros propuestos para la agricultura.

Rubros	Montos a financiar U\$/mz	Plazo mensual	Tasa de intereses (%)	Pago de intereses	Observaciones	Riesgos
Maíz	250	6	12			Altos costos y baja calidad en insumos.
Frijol	320	6	12			Malos caminos.
Café convencional	1,200	12	14	mensual o al vencimiento	Capital de trabajo	Problemas climatológicos.
Café orgánico	1,550	12	14			Falta de asistencia técnica .
Hortalizas (papa, cebolla, tomate, repollo)	530 - 1,500	6	12			

Fuente: Equipo consultor

Tabla No. 5
Características de los productos financieros propuestos para el sector pecuario – engorde.

Engorde	Montos a financiar US\$	Plazo mensual	Tasa de interés anual corriente (%)	Pago de intereses	Municipios	Riesgos
Novillo de destete	350 por animal	12	14	Mensual ó al vencimiento	Mayormente en San Rafael del Norte y San Sebastian de Yali.	Alto costo de insumos. Problemas climatológicos.
Novillo de engorde o de repasto	350 por animal	8 - 18	14			
Cerdos	70 por pareja	6 – 9	14		Los tres municipios.	Bajas ventas.

Fuente: Equipo consultor

Tabla No. 6
Características de los productos financieros propuestos para el sector pecuario – producción.

Producción	Montos a financiar US\$	Plazo mensual	Tasa de interés anual corriente (%)	Pago de intereses	Riesgos	Municipios a aplicar
Financiamiento de vientres	370 por animal	12 - 36	14	Mensual o al vencimiento	Alto costo de insumos. Ventas bajas. Problemas climatológicos	Mayormente en San Sebastián de Yalí y San Rafael del Norte.

Fuente: Equipo consultor

Tabla No. 7
Características de los productos financieros propuestos para el alquiler / legalización de tierras.

Otros destinos	Montos a Financiar US\$	Plazo mensual	Tasa de interés corriente anual (%)	Pago de intereses	Riesgos	Municipios a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alquiler ▪ Legalización de tierras ▪ Delimitado y cercado de fuentes de agua ▪ Regeneración natural o reforestación ▪ Reservorios ▪ Aboneras ▪ Productos orgánicos 	200-800	6-12	12%	Mensual o al vencimiento	Alto costo de insumos. Ventas bajas. Problemas limatológicos.	Los tres municipios

Fuente: Equipo consultor

Tabla No. 8
Características de los productos financieros propuestos para el mantenimiento de fincas.

Otros destinos	Montos a Financiar US\$	Plazo mensual	Tasa de interés (%)	Pago de intereses	Riesgos	Municipios a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de equipos y maquinaria agrícola • Biodigestores • Estufas mejoradas • Beneficios ecológicos • Despulpadora • Riego por goteo • Micropresas 	200-1,500	6, 12 y 18	14	Mensual o al vencimiento	Altos costos de insumos. Problemas climatológicos.	En los tres municipios

Fuente: Equipo consultor

Tabla No. 9
Características de los productos financieros propuestos para otros usos.

Otros destinos	Montos a Financiar US\$	Plazo mensual	Tasa de interés (%)	Pago de intereses	Riesgos	Municipios a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> • Reforestación de áreas degradadas • Plantaciones bioenergéticas • Sistemas agroforestales y silvopastoriles • Sistemas mejorados de cultivos 	200-800	6, 12 y 18	14	Mensual o al vencimiento	Altos costos de insumos. Problemas climatológicos.	En los tres municipios

Fuente: Equipo consultor

5.4 Acciones de fortalecimiento de las entidades seleccionadas

Como último punto, se definió un plan de acción para el fortalecimiento de las entidades de crédito seleccionadas indicando acciones concretas para cada una de las organizaciones. Los objetivos fueron los siguientes:

- 1 Garantizar que las organizaciones seleccionadas cuenten con los manuales internos fundamentales, como son:
 - Manual orgánico funcional
 - Manual de políticas de personal
 - Manual y reglamento de crédito
 - Manual y reglamento de ahorro
 - Reglamento de inversiones
 - Manual y reglamento de contabilidad
 - Manual de control interno con su reglamento de caja
 - Manual de clasificación de activos de riesgo y constitución de provisiones
 - Manual de gestión de riesgo
 - Manuales no financieros
- 2 Apoyar la realización de auditorias anualmente
- 3 Incidir para que se generen los informes financieros una vez al mes
- 4 Realizar una capacitación en el manejo del Manual Único Contable (MUC) de la Superintendencia de Bancos
- 5 Realizar una capacitación en microfinanzas

