



UASB  
Universidad Andina Simón Bolívar

## Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, EUSEO MANUEL CARREON DICK ..... C.I. 3497822 LP  
autor/a de la tesis titulada

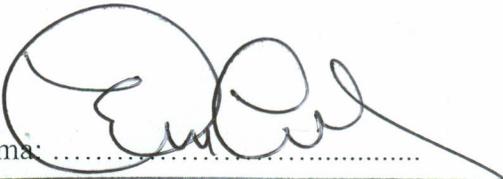
OPTIMIZACION DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACION DE CREDITO EN BANCA COMUNAL - CASO: PROMUSEL .....  
mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

MAESTRIA EN FINANZAS Y PROYECTOS EMPRESARIALES .....  
GESTION 2014 - 2015 .....

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 10-03-2017 .....

Firma:  .....





**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**PROGRAMA DE POSTGRADO – MAESTRIA EN  
FINANZAS Y PROYECTOS EMPRESARIALES**

# **ESTUDIO DE CASO**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE  
OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL:  
CASO PRO MUJER**

**TUTOR: M.S.c. GUIDO CAPRA SEOANE**

**POSTULANTE: LIC. ELISEO MANUEL CARREON DICK**

**LA PAZ - BOLIVIA**

***AGRADECIMIENTOS***

A esta gran Institución del conocimiento, que me abrió sus puertas y me dio las herramientas necesarias para poder crecer profesionalmente, Gracias:

“UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR”

A Lic. Guido Capra Seoane

Por todo el apoyo puesto a mi disposición.

***DEDICATORIAS.***

A mis Padres Eliseo y Elina, por su ejemplo de constancia y superación.

A mi esposa Pamela por su constante apoyo, amor y comprensión.

# INDICE

## CAPITULO I.

### MARCO GENERAL

|        |   |   |
|--------|---|---|
| 1.     | INTRODUCCION.....                       | 1 |
| 2.     | JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION ..... | 2 |
| 2.1.   | Justificación Económica.....            | 2 |
| 2.2.   | Justificación Social.....               | 2 |
| 3.     | FORMULACION DEL PROBLEMA.....           | 3 |
| 3.1.   | Escenario del problema.....             | 3 |
| 3.2.   | Formulación del Problema .....          | 4 |
| 3.3.   | Preguntas de Investigación .....        | 4 |
| 4.     | OBJETIVO DE LA INVESTIGACION .....      | 4 |
| 4.1.   | Objetivo General.....                   | 4 |
| 4.2.   | Objetivo Especifico.....                | 4 |
| 5.     | METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....    | 5 |
| 5.1.   | Tipo de Investigación.....              | 5 |
| 5.2.   | Método de Investigación.....            | 6 |
| 5.2.1. | Método Explicativo.....                 | 6 |
| 5.2.2. | Método Inductivo.....                   | 6 |
| 5.2.3. | Método Deductivo.....                   | 6 |

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO.....                 | 8  |
| 2.    | EL NUEVO MODELO ECONOMICO.....                        | 8  |
| 3.    | CAMBIO DE DENOMINACION DE SBEF A ASFI.....            | 9  |
| 4.    | ENTE REGULADOR (ASFI).....                            | 9  |
| 5.    | CAMBIO DE ONG A IFD.....                              | 10 |
| 6.    | INSTITUCION FINANCIERA DE DESARROLLO (IFDS).....      | 10 |
| 7.    | LA NUEVA LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS.....            | 10 |
| 8.    | NUEVA LEY ESTABLECE LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS..... | 11 |
| 9.    | TIPOS DE CREDITO.....                                 | 12 |
| 9.1.  | Crédito Directo.....                                  | 12 |
| 9.2.  | Crédito Indirecto.....                                | 11 |
| 9.3.  | Crédito Corporativo.....                              | 11 |
| 10.   | TIPOS DE TECNOLOGIA CREDITICIA.....                   | 12 |
| 10.1. | Crédito Individual.....                               | 12 |
| 10.2. | Grupos Solidarios.....                                | 13 |
| 10.3. | Banca Comunal.....                                    | 13 |
| 11.   | CONFORMACION DE UNA BANCA COMUNAL.....                | 13 |
| 12.   | AHORRO.....   | 15 |
| 12.1. | Ahorro Inicial.....                                   | 15 |
| 12.2. | Ahorro durante el Ciclo.....                          | 15 |
| 12.3. | Cuenta Única.....                                     | 16 |
| 12.4. | Proceso Crediticio.....                               | 16 |
| 12.5. | Capacitación Inicial.....                             | 16 |
| 12.6. | Capacitación Continua.....                            | 16 |
| 12.7. | Crédito Regular.....                                  | 16 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 12.8.  | Socia.....                                     | 17 |
| 12.9.  | Comité de crédito en banca.....                | 17 |
| 12.10. | Escala de Créditos.....                        | 17 |
| 12.11. | Destino de Créditos.....                       | 17 |
| 13.    | RIESGOS.....                                   | 17 |
| 13.1.  | Riesgo Crediticio.....                         | 17 |
| 13.2.  | Riesgo Operativo.....                          | 18 |
| 13.3.  | Riesgo de Reputación.....                      | 18 |
| 14.    | ATENCIÓN AL CLIENTE.....                       | 18 |
| 15.    | REGLAMENTACION DE TIEMPO DE ESPERA (ASFI)..... | 18 |
| 16.    | CONTROL INTERNO.....                           | 19 |
| 16.1.  | Entorno de Control.....                        | 19 |
| 16.2.  | Evaluación de Riesgos.....                     | 19 |
| 16.3.  | Actividades de Control.....                    | 19 |
| 16.4.  | Información y Comunicación.....                | 20 |
| 16.5.  | Supervisión.....                               | 20 |
| 17.    | BURO DE INFORMACION CREDITICIA.....            | 20 |

## **CAPITULO III**

### **MARCO PRÁCTICO**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | DEFINICION DE LA INVESTIGACION.....   | 21 |
| 1.1. | Tipo de Investigacion.....  | 21 |
| 1.2. | Diseño de la Investigacion.....   | 21 |
| 2.   | UNIVESO Y LA MUESTRA.....   | 22 |
| 2.1. | Determinacion del Univestro.....  | 22 |
| 2.2. | Determinacion de la Muestra.....  | 23 |
| 3.   | OPERATIVIZACION DE LAS VARIABLES.....                                       | 26 |
| 4.   | FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION.....                  | 26 |
| 4.1. | Fuentes Primarias de Informacion.....                                       | 27 |
| 4.2. | Fuentes Secundarias de Informacion.....                                     | 28 |
| 5.   | RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....   | 28 |
| 6.   | SITUACION ACTUAL BANCA COMUNAL PROMUJER.....                                | 28 |
| 6.1. | Proceso crediticio en la otorgación de una Banca Comunal.....               | 28 |
| 7.   | CONFORMACION DE LA BANCA COMUNAL.....                                       | 29 |
| 7.1. | Número de Integrantes.....  | 19 |
| 7.2. | Criterios de Conformación.....  | 29 |
| 7.3. | Grupos Solidarios.....  | 29 |
| 7.4. | Mesa Directiva.....   | 30 |
| 7.5. | Comité de Créditos.....   | 30 |
| 7.6. | Participación del personal de Pro Mujer en la aprobación de un Crédito..... | 31 |
| 7.7. | Funciones del Comité de Crédito.....  | 31 |
| 7.8. | Requisitos Generales.....   | 32 |
| 8.   | PROCESO DE PRE CREDITO.....   | 32 |
| 8.1. | Charla Informativa y Capacitación Inicial.....                              | 32 |
| 8.2. | Historial Crediticio y Endeudamiento total.....                             | 33 |
| 8.3. | Endeudamiento en Entidades Financieras.....                                 | 33 |
| 8.4. | Verificación de Domicilios y Negocios.....                                  | 33 |
| 8.5. | Resolución de Crédito.....  | 34 |
| 9.   | DESEMBOLSO.....   | 34 |
| 9.1. | Verificación de Asistencia de Integrantes de la B.C.....                    | 35 |
| 9.2. | Verificación de Procesamiento.....  | 35 |
| 9.3. | Emisión de documentos de desembolso.....                                    | 35 |
| 9.4. | Modificación del número de integrantes de la Banca Comunal.....             | 36 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 9.5. | Verificación y Firma de documentos de Desembolso.....       | 36 |
| 9.6. | Contrato de Préstamo.....                                   | 36 |
| 9.7. | Autorización de Desembolso.....                             | 36 |
| 9.8. | Distribución de desembolso a las Integrantes de la B.C..... | 36 |
| 10.  | CUADRO RESUMEN POR PROCESOS.....                            | 37 |
| 11.  | INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....                                | 40 |
| 12.  | COMENTARIOS.....  | 53 |

## **CAPITULO IV.**

### **MARCO PROPOSITIVO**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | FICHA DE SOCIA ( <i>PROPUESTA NUEVA</i> ) .....                                 | 54 |
| 1.1. | Justificación.....  | 58 |
| 1.2. | Objetivo.....   | 58 |
| 2.   | PROCESO DE PRE CREDITO.....   | 62 |
| 3.   | PROPUESTA DE RESOLUCION/SOLICITU DE CREDITO REGULAR.....                        | 64 |
| 4.   | AJUSTE A LOS PROCESOS CREDITICIOS EN LA OTORGACION DE B. C.....                 | 66 |
| 4.1. | Aprobación de Montos en la Carpeta Operativa.....                               | 66 |
| 4.2. | Revisión y Validación de los Montos Aprobados por el Jefe del Centro focal..... | 66 |
| 4.3. | Revisión de la Carpeta Operativa por el Encargado Operativo.....                | 66 |
| 4.4. | Transcripción de la Carpeta Operativa por el Cajero.....                        | 67 |
| 4.5. | Revisión de las Solicitudes Transcritas.....                                    | 67 |
| 4.6. | Distribución de desembolso a las Integrantes .....                              | 68 |
| 5.   | CUADRO RESUMEN PROPUESTO POR PROCESOS.....                                      | 71 |
| 6.   | CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO CREDITICIO EN BANCA COMUNAL .....                | 74 |
| 7.   | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 77 |
| 7.1. | Conclusiones.....   | 77 |
| 7.2. | Recomendaciones.....  | 77 |
|      | ANEXOS .....  | 80 |
|      | ANEXO 1. ....   | 81 |
|      | ANEXO 2. ....   | 82 |
|      | ANEXO 3. ....   | 84 |
|      | ANEXO 4. ....   | 86 |
|      | ANEXO 5. ....   | 88 |
|      | ANEXO 6. ....   | 90 |
|      | ANEXO 7. ....   | 91 |
|      | BIBLIOGRAFIA.....   | 92 |

## **INDICE DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| CUADRO N°1: Cuadro de Ciclos de Pago.....                                       | 15 |
| CUADRO N°2: Detalle de la Muestra.....  | 25 |
| CUADRO N°3: Proceso de Pre Credito.....   | 37 |
| CUADRO N°4: Procesamiento y Aprobacion.....                                     | 37 |
| CUADRO N°5: Desembolso.....   | 38 |
| CUADRO N°6: Distribucion de Desembolso.....                                     | 39 |
| CUADRO N°7: Evaluacion Social.....  | 56 |
| CUADRO N°8: Evaluacion Economica.....   | 57 |
| CUADRO N°9: Proceso de precredito y Aprobacion.....                             | 71 |
| CUADRO N°10: Validacion de Desembolso.....                                      | 72 |
| CUADRO N°11: Desembolso.....  | 72 |
| CUADRO N°12: Distribucion del Desembolso.....                                   | 73 |
| CUADRO N°13: Cuadro Comparativo del Proceso Crediticio Actual Vs Propuesto..... | 74 |

## **INDICE DE GRAFICOS**

|  |    |
|--|----|
| GRAFICO N°1: Conformacion Banca Comunal.....                           | 14 |
| GRAFICO N°2: Reporte de Resultados de la Muestra.....                  | 25 |
| GRAFICO N°3: Operativizacion de las Variables .....                    | 26 |
| GRAFICO N°4: Trabajo del Jefe Centro Focal y posterior desembolso..... | 52 |
| GRAFICO N°5: Propuesta del Trabajo del Jefe de Centro Focal .....      | 70 |

## **INDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| FIGURAN°1 : Hoja de Consulta Central de riesgos.....                    | 40 |
| FIGURAN°2 : Ficha de Socia.....   | 42 |
| FIGURAN°3 : Croquis y ubicación de domicilio y negocio.....             | 43 |
| FIGURAN°4 : Actualizacion de datos - Ficha de Socia.....                | 45 |
| FIGURAN°5 : Croquis y ubicación de domicilio y negocio.....             | 46 |
| FIGURAN°6 : Ficha de evaluacion Banca Comunal nueva o socia nueva.....  | 47 |
| FIGURAN°7 : Solicitud de Resolucion credito regular.....                | 49 |
| FIGURAN°8 : Solicitud de resolucion credito regular (Hoja 2).....       | 50 |
| FIGURAN°9 : Ficha de Clienta Propuesta.....                             | 59 |
| FIGURAN°10 : Datos - croquis de domicilio y negocio.....                | 60 |
| FIGURAN°11 : Formulario de evaluacion social y economica propuesto..... | 61 |
| FIGURAN°12 : Certificado de participacion propuesto.....                | 63 |
| FIGURAN°13 : Propuesta de Resolucion de credito regular.....            | 65 |

# **CAPÍTULO I.**

## **MARCO GENERAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En Bolivia los Programas para la Mujer ONG (Organización No Gubernamental), dirigida exclusivamente a mujeres de bajos recursos de las zonas periurbanas de diferentes ciudades del país nace en 1990. El enfoque inicial fue en educación, salud, planificación familiar y desarrollo infantil para las mujeres que recibían donaciones de alimentos. El programa expandió su misión cuando estas mujeres insistieron que, su prioridad era tener ingresos para sustentar sus familias ya que muchas no podían acceder a un crédito en la banca formal.

Después de tres años, y de varios ensayos de cómo apoyar de una manera más eficiente con recursos financieros, la búsqueda de solución a la exclusión socioeconómica de estos grupos de mujeres y su dependencia hacia las formas de apoyo de corte asistencialista, encuentra un cauce en el aprovechamiento de estos grupos ya conformados para canalizar actividades de microcrédito y empoderamiento en habilidades y derechos y la construcción de capacidades emprendedoras e independientes, se toma la decisión de adoptar la metodología de banca comunal, con las adaptaciones al entorno socio-cultural boliviano (PROMUJER- 2007, Memoria Institucional, p.3).

La metodología de bancas comunales, se enfoca en los segmentos de pobreza más baja y se basa primordialmente en la autogestión de los grupos a los que se otorgan los microcréditos donde eligen a sus miembros, designan a sus representantes, refuerzan sus propias reglas, llevan sus libros y manejan todas las transacciones.

Programas para la Mujer ahora Fundación PRO MUJER, está en vías de regulación, está en una etapa de constante crecimiento y desarrollo frente a un

mercado bastante competitivo, por lo que es necesario que los procesos, las normas y políticas deban actualizarse constantemente y ser oportunos, precisos, aprovechando los avances tecnológicos y así poder ofrecer mejores servicios y mayores ventajas a sus clientes.

El presente estudio tendrá la finalidad de agilizar el proceso crediticio en el proceso de otorgación de crédito en la tecnología de banca comunal, a través de la utilización de tecnología, ajustes en los procesos y la reformulación de formularios que ayuden minimizar costos.

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El microcrédito en Banca Comunal hoy en día está considerada como una tecnología más en el mercado financiero, muy pronto será regulada y controlada por la Entidad Supervisora, es importante contar con procesos adecuados y competitivos que hagan más atractiva a esta tecnología; logrando satisfacer a las familias de más bajos recursos cumpliendo la misión con la cual inicialmente fue creada.

### ***2.1. Justificación Económica.***

El presente estudio tiene el fin de optimizar el proceso de otorgación crediticia en Banca Comunal, a través de minimizar los formularios requeridos, ajustar los procesos existente, mejorar la calidad de atención que brinda el personal al cliente para que podamos fidelizar a las socias, reducir costos y encaminar a que la tecnología de Banca Comunal en Pro Mujer sea competitiva en el mercado de las micro finanzas.

### ***2.2 Justificación Social.***

La elaboración de un proyecto que optimice el proceso crediticio en la otorgación de crédito en Banca Comunal, podrá ofrecer mayores facilidades

para que la población de bajos recursos (principalmente mujeres) acuda a la Institución, porque no sólo se le ofrece créditos, también se le ofrece servicios complementarios para mejorar su calidad de vida.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### ***3.1 Escenario del problema.***

La falta de controles y fraudes a lo que fue sometida esta tecnología crediticia de Banca Comunal, el hecho de estar en vías de la regulación y el afán de lograr una aprobación de parte de la Entidad Reguladora ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) hace que los procesos sean burocráticos y lentos no logrando entender y enlazar la visión inicial de servir a los sectores más pobres, ofertando servicios financieros accesibles y oportunos complementando con controles eficaces y eficientes que no obstaculicen el proceso crediticio, sino estén a la par del desarrollo y crecimiento en la Institución, haciéndola una institución competitiva en el mercado.

Según datos recopilados del buzón de reclamos y sugerencias, las clientes señalan que uno de los procesos más largos en el crédito es el desembolso que puede durar desde 5 a 8 horas, para realizar la última cancelación y desembolso de un nuevo crédito. *(Ver anexo.1)*

Es necesario el ajuste a los procesos y utilizar los avances tecnológicos como una herramienta necesaria para poder optimizar tiempos, al presente se hace una debilidad y amenaza la falta de procesos ágiles, ya que se está ofreciendo créditos a personas de bajos recursos, esta población que vive el día a día, el ingreso del día le sirve para sustentar los gastos diarios; debemos ser oportunos al satisfacer su necesidad. Es importante reconocer que la atención al cliente es muy importante, ya que son ellos la razón de ser de la Institución.

Con la regulación, los clientes podrán tener voz y voto para realizar los reclamos correspondientes ante la entidad Reguladora (Autoridad de

Supervisión de Servicios Financieros), esta situación podría ocasionar sanciones para la Institución.

### ***3.2 Formulación del problema.***

¿La optimización del proceso crediticio en la otorgación de crédito en una Banca Comunal ayudará a un ágil desembolso, a satisfacer las necesidades del cliente y a ser más eficientes y eficaces frente al ente regulador?

### ***3.3 Preguntas de investigación.***

- ¿Qué problemas son recurrentes en un desembolso normal?
- ¿Los procesos crediticios en la otorgación de crédito en banca comunal en la actualidad son efectivos?
- ¿Los tiempos que se utiliza en el proceso crediticio en la otorgación de crédito en banca comunal son competitivos en el mercado micro financiero actual?
- ¿Los formularios e instrumentos utilizados son idóneos?
- ¿Será necesario la automatización en el llenado de los formularios?

## **4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### ***4.1. Objetivo General.***

Optimizar los procesos e instrumentos en la otorgación de crédito en Banca Comunal en base al proceso metodológico ya establecido en la Fundación Pro Mujer.

### ***4.2. Objetivo Especifico.***

- Identificar los problemas específicos que ocasionan la demora en un desembolso normal.
- Evaluar los formularios e instrumentos utilizados en la otorgación

de créditos.

- Analizar los tiempos de espera exigida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para la buena atención del cliente.
- Revisar el proceso del riesgo crediticio en la otorgación de crédito.
- Proponer la automatización del llenado de los formularios.
- Proponer un nuevo formulario de otorgación de crédito.

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se abordó en el presente trabajo es el “Estudio de Caso”, como un instrumento metodológico dentro el ámbito de la investigación empírica de carácter descriptivo, exploratorio y explicativo, que favoreció la delimitación de determinados fenómenos de la realidad de la fundación PROMUJER, con la aplicación de técnicas metodológicas e instrumentos de recolección de información, que permitió evidenciar e indagar en un ámbito objetivo de la problemática expuesta, basándose en la interpretación de la información obtenida sobre el tema abordado.

### ***5.1. Tipo de investigación.***

Para llevar adelante este estudio se utilizarán dos tipos de investigación: El estudio exploratorio y estudio descriptivo.

Según: Hernández Sampieri, Roberto y otros (2004), Metodología de la Investigación. Métodos de estudio, México: “En los estudios exploratorios el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y así aumentar el grado de familiaridad”.

“En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades importantes de manera precisa e independiente en la investigación para así describir y medir las variables o conceptos con los que ver y así se manifiesta”.

La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación.

## **5.2. Método de Investigación.**

### **5.2.1. Método explicativo.**

Según Mejía, Raúl (2008), Metodología de la Investigación, Bogotá: “La explicación es una fase de conocimiento científico que se encuentra precedida por la observación y la descripción. Explicar implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos”.

### **5.2.2. Método Inductivo.**

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2004), Metodología de la Investigación. Métodos de estudio, México: “A partir de apreciaciones particulares se llegara a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales”.

### **5.2.3. Método Deductivo.**

En otros casos se empleará el método deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**

La nueva Constitución Política del Estado en su Artículo 331 establece que “Las actividades de intermediación Financiera, la prestación de servicios financieros y cualquier otra actividad relacionado con el manejo, aprovechamiento e inversión de ahorros, son de interés público y solo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado conforme Ley”.

#### **2. EL NUEVO MODELO ECONÓMICO.**

Con la vigencia de la nueva política económica, surgida por la promulgación del Decreto Supremo 21060 de agosto de 1985, el país comenzó a caminar en un nuevo rumbo, encuadrándose dentro los preceptos de la economía de libre mercado y libre competencia.

Existiendo en el país bastante desempleados mucha gente se dedicó al comercio informal dando lugar a que muchas instituciones privadas otorguen microcréditos sin ningún tipo de Supervisión de parte del Estado. El sistema financiero se acomodó a las necesidades del mercado, creando cada institución sus propias políticas, lo cual no garantiza el cumplimiento de la Ley en el marco de las finanzas.

En el nuevo modelo económico el país necesitaba mayor Supervisión. El gobierno el 10 de junio de 1987 se restituyó la Intendencia de Bancos y Entidades Financieras con plena facultad en el uso de sus atribuciones y responsabilidades.

### **3. CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE SBEF A ASFI**

La ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras fue creada en el año 1928 por recomendación de la Misión Kemmerer. En los años 1925 y 1929, esta misión norteamericana encabezada por el profesor Edwin Walter Kemmerer que vino a Bolivia para la organización del Banco Central y además elaborar leyes económicas financieras para el país.

En fecha 07 de mayo de 2009, según Decreto Supremo No 29894, Título X, artículo 137 dispone que la ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras se denomine Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) institución del Estado que se encargará de regular y supervisar el funcionamiento de las entidades bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros y entidades financieras de desarrollo además tendrán las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros.

### **4. ENTE REGULADOR AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (ASFI).**

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica. Tiene por objeto regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado. Son los objetivos de la regulación y supervisión financiera, respecto a los servicios financieros, de manera indicativa y no limitativa los siguientes: Proteger los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera autorizada, promover el acceso universal a los servicios financieros, asegurar que las entidades proporcionen medios transaccionales financieros eficientes y seguros, controlar el cumplimiento de políticas y metas de financiamiento establecidas, proteger al consumidor financiero e investigar denuncias en el ámbito de competencia, controlar el financiamiento destinado a satisfacer las necesidades de vivienda

de la persona, promover una mayor transparencia de información en el sistema financiero, asegurar la prestación de servicios financieros con atención de calidad y preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero

## **5. CAMBIO DE ONGS A IFDS**

En el año 2008 se emite el reglamento desde la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), incorporándolas al ámbito de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF), bajo la categoría de Instituciones Financieras de Desarrollo respetando su naturaleza de entidades sin fines de lucro.

## **6. INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO (IFDS)**

Según el artículo 273 de la sección VI, Ley de Servicio Financieros Ley No 393, del 21 de agosto del 2013 : “ La Institución Financiera de Desarrollo es una organización sin fines de lucro, con personería jurídica propia, creada con el objeto de prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de las personas y organizaciones, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, piscícola y forestal maderable y no maderable de la pequeña y micro empresa, principalmente del área rural o urbana.”

## **7. LA NUEVA LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS (LEY NO 393 DEL 21 DE AGOSTO DE 2013).**

La nueva ley de Servicio Financieros tiene como objetivo garantizar un buen servicio financiero para el cliente, para quienes se prestan dinero, para los que ahorran y para quienes usan los servicios financieros.

Respecto a la Ley 1488, se ve los siguientes cambios:

- ✓ Incluye en su estructura organizativa una unidad de Defensoría del Consumidor financiero, que tiene la misión de defender y proteger los intereses de los Consumidores Financieros frente a los actos, hechos u omisiones de las Entidades Financieras.
- ✓ Todos los modelos de contratos deben ser autorizados por la ASFI.
- ✓ El gobierno a través de decreto, fijará las tasas de interés para el crédito productivo y de vivienda de interés social.

### **8. NUEVA LEY ESTABLECE LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS.**

La ley de servicios financieros pone en vigencia “Los derechos del cliente o usuario de servicios financieros” con el objetivo de cuidar los intereses de las personas que se prestan dinero o depositan sus ahorros a entidades financieras, como también se ofrezca una atención de calidad.

Los derechos del cliente son los siguientes:

- a) El acceso a los servicios financieros con trato equitativo, sin discriminación por razones de edad, género, raza, religión o identidad cultural.
- b) A recibir Servicios Financieros en condiciones de calidad, cuantía oportuna y disponibilidad adecuada a sus intereses económicos.
- c) A recibir información fidedigna, amplia, integra, clara, comprensible, oportuna y accesible de las Entidades Financieras sobre las características y condiciones de los productos y servicios financieros que ofrecen.
- d) A recibir buena atención y trato digno de parte de las Entidades Financieras, debiendo estas actuar en todo momento con la debida diligencia.
- e) Al acceso a medios o canales de reclamo eficientes, si los productos y servicios financieros recibidos no se ajustan a lo dispuesto en los

numerales precedentes.

- f) A la confidencialidad.
- g) A efectuar consultas, peticiones y solicitudes.
- h) Otros derechos reconocidos por disposiciones legales y reglamentarias.

## **9. TIPOS DE CRÉDITOS.**

Los créditos o préstamos realizados a los clientes están catalogados en tres grupos de acuerdo a su obligación.

### **9.1. Crédito Directo**

Es el que incluye el monto de las operaciones de crédito que desembolso puede ser: en cuenta corriente, líneas de crédito.

### **9.2. Crédito Indirecto**

Incluye el monto de las operaciones garantizadas para el pago de las obligaciones de terceras personas.

### **9.3. Crédito Corporativo.**

Todo crédito otorgado a una persona jurídica con el objeto de financiar actividades de producción.

Adicionalmente se realiza la clasificación de las distintas operaciones crediticias de acuerdo a su tecnología.

## **10. TIPOS DE TECNOLOGÍA CREDITICIA**

### **10.1. Crédito Individual.**

El crédito individual consiste en atender solicitudes individuales de personas con negocios ya establecidos, o de aquellas empresas que han logrado un mayor desarrollo económico y nivel de sostenibilidad, pero que, por diferentes razones, rehúyen compartir sus riesgos con terceras personas. Por ello, prefieren presentar sus garantías personales.

### **10.2. Grupos Solidarios.**

Son créditos dirigidos principalmente a clientes microempresarios con relativa capacidad económica que presentan como única garantía la solidaridad de los integrantes del grupo.

### **10.3. Banca Comunal.**

La Banca Comunal es una metodología que impulsa el ahorro y crédito que se basa en la garantía solidaria y el conocimiento de sus miembros, dirigida para clientes de menores recursos y algunos sin experiencia con servicios financieros, sirve para educar con temas de capacitación en el área financiera, educativa y negocios.

El inicio de la Banca Comunal se remonta a 1976 en Bangladesh, cuando el profesor Muhammad Yunus lanzó un proyecto orientado específicamente a las mujeres de bajos recursos, logrando empoderarla a través de charlas. La diferencia con las demás tecnologías es que la garantía es únicamente entre ellas, rezando en uno de los artículos del contrato la garantía mancomunada, solidaria e indivisible. **Mancomunada** porque existe el compromiso de pago de unas hacia las otras, **solidaria** en caso de que una de ellas no tuviera el total de la cuota la banca comunal le presta el monto e **indivisible** que quiere decir no se puede dividir la garantía solo garantiza a unas y a otras no, todas se garantizan unas a otras cumpliendo el reglamento pactado al inicio del crédito llevando esto a un resultado de un mínimo de mora casi cero.

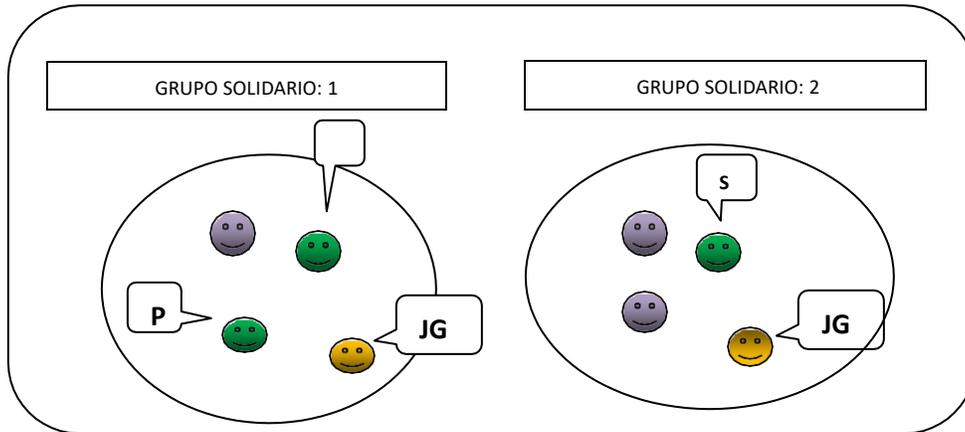
## **11. CONFORMACIÓN DE UNA BANCA COMUNAL.**

Una banca comunal está conformada por mínimamente 8 personas (puede llegar a ser 30 clientas), organizadas cada cuatro personas por un Jefe de Grupo. Dentro de la banca comunal se elige una Mesa Directiva que son: Presidenta, Tesorera y Secretaria de Actas.

**Grafico: 1**  
Elaborado por el autor

**BANCA COMUNAL: “LOS CLAVELES”**

*MESA DIRECTIVA:*



**P:** Presidenta de la Banca Comunal.

**T:** Tesorera de la Banca Comunal.

**S:** Secretaria de la Banca Comunal.

**JGS:** Jefa de Grupo Solidario

La mesa directiva organiza su banca comunal para colocar reglamento interno en caso de atraso, permiso, falta o incumplimiento.

Dentro de la banca comunal también uno de los elementos importantes es el ahorro, lo pueden generar durante o depositar al inicio del ciclo.

***Ciclo.***

Es el plazo otorgado por Pro Mujer para el pago total de un microcrédito otorgado bajo la tecnología banca comunal. Los plazos establecidos son de 6 meses a un Máximo de 12 meses. La frecuencia es cada 14 a 28 días. Ejemplo de montos a desembolsar de ciclo a ciclo:

Cuadro no 1  
Elaborado por el autor

**CUADRO DE CICLOS DE PAGO**

| Ciclos | Desde     | Hasta     |
|--------|-----------|-----------|
| 1er    | Bs. 1.000 | Bs. 3000  |
| 2do    | Bs. 1.000 | Bs. 6000  |
| 3ro    | Bs. 1.000 | Bs. 9000  |
| 4to    | Bs. 1.000 | Bs. 12000 |
| 5to    | Bs. 1.000 | Bs. 15000 |
| 6to    | Bs. 1.000 | Bs. 18000 |

## **12. AHORRO.**

Es la parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo. El ahorro se lo obtiene restando de los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma  $\text{ahorro} = \text{ingresos} - \text{gastos}$ . El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno.

Para toda operación de crédito en banca comunal se ha establecido dos tipos de ahorros:

### ***12.1. Ahorro inicial.***

Es el equivalente a un porcentaje del Crédito Regular que toda clienta deba tener al inicio de crédito de acuerdo a lo requerido por la Institución, según políticas.

### ***12.2. Ahorro durante el ciclo.***

Es el equivalente al 10% o 20% del crédito regular que la clienta va generando cuota a cuota. Al no tener autorización para administrar estos fondos, se resguardará en entidades reguladas, ahora con el nombre de Cuenta Única

### ***12.3. Cuenta Única.***

Cuenta abierta por Pro Mujer en una institución financiera regulada donde se administran los ahorros de la banca comunal de manera consolidada. El uso es restringido para la administración de ahorros relacionados al crédito.

### ***12.4. Proceso Crediticio.***

El proceso crediticio abarca todas las etapas desde la promoción al cliente hasta la recuperación total del crédito en efectivo. Los elementos son: mercadeo, evaluación, comité de crédito, desembolso y recuperación.

El proceso está establecido por cada institución financiera de acuerdo a su experiencia en el mercado. Cada institución en base a estudios realizados o grupos focales de consulta; preparan procesos y tiempos de entrega de la documentación solicitada, también son parte del control ya que ayudan a prevenir problemas de desviaciones o estafas.

### ***12.5. Capacitación Inicial.***

Sesión de educación no formal a una banca comunal o potencial cliente en etapa de conformación.

### ***12.6. Capacitación Continua.***

Sesión de educación no formal ofrecida a una banca comunal en el transcurso del ciclo del crédito.

### ***12.7. Crédito Regular.***

Operación de crédito otorgada a una Banca Comunal.

### ***12.8. Socia.***

Se la llama así a la clienta que solicita un crédito dentro de la Banca Comunal y a que todas conforman una sociedad organizada con una mesa directiva y las ganancias generadas por el interés del préstamo interno se distribuyen entre todas de acuerdo al ahorro.

### ***12.9. Comité de crédito en Banca Comunal.***

Instancia de aprobación de créditos, que son la Mesa Directiva, Jefas de Grupo Solidario y el asesor de créditos.

### ***12.10. Escala de créditos.***

Grado en el que se incrementa el monto de la operación de microcréditos a ser otorgados a una Banca Comunal, en función a políticas internas de Pro Mujer.

### ***12.11. Destino del crédito.***

El destino del crédito puede ser para incrementar el capital de negocio o inicio de negocio. Está clasificada de la siguiente manera: Capital de Trabajo, Insumos, Materia Prima, Mercadería, Activos Fijos y Otros.

## **13. RIESGOS**

Riesgo es la probabilidad de sufrir una pérdida como resultado de la ocurrencia de un evento que altera las condiciones normales.

### ***13.1. Riesgo Crediticio***

El crédito en sí como todo préstamo tiene el riesgo inherente en sí mismo de no poder ser recuperado por lo cual debe ser colocado cumpliendo las políticas y procesos establecidos para mitigar el riesgo. Este tipo de crédito posiblemente sea más riesgoso por la falta de evaluación económica previa en relación a la otorgación de créditos regulares en el sistema financiero.

### ***13.2. Riesgo Operativo***

Riesgo proveniente de las operaciones fraudulentas, errores o fallas humanas, inadecuado funcionamiento de los sistemas informáticos y de los procesos operativos.

Generalmente son los riesgos ocasionados por el incumplimiento de las disposiciones internas y por fallas en el Sistema de Control Interno.

### ***13.3. Riesgo de Reputación.***

Es el riesgo que corremos por el mal comentario de una persona la cual comunica a otro y estos a otros logrando una mala reputación.

## **14. ATENCIÓN AL CLIENTE**

En uno de los valores, orientación al cliente, indica encaminando nuestros esfuerzos a la identificación de las necesidades de nuestras clientas y actuando con excelencia para satisfacerlas. Brindando un trato amable, atento, tolerante y respetuoso entre colaboradores a nuestras clientas. Estas líneas son el claro pensamiento de mejora en la buena atención al cliente mecanismo que está siendo trabajado lentamente, para distinguirnos entre las demás Instituciones.

El concepto de servicio al cliente incluye estrategia y planificación para entregar un buen servicio al cliente.

## **15. REGLAMENTACIÓN DE TIEMPO DE ESPERA ESTABLECIDA POR LA ASFI**

Según el Reglamento de protección del Consumidor de Servicio Financiero en el art. 3 en tiempo máximo de espera indica: “El tiempo de espera para la atención de un cliente y/o usuario en cajas es de 30 minutos. Para efectos del presente reglamento el tiempo de espera será computado a partir que el cliente y/o usuario obtiene la ficha de atención y inicia la fila de espera, hasta el momento en que es atendido en cajas.”

También se habla que la entidad supervisada debe contar de un sistema de registro de tiempos de espera, con el objeto de contar con estadísticas que permitan a la entidad supervisada optimizar los procesos de atención al cliente.

## **16. CONTROL INTERNO**

Los nuevos conceptos del control interno (COSO), Coopers & Lybrand 1997, define: “como un proceso, efectuado por el personal de la entidad, diseñado para conseguir sus objetivos específicos”. El control interno es un medio no un fin en sí. El control interno consta de cinco etapas para evaluar si el sistema es eficaz.

### ***16.1. Entorno de control***

Es la base de todos los demás componentes del control interno aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión la manera como asigna autoridad y responsabilidad a sus empleados.

### ***16.2. Evaluación de los riesgos***

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí.

### ***16.3. Actividades de Control***

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleva cabo las instrucciones de la dirección.

#### **16.4. Información y Comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

#### **16.5. Supervisión**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento a lo largo del tiempo.

### **17. BURO DE INFORMACIÓN CREDITICIA**

Se define al buró de información crediticia como una sociedad anónima de giro exclusivo, cuyo objetivo es proporcionar información crediticia que permita identificar adecuadamente al deudor, conocer sus niveles de endeudamiento y de riesgo.

Las entidades financieras supervisadas, cuentan con un sistema de intercambio de Información crediticia que está centralizada en la Central de Información de Riesgo Crediticio (CIRC) de la ASFI, a diferencia de éstas, las entidades no supervisadas no pueden acceder a este mecanismo de información.

El gobierno desarrollo el estudio sobre Buros de Información Crediticia (BIC), el objetivo fue proponer modificaciones a la Ley de Bancos y Entidades Financieras (Ley N° 1488 ), que permitan ampliar la cobertura de la Circular 19 respecto al intercambio de información entre entidades supervisadas y no supervisadas. La Ley N° 2297 modifica el artículo 58° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras y encomienda a la ASFI la concesión de licencia de funcionamiento para el establecimiento de los Buros de Información Crediticia (BIC).

Actualmente existe un proyecto para la conformación y puesta en marcha de un Buro de Información Crediticia (BIC) cuyos socios son: ASOFIN, ONG financieras que se encuentra agremiadas a FINRURAL FUNDAPRO.

## CAPÍTULO III.

### MARCO PRÁCTICO

#### 1. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.1 *Tipo de Investigación*

El tipo de investigación que se optará es DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA, pues se describirán los elementos y variables implicados en el tema y se explicarán sus causales para posteriormente concluir con la problemática planteada.

Para Hernández Sampieri, Roberto, 2003, p. 119.... “la investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Hernández Sampieri, Roberto, 2003, p. 126, manifiesta “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables”.

La investigación es de naturaleza descriptiva debido que en primera instancia se describe y caracteriza la estrategia, instrumentos, procesos, y actividades utilizadas en el estudio denominado “Optimización de los instrumentos de otorgación de crédito en Banca Comunal – Pro Mujer”.

##### 1.2. *Diseño de la Investigación*

El diseño de la investigación, utilizado en el estudio de caso es cualitativo **no experimental – transversal** ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las

variables de estudio.

Hernandez Sampieri Roberto, 2010..... “Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional la variables independiente para ver su efecto sobre otras variables; lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos”.

Así mismo es transversal, ya que su propósito es recolectar; Hernandez Sampieri Roberto, 2010.....”Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

## **2. UNIVERSO Y LA MUESTRA**

### **2.1. Determinación del Universo**

Según Koria, Richard, 2007, pág. 84 “Desde el punto de vista estadístico, se denomina población o universo, al conjunto de todas las observaciones posibles que caracterizan al objeto. En este contexto se infiere que el Universo, constituye el segmento global hacia el cual se dirige el proceso de investigación, para obtener los elementos de análisis requeridos. El segmento total, hacia el que se dirigirán las encuestas y entrevistas, con el propósito de obtener la información deseada”.

Para la definición del universo de la investigación se propone como unidad de análisis el reporte del buzón de reclamos y sugerencias a diciembre 2014 de Banca Comunal de Pro Mujer.

En este sentido se toma como la **población** de nuestro estudio de caso a 10 sucursales en el país (Centros de Banca Comunal de Pro Mujer) con un criterio

de análisis de 300 reclamos de socias sobre complejidad de los procesos en la otorgación del crédito como de la tardanza del desembolso en cada ciclo.

## **2.2. Determinación de la Muestra**

Según Arandia Lexin, 2013, pág. 120 “La muestra es tomar o escoger una parte de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población”

Para el cálculo de la muestra de los centros (sucursales) por región, se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Los valores de  $Z_{\alpha}$  más utilizados y sus niveles de confianza son:

|                       |      |      |      |      |      |       |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Valor de $Z_{\alpha}$ | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2,24  | 2,58 |
| Nivel de confianza    | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 97,5% | 99%  |

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)

Donde:

N= población

P= probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

$\infty$ = error admitido

K = (1- $\infty$ )= nivel de confianza

$Z_{\infty}$ = valor de distribución de Gauss

E= error de estimación

n= tamaño de la muestra

Así:

N= población=135

P= probabilidad de éxito=0,5

Q= probabilidad de fracaso=0,5

$\infty$ = error admitido=5%

(1- $\infty$ )= nivel de confianza= 95%

k= Nivel de confianza 1,959=1,96

e= error de estimación = 0,25

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 135 * 0,5 * 0,5}{0,25^2 (135-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

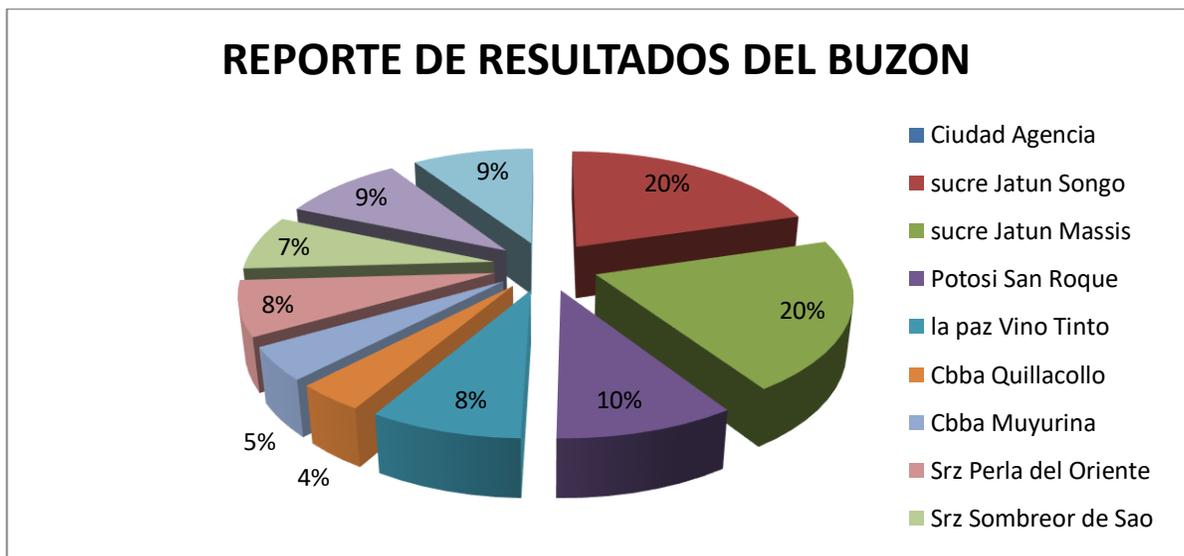
n = Tamaño de la muestra = 73

El criterio de selección se basó en los reclamos de clientas cuyo requisito fue haber conformado un grupo solidario en Banca Comunal para emitir su opinión, esta información fue sustentada por el reporte de resultados que generó el buzón de reclamos y sugerencias a diciembre 2014.

**Cuadro: 2**  
Elaborado por el autor  
Fuente: Reporte de Resultados de Buzón y Reclamos (Pro Mujer)

| Ciudad     | Agencia           | Sucursales |
|------------|-------------------|------------|
| Sucre      | Jatun Songo       | 27,5%      |
| Sucre      | Jatun Masis       | 27.5%      |
| Potosí     | San Roque         | 13%        |
| La Paz     | Vino Tinto        | 11%        |
| Cbba       | Quillacollo       | 5%         |
| Cbba       | Muyurina          | 6%         |
| Santa Cruz | Perla del Oriente | 10%        |
| Santa Cruz | Sombrero de Sao   | 10%        |
| El Alto    | Panamericana      | 12,5%      |
| El Alto    | Santiago II       | 12,5%      |

**Grafico: 2**  
Elaborado por el autor



### **3. OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

El estudio de Caso brinda una revisión empírica de la experiencia de proveer capacitación y asistencia técnica como instrumento para mejorar los procesos de otorgación de crédito en Banca Comunal de Pro Mujer

Grafico: 3

Elaborado por el autor

#### **OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES DEL ESTUDIO DE CASO**

##### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

OPTIMIZAR LOS INSTRUMENTOS EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL

##### **VARIABLE DEPENDIENTE**

LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN UNA BANCA COMUNAL AYUDARA A UN ÁGIL DESEMBOLSO Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

PRO MUJER

```
graph TD; A[OPTIMIZAR LOS INSTRUMENTOS EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL] --- B[PRO MUJER]; C[LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN UNA BANCA COMUNAL AYUDARA A UN ÁGIL DESEMBOLSO Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.] --- B;
```

### **4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes son instrumentos de recopilación de información que ayudarán a cumplir con los objetivos planteados en la investigación, son: fuentes primarias y secundarias

#### **4.1. Fuentes Primarias**

- **Observación.**

Esta comprendido como la forma en que un observador ¿individuo o colectivo? Realiza sus operaciones de conocimiento construyendo una diferencia entre lo marcado como objeto de ese conocer y lo que estamos allá de esa marca.

Esta técnica permitirá determinar las actividades cotidianas respecto al proceso crediticio en el tema de otorgación de créditos en banca comunal.

- **Cuestionarios.**

Técnica estructura para recopilará datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación en esta investigación se utilizó los datos del reporte de resultados del buzón de reclamos y sugerencias de Pro Mujer a diciembre del 2014 (Anexo 2)

- **Entrevista.**

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. Entonces la investigación recopilará la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmará los objetivos que guíen la presente investigación.

La entrevista permitirá determinar el desarrollo del proceso en tiempos que ejecutan el personal y clientes en el proceso de otorgación.

#### **4.1. Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias, son aquellas que resultan del trabajo de recolección y procesamiento, de las de primera mano, para su divulgación, a través de guías, directorios, documentos especiales, etc. Este material se ubica en los Centros de Documentación tales como Bibliotecas, Centros de Datos que ponen al servicio del usuario, información para su posterior tratamiento

### **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos de recolección de información, se realiza el desarrollo descriptivo del proceso y los instrumentos utilizados en la otorgación de crédito de Banca Comunal.

### **6. SITUACIÓN ACTUAL BANCA COMUNAL PRO MUJER**

El proceso crediticio inicia desde el momento de la promoción hasta el desembolso.

#### **6.1. Proceso Crediticio en la otorgación de una Banca Comunal**

Generalmente la Banca Comunal se crea en una zona en acción, se exige que el 80% del total de las clientes vivan en la misma zona, en el mismo manzano o radio por control social así se conocen bien y pueden garantizarse ya que durante el crédito en caso de traslado de domicilio o abandono de alguna de las socias de una banca ellas están ahí para informar y controlar.

Primero se revisará la política vigente y posteriormente la propuesta realizada.

Según el Reglamento de banca Comunal aprobada por el acta de Directorio No 02/2013 de 29 de mayo de 2013 de pro Mujer , indica que el proceso de otorgación de crédito empieza con el Proceso de promoción, Proceso de Pre Crédito, Procesamiento de Aprobación y Desembolso.

El Proceso Crediticio empieza por la conformación de Banca Comunal que tiene las siguientes características:

## **7. CONFORMACIÓN DE LA BANCA COMUNAL**

### **7.1. Número de Integrantes**

La banca comunal debe estar conformada mínimamente por 8 clientes. (Mínimo requerido por la entidad reguladora ASFI).

### **7.2. Criterios de Conformación:**

- El 100% de las clientas deben conocer bien sus negocios y domicilios.
- Clientas con negocio y domicilio en área de influencia, el 80% de las integrantes deben tener su negocio o domicilio en el área o la zona de operaciones asignada al Centro Focal.
- Pertenencia exclusiva a una Banca Comunal, las clientas no pueden pertenecer a más de una Banca Comunal a la vez.
- Parentesco, podrán participar dentro de una Banca Comunal familiares, parientes y conyugues siempre y cuando tengan negocios independientes y pertenezcan a Grupos Solidarios diferentes. No está permitida la conformación de Bancas Comunales exclusivamente por integrantes de un mismo grupo familiar.

### **7.3. Grupos Solidarios**

Cada grupo solidario debe estar conformado por un mínimo de 4 clientes y debe tener un **Jefe de Grupo** y las funciones son:

- **Representar** al Grupo Solidario en el Comité de Créditos.

- **Organizar** al Grupo Solidario durante los desembolsos y las reuniones de pago.
- **Conocer el domicilio y negocio** de todos los integrantes del Grupo Solidario y entrega a la tesorera de la Banca Comunal.
- **Recaudar** las recuperaciones de los integrantes del Grupo Solidario y entrega a la Tesorera de la Banca Comunal.
- **Resolver** los posibles **problemas** que pueda presentar el Grupo Solidario.

#### ***7.4. Mesa Directiva de la Banca Comunal***

La mesa directiva debe estar conformada por los siguientes cargos: Una Presidenta, Una tesorera, Una Secretaria de Actas. Las funciones son las siguientes de acuerdo al cargo:

- **Presidenta:** Dirigir las reuniones de la Banca Comunal, cumpliendo el contrato y las políticas institucionales (Metodología, Proceso, Reglamento Interno de la Banca Comunal )
- **Tesorera:** Administrar el dinero de la Banca Comunal, que consiste en: contar, recibir, anotar, rendir cuentas sobre los movimientos de dinero dentro de la Banca Comunal.
- **Secretaria de Actas:** Administrar el cuaderno de actas (control de asistencia, redacción de actas).

La vigencia de estos cargos puede ser de tres a seis ciclos aproximadamente 3 años.

#### ***7.5. Comité de Créditos.***

El comité de créditos se conformará de acuerdo al número de integrantes de

la banca comunal y de las siguientes formas:

- Si el número de integrantes es menor a 10 clientes, todos los integrantes de la banca comunal aprueba los montos.
- Si el número de clientes es mayor a 10 clientes aprueba los montos la mesa Directiva y los Jefes de Grupos.

Cada integrante tiene voz y voto e igualdad de derechos.

#### ***7.6. Participación del Personal de Pro Mujer en la aprobación de crédito***

Tiene la atribución de observar la aprobación de los créditos cuando verifica el incumplimiento a alguna política y/o si se detectan riesgos.

El **Jefe de Centro Focal** participa como guía, promoviendo a que la banca comunal tome decisiones adecuadas. En caso de ausencia del Jefe de Centro Focal puede participar un Asesor de banca Comunal del mismo centro focal que no tenga relación con la banca comunal con autorización del Jefe Regional de Banca Comunal.

#### ***7.7. Funciones del Comité de Crédito:***

Evalúa, acuerda y aprueba los montos de crédito a ser otorgados a cada clienta de la Banca Comunal en base al cumplimiento de la política crediticia de Pro Mujer.

La evaluación considera el análisis de información de clientas obtenidas durante la capacitación inicial, así como de la Verificación de Negocio y Domicilio, consulta a informes confidenciales y análisis del historial/Record crediticio en renovaciones.

### **7.8. Requisitos Generales:**

El responsable de la conformación de la banca comunal verifica que la clienta cuente con los siguientes requisitos:

- a) Fotocopia de carnet de identidad vigente.
- b) No debe presentar antecedentes negativos en la central de riesgos interna (CRI) y en el Buro de Información crediticia (BIC) al momento de consulta.
- c) La edad para acceder a un crédito debe ser de 18 hasta 65 años cumplidos.
- d) Factura de pago (original o fotocopia) de consumo de alguno de los siguientes servicios, con vigencia no mayor a 90 días, puede ser: factura de luz, agua o gas domiciliario.
- e) Fotocopia de carnet de identidad vigente del o los beneficiario(s) .

## **8. PROCESO DE PRE CRÉDITO**

El objetivo de este proceso es establecer los lineamientos para realizar la capacitación inicial y la solicitud de crédito de una Banca Comunal.

### **8.1. Charla Informativa y Capacitación Inicial**

La capacitación inicial se realizará en la solicitud de crédito realizada por el asesor de crédito en base a la guía de facilitadores que será evaluada por la Jefe de Centro Focal.

Durante la capacitación inicial se realizará:

- Capacitación en negocios, ahorro, salud, microcrédito.
- Organización de la Banca Comunal (Nombre de la Banca Comunal)
- Elección de Jefe de Grupos Solidarios
- Elección de la Mesa Directiva.

### **8.2. Historial Crediticio y endeudamiento total**

Para procesar toda solicitud de crédito en banca comunal se realizará la consulta previa a la Central de Riesgos Interna de Pro Mujer (CRI) y al Buro de Información Crediticia (BIC-INFOCRED)

El asesor de banca comunal debe analizar la información registrada en la central de riesgos interna (CRI) y buro de información crediticia (BIC) y analizar los límites de endeudamiento total fijados en la Política General de Créditos de Pro Mujer para cada una de las integrantes de la Banca Comunal.

### **8.3. Endeudamiento en Entidades Financieras**

Se aplicaran los siguientes criterios:

- Número de entidades financieras
- Monto de endeudamiento a saldo de capital.

### **8.4. Verificación de Domicilios y Negocios**

La verificación de domicilio y negocio debe ser realizada por el Asesor de Banca Comunal conjuntamente con las Jefas de Grupo Solidario. La Mesa Directiva participa en la verificación cuando se realiza a las Jefas de Grupo y firma la Ficha de la Cliente.

El asesor de banca comunal y las Jefas de Grupo Solidario deben firmar la Ficha de la Clienta en constancia de realizada la verificación.

La verificación del domicilio y negocio se realizará bajo los siguientes criterios:

- a) Al 100% de las clientas cuando se trate de una banca comunal nueva.
- b) Para la renovación de Bancas Comunales se considerará:

- 100% de clientas nuevas
- 20% de clientas antiguas y adicionalmente aquellas que presenten alguna o varias de los siguientes criterios.
- Han tenido dificultades de pago.
- Que han cambiado de dirección de domicilio y/o negocio
- Que han cambiado de actividad económica
- Clientas que obtengan crédito igual o mayor a Bs. 10.000 en Banca Comunal.
- 100% cuando la Banca Comunal ha cambiado de Asesor de Banca Comunal (la verificación se efectuara en cada renovación de crédito).

### **8.5. Resolución de Crédito**

Todas las operaciones de crédito son aprobadas mediante el Formulario de Solicitud/Resolución de Crédito Regular que debe detallar:

- Monto total aprobado.
- Fecha de desembolso.
- Fecha en la que se realiza el primer pago.
- Firmas de instancia de aprobación.

El proceso de procesamiento y aprobación lo realiza el COMITÉ DE CRÉDITO, ASESOR DE CRÉDITO Y JEFE DE CENTRO FOCAL.

Esta resolución debe estar identificada la Mesa Directiva, Jefe de Grupos, montos desembolsados en el ciclo anterior, saldo de ahorro inicio del presente ciclo, como indica en el punto criterios de conformación.

## **9. DESEMBOLSO**

El objetivo es establecer los lineamientos a ser aplicados antes de efectuar el desembolso de operaciones de crédito de Banca Comunal.

### ***9.1. Verificación de Asistencia de integrantes de la Banca Comunal***

El Jefe de Centro Focal debe verificar la asistencia de todas las integrantes de la Banca Comunal antes de aprobar el crédito en el sistema y verificar que cada integrante porte su cedula de identidad vigente.

La Secretaria de Actas debe registrar la nomina de las integrantes asistentes a la reunión de Desembolso y llenar el cuaderno de actas de acuerdo al orden del día.

### ***9.2. Verificación de Procesamiento***

El encargado operativo (y/o Jefe de Centro Focal en ausencia del Encargado Operativo) debe verificar la consistencia de la información digitada en el sistema con la documentación de la carpeta operativa, utilizando un Formulario de verificación de la Carpeta Operativa, con los siguientes criterios:

- Información y documentación general de la clienta.
- Condiciones del crédito.
- Información de la Mesa Directiva de la Banca Comunal.
- Revisión de los informes confidenciales del CRI y BIC y cumplimiento de la normativa de informes confidenciales.
- Revisión de la aprobación en la Solicitud/Resolución de créditos
- En una renovación de créditos deberá revisar la última planilla de pago del ciclo, la cual debe estar cancelada y la penúltima planilla de pago que debe estar conciliada.

### ***9.3. Emisión de documentos de desembolso***

Los documentos que el encargado operativo debe emitir automáticamente del sistema son los siguientes:

- Comprobante de desembolso.

- Contrato de Préstamo.
- Planes de pagos por clienta y por Banca Comunal.
- Formulario de Seguro de desgravamen.
- Contrato de Salud.

#### ***9.4. Modificación del número de integrantes de la Banca Comunal***

El Jefe de Centro Focal podrá modificar el número de integrantes de la Banca Comunal antes de la emisión de los documentos de desembolso en el sistema cuando alguna (s) de las cliente (s) desistan de la Solicitud de Crédito, velando siempre por mantener el número mínimo de clientas reherido y sin debilitar la integración de la Banca Comunal.

#### ***9.5. Verificación y firma de documentos de desembolso***

El encargado operativo verifica que se encuentra todos los integrantes de la Banca Comunal e individualmente constata su presencia con la cédulas de identidad.

#### ***9.6. Contrato de préstamo***

Toda operación de crédito deberá estar respaldada mediante un contrato de préstamo firmado por los contratantes.

#### ***9.7. Autorización de desembolso***

El cajero podrá realizar el desembolso una vez que se cuente con el Comprobante de Desembolso en efectivo debidamente firmada por el Encargado Operativo.

#### ***9.8. Distribución de desembolso a las integrantes de la Banca Comunal***

La mesa directiva en coordinación con las Jefes de Grupo Solidario debe hacer entrega del desembolso cada integrante de la Banca Comunal en presencia del Jefe de Centro Focal y/o Encargado Operativo.

## 10. CUADRO RESUMEN POR PROCESO

### A. Proceso de Pre Crédito (Asesor de Crédito)

Cuadro No 3  
Elaborado por el autor

| DÍA<br>1     | TIEMPO<br>UTILIZADO | ACTIVIDADES                              | DOCUMENTOS  |
|--------------|---------------------|--|---|
|              | 60 minutos          | Capacitación inicial                     | CARTILLA DE CAPACITACIÓN<br>PRE CRÉDITO   |
|              | 15 minutos          | Analiza el endeudamiento de los clientes | INFOCREDS Historial<br>credicio externo e interno   |
|              |                     | Verificación de domicilios y negocios    | FICHA DE SOCIA NUEVA Y<br>CROQUIS   |
|              | 45 minutos          | Prepara la carpeta Operativa             | FICHA DE SOCIA, SOLICITUD DE<br>CRÉDITO, CONSULTA DE CENTRAL<br>DE RIESGOS, HOJA DE EVALUACIÓN<br>DE SOCIA NUEVA, CARATULAS.<br>FOTOCOPIA DE CARNET VIGENTE,<br>FACTURAS DE LUZ O AGUA O GAS,<br>FOTOCOPIA DEL<br>BENEFICIARIO PARA EL SEGURO |
| <b>TOTAL</b> | <b>120 MINUTOS</b>  | <b>2 HORAS</b>                           |   |

### B. Procesamiento y Aprobación(Jefe de Centro Focal)

Cuadro No 4  
Elaborado por el autor

| DÍA<br>2     | TIEMPO<br>UTILIZADO | ACTIVIDADES   | DOCUMENTOS  |
|--------------|---------------------|---|---|
|              | 20 minutos          | Revisa la carpeta operativa para la aprobación.                                       | Carpeta Operativa                                 |
|              | 15 minutos          | Se evalúa la capacitación inicial.  | Ficha de evaluación de BC<br>nueva.               |
|              | 25 minutos          | Prepara la carpeta Operativa, regulariza las<br>observaciones de la carpeta operativa | Solicitud/Resolución de<br>crédito. (Hoja 1 y 2). |
|              | 20 minutos          | Aprueba los montos solicitados  |   |
| <b>TOTAL</b> | <b>85 MINUTOS</b>   | <b>1 HORAS Y 25 MINUTOS</b>   |   |

### C. Desembolso (Encargado Operativo- Cajero)

Cuadro No 5  
Elaborado por el autor

| DÍA          | TIEMPO UTILIZADO   | ACTIVIDADES  | DOCUMENTOS   |
|--------------|--------------------|--|--|
| 3            | 15 minutos         | Revisa la documentación de la carpeta operativa  | Carpeta Operativa  |
|              | 20 minutos         | Transcribe los datos generales de las socias de la carpeta operativa coloca el monto a desembolsar | Carpeta Operativa  |
|              | 10 minutos         | Verificación de asistencia de integrantes de la banca comunal                                      | Lista de todas las socias comparado con la solicitud de crédito                          |
|              | 20 minutos         | Verificación de procesamiento  | Formulario de verificación de la carpeta operativa.                                      |
|              | 15 minutos         | Emisión de documentos de desembolso  | Comprobante de desembolso<br>Contrato de préstamo<br>Formulario de seguro de desgravamen |
|              | 30 minutos         | *Modificación del número de integrantes de la BC   | Solicitud de Crédito   |
|              | 15 minutos         | Verificación y firma de documentos de desembolso   | Cedula de Identidad  |
|              | 10 minutos         | Contrato de Préstamo   | Contrato firmado   |
|              |                    | Prepara la carpeta Operativa   | Carpeta Operativa  |
|              | 65 minutos         | Distribución de desembolso a las integrantes de la BC.   |  |
| <b>TOTAL</b> | <b>200 MINUTOS</b> | <b>3 HORAS Y 20 MINUTOS</b>  |  |

*\*En caso de modificación se realizará nuevamente el proceso de impresión por el número de préstamo ya que todos los documentos están codificados, y se tendrá que rehacer la solicitud de crédito donde están inscritas las 8 socias ya que esta no debe tener ningún borrón ni tachadura.*

### **D. Distribución de desembolso a las integrantes (Jefe de Centro Focal)**

**Cuadro No 6**  
**Elaborado por el autor**

| <b>DÍA</b>   | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>DOCUMENTOS</b>           |
|--------------|-------------------------|---|-----------------------------|
| <b>4</b>     | 20 minutos              | Una representante de la mesa (Presidenta, Tesorera y Secretaria) recoge de caja el monto total a desembolsar.   | Autorización de desembolso  |
|              | 15 minutos              | Se reúne todas en la sala de desembolso y se prepara el reglamento interno de la Banca Comunal.   | Libro de actas              |
|              | 15 minutos              | Se posesiona a la mesa directiva en caso de ser nueva.  |                             |
|              | 15 minutos              | Se realiza la lectura del contrato de la Banca Comunal  | Contrato firmado            |
|              | 10 minutos              | La Mesa Directiva realiza la distribución del dinero, primero a las Jefas de Grupo quienes posteriormente redistribuyen a las socias, bajo la supervisión del Jefe de Centro Focal. | Autorización de desembolso. |
| <b>TOTAL</b> | <b>75 MINUTOS</b>       | <b>1 HORA Y 15 MINUTOS</b>  |                             |

## 11. INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

### A. HOJA DE CONSULTA DE CENTRAL DE RIESGOS

Figura N° 1

Fuente: Memoria Institucional PROMUJER



**pro mujer**  
Donde Tu Palabra Vale

**HOJA DE CONSULTA  
DE CENTRAL DE RIESGOS**

BC-011-11076  
INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO

Fecha: ..... / ..... / 20.....

Centro Focal : ..... Asesor(a) de B.C. : .....

Banca Comunal : ..... Ciclo : ..... Código BC: .....

| No. | Nombres y Apellidos | No. de Cédula de Identidad | Firma | Observaciones |
|-----|---------------------|----------------------------|-------|---------------|
| 1   |                     |                            |       |               |
| 2   |                     |                            |       |               |
| 3   |                     |                            |       |               |
| 4   |                     |                            |       |               |
| 5   |                     |                            |       |               |
| 6   |                     |                            |       |               |
| 7   |                     |                            |       |               |
| 8   |                     |                            |       |               |
| 9   |                     |                            |       |               |
| 10  |                     |                            |       |               |
| 11  |                     |                            |       |               |
| 12  |                     |                            |       |               |
| 13  |                     |                            |       |               |
| 14  |                     |                            |       |               |
| 15  |                     |                            |       |               |
| 16  |                     |                            |       |               |
| 17  |                     |                            |       |               |
| 18  |                     |                            |       |               |
| 19  |                     |                            |       |               |
| 20  |                     |                            |       |               |
| 21  |                     |                            |       |               |
| 22  |                     |                            |       |               |
| 23  |                     |                            |       |               |
| 24  |                     |                            |       |               |
| 25  |                     |                            |       |               |

Todas las personas registradas en la Hoja de Consulta de Central de Riesgos, autorizamos a Pro Mujer a solicitar información en cuanto a nuestro endeudamiento en el Sistema Financiero Nacional a través de la Central de Riesgos de cualquier Institución.

Autorizado y revisado por: 

Firma y sello: .....

Consultado por: .....

Firma y sello: .....

Este instrumento sirve para registrar nombre y apellido, número de carnet y firmas de las socias adjuntando la fotocopia de carnet de identidad, esto es la autorización de la socia para poder consultar en la central de Información Interna Crediticia (CRI) central interna de PRO MUJER actualizado cada 24 horas y la Central Externa (INFOCRED) datos actualizados al 20 de cada mes.

Los datos registrados son:

*En la parte superior:* Fecha de solicitud, Centro Focal, nombre del Asesor de Crédito solicitante, Banca Comunal, Ciclo vigente, Código de Banca Comunal.

*En la parte inferior:* escrito "...autorizamos a Pro Mujer a solicitar información en cuanto a nuestro endeudamiento...".

Autorizado y revisado por: (Asesor que solicita la información) y Consultado por: firma y sello por el personal autorizado para la revisión.

La hoja de consulta es transcrita en forma manual y no puede tener borrones ni tachaduras.

**B. FICHA DE SOCIA.**

**Figura N° 2**  
**Fuente: Memoria Institucional PROMUJER**



**FICHA DE SOCIA**

BC-019 1d2/11076

INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO

Fecha: ..... / ..... / 20 .....

**A. DATOS DE LA SOCIA**

**A.1. DATOS DE BANCA COMUNAL**

Centro Focal: .....

Banca Comunal: .....

Ciclo B.C.: .....

Grupo Solidario: .....

Ciclo Socia: .....

Fecha Ingreso Socia: .....

**A.4. DATOS DEL HOGAR Y DOMICILIO**

¿Cuántas personas viven habitualmente en su mismo hogar, incluyendo a usted?

Departamento: ..... Ciudad: .....

Calle: ..... Número: ..... Zona: .....

Tiempo de vivir en su domicilio actual: ..... meses

**TENENCIA:**

PROPIO  ANTICRÉTICO  ALQUILER

CUIDADORA  POSANDO/FAMILIAR  OTRO

**A.2. DATOS DE SOCIA**

Apellidos: Paterno, Materno o del Esposo: .....

Nombres: .....

**DOCUMENTO DE IDENTIDAD**

C.I.  RUN  CERTIFICADO DE NACIMIENTO

RUN  OTROS: .....

No.         EXT: .....

Lugar nacimiento: .....

Fecha nacimiento: .....

Edad: .....

Teléfono / celular: .....

**ESTADO CIVIL**

CASADA  VIUDA  SOLTERA

UNIÓN LIBRE  DIVORCIADA

**A.5. DATOS DE SU NEGOCIO PRINCIPAL**

**UBICACIÓN (DETALLES DE SU NEGOCIO PRINCIPAL)**

Departamento: ..... Ciudad: .....

Calle: ..... Número: ..... Zona: .....

**CARACTERÍSTICAS DE SU NEGOCIO PRINCIPAL**

UBICACIÓN Domiciliar  Ambulante  Puesto Fijo

TENENCIA Propio  Prestado  Alquilado  Otro

RUBRO Comercio  Servicio  Producción  Otro

TIEMPO DE NEGOCIO: ..... MESES:

TIPO DE NEGOCIO: .....

EN CASO DE NEGOCIO AMBULANTE:

|         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| FERIAS  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DÍAS    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| HORARIO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**A.3. DATOS DE CÓNYUGE O PAREJA CONVIVIENTE**

Apellidos: Paterno, Materno o del Esposo: .....

Nombres: .....

**DOCUMENTO DE IDENTIDAD**

C.I.  RUN  CERTIFICADO DE NACIMIENTO

RUN  OTROS: .....

No.         EXT: .....

**A.6. DATOS PARA SEGURO PLAN TRANQUILIDAD - BENEFICIARIOS**

**Primarios:**

| Nombre | Parentesco | %     |
|--------|------------|-------|
| .....  | .....      | ..... |
| .....  | .....      | ..... |
| .....  | .....      | ..... |

Autorizo a Pro Mujer solicitar información en cuanto a mi endeudamiento en el Sistema Financiero Nacional a través de la Central de Riesgos de cualquier institución.

**Este documento es una Declaración Jurada**

MONTO SOLICITADO: ..... DESTINO DEL CRÉDITO: .....

Nombre y Firma de la Socia

En fecha: ..... / ..... / 20 ....., se realizó la verificación del domicilio y negocio de la socia. ....

Nombre y Firma de la Jefa de Grupo Solidario

**Figura N° 3**  
**Fuente: Memoria Institucional PROMUJER**

The form is titled "CROQUIS DE UBICACIÓN DE DOMICILIO Y NEGOCIO" and is part of the "pro mujer" initiative, which is part of the "INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO" (IFD). The logo for "pro mujer" includes the slogan "Desde tu palabra más".

The form is divided into two main sections, each containing a grid of boxes for mapping:

- I. DEL DOMICILIO**: A 3x5 grid of boxes for mapping the home location.
- I. DEL NEGOCIO**: A 3x5 grid of boxes for mapping the business location.

At the bottom of the form, there is a line for the signature, labeled "Firma de la Socia".

La ficha de socia es el registro de los datos generales de las socias este documento está dividida en 6 partes:

- a) **Datos de la Banca Comunal**, se registra Nombre del Centro Focal, Banca Comunal, Ciclo BC, Grupo Solidario, Ciclo Socia, Fecha de ingreso Socia.
- b) **Datos de socia**, se registra nombre y apellido de la clienta, número de carnet de identidad, lugar y fecha de nacimiento, edad, teléfono, estado civil.
- c) **Datos de conyugue o pareja conviviente**, nombre y apellido del esposo o conyugue, número de carnet.
- d) **Datos del Hogar y domicilio**, se registra la dirección del domicilio, número de personas que viven con la clienta, tiempo de vivencia en el domicilio declarado, la tenencia del bien.
- e) **Datos de su negocio principal**, se registra la dirección del negocio de mayor giro, tenencia del mismo y rubro, tiempo del mismo y el tipo donde detalla específicamente que negocio realiza.
- f) **Datos para el seguro plan tranquilidad-beneficiarios**, nombre y apellido parentesco y porcentaje de la beneficiaria del seguro.

En la *parte inferior* indica una narración “**Autorizo a Pro Mujer solicitar información en cuanto a mi endeudamiento en el Sistema Financiero Nacional a través de la Central de Riesgos de cualquier Institución**” Este documento es una Declaración Jurada.

Monto solicitado, **firma** de la socia (anverso y reverso) y de Jefe de Grupo en constancia de la verificación de domicilio esto se repite en cada ciclo.

En parte posterior esta el **CROQUIS DE UBICACIÓN DE DOMICILIO Y NEGOCIO** finalizando con la firma de la socia nuevamente. La clienta declarara la

dirección actual al momento de desembolsar el dinero.

**C. ACTUALIZACION DE DATOS DE FICHA DE SOCIA**

Figura N° 4  
Fuente: Memoria Institucional PROMUJER

**pro mujer**  
Conoce Tu Potencial Real

**ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE FICHA DE SOCIA**

INSTITUCIÓN FINANCIERA DE OPORTUNIDAD

**A - I.- DATOS DE LA SOCIA**

Nombre de la Socia: \_\_\_\_\_ Cede B.C.: \_\_\_\_\_ Cede Socia: \_\_\_\_\_

Monto Solicitado: \_\_\_\_\_ Destino del Crédito: \_\_\_\_\_ Firma Socia: \_\_\_\_\_

Domicilio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

Negocio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

**A - II.- SEGURO PLAN TRANQUILIDAD - DATOS DEL BENEFICIARIO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_ Porcentaje: \_\_\_\_\_

**A - III.- DATOS DE VERIFICACIÓN DE DOMICILIO Y/O NEGOCIO**

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Año de Grupo Solidario: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Asociación de Banca Comunal: \_\_\_\_\_ Firma y sello: \_\_\_\_\_

**B - I.- DATOS DE LA SOCIA**

Nombre de la Socia: \_\_\_\_\_ Cede B.C.: \_\_\_\_\_ Cede Socia: \_\_\_\_\_

Monto Solicitado: \_\_\_\_\_ Destino del Crédito: \_\_\_\_\_ Firma Socia: \_\_\_\_\_

Domicilio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

Negocio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

**B - II.- SEGURO PLAN TRANQUILIDAD - DATOS DEL BENEFICIARIO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_ Porcentaje: \_\_\_\_\_

**B - III.- DATOS DE VERIFICACIÓN DE DOMICILIO Y/O NEGOCIO**

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Año de Grupo Solidario: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Asociación de Banca Comunal: \_\_\_\_\_ Firma y sello: \_\_\_\_\_

**C - I.- DATOS DE LA SOCIA**

Nombre de la Socia: \_\_\_\_\_ Cede B.C.: \_\_\_\_\_ Cede Socia: \_\_\_\_\_

Monto Solicitado: \_\_\_\_\_ Destino del Crédito: \_\_\_\_\_ Firma Socia: \_\_\_\_\_

Domicilio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

Negocio - calle o av.: \_\_\_\_\_ zona, barrio: \_\_\_\_\_ número: \_\_\_\_\_ Teléfono / celular: \_\_\_\_\_

**C - II.- SEGURO PLAN TRANQUILIDAD - DATOS DEL BENEFICIARIO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_ Porcentaje: \_\_\_\_\_

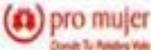
**C - III.- DATOS DE VERIFICACIÓN DE DOMICILIO Y/O NEGOCIO**

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Año de Grupo Solidario: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de Verificación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ Asociación de Banca Comunal: \_\_\_\_\_ Firma y sello: \_\_\_\_\_

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

Figura Nº 5  
Fuente: Memoria Institucional PROMUJER

 **pro mujer**  
Conoce Tu Poder y Vale

**CROQUIS DE UBICACIÓN DE DOMICILIO Y NEGOCIO**

IC-04-2017-1074  
Instituto Financiero de Desarrollo

---

**A - IV.- CROQUIS DE UBICACIÓN: DOMICILIO NEGOCIO**

| CROQUIS DE UBICACIÓN: |  |  | DOMICILIO | NEGOCIO |  |  |
|-----------------------|--|--|-----------|---------|--|--|
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |

\_\_\_\_\_  
Firma de la Socia

---

**B - IV.- CROQUIS DE UBICACIÓN: DOMICILIO NEGOCIO**

| CROQUIS DE UBICACIÓN: |  |  | DOMICILIO | NEGOCIO |  |  |
|-----------------------|--|--|-----------|---------|--|--|
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |

\_\_\_\_\_  
Firma de la Socia

---

**C - IV.- CROQUIS DE UBICACIÓN: DOMICILIO NEGOCIO**

| CROQUIS DE UBICACIÓN: |  |  | DOMICILIO | NEGOCIO |  |  |
|-----------------------|--|--|-----------|---------|--|--|
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |
|                       |  |  |           |         |  |  |

\_\_\_\_\_  
Firma de la Socia

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

Este formulario está dividido en 3 partes es decir sirve para tres ciclos. En cada ciclo se repite: datos de la socia, monto solicitado y **firma** de la socia, seguro plan tranquilidad-datos del beneficiario en caso de cambio, datos de verificación de domicilio y negocio se adjunta la firma de la Jefa de Grupo y Asesor (a) de créditos.

En la parte posterior croquis de ubicación de domicilio y negocio en caso de cambio de domicilio.

**D. FICHA DE EVALUACIÓN BANCA COMUNAL NUEVA O SOCIA NUEVA**

Figura N° 6  
Fuente: Memoria Institucional PROMUJER

**pro mujer**  
Desde la Atención

**FICHA DE EVALUACIÓN  
BANCA COMUNAL NUEVA O SOCIA NUEVA**

Instituto Financiero de Desarrollo

Banca Comunal: \_\_\_\_\_ o nombre y apellido de la socia nueva: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_\_

Hacer las preguntas a la Banca Comunal o a la Socia Nueva, marcar las respuestas con una "X" en los cuadros, contar el número de "X" por pregunta para obtener el resultado.

| PREGUNTAS  |   | PUNTOS     |
|--|---|------------|
| 1. ¿Qué es Pro Mujer?  | Pro Mujer es una institución que presta servicios de:<br><input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Ahorro  | (4 puntos) |
| 2. ¿Qué es la Banca Comunal?   | La Banca Comunal es:<br><input type="checkbox"/> Un grupo de mujeres que se garantizan entre sí<br><input type="checkbox"/> Reciben crédito y atención en salud, ahorros<br><input type="checkbox"/> Asisten a reuniones y se capacitan   | (3 puntos) |
| 3. ¿Cuáles son las características de las mujeres participantes de la Banca Comunal? | <input type="checkbox"/> Edad entre 18 a 65 años <input type="checkbox"/> Desean pertenecer a un grupo y están dispuestas a garantizarlo<br><input type="checkbox"/> Tienen documento de identidad vigente <input type="checkbox"/> Que vivan o tengan su negocio cerca del Centro Focal<br><input type="checkbox"/> Tienen interés en capacitarse y desean ahorrar <input type="checkbox"/> Que tengan buenos antecedentes crediticios | (6 puntos) |
| 4. ¿Qué es la Garantía Solidaria, Mancunada e Indivisible?                           | <input type="checkbox"/> Garantía Solidaria es la voluntad de garantizarse entre todas<br><input type="checkbox"/> Garantía Mancunada es el compromiso de pago de toda la Banca Comunal si una no paga, pagan todas<br><input type="checkbox"/> Garantía Indivisible, ninguna socia puede liberarse de la deuda hasta que se cancele el total del crédito   | (3 puntos) |
| 5. ¿Cómo está conformada una Banca Comunal?  | <input type="checkbox"/> Asamblea General: integrado por todas las socias de base<br><input type="checkbox"/> Mesa Directiva integrada por la Presidenta, Tesorera y Secretaria de Actas<br><input type="checkbox"/> Comité de Crédito integrado por la Mesa Directiva y las Jefe de Grupo (puede ser en plenaria)  | (3 puntos) |
| 6. ¿Quiénes pueden utilizar el consultorio de salud del centro focal?                | <input type="checkbox"/> La socia <input type="checkbox"/> Sus hijos menores de 18 años <input type="checkbox"/> Su esposo  | (3 puntos) |
| 7. ¿Cuáles son las atenciones que recibirá en el control preventivo?                 | <input type="checkbox"/> Examen de mamas <input type="checkbox"/> Examen de Papanicolaou <input type="checkbox"/> Control de Presión Arterial<br><input type="checkbox"/> Control de IMC (peso, talla) <input type="checkbox"/> Control de azúcar en la sangre  | (5 puntos) |
| 8. ¿Cuáles son los días de atención del consultorio?                                 | <input type="checkbox"/> De lunes a viernes   | (1 punto)  |
| 9. ¿Cuáles son las dificultades que puede atravesar la Banca Comunal?                | <input type="checkbox"/> Falta de la cuota de una socia <input type="checkbox"/> Devolución del crédito (sacar para otra persona)   | (2 puntos) |
| 10. ¿Qué se debe hacer para resolver las dificultades de la Banca Comunal?           | <input type="checkbox"/> Si falta una cuota de una socia la banca comunal debe cubrirlo<br><input type="checkbox"/> Una vez efectuado el pago de la Banca Comunal, se buscará a la socia ausente para que cancele su pago   | (2 puntos) |
| <b>TOTAL</b>   |   |            |

Calificación de 20 a 31 (80% - 100%) Buena; la Banca Comunal progresa con el proceso de Desarrollo de FELICITA.  
Calificación de 18 a 24 (60% - 80%) Regular; se aclara los dudas a la B.C. y se progresa con el proceso de Desarrollo.  
Calificación de 9 a 17 (40% - 54%) Reflexionar la capacitación; se capacita a la B.C. en los temas que los necesitan (COSO (CONTRABAJO) (GUBERNIA RESEAL), luego se avanza con el proceso de Desarrollo.

Asesor de Crédito \_\_\_\_\_ Jefa de Centro Focal \_\_\_\_\_ Mesa Directiva \_\_\_\_\_ Socia Nueva \_\_\_\_\_

En caso de tener una clienta **nueva** debe ser capacitada en el tema de garantías, requisitos, condiciones del crédito, servicios ofrecidos, para asegurarse que la clienta pudo asimilar se realiza un examen oral, realizando la encuesta sobre los temas capacitados, de las respuestas obtenidas se llena el formulario con el resultado obtenido, si ha logrado obtener el 80% - 100% se felicita, 60%- 80% se aclara dudas y en caso de obtener 0%-54% se refuerza la capacitación en los temas que lo requieran, luego se prosigue con el desembolso.

Como constancia firma el Asesor de crédito, Jefe de Centro Focal, Mesa Directiva y **firma** de la clienta.





Este formulario igual que el resto es transcrito manualmente en caso de error se deberá rehacer, no se acepta tachaduras ni enmiendas. Los datos de registro están divididos en tres partes: Datos generales, Condiciones del Crédito y Datos de la Socia.

En **datos generales**, datos generales de la banca comunal, del centro focal y del asesor de crédito.

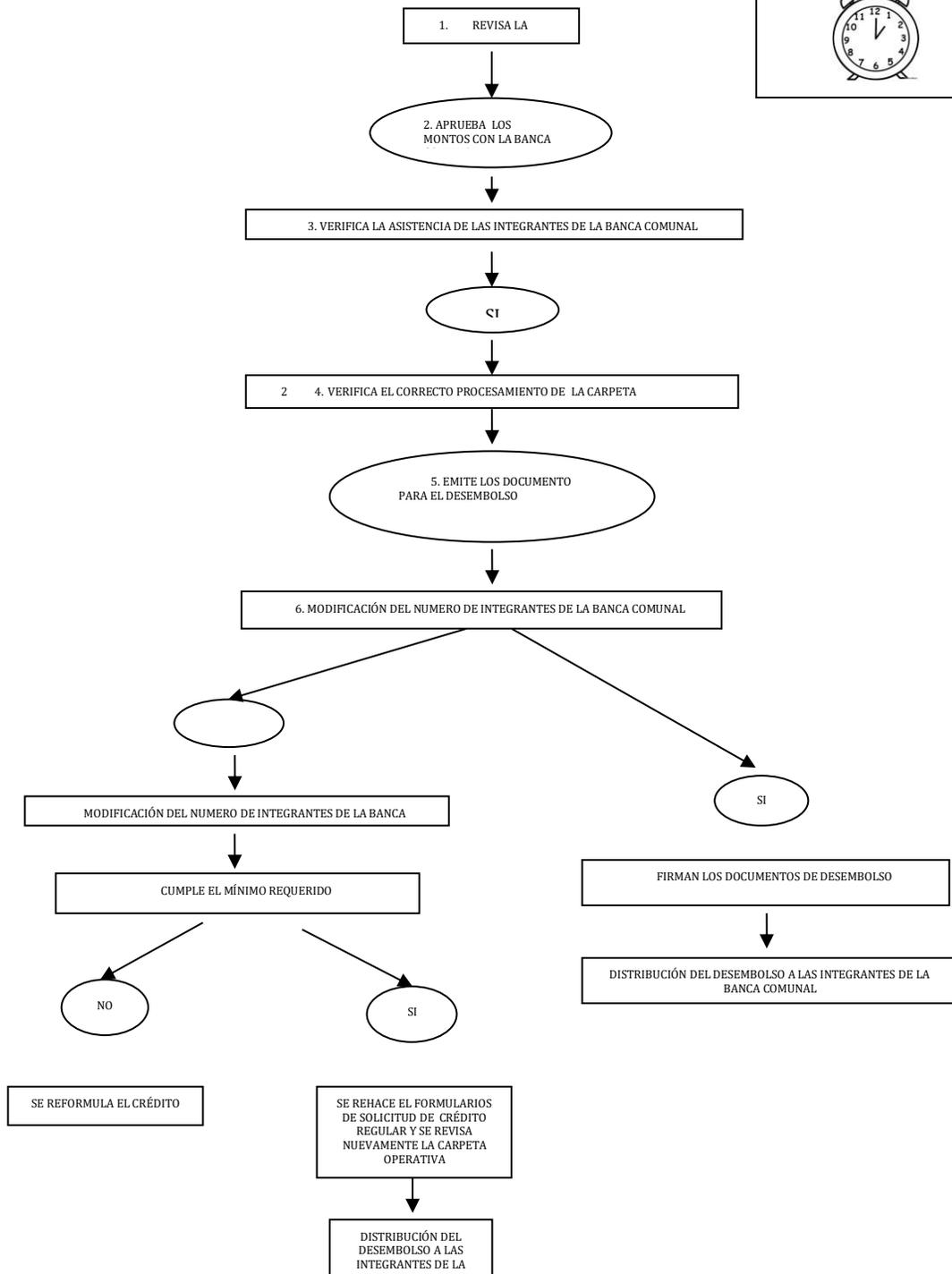
En **condiciones de crédito**, monto aprobado, tasa de interés, modalidad de pago si son catorcenales o mensuales, plazo, fecha de primer pago y horario de atención.

En **datos de la socia**, nombre y apellido de la socia, número de carnet de identidad, identificación si la socia es Presidenta, Tesorera, Secretaria, Jefa de Grupo, crédito anterior, saldo de ahorro, inasistencias o moras, destino de crédito si es Capital de Trabajo, Insumos, Materia Prima u otro, monto solicitado, monto aprobado por la Mesa Directiva y firmas de todas y cada una. En la hoja 2 la Mesa Directiva firma como comité de crédito en constancia de aprobación de los montos, firma del Asesor de Crédito y firma de la Jefe de Centro Focal como constancia de revisión, firma del encargado operativo constancia de revisión y firma del transcriptor constancia de realizado. Finalmente esta el total a desembolsar y el porcentaje de verificación y fecha de entrega de la carpeta operativa.

**GRAFICA DEL TRABAJO DE JEFE DE CENTRO FOCAL Y POSTERIOR DESEMBOLSO**

Grafico No 4  
Elaborado por el Autor

TIEMPO DE ESPERA  
DEL CLIENTE 120  
Minutos

## **12. COMENTARIOS**

Pro Mujer vio necesario preparar los formularios para el buzón de sugerencia y reclamos antes de iniciar con el Punto de Reclamo. (Anexo1)

Según los datos obtenidos de noviembre del año 2014 indican el 9.8% se quejan de desembolsos muy lentos en estos formularios muchos de los clientes de diferentes sucursales y lugares del país indican que uno de los problemas críticos es la tardanza en el momento de desembolso y el maltrato a las clientes. (Ver anexo1) Literalmente el resultado del buzón de diciembre 2014 indica “Desembolsos lentos”, “Burocracia y papeleo excesivo afectan al cumplimiento de la misión/Burocracia en la atención”. De un total de 180 formularios el 13% se refiere a este tema. (Ver anexo 2). En marzo del año (2015) aumentan más un 23.3% de los participantes en el buzón se quejan de desembolsos lentos, estos datos con una miscelánea de diferentes sucursales de Pro Mujer. (Ver Anexo 3)

Ejemplo:

En una prueba de procesos organizada por Oficina Central se vio el desembolso de una Banca Comunal BOLIVIA, la carpeta ya preparada para ser procesada con los documentos al día, montos aprobados, capacitación inicial realizada, solo el proceso de desembolso cumpliendo los tiempos establecidos y cumpliendo los procesos en orden como esta descrito en política de créditos tardo cinco horas, este tiempo utilizado en la revisión, transcripción y entrega de efectivo.

La propuesta está enfocada en mejorar los instrumentos utilizados y posteriormente ajustar los procesos crediticios en el desembolso del préstamo.

## CAPÍTULO IV.

### MARCO PROPOSITIVO

#### 1. FICHA DE SOCIA – PROPUESTA NUEVA

Se propone que la ficha de socia, sea un documento para recoger los datos generales y necesarios de los clientes y a la vez este pueda ser actualizado constantemente conforme declare el cliente el cambio de domicilio o dirección del negocio.

**Primero:** Los datos declarados no solo serán información sino una declaración jurada y firmada por el cliente.

**Segundo:** Para no actualizar toda las fichas de solicitudes en el día del desembolso, la socia tendrá 24 horas para actualizar sus datos en caso de cambio de domicilio o dirección del negocio. Para que tenga seriedad deberá incluirse una clausula del Contrato de Préstamo y también darle una sanción en caso de incumplimiento será registrada(o) en la Central Interna de PRO MUJER como “socia no confiable”.

**Tercero:** Se debe dar una charla convincente de la función del Jefe de Grupo Solidario, ya que ella firma todos los ciclos la ficha de sus compañeras de su Grupo Solidario, declarando haber realizado la verificación de domicilio y negocio. Tanto ella como sus compañeras realizan el **control social**, en caso de cambio de domicilio de cualquiera de sus compañeras de la Banca Comunal ella debe ser la primera en conocer el dato para informar al asesor(a) y exigir que la socia pueda actualizar sus datos entregando sus facturas actuales.

**Cuarto:** Al momento de solicitar un re préstamo se podrá **imprimir** la ficha de socia ya que el sistema está alimentado con los datos de la clienta, solo la casilla del monto solicitado y firma de la clienta estará en blanco.

*\*Solo la ficha de la socia nueva será llenada manualmente.*

**Quinto:** Esta ficha a diferencia de la ficha actual tendrá una firma que servirá

como autorización del cliente para poder realizar las consultas a la Central de Riesgos Internas (CRI) y externas (INFOCRED), ya que al pie indica la nota que: **“La presente es una declaración jurada sujeta a penalidades establecida en caso de falsedad e inexactitud. Mediante la presente solicitud autorizo a Pro Mujer a solicitar información en cuanto a mi antecedente crediticio en el Sistema Financiero Nacional. También autorizo para realizar verificaciones e indagaciones que considere necesaria para evaluar mi solicitud”**.

Esto nos ayudara a no realizar un doble registro y firmas repetidas que confunden al cliente incluso molesta, el cumplimiento dependerá de una buena capacitación inicial a las futuras socias.

**Sexto:** Con esta ficha se pretende eliminar el formulario de HOJA DE CONSULTA DE CENTRAL DE RIESGOS.

Además se añade a la Ficha de Socia el formulario de **evaluación social y económica**.

En la **evaluación social** se colocara un resumen escrito de los Aspectos Personales, por Ej.: grado de estudio, si es líder, confiable, responsable, etc. Aspecto Familiar Por ej.: es viuda, soltera, separada, situación, mantiene a sus nietos, sufre de violencia intrafamiliar; Aspecto Social es decir cómo es su relación con el resto del vecindario.

Cuadro No 7  
Elaborado por el autor

| <b><u>EVALUACIÓN SOCIAL:</u></b> |  |
|----------------------------------|--|
| Aspecto Personal:.....           |  |
| .....                            |  |
| .                                |  |
| .....                            |  |
| . Aspecto                        |  |
| Familiar:.....                   |  |
| .....                            |  |
| .                                |  |
| .....                            |  |
| .. Aspecto                       |  |
| Social:.....                     |  |
| .....                            |  |
| .                                |  |
| .....                            |  |
| .                                |  |

En la ***evaluación económica*** se transcribirá los datos generales de los ingresos que genera el negocio principal y también se incluirá los otros ingresos en caso de tener otro tipo de ingreso puede ser remesas recibidas del exterior, trabajos extras eventuales u otros y en egresos se registrara principalmente las deudas ajenas que tuviera en otras Instituciones, si

tuviera paralelo se sumara pero el total será el egreso tomado. Los otros gastos será los pagos de servicios (puede ser servicio de luz, agua, teléfono y/o gas) y gastos personales (comida, llamadas, ropa u otro). No será una evaluación detallada solo de manera general.

**Cuadro No 8**  
**Elaborado por el autor**

| EVALUACIÓN ECONÓMICA            |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| Ingresos: .....                 |                         |
| Mas: Otros Ingresos: .....      |                         |
| <b>TOTAL INGRESOS:</b>          | .....                   |
| <b>Menos:</b>                   |                         |
| <b>Deudas:</b>                  | .....<br>.....<br>..... |
| <b>Pagos servicios:</b>         | .....                   |
| <b>Gastos personales: .....</b> |                         |
| <b>TOTAL EGRESOS:</b>           | .....                   |
| <b>UTILIDAD</b>                 | .....                   |

### **1.1. Justificación.**

Se presenta la ficha de la socia, en la cual no solo se recolecta datos generales de la socia de Banca Comunal, también será el inicio de las condiciones de crédito ya que todo crédito con garantía solidaria está basado en la confianza. A la vez simplifica la duplicidad de los datos solicitados y las firmas requeridas.

En estos dos formularios, la información recogida será de gran ayuda ya que como tecnología existe el problema al momento de cambio de asesor todo el conocimiento personal de la socia se lo lleva. Sería de gran ayuda que pueda dejar datos de su trabajo realizado porque tampoco existe un documento donde refleje todo el proceso vivido.

Es necesario evaluar los ingresos y egresos de la cliente, esta información también ayudara al comité de crédito para aprobar los créditos y la opinión del asesor(a) estará sustentada por esta documentación.

Ya que la aprobación no solo es responsabilidad del comité de crédito (Presidenta, Tesorera, Secretaria y Jefas de Grupo) también es responsable el personal de Pro Mujer.

### **1.2. Objetivo.**

Lograr un formulario efectivo y eficaz que pueda contener información necesaria para una mejor evaluación para la otorgación de crédito, minimizando el riesgo crediticio.



Figura Nº 10  
Elaborado por el autor

**Al reverso de la Ficha de Clienta Propuesta**

**DATOS Y CROQUIS DE DOMICILIO Y NEGOCIO**

**DATOS DEL DOMICILIO**

Ciudad/Provincia:..... Calle/Av.:.....

Zona/Barrio:..... Tiempo:.....

Tenencia del Domicilio: Propio  Anticretico  Alquiler  Otros:.....

Referencia de Ubicación:.....

Croquis Domicilio:

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Fecha de Verificación:

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| Dia | Mes | Año |
|     |     |     |
| Dia | Mes | Año |
|     |     |     |

Firma y sello ABC

1 .....

2 .....

**DATOS DEL NEGOCIO**

Si la información es la misma del domicilio marcar:

Calle/Av.:.....No.:.....Zona/Barrio:.....

Tenencia: Propio  Anticretico  Alquiler  Otros:.....

Ubicación: Fijo:  Ambulante:

|          |       |        |           |        |         |        |         |
|----------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| Datos    | lunes | martes | miércoles | jueves | viernes | sábado | domingo |
| Fechas   |       |        |           |        |         |        |         |
| Horarios |       |        |           |        |         |        |         |

Referencia de Ubicación:.....

Croquis del Negocio:

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Fecha de Verificación:

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| Dia | Mes | Año |
|     |     |     |
| Dia | Mes | Año |
|     |     |     |

Firma y sello ABC

1 .....

2 .....

Figura N° 11  
Elaborado por el autor

|  |  |
|---|--|
| FORMULARIO PROPUESTO  |  |
| <b><u>EVALUACION SOCIAL</u></b>   | <b><u>EVALUACION ECONOMICA</u></b>   |
| ASPECTO PERSONAL: _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____              | VENTAS: _____<br>MAS OTROS INGRESOS: _____<br>_____<br>TOTAL INGRESOS: _____                                     |
| ASPECTO FAMILIAR: _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____              | MENOS:<br>DEUDAS: _____<br>_____<br>PAGO SERVICIOS: _____<br>_____<br>GASTOS PERSONALES: _____<br>_____<br>_____ |
| ASPECTO SOCIAL: _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____                | TOTAL EGRESOS: _____<br>UTILIDAD: _____  |
| OBSERVACIONES: _____<br>_____<br>_____  |  |
| FIRMA ASESRO DE CREDITO _____<br>NOMBRE Y APELLIDO: _____                         |  |

## 2. PROCESO DE PRE CRÉDITO

Este proceso inicia con la **charla informativa** (información sobre requisitos, condiciones y garantías) se refuerza en la capacitación inicial, evaluación de capacitación inicial y en la lectura del contrato es decir en todo el proceso de otorgación y desembolso.

Se propone que la **capacitación inicial** misma que será otorgada por el ASESOR DE CRÉDITO o la JEFE DE CENTRO FOCAL, si es una o varias socia(s) clienta(s) nueva(s) se les otorguen "**Certificado de Participación en Crédito en la Tecnología Banca Comunal**" lo cual se adjunta a la Ficha de Socia, como constancia de haber recibido la capacitación inicial.

### **Justificación.**

El hecho de realizar las capacitaciones iniciales en el tema de tecnología Banca Comunal, donde se informe sobre condiciones, servicios ofrecidos es fundamental para que funcione la garantía solidaria y minimice el riesgo crediticio.

El hecho de tomar evaluaciones personales no asegura que todas tengan la misma capacidad de retención, y el hecho de reforzar las mismas lleva bastante tiempo; por otro lado el hecho de llenar el formulario si no se tiene el compromiso y voluntad de trabajo podría convertirse solo en un requisito, una formalidad, un formulario más que llenar.

### **Objetivo.**

El otorgar un certificado para las socias que fueron capacitadas en banca comunal es un logro realizado por la clienta, muchas de las mismas no tienen estudios superiores, incluso ni básicos por lo que obtener un certificado parte de su desarrollo personal. Para dar una capacitación que no sea magistral PRO MUJER utiliza el método APRENDE (capacitación para adultos) donde lo

importante es aprender a través de dinámicas, lluvia de ideas y participación de sus propias experiencias de las clientas.

Es así que se podría tener una mejor comprensión de parte de las clientas y para la Institución mejores resultados.

Solo el hecho de presentar la fotocopia de este certificado ayudaría a pertenecer a una Banca Comunal, minimizando así el tiempo utilizado en el llenado y firma de *formulario de evaluación*.

### **CERTIFICADO PROPUESTO**

Figura Nº 12  
Elaborado por el autor

|   |                   |
|---|-------------------|
|    |                   |
| <h2 style="text-align: center;">CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN</h2>   |                   |
| Se otorga el presente Certificado a:  |                   |
| Sra.:.....  |                   |
| Por haber participado en la CAPACITACIÓN PRE CRÉDITO para la conformación de una Banca Comunal como tecnología Crediticia en la Institución Financiera de Desarrollo Pro Mujer. |                   |
| El Alto.....de.....del.....   |                   |
| Jefe de centro Focal Pro mujer  | Asesor Crediticio |

### 3. PROPUESTA DE RESOLUCIÓN/SOLICITUD DE CRÉDITO REGULAR

En la resolución de crédito/solicitud de crédito están los siguientes datos:

- *Primero:* Centro focal, nombre de la Banca Comunal, del asesor asignado, la moneda de préstamo, Fecha de desembolso, fechas de pago, números de cuota, tasa de interés por ciclo, nombre del beneficiario a cobro de la BC.
- *Segundo:* Los montos aprobados por cada socia, numero de ciclos. Número de carnet, nombres completos, montos desembolsado anteriormente, saldos de ahorros.
- *Tercero: Cuarto:* Al momento de aprobar el Asesor de Crédito podrá aprobar juntamente con la Mesa Directiva de la Banca Comunal o Comité de Crédito. En esta solicitud de crédito también ***se incluye la casilla de aprobación del Jefe de Centro Focal*** quien validara los montos aprobados, el Jefe de Centro Focal en caso de encontrar alguna falencia podrá reducir el monto aprobado pero no podrá incrementar los montos.
- *Cuarto:* Firma y sello del Asesor(a) de la Banca Comunal, firma del Jefe de centro focal, firmas de la Mesa Directiva.

## **Propuesta de Resolución/Solicitud de Crédito Regular**

Figura Nº 13



#### 4. AJUSTES A LOS PROCESOS CREDITICIOS EN LA OTORGACIÓN EN BANCA COMUNAL

##### ***4.1. Aprobación de montos en la carpeta operativa (Asesor de Crédito)***

Se propone que el asesor de Banca Comunal juntamente con el Comité de Banca Comunal tenga la autoridad de aprobar los créditos. Revisando y completando todas las firmas y documentos requeridos podrá entregar al Jefe de Centro Focal para su validación.

##### ***4.2. Revisión y Validación de los montos aprobados por el Jefe de Centro Focal***

Como se vio en el formulario propuesto de Resolución/Solicitud de Crédito se tiene la casilla de Validación de montos por Jefe de Centro Focal, en vista que la carpeta ingreso todo completo en los horarios establecidos se revisara de manera minuciosa y VALIDARA los montos aprobados aprueba u observa la aprobación realizada firmando en conformidad. ***En caso de encontrar algún problema o debilidad no detectado por el Asesor de Crédito el Jefe de Centro Focal podrá reducir el monto, anular pero no incrementar.***

El Jefe de Centro Focal revisando la carpeta operativa completa deberá entregar al Encargado Operativo para su revisión y posterior transcripción; sin citar a las socias.

##### ***4.3. Revisión de la carpeta operativa por el Encargado Operativo***

Realizará la revisión de la carpeta que los requisitos estén conforme a la política y los requisitos de Pro Mujer, estén dentro del plazo establecido. En caso de facturas estas podrán ser vigentes siempre y cuando estén dentro del año en curso.

#### ***4.4. Transcripción de la carpeta operativa por el Cajero/Transcriptor***

Actualiza datos en caso de ser necesario colocara en el sistema los montos a desembolsar para su posterior impresión.

#### ***4.5.Revisión de las solicitudes transcritas por el Encargado Operativo***

Se encarga de imprimir y de revisar que los datos estén bien transcritos en caso de que así sea, se deja todo documento impreso y listo.

En caso de que un cliente no asista solo se deberá reimprimir el contrato de préstamo no así toda la documentación.

A la hora del desembolso para hacer la entrega y firma de los documentos se podrá hacer uso de papel químico. El papel químico es útil para agilizar el proceso, el original quedaría para nuestro archivo legal y la copia clara para el cliente.

#### **Justificación.**

Es importante tener un orden claro de todos los procesos, algunas veces las carpetas operativas llegan a manos del Jefe de Centro, va a manos del Transcriptor y luego vuelve al Asesor de Crédito o Encargado Operativo y la disposición y funciones no son claras por ello se tiene problemas en la planificación del desembolso; esta demora causa insatisfacción del cliente. Lo mismo sucede con el asesor(a), cuando completa la carpeta operativa lleva al Jefe de Centro Focal para su revisión, tras observaciones vuelve al asesor de crédito para que regularice y se apruebe, si existe un error lo rehace esto ocasiona desorden. No se tiene funciones claras en caso de error no se distingue quien era el encargado de esa área a nivel de estructura, sino todos son responsables.

Indicar que la Mesa Directiva llega a firmar en diez oportunidades, las Jefas de Grupo siete firmas y las socias seis veces, aparte que en el momento de

realizar la solicitud ya firmó de tres a cinco veces, en caso de errores se repite la operación de firma más veces y esto causa contrariedad en el cliente(a) o se siente vulnerable a algún engaño. Por ello el uso de papel químico.

**Objetivo.**

El objetivo es minimizar el tiempo y satisfacer al cliente y obviamente demora el tener que firmar en reiteradas oportunidades.

***4.6. Distribución de desembolso a las integrantes (Jefe de Centro Focal)***

El proceso de distribución del dinero desembolsado inicia con la distribución de tareas. Para ello se designa las funciones de la siguiente manera:

- a) Se entrega el contrato de préstamo a la Presidenta para su lectura a sus compañeras, se le entrega una copia para su constancia.
- b) Se entrega la Autorización de Desembolso a la Tesorera quien cobra el monto total a entregar a cada socia.
- c) Se entrega a la Secretaria de Actas un libro de actas para que realice la transcripción del listado y conjuntamente con las socias elabora el reglamento interno.

La entrega del dinero es recontado por Jefe de Centro Focal y entrega el monto a la Tesorera quien firma en constancia de recibido la Autorización de Desembolso.

Se entrega a cada Jefa de Grupo la lista de socias y el monto a entregar quien posteriormente redistribuye a las socias de la Banca Comunal.

Todo bajo la supervisión del Jefe de Centro Focal.

**Justificación.**

El hecho de entregar una copia del contrato a la Presidenta de la Banca Comunal es delegar la función y responsabilidad, e informar con transparencia para que la clienta tenga conocimiento del documento que ha firmado. La

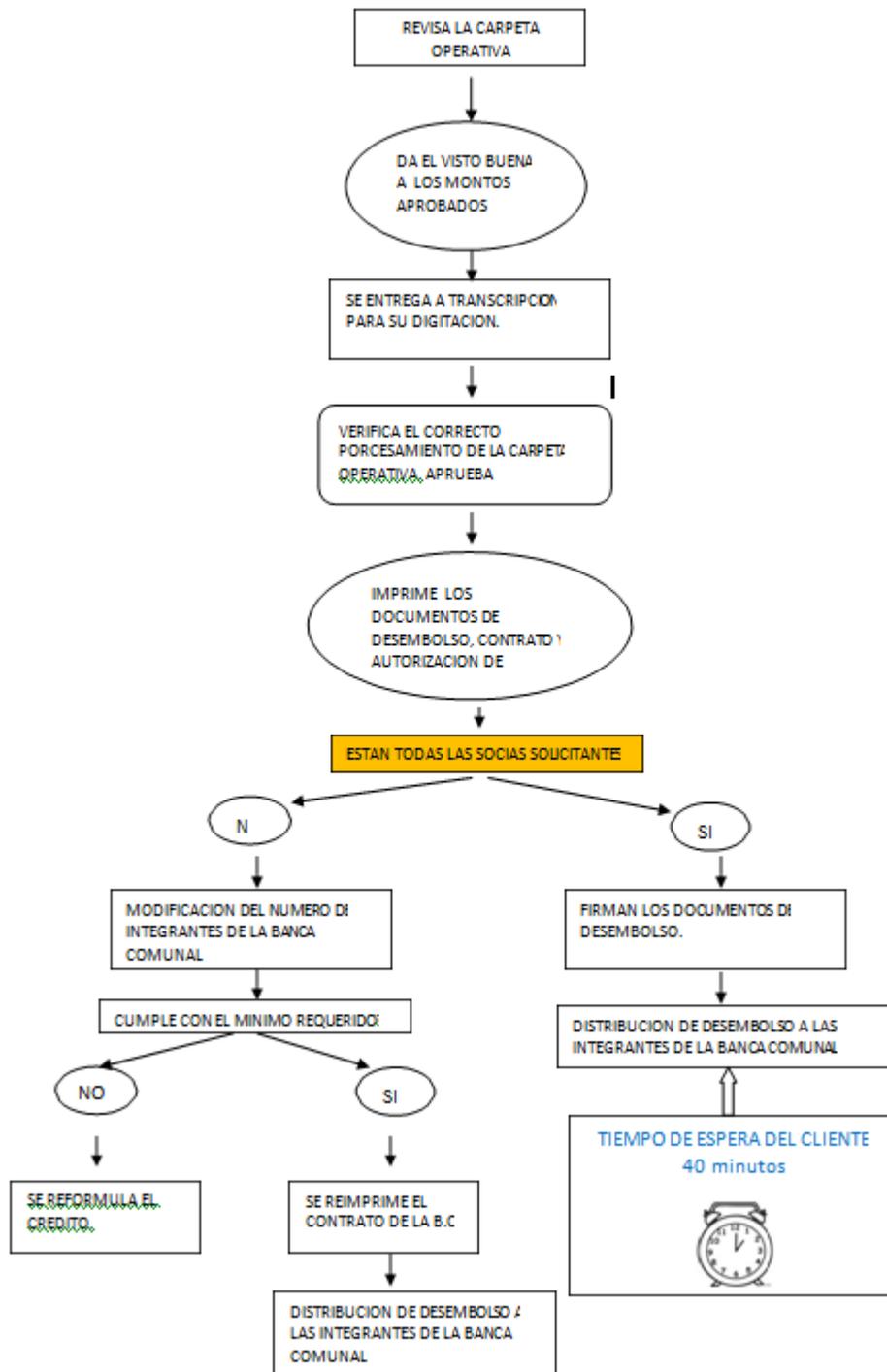
tesorera al momento de retirar el dinero debe tener atención preferencial por ser un monto alto.

**Objetivo.**

Es importante que la Mesa Directiva participe de manera activa en el desembolso y distribución para que sea ella responsable de la recuperación del Crédito y agilice la distribución del crédito solicitado.

Grafico No 5  
Elaborado por el autor

GRAFICA PROPUESTA DEL TRABAJO DE JEFE DE CENTRO FOCAL Y POSTERIOR DESEMBOLSO



## 5. CUADRO RESUMEN PROPUESTO “POR PROCESOS”

### A. Proceso de pre crédito y aprobación - Asesor de Crédito

Cuadro No 9  
Elaborado por el autor

| <b>DIA1</b>  | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>                       | <b>DOCUMENTOS</b>  |
|--------------|-------------------------|--|--|
|              | 60 minutos              | Capacitación inicial                     | CARTILLA DE CAPACITACIÓN PRE CRÉDITO (capacitación para  |
|              | 35 minutos              | Prepara la carpeta Operativa             | FICHA DE SOCIA, SOLICITUD DE CRÉDITO, FOTOCOPIA DE CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN SOCIA NUEVA, CARATULAS. FOTOCOPIA DE CARNET VIGENTE, FACTURAS DE LUZ O AGUA O GAS, FOTOCOPIA DEL BENEFICIARIO PARA EL SEGURO DE DESGRAVAMEN. |
|              | 10 minutos              | Analiza el endeudamiento de los clientes | INFOCREDS(Historial crediticio externo e interno de cada socia).   |
|              | 5 minutos               | Verificación de domicilios y negocios    | HOJA DE EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA.   |
| <b>TOTAL</b> | <b>110 MINUTOS</b>      | <b>1 HORAS Y 50 MINUTOS</b>              |  |

## B. Validación del Desembolso- Jefe de Centro Focal

**Cuadro No 10**  
Elaborado por el autor

| <b>DIA 2</b> | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>DOCUMENTOS</b> |
|--------------|-------------------------|---|-------------------|
|              | 20 minutos              | Analiza las evaluaciones sociales y económicas cruzando con la ficha de socia para los de datos generales, condiciones, familiares y con el formulario de resolución de crédito para los montos aprobados si esta conforme VALIDA y firma la Solicitud. | CARPETA OPERATIVA |
| <b>TOTAL</b> | <b>20 MINUTOS</b>       |   |                   |

## C. Desembolso Encargado Operativo y Cajero/Transcriptor

**Cuadro No 11**  
Elaborado por el autor

| <b>DIA 3</b> | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>DOCUMENTOS</b>   |
|--------------|-------------------------|--|---|
|              | 15 minutos              | Revisa que la Carpeta Operativa este con los documentos requeridos vigentes dentro de la política y condiciones de crédito establecidos. | CARPETA OPERATIVA   |
|              | 20 minutos              | Se realiza la transcripción de los datos.  | CARPETA OPERATIVA   |
|              | 15 minutos              | Verificación de procesamiento  | FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE LA CARPETA OPERATIVA.   |
|              | 10 minutos              | Emisión de documentos de desembolso  | COMPROBANTE DE DESEMBOLSO<br>CONTRATO DE PRÉSTAMO<br>FORMULARIO DE SEGURO DE DESGRAVAMEN<br>CONTRATO DE SALUD |
|              | 5 minutos               | Verificación de las socias asistentes  | LISTADO   |

|              |                |  |   |
|--------------|----------------|--|---|
|              | 10 minutos     | *Modificación del número de integrantes de la BC             | SE REIMPRIME LA SOLICITUD DE CRÉDITO Y CONTRATO DE PRÉSTAMO |
|              | 15 minutos     | Verificación y firma de documentos de desembolso y Contrato. | CEDULA DE IDENTIDAD   |
|              | 5 minutos      | Autorización del desembolso                                  | AUTORIZACIÓN FIRMADO POR EL ENCARGADO OPERATIVO.            |
| <b>TOTAL</b> | <b>95 MIN.</b> | <b>1 HORA Y 35 MINUTOS</b>                                   |   |

*\*En caso de que una socia por fuerza mayor no se encuentre se volverá a imprimir la Resolución/Solicitud de crédito y el contrato de crédito con el monto modificado.*

#### **D. Distribución del desembolso a las integrantes - Jefe de Centro Focal**

**Cuadro No 12**  
Elaborado por el autor

| <b>DIA 3</b> | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>DOCUMENTOS</b>                   |
|--------------|-------------------------|---|-------------------------------------|
|              | 10 minutos              | La Tesorera recoge de caja el monto total a desembolsar.  | Autorización de desembolso          |
|              |                         | La Presidenta lee el contrato a la Banca Comunal.   | Contrato de préstamo.               |
|              | 10 minutos              | Se posesiona a la mesa directiva.   | Cartilla                            |
|              | 15 minutos              | La Mesa Directiva realiza la distribución del dinero, primero a las Jefas de Grupo quienes posteriormente redistribuyen a las socias, bajo la supervisión del Jefe de Centro Focal. | Autorización de desembolso.         |
|              | 5 minutos               | Se realiza las recomendaciones finales.   | Reglamento Interno y Plan de pagos. |
| <b>TOTAL</b> | <b>40 minutos</b>       |   |                                     |

## 6. CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO CREDITICIO EN BANCA COMUNAL

Cuadro No 13  
Elaborado por el autor

| PROCESO CREDITICIO:                  |       |                    |  |  |              |                  |   |  |  |
|--------------------------------------|-------|--------------------|--|--|--------------|------------------|---|--|--|
| ACTUAL                               |       |                    |  |  | PROPUESTO    |                  |   |  |  |
| PROCESO DE PRE CREDITO Y APROBACION: |       |                    |  |  |              |                  |   |  |  |
| ACTOR                                | DIA 2 | TIEMPO UTILIZADO   | ACTIVIDADES  | DOCUMENTOS   | DIA 1        | TIEMPO UTILIZADO | ACTIVIDADES   | DOCUMENTOS   |  |
| ASESOR DE CREDITO                    |       | 60 minutos         | Capacitación inicial   | CARTILLA DE CAPACITACION PRE CREDITO   |              | 60 minutos       | Capacitación inicial  | CARTILLA DE CAPACITACION PRE CREDITO (capacitación para socias nuevas)   |  |
| ASESOR DE CREDITO                    |       | 10 minutos         | Analiza el endeudamiento de los clientes   | INFOCREDS Historial crediticio externo e interno de cada socia.  |              | 10 minutos       | Analiza el endeudamiento de los clientes  | INFOCREDS(Historial crediticio externo e interno de cada socia).   |  |
| ASESOR DE CREDITO                    |       | 5 minutos          | Verificación de domicilios y negocios  | FICHA DE SOCIA NUEVA Y CROQUIS   |              | 5 minutos        | Verificación de domicilios y negocios   | HOJA DE EVALUACION SOCIAL Y ECONOMICA.   |  |
| ASESOR DE CREDITO                    |       | 45 minutos         | Prepara la carpeta Operativa   | FICHA DE SOCIA, SOLICITUD DE CREDITO, CONSULTA DE CENTRAL DE RIESGOS, HOJA DE EVALUACION DE SOCIA NUEVA, CARATULAS, FOTOCOPIA DE CARNET VIGENTE, FACTURAS DE LUZ O AGUA O GAS, FOTOCOPIA DEL BENEFICIARIO PARA EL SEGURO DE DESGRAVAMEN. |              | 35 minutos       | Prepara la carpeta Operativa  | FICHA DE SOCIA, SOLICITUD DE CREDITO, FOTOCOPIA DE CERTIFICADO DE PARTICIPACION SOCIA NUEVA, CARATULAS, FOTOCOPIA DE CARNET VIGENTE, FACTURAS DE LUZ O AGUA O GAS, FOTOCOPIA DEL BENEFICIARIO PARA EL SEGURO DE DESGRAVAMEN. |  |
| <b>TOTAL</b>                         |       | <b>120 MINUTOS</b> | <b>2 HORAS</b>   |  | <b>TOTAL</b> |                  | <b>110 MINUTOS</b>  | <b>2 HORAS</b>   |  |
| VALIDACION DEL DESEMBOLSO:           |       |                    |  |  |              |                  |   |  |  |
| ACTOR                                | DIA 3 | TIEMPO UTILIZADO   | ACTIVIDADES  | DOCUMENTOS   | DIA 2        | TIEMPO UTILIZADO | ACTIVIDADES   | DOCUMENTOS   |  |
| JEFE CENTRO FOCAL                    |       | 20 minutos         | Revisa la carpeta operativa para la aprobación.                                    | Carpeta Operativa  |              | 20 minutos       | Analiza las evaluaciones sociales y económicas cruzando con la ficha de socia para los de datos generales, condiciones, familiares y con el formulario de resolución de crédito para los montos aprobados si esta conforme VALIDA y firma la Solicitud. | CARPETA OPERATIVA  |  |
| JEFE CENTRO FOCAL                    |       | 15 minutos         | Se evalúa la capacitación inicial.   | Ficha de evaluación de BC nueva.   |              |                  |   |  |  |
| JEFE CENTRO FOCAL                    |       | 25 minutos         | Prepara la carpeta Operativa, regulariza las observaciones de la carpeta operativa | Solicitud/Resolución de crédito. (Hoja 1 y 2).   |              |                  |   |  |  |
| ASESOR DE CREDITO                    |       | 25 minutos         | Aprueba los montos solicitados   |  |              |                  |   |  |  |
| <b>TOTAL</b>                         |       | <b>85 MINUTOS</b>  | <b>1 HORAS Y 25 MINUTOS</b>  |  | <b>TOTAL</b> |                  | <b>20 MINUTOS</b>   | <b>20 MINUTOS</b>  |  |

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

| DESEMBOLSO:         |               |                  |  |  |               |                  |  |   |
|---------------------|---------------|------------------|--|--|---------------|------------------|--|---|
| ACTUAL              |               |                  |  |  | PROPUESTO     |                  |  |   |
| ACTOR               | DIA 4         | TIEMPO UTILIZADO | ACTIVIDADES  | DOCUMENTOS   | DIA 3         | TIEMPO UTILIZADO | ACTIVIDADES  | DOCUMENTOS  |
| ENCARGADO OPERATIVO |               | 15 minutos       | Revisa la documentación de la carpeta operativa  | Carpeta Operativa  |               | 15 minutos       | Revisa que la Carpeta Operativa este con los documentos requeridos vigentes dentro de la política y condiciones de crédito establecidos. | CARPETA OPERATIVA   |
| CAJERO              |               | 20 minutos       | Transcribe los datos generales de las socias de la carpeta operativa coloca el monto a desembolsar | Carpeta Operativa  |               | 20 minutos       | Transcribe los datos generales de las socias de la carpeta operativa coloca el monto a desembolsar                                       | CARPETA OPERATIVA   |
| JEFE CENTRO FOCAL   |               | 10 minutos       | Verificación de asistencia de integrantes de la banca comunal                                      | Lista de todas las socias comparado con la solicitud de crédito  |               | 5 minutos        | Verificación de las socias asistentes  | LISTADO   |
| ENCARGADO OPERATIVO |               | 20 minutos       | Verificación de procesamiento  | Formulario de verificación de la carpeta operativa.  |               | 15 minutos       | Verificación de procesamiento  | FORMULARIO DE VERIFICACION DE LA CARPETA OPERATIVA.   |
| ENCARGADO OPERATIVO |               | 15 minutos       | Emisión de documentos de desembolso  | Comprobante de desembolso<br>Contrato de préstamo<br>Formulario de seguro de desgravamen<br>Contrato de salud. |               | 10 minutos       | Emisión de documentos de desembolso  | COMPROBANTE DE DESEMBOLSO CONTRATO DE PRESTAMO<br>FORMULARIO DE SEGURO DE DESGRAVAMEN CONTRATO DE SALUD |
| JEFE CENTRO FOCAL   |               | 30 minutos       | *Modificación del número de integrantes de la BC   | Solicitud de Crédito   |               | 10 minutos       | *Modificación del número de integrantes de la BC   | SE REIMPRIME LA SOLICITUD DE CREDITO Y CONTRATO DE PRESTAMO   |
| ENCARGADO OPERATIVO |               | 15 minutos       | Verificación y firma de documentos de desembolso   | Cedula de Identidad  |               | 15 minutos       | Verificación y firma de documentos de desembolso y Contrato.   | CEDULA DE IDENTIDAD   |
| ENCARGADO OPERATIVO |               | 10 minutos       | Contrato de Préstamo   | Contrato firmado   |               | 5 minutos        | Autorización del desembolso  | AUTORIZACION FIRMADO POR EL ENCARGADO OPERATIVO.  |
| JEFE CENTRO FOCAL   |               | 65 minutos       | Prepara la carpeta Operativa Distribución de desembolso a las integrantes de la BC.                | Carpeta Operativa  |               |                  |  |   |
|                     | TOTAL         | 200 MINUTOS      | 3 HORAS Y 20 MINUTOS   |  | TOTAL         | 95 MIN.          | 1 HORA Y 35 MINUTOS  |   |
|                     | TOTAL PROCESO | 405 MINUTOS      | 6 HORAS Y 45 MINUTOS   |  | TOTAL PROCESO | 225 MINUTOS      | 3 HORAS Y 45 MINUTOS   |   |

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

| <b>DISTRIBUCION DEL DESEMBOLSO A LAS INTEGRANTES DE LA BANCA COMUNAL:</b> |                         |   |                             |                  |                         |   |                                     |
|---|-------------------------|---|-----------------------------|------------------|-------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>ACTUAL</b>   |                         |   |                             | <b>PROPUESTO</b> |                         |   |                                     |
| <b>DIA 4</b>  | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>DOCUMENTOS</b>           | <b>DIA 3</b>     | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>DOCUMENTOS</b>                   |
|   | 20 minutos              | Una representante de la mesa (Presidenta, Tesorera y Secretaria) recoge de caja el monto total a desembolsar.   | Autorización de desembolso  |                  | 10 minutos              | La Tesorera recoge de caja el monto total a desembolsar.  | Autorización de desembolso          |
|   | 15 minutos              | Se reúne todas en la sala de desembolso y se prepara el reglamento interno de la Banca Comunal.   | Libro de actas              |                  |                         | La Presidenta lee el contrato a la Banca Comunal.   | Contrato de préstamo.               |
|   | 15 minutos              | Se posesiona a la mesa directiva en caso de ser nueva.  |                             |                  | 10 minutos              | Se posesiona a la mesa directiva.   | Cartilla                            |
|   | 15 minutos              | Se realiza la lectura del contrato de la Banca Comunal  | Contrato firmado            |                  |                         |   |                                     |
|   | 10 minutos              | La Mesa Directiva realiza la distribución del dinero, primero a las Jefas de Grupo quienes posteriormente redistribuyen a las socias, bajo la supervisión del Jefe de Centro Focal. | Autorización de desembolso. |                  | 15 minutos              | La Mesa Directiva realiza la distribución del dinero, primero a las Jefas de Grupo quienes posteriormente redistribuyen a las socias, bajo la supervisión del Jefe de Centro Focal. | Autorización de desembolso.         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>75 MINUTOS</b>       | <b>1 HORA Y 15 MINUTOS</b>  |                             |                  | 5 minutos               | Se realiza las recomendaciones  | Reglamento Interno y Plan de pagos. |
|   |                         |   |                             | <b>TOTAL</b>     | <b>40 minutos</b>       |   |                                     |

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

Para cumplir con la misión de la Institución es importante la actualización de procesos e instrumentos ya que la competencia está en constante cambio y se acomodan a las necesidades de nuestras clientes, y muchos de ellos incluso no son regulados ni autoregulados, Pro Mujer en la actualidad al cierre de 2014 atiende a 108.000 clientes, cantidad significativa, en el sistema financiero; pero constantemente varias de estas clientas van quejándose de la tardanza en los procesos crediticios haciendo énfasis en el desembolso. Si se continúa trabajando de esta manera sin dar atención y solución a las quejas, a futuro afectará a la captación de clientes y cartera; esto generaría una situación adversa en la liquidez y los resultados financieros de la Institución.

Todos los formularios requeridos por la institución para acceder al crédito deberán ser digitalizados con la finalidad de solo alimentar información o cambiar datos necesarios en cada ciclo crediticio que corresponda, así mismo se modifico y mejoro la "Ficha de Clienta" donde se solicitará los datos necesarios según requisitos de Pro Mujer y dicho formulario reemplaza y anulará a la Hoja de Consulta de Central de Riesgos utilizada actualmente minimizando así el tiempo en el llenado de mas documentos; se mejoró el Formulario de Solicitud/Resolución de Crédito con datos más precisos. Se crea dos nuevos instrumentos en el proceso, el formulario de "Evaluación Social y Económica" para sustentar el criterio del asesor crediticio sobre los montos solicitados en el "Comité de Créditos" y un Certificado Participación otorgado por haber participado en la capacitación inicial el cual reemplazara las evaluaciones y reforzamientos sobre la inducción inicial a la Banca Comunal, buscando crear un compromiso de cada clienta con la Institución a fin de que funcione la garantía solidaria y se minimice el riesgo crediticio.

## **7.2. Recomendaciones**

Según el Estudio Social realizado por Pro Mujer, memoria, 2014; La población con la que trabaja es del 94% mujeres de bajos recursos siendo nuestro promedio de crédito de 3.501 hogares de 5 personas promedio. En Bolivia actualmente existen 13 instituciones microfinancieras que están autoreguladas en FINRURAL.

Con la regulación nos vemos limitados en temas de productos crediticios que antes ofrecíamos y el cliente va sintiendo la diferencia. El punto de cambio lo podemos marcar a través del servicio, calidad de atención, agilidad, créditos oportunos. La buena atención no implica solo un buen trato, debe ser un trabajo planificado a través de estrategias eficientes donde el cliente reciba el producto y/o servicio ofrecidos en los términos y condiciones generales incluidas en la documentación informativa o publicidad difundida. Para ello se debe trabajar en procesos, instrumentos actualizados y proporcionar a los funcionarios una adecuada formación, para que éstos brinden un trato respetuoso a sus clientes y a sus usuarios y les faciliten toda la información que requieran.

Es por esta razón que se recomienda aplicar los ajustes al proceso de otorgación de crédito en Banca Comunal, así como la implementación de los nuevos instrumentos planteados en el presente estudio, los cuales ayudaran a minimizar el tiempo de espera del cliente y de agilizar el proceso en la otorgación del crédito en 180 minutos con relación al desarrollo del proceso actual que dura 405 minutos aproximadamente para hacer efectivo el crédito comprometido en cada ciclo.

Si bien se tiene los buzones de sugerencias y reclamos que nos da una luz del trabajo realizado y debilidades al momento; pero no se tiene una respuesta a estas amenazas o falencias; por ejemplo son muchas las quejas sobre los procesos burocráticos morosos en diferentes partes del país.

A futuro se deberá planificar la apertura de Puntos de Reclamo como entidad supervisada por la ASFI, los constantes reclamos podría ocasionar sanciones económicas y más aun dañar la imagen como una institución de confianza.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### RESULTADOS DEL BUZON DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS DICIEMBRE 2014



# REPORTE DE RESULTADOS

## BUZON DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS

N° 6 **BOLIVIA**

  
 Reporte: Diciembre 2014

**DETALLE DE FORMULARIOS**

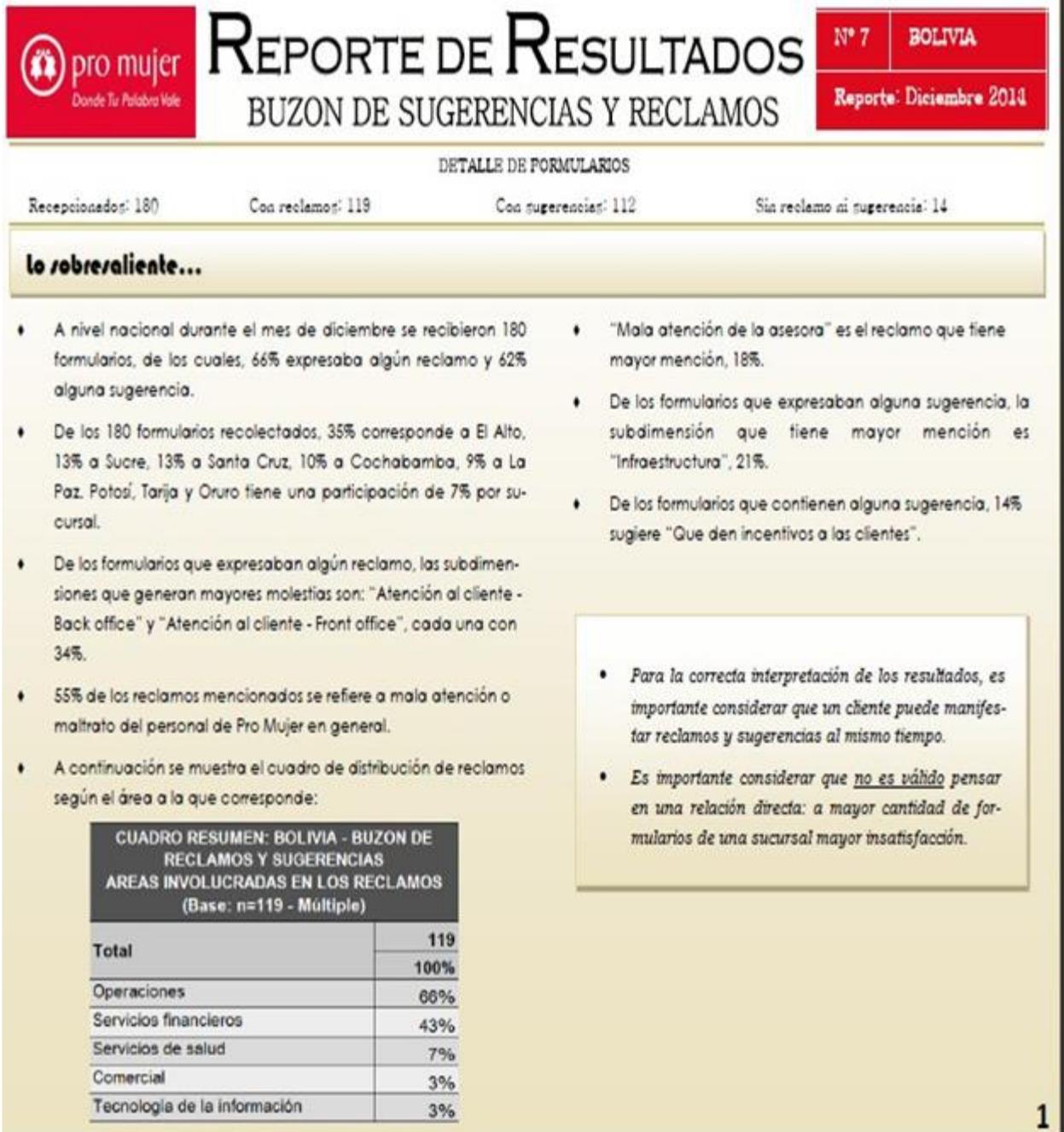
Recepcionados: 212
Con reclamos: 128
Con sugerencias: 189
Sin reclamo ni sugerencia: 27

**Sobre los reclamos...**

| CUADRO 1: BOLIVIA - BUZON DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS<br>SUB-DIMENSION DEL RECLAMO + DETALLE DEL RECLAMO BY REGIONAL<br>(Base: n=123 - Múltiple) |  |          |        |        |        |            |        |        |            |         |  |
|--|--|----------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|------------|---------|--|
| Subdimensión del reclamo   | Detalle del reclamo  | Sucursal |        |        |        |            |        |        |            |         | Centro focal donde se emitió el reclamo  |
|  |  | Bolivia  | Sucre  | Potosí | La Paz | Cochabamba | Tarja  | Oruro  | Santa Cruz | El Alto |  |
| <b>Total</b>   |  | 123      | 7      | 6      | 11     | 24         | 7      | 9      | 1          | 58      |  |
|  |  | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%     | 100,0% | 100,0% | 100,0%     | 100,0%  |  |
| Competencia del recurso humano   | Cambian de asesoras cuando quieren, confunden                              | 8%       | 0%     | 16,7%  | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 0%      | PO-San Roque   |
| Explicación deficiente de la metodología   | Clientes irresponsables que no pagan sus cuotas perjudican a la asociación | 8%       | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 1,7%    | EA-Villa Adela   |
|  | No dan Crédito de Temporada cuando también se tiene CI                     | 8%       | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 1,7%    | EA-Collpani  |
|  | PM ya no dan Crédito Interno   | 8%       | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 1,7%    | EA-Collpani  |
| Incumplimiento de la metodología   | Desembolsos muy lentos   | 9,8%     | 14,3%  | 0%     | 9,1%   | 4,2%       | 0%     | 22,2%  | 0%         | 12,1%   | SU-Jatun Masis<br>LP-Tembladerani<br>CB-Cala Cala<br>OR-Oruro Moderno<br>EA-Alto Lima<br>EA-Juan Pablo II<br>EA-Senkata<br>EA-Collpani<br>EA-Santiago II<br>EA-Cascada |
|  |  | 1,6%     | 0%     | 16,7%  | 9,1%   | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 0%      | PO-San Roque<br>LP-Vino Tinto  |
|  |  | 7,3%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 28,6%  | 0%     | 0%         | 12,1%   | TJ-Senac<br>EA-Germán Busch<br>EA-Collpani   |
|  |  | 1,6%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 3,4%    | EA-Villa Tejada  |
|  |  | 1,6%     | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 3,4%    | EA-Villa Exaltación<br>EA-Villa Adela  |
|  |  |          |        |        |        |            |        |        |            |         |  |
|  |  | 8%       | 0%     | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 1,7%    | EA-Germán Busch  |
| Servicio de limpieza y mantenimiento   | Maltrato de la persona encargada de la limpieza                            | 2,4%     | 0%     | 0%     | 27,3%  | 0%         | 0%     | 0%     | 0%         | 0%      | LP-Tembladerani  |
| Servicio de salud  | Demoran en la entrega de resultados de análisis, pese a                    | 5,7%     | 0%     | 0%     | 0%     | 20,8%      | 0%     | 0%     | 0%         | 3,4%    | CB-Cala Cala<br>CB-Coraca  |

## Anexo 2

### RESULTADOS DEL BUZON DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS DICIEMBRE 2014



1

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

| CUADRO 1: BOLIVIA - BUZON DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS         |  |          |       |        |        |            |        |       |            |         |   |
|---|--|----------|-------|--------|--------|------------|--------|-------|------------|---------|---|
| SUB-DIMENSION DEL RECLAMO + DETALLE DEL RECLAMO BY REGIONAL |  |          |       |        |        |            |        |       |            |         |   |
| (Base: n=119 - Múltiple)                                    |  |          |       |        |        |            |        |       |            |         |   |
| Subdimensión del reclamo                                    | Detalle del reclamo  | Sucursal |       |        |        |            |        |       |            |         | Centro focal donde fue emitido el reclamo   |
|   |  | Bolivia  | Sucre | Potosí | La Paz | Cochabamba | Tarija | Oruro | Santa Cruz | El Alto |   |
| Total   |  | 119      | 15    | 8      | 11     | 12         | 8      | 8     | 15         | 42      |   |
|   |  | 100%     | 100%  | 100%   | 100%   | 100%       | 100%   | 100%  | 100%       | 100%    |   |
| Competencia del recurso humano                              | Personal incompetente/ineficiente  | 1%       | 0%    | 0%     | 0%     | 8%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | CB-Quillacollo  |
| Explicación deficiente de la metodología                    | Existen muchas discusiones en la AC  | 1%       | 0%    | 13%    | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | PO-San Roque  |
|   | Molesta tener que pagar las cuotas de otros clientes   | 1%       | 0%    | 0%     | 9%     | 0%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | LP-3 de Mayo  |
|   | PM ya no dan Crédito Interno   | 1%       | 7%    | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | SU-Jatun Masis  |
|   | Los cobros por multa son muy altos   | 1%       | 0%    | 0%     | 0%     | 8%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | CB-Villa México   |
| Incumplimiento de la metodología                            | Desembolsos muy lentos   | 100%     | 20%   | 13%    | 11%    | 11%        | 0%     | 0%    | 20%        | 25%     | SU-Jatun Sonqo<br>SU-Jatun Masis<br>PO-San Roque<br>LP-Vino Tinto<br>CB-Quillacollo<br>CB-Muyurina<br>SC-Perla del Oriente<br>SC-Sombrero de Sao<br>EA-Panamericana<br>EA-Santiago II |
|   | Burocracia y papeleo excesivo afectan el cumplimiento de la misión/Burocracia en la atención | 2%       | 13%   | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 0%         | 0%      | SU-Inti Wasi<br>SU-Jatun Masis  |
|   | La distribución de las multas es injusta   | 1%       | 0%    | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 7%         | 0%      | SC-Sombrero de Sao  |
|   | No existe baño   | 3%       | 0%    | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 27%        | 0%      | SC-Sombrero de Sao  |
| Infraestructura   | Asientos en mal estado   | 1%       | 0%    | 0%     | 0%     | 0%         | 0%     | 0%    | 0%         | 2%      | EA-Cascada  |
|   | PM ya no da premios ni ningún incentivo  | 3%       | 0%    | 0%     | 0%     | 8%         | 0%     | 25%   | 0%         | 2%      | CB-Sacaba<br>OR-Kusiska Wasi<br>OR-San Miguel<br>EA-Villa Tejada  |

## Anexo 3

### RESULTADOS DEL BUZON DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS MARZO 2014



# REPORTE DE RESULTADOS

## BUZON DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS

N° 10 BOLIVIA

Reporte: Diciembre 2014

**DETALLE DE FORMULARIOS**

Recepcionados: 101
Con reclamos: 80
Con sugerencias: 68
Sin reclamo ni sugerencia: 21

### Lo sobresaliente...

- A nivel nacional durante el mes de febrero se recibieron 101 formularios, de los cuales, 59% expresaba algún reclamo y 52% alguna sugerencia.
- De los 101 formularios recolectados, 28% corresponde a El Alto, 18% a Cochabamba, 13% a Sucre y con el mismo porcentaje Beni, 7% a Potosí, a Tarija y Pando 5% cada uno, La Paz, Oruro y Santa Cruz el 4%.
- De los formularios que expresaban algún reclamo, las sub dimensiones que generan mayores molestias son: "Atención al cliente - Back office" con un 42% y "Atención al Cliente - Front Office", con 37%.
- 40% de los reclamos mencionados se refiere a mala atención o maltrato del personal de Pro Mujer en general.
- A continuación se muestra el cuadro de distribución de reclamos según el área a la que corresponde:

| CUADRO RESUMEN: BOLIVIA - BUZON DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS<br>AREAS INVOLUCRADAS EN LOS RECLAMOS<br>(Base: n=60 - Múltiple) |            |
|--|------------|
| Total  | 60<br>100% |
| Operaciones  | 62%        |
| Servicios financieros  | 50%        |
| Comercial  | 3%         |
| Servicios de salud   | 3%         |
| Tecnología de la información   | 2%         |
| Auditoría  | 2%         |

- "Desembolsos muy lentos" es el reclamo que tiene mayor mención, 23%.
- De los formularios que expresaban alguna sugerencia, la sub dimensión que tiene mayor mención es "Competencia del recurso humano", 21%.
- De los formularios que contienen alguna sugerencia, 13% sugiere "Que el proceso de desembolso sea más ágil".

- Para la correcta interpretación de los resultados, es importante considerar que un cliente puede manifestar reclamos y sugerencias al mismo tiempo.
- Es importante considerar que no es válido pensar en una relación directa: a mayor cantidad de formularios de una sucursal mayor insatisfacción.

1

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

**Sobre las sugerencias...**

| CUADRO 2. BOLIVIA - BUZON DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS                  |   |          |       |        |        |            |        |       |            |         |       |   |   |
|--|---|----------|-------|--------|--------|------------|--------|-------|------------|---------|-------|---|---|
| SUB-DIMENSION DE LA SUGERENCIA + DETALLE DE SUGERENCIAS POR REGIONAL |   |          |       |        |        |            |        |       |            |         |       |   |   |
| (Base: n=53 - Múltiple)  |   |          |       |        |        |            |        |       |            |         |       |   |   |
| Subdimensión de la sugerencia  | Detalle de la sugerencia  | SUCURSAL |       |        |        |            |        |       |            |         |       | Centro focal donde se dio la sugerencia |   |
|  |   | Bolivia  | Sucre | Potosí | La Paz | Cochabamba | Tarja  | Oruro | Santa Cruz | El Alto | Pando |   | Beni  |
| <b>Total</b>   |   | 53       | 9     | 2      | 3      | 7          | 1      | 4     | 2          | 11      | 4     | 10                                      |   |
|  |   | 100%     | 100%  | 100%   | 100%   | 100%       | 100%   | 100%  | 100%       | 100%    | 100%  | 100%                                    |   |
| Atención al cliente - Back office                                    | Que el proceso de desembolso sea más ágil                                 | 13,2%    | 0,0%  | 50,0%  | 0,0%   | 14,3%      | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 27,3%   | 25,0% | 10,0%                                   | PO-San Roque<br>CB-Villa Pagador<br>EA-Alto Lima<br>EA-Santiago II<br>EA-Senkata<br>PA-Cobija<br>BE-Ponpeya |
|  | Que en cajas cumplan el horario de atención                               | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 25,0% | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | OR-Socavón  |
|  | Que el cajero revise que los billetes no sean                             | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 33,3%  | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | LP-3 de Mayo  |
| Atención al cliente - Front office                                   | Cumplir horario de atención para reducir el tiempo de espera/ puntualidad | 5,7%     | 11,1% | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%  | 50,0%      | 0,0%    | 0,0%  | 10,0%                                   | SU-Ini Wasi<br>SC-Bonanza<br>BE-El Carmen   |
|  | PM debería dar un día de tolerancia en el pago                            | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 14,3%      | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | CB-Sacaba   |
| Capacitación al recurso humano                                       | Capacitar mejor a las asesoras  | 5,7%     | 11,1% | 0,0%   | 0,0%   | 14,3%      | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 10,0%                                   | SU-Jatun Sonqo<br>CB-Villa México<br>BE-El Carmen   |
|  | Capacitar al personal en atención al cliente                              | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 100,0% | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | TJ-Yacuiba  |
| Competencia del recurso humano                                       | Cambiar a la asesora  | 11,3%    | 0,0%  | 50,0%  | 0,0%   | 14,3%      | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 18,2%   | 0,0%  | 20,0%                                   | PO-San Roque<br>CB-Villa Pagador<br>EA-Los Andes<br>EA-Villa Exaltación<br>BE-El Carmen                     |
|  | Cambiar al cajero   | 3,8%     | 0,0%  | 0,0%   | 33,3%  | 14,3%      | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | LP-Tembladerani<br>CB-Villa Pagador   |
|  | Cambiar a la doctora  | 3,8%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%  | 100,0%     | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | SC-Bonanza  |
|  | Cambiar al encargado operativo  | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 9,1%    | 0,0%  | 0,0%                                    | EA-Senkata  |
| Cumplimiento de la metodología                                       | Que PM evalúe a las personas antes de dar un préstamo                     | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 10,0%                                   | BE-El Carmen  |
|  | Que el horario de reunión sea en la tarde                                 | 1,9%     | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 25,0% | 0,0%       | 0,0%    | 0,0%  | 0,0%                                    | OR-Cruce Morfero  |

**Anexo 4**

| <b><u>CUADRO RESUMEN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO</u></b><br><i>de manera resumida el total del proceso</i> |                         |  |  |
|---|-------------------------|--|--|
| <b>ACTOR</b>  | <b>TIEMPO UTILIZADO</b> | <b>ACTIVIDAD</b>                                     | <b>DOCUMENTOS</b>  |
| <b>ASESOR DE CREDITO</b>  | 60 minutos              | Capacitación inicial                                 | CARTILLA DE CAPACITACIÓN PRE CRÉDITO (capacitación para socias nuevas)   |
| <b>ASESOR DE CREDITO</b>  | 15 minutos              | Analiza el endeudamiento de los clientes             | INFOCREDs Historial crediticio externo e interno de cada socia.  |
|   |                         | Verificación de domicilios y negocios                | FICHA DE SOCIA Y CROQUIS   |
| <b>ASESOR DE CREDITO</b>  | 45 minutos              | Prepara la carpeta Operativa, regularización hoja de | FICHA DE SOCIA, SOLICITUD DE CRÉDITO, CONSULTA DE CENTRAL DE RIESGOS, HOJA DE EVALUACIÓN DE SOCIA NUEVA, CARATULAS. FOTOCOPIA DE CARNET VIGENTE, FACTURAS DE LUZ O AGUA O GAS, FOTOCOPIA DEL BENEFICIARIO PARA EL SEGURO DE DESGRAVAMEN. |
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b>   | 20 minutos              | Revisa la documentación de carpeta operativa.        | Carpeta Operativa  |
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b>   | 15 minutos              | Se evalúa la capacitación inicial.                   | Ficha de evaluación de BC nueva.   |
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b>   | 25 minutos              | Regulariza los observaciones de la Carpeta Operativa | Solicitud/Resolución de crédito. (Hoja 1 y 2).   |

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

|                            |            |  |                   |
|----------------------------|------------|--|-------------------|
| <b>ASESOR DE CREDITO</b>   | 25 minutos | Aprueba los montos solicitados, se anota en la Solicitud de Crédito                                |                   |
| <b>ENCARGADO OPERATIVO</b> | 15 minutos | Revisa la documentación de la carpeta operativa para la aprobación.                                | Carpeta Operativa |
| <b>CAJERO</b>              | 20 minutos | Transcribe los datos generales de las socias de la carpeta operativa coloca el monto a desembolsar | Carpeta Operativa |

|                             |                    |   |   |
|-----------------------------|--------------------|---|---|
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b> | 10 minutos         | Verificación de asistencia de integrantes de la banca comunal | Lista de todas las socias comparado con la solicitud de crédito   |
| <b>ENCARGADO OPERATIVO</b>  | 20 minutos         | Verificación de procesamiento                                 | Formulario de verificación de la carpeta operativa.   |
| <b>ENCARGADO OPERATIVO</b>  | 15 minutos         | Emisión de documentos de desembolso                           | Comprobante de desembolso<br>Contrato de préstamo<br>Formulario de seguro de desgravamen<br>Contrato de salud |
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b> | 30 minutos         | *Modificación del numero de integrantes de la BC              | Solicitud de Crédito  |
| <b>ENCARGADO OPERATIVO</b>  | 15 minutos         | Verificación y firma de documentos de desembolso              | Cedula de Identidad   |
| <b>ENCARGADO OPERATIVO</b>  | 10 minutos         | Contrato de Préstamo  | Contrato firmado  |
| <b>JEFE DE CENTRO FOCAL</b> | 65 minutos         | Distribución de desembolso a las integrantes de la BC.        |   |
| <b>TOTAL</b>                | <b>405 MINUTOS</b> | <b>6 HORAS Y 45 MINUTOS</b>                                   |   |

## Anexo 5

### COBERTURA NACIONAL PRO MUJER

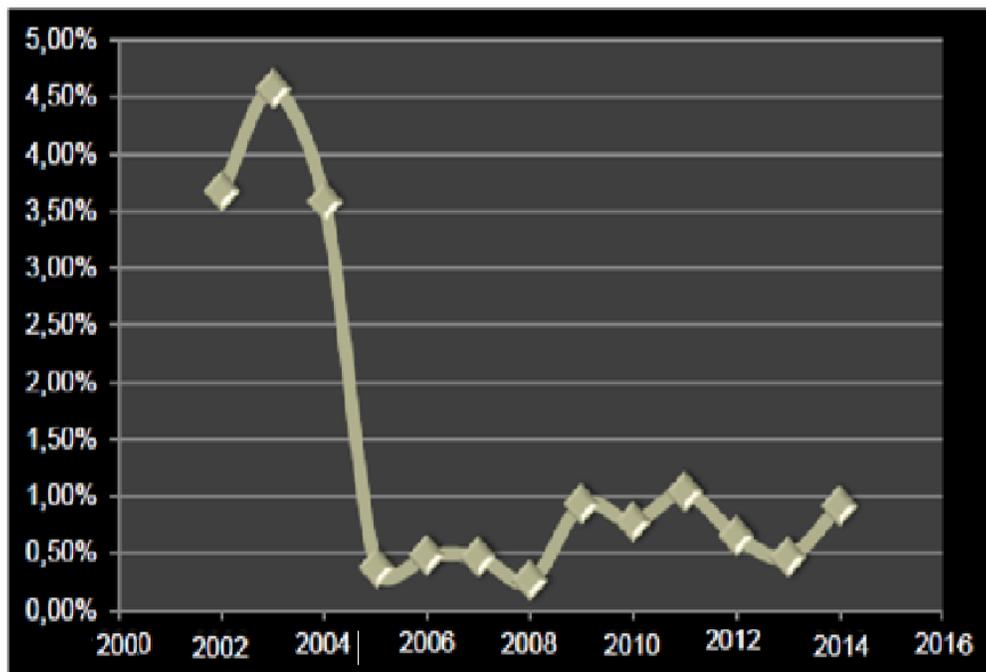


Memorias Pro Mujer 2014

La cartera de Banca Comunal registró un incremento de Bs. 39,58 millones, alcanzando un saldo de cartera de Bs. 290,0 millones. Pro Mujer es líder en esta tecnología que se acomoda perfectamente al modelo de negocios institucional (crédito- salud- educación) y persigue alcanzar la misión institucional

# La cobertura de la cartera en Riesgo Mayor a 30 días

La cartera en riesgo registra una tendencia estable a partir de la gestión 2000. Al cierre de la gestión 2014 se observa un indicador por debajo de los niveles de la industria.



Datos memoria 2014 Pro Mujer

## **Anexo 6**

### **PLAZO CREDITO/AHORRO**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO EN BANCA COMUNAL  
CASO: PRO MUJER**

**BANCA COMUNAL**

Este cálculo incluye el pago por Salud (12 Bs) y Seguro de Vida (2,50 Bs.)

| CUOTAS 28 días    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
| PLAZO DEL CREDITO | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |



|        |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 15,000 | 10% | 4,399.50 | 3,585.50 | 3,010.50 | 2,613.50 | 2,316.50 | 2,085.50 | 1,908.50 | 1,750.50 | 1,608.50 |
|        | 20% | 4,775.50 | 3,866.50 | 3,261.50 | 2,829.50 | 2,504.50 | 2,253.50 | 2,051.50 | 1,887.50 | 1,750.50 |
| 18,000 | 10% | 5,276.50 | 3,275.50 | 3,608.50 | 3,132.50 | 2,776.50 | 2,499.50 | 2,277.50 | 2,097.50 | 1,946.50 |
|        | 20% | 5,727.50 | 3,636.50 | 3,909.50 | 3,391.50 | 3,002.50 | 2,700.50 | 2,458.50 | 2,262.50 | 2,097.25 |

NOTA: Esta tabla es un referente de cálculo de pago, pueden existir algunas variantes, el monto oficial debe ser dado por el jefe de centro focal.

## **Anexo 7**

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ley de Servicios Financieros Ley No 393, del 21 de agosto de 2013.
2. Yunus Muhammad, Bibliografía (2012). Banco Grammen
3. Marulanda Beatriz y Otero María, Perfil de la Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características. ACCION Internacional, año 2005.
4. La Regulación y Supervisión de las entidades microfinancieras en Bolivia. Entorno Legal y de Supervisión de las Microfinanzas. Centro AFIN
5. Sánchez Valda Juan Carlos, Desarrollo de productos. Junio 2008. Docente Centro AFIN.
6. Mercadeo en Instituciones Financieras Autor: Lic. Juan Carlos SanchezValda (Junio 2010).

7. Ahorro Popular. La decisión de ahorrar: un enfoque cuantitativo.  
[www.centroafin.org](http://www.centroafin.org)
8. Circular ASFI/2009 Reglamento para operaciones de microcrédito otorgadas bajo la tecnología de banca comunal. ASFI Propuesta de reglamentación 30 de diciembre 2009.
9. Circular/ASFI/2013 Reglamento de Contratos. 13 de diciembre del 2013.
10. Reglamento Interno. Banca Comunal. 29 de mayo 2013. PRO MUJER
11. Westley Glenn, Relato de cuatro programas de Banca Comunal. Mejores Prácticas en América Latina. Autor Departamento de Desarrollo Sostenible Banco Interamericano de Desarrollo. Agosto 2003.
12. Mendoza Mendoza Luis Alberto, Contabilidad de Bancos y Entidades Financieras. Séptima edición. La Paz- Bolivia, 2013.
13. Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Métodos de estudio, 2004
14. ZOOM, Económico, La Paz/Agosto/2013/Numero 19/Año 2003 La nueva Ley de Servicios Financieros defiende al cliente.
15. Fernández Mary Carmen y Posso Rosa Isabel, Atención al cliente, junio 2010 Centro AFIN.
16. Koria, Richard, Métodos y técnicas de Investigación 2007
17. Memoria Institucional, PRO MUJER años 2012, 2013, 2014.
18. Mejía Raúl (2008), Metodología de la Investigación
19. Coopers&Lybrand, Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), edición Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997.

20. Lexin Arandia Saravia, Métodos y técnicas de investigación y Aprendizaje, 2013.

21. Lefcovich, Mauricio “Auditoría Interna – Un enfoque sistemático y de mejora continua” noviembre 2009

22. Pagina Web. : FINRURAL. Pagina Web PRO MUJER. Pagina Web CRECER  
Pagina Web DIACONIA