



ESTUDIO EVALUATIVO SOBRE ENTIDADES FINANCIERAS RURALES O URBANAS

Milton Maya

Quito, abril de 2004

ÍNDICE

	Página
I. Objetivos del estudio	3
II. Metodología empleada	3
III. La Corporación Fondo Ágil	4
IV. Estado de la cuestión	5
V. Planteamientos estratégicos	8
VI. Conclusiones y recomendaciones	10
VII. Reflexiones finales	12
Anexo 1: Entidades Financieras Locales apoyadas por la COFA	
Anexo 2: Problemas detectados en las Entidades Financiera Locales	
Anexo 3: Indicadores de desempeño financiero	
Anexo 4: Términos de referencia	

I. Objetivos del estudio

- Evaluar la capacidad institucional de las entidades financieras locales, EFL, para administrar eficientemente los recursos financieros, humanos y materiales;
- Identificar potencialidades de ampliar la cobertura de servicios en términos geográficos y poblacionales.

Los objetivos específicos fueron:

- Realizar un diagnóstico de las EFL en sus zonas de influencia que comprende: estructura organizativa y administrativa; sistema de control y gestión, análisis de sus captaciones y colocaciones, productos financieros, análisis de sus estados financieros.
- Realizar un análisis de posicionamiento de las EFL: niveles de participación, cobertura social y financiera frente a las necesidades y demandas de servicios financieros (crédito y ahorro).
- Evaluar la pertinencia y eficacia de los productos y tecnologías financieras, sus estrategias de gestión y sus procesos de desarrollo en la economía local.

II. Metodología empleada

La fase inicial del trabajo de evaluación consistió en recabar información de algunos proyectos ejecutados o que están en plena ejecución, para analizar aspectos operacionales y de administración. Los proyectos analizados fueron: Asociación de Trabajadoras Autónomas de Bramaderos, Asociación de Mujeres del Sur de Machala; Cooperativa de la Cámara de Comercio, La Maná; Frente de Organizaciones Agrarias de la Zona Oriente del Cañar, FOAZOC; Cooperativa Acción y Desarrollo, COCREAD (ver anexos 1 y 2).

De forma paralela, se escogió una muestra de cooperativas para ser visitadas con el objeto de obtener de ellas información de primera mano sobre aspectos operacionales, financieros y de administración, que permitiera desarrollar un análisis más completo.

Se realizó un recorrido por las provincias de Cotopaxi y Cañar, donde se visitaron respectivamente a las cooperativas: Cámara de Comercio en La Maná; Cacique Guaritave en Taday; San Juan de Pindilig en Pindilig y Solidaridad y Progreso Oriental en Rivera, con el propósito de conocer su actual situación financiera y evaluar la actual coyuntura económica nacional y la forma como se están preparando para enfrentar los nuevos retos.

Las cooperativas visitadas proporcionaron información complementaria a la recibida por la Secretaría Técnica de la COFA (CEP), así como contestaron preguntas en base de un cuestionario sobre aspectos operativos y financieros, evolución de los negocios de la zona. En las cooperativas: Cámara de Comercio y San Juan de Pindilig se pudo dialogar con algunos directivos, lo que permitió tener una visión panorámica del funcionamiento de los estamentos directivos y del personal. En la cooperativa Solidaridad y Progreso Oriental no se logró ubicar a los directivos, ni recopilar información financiera por cuanto la contabilidad no está actualizada. Este problema se viene arrastrando desde el inicio del proyecto.

La verificación in situ realizada en las visitas antes indicadas permite, junto con el análisis de la información proporcionada por la Secretaría Técnica de la COFA y las conversaciones mantenidas con los personeros de la COFA, realizar una serie de inferencias sobre los temas específicos materia de esta evaluación.

III. La Corporación Fondo Ágil (COFA)

La COFA es una entidad jurídica, integrada por 18 organizaciones no gubernamentales y organizaciones populares que se venían encontrando durante los últimos años en reuniones anuales, para tratar temas de interés común.

Enfoque estratégico

- Apoyar iniciativas innovadoras que impacten positivamente en las condiciones de vida, de producción y trabajo de grupos y organizaciones sociales en el Ecuador.
- Apoyar iniciativas que fortalezcan las capacidades de acción colectivas y que contribuyan a crear poder y ciudadanía en los sectores excluidos.

Estructura del Fondo Ágil (COFA)

La Asamblea.

Compuesta por las 18 organizaciones fundadoras. Se reúne anualmente.

El Directorio (Comité de Aprobación)

Compuesto por cinco miembros elegidos entre los socios de la asamblea, quienes están facultados para aprobar y/o rechazar los proyectos.

La Secretaría Técnica (CEP)

Es el administrador de la COFA, funciona como Secretaria Técnica, recibe las solicitudes, prepara la documentación de los proyectos para la reunión del directorio; realiza acciones de seguimiento administrativo y control de los proyectos aprobados; y realiza los desembolsos para cada proyecto aprobado.

Para facilitar el seguimiento a todos los proyectos aprobados, la COFA dispone se establezcan convenios tripartitos entre el grupo destinatario, la COFA y las instituciones y/o personas capaces y dispuestas a prestar apoyo técnico en el seguimiento. En el mismo orden, los proyectos que el Fondo Ágil aprueba, exige se realicen auditorías externas de manejo financiero; para su realización, el grupo destinatario contrata profesionales externos versados en manejo y gestión administrativo-financiera; el rubro para este propósito consta en el presupuesto del mismo proyecto.

Las organizaciones destinatarias

Se trata en general de organizaciones sociales, grupos populares de la más diversa conformación y origen, grupos de base, organizaciones de campesinos, de mujeres, pequeñas ONG, entre otras. Para el caso de los apoyos a EFL (cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales y asociaciones de microempresas), los recursos aprobados a través de los proyectos desde la COFA sirven para que estos intermediarios financieros, habiliten servicios crediticios a sus socios bajo diferentes modalidades; en este sentido, se responsabilizan por el uso eficiente y efectivo del apoyo financiero de la COFA y el cumplimiento de sus obligaciones acordadas mutuamente a través del proyecto aprobado y convenio firmado, único documento que sustenta la relación de la COFA con la organización beneficiaria. En tanto agentes financieros mantienen autonomía absoluta, operan de acuerdo a su propia política crediticia y sus propios reglamentos internos. La COFA no interviene en las decisiones internas ni en el direccionamiento de los beneficiarios, montos, plazos, tasas de interés, garantías.

IV. Estado de la cuestión

1. Cartera de crédito y de ahorro

Las EFL visitadas no evidencian un crecimiento en sus principales indicadores financieros. La cartera de crédito crece muy lentamente en la cooperativa Cámara de Comercio (22%), mientras que en San Juan de Pindilig decrece en 7,4%, entre 2001 y 2003. Esta disminución está acompañada con un decrecimiento del ahorro (2,9%).

En las EFL no hay esfuerzos para convertir el ahorro local en fuente de financiamiento del crédito. En las cooperativas del Cañar el ahorro de los migrantes en el exterior era significativo y servía para ampliar el servicio crediticio; hoy día, esos recursos se han trasladados por sus dueños al mercado de "crédito informal" con tasas de interés de 4% y 5% mensual¹, provocando problemas de liquidez a las

¹ El ahorro de los migrantes en exterior captado por la cooperativa de Pindilig bordea los USD 30 mil.

EFL, al punto que se han visto obligadas a elevar la tasa de interés pasiva al 12%, para retener ese ahorro, sin lograr el resultado esperado².

A lo anterior se suma el manejo poco técnico de la política crediticia. En la cooperativa de la Cámara de Comercio por ejemplo, el crédito con recursos del programa tienen una política del 10 x 1³, mientras para el crédito con fondos propios, la relación es de 5 x 1⁴. Esto más que promover el crecimiento del ahorro local, provoca una cultura de no pago del crédito, como veremos más adelante.

Finalmente, el monto entregado por la COFA a las EFL no consta en las cuentas del balance general. En la Cámara de Comercio, la primera cuota entregada por USD 4.780, figura en el balance de resultados, para disimular la pérdida del ejercicio 2002, por USD 3.200. Este “artificio contable” fue acordado por los directivos y aceptado por la contadora⁵.

2. La rentabilidad

Las EFL tienen problemas de rentabilidad. La cooperativa Cámara de Comercio perdió más de USD 3.200 en el 2002 y alcanzó una rentabilidad de USD 521 en 2003. En Pindilig la rentabilidad se aproxima a los USD 2.800 en 2003. Sin embargo, esos resultados no son reales por una fuerte subestimación de costos: no hay provisiones para créditos incobrables⁶; los gastos de personal son bajos porque no se enmarcan en la ley, el personal no está afiliado a la seguridad social⁷, entre otros.

La baja rentabilidad también se explica por el bajo margen financiero (tasa activa 8% versus tasa pasiva 4%) y la lenta rotación de la cartera. Se presta para recuperar después de 3 y 6 meses, incluso al año (La Maná), argumentando que “hay que darles facilidades a los clientes”. De hecho esta situación ha provocado problemas en la recuperación de la cartera, en la liquidez y en el otorgamiento del crédito.

En suma, la rentabilidad es producto de los bajos costos operativos (remuneraciones bajas, inexistencia de provisiones y depreciaciones, el no pago de los intereses a los certificados de aportación y al ahorro captado. Vale señalar que el personal que labora en las cooperativas lo hace a medio tiempo. Hay poco interés para incorporar personal a tiempo completo.

3. Las colocaciones

Las EFL han canalizado los créditos, pero sin preocuparse de mejorar su gestión operativa y financiera. En general, las EFL funcionan más sobre la base de objetivos

² Entrevista del autor con Diego Mora, FEPP-Cuenca.

³ Esta expresión significa que por 1 dólar ahorrado se puede sacar un crédito de 10 dólares.

⁴ Información proporcionada por la contadora y el asesor externo de la cooperativa.

⁵ Estas cifras constan en los balances financieros y fueron analizadas con los directivos y empleados de la cooperativa, en la reunión de trabajo del 21 de octubre de 2003.

⁶ Los datos de los balances financieros son considerados de tendencia. En las cooperativas no existe un registro histórico que permita establecer los montos y número de operaciones, por actividad económica, edad de la cartera.

⁷ Las EFL pueden ser sancionadas y multadas por inobservar estas obligaciones de ley.

reivindicativos. La imagen de las EFL como entidades de las localidades no aparece, no se ejerce ningún tipo de presión efectiva sobre los prestatarios. Esto se refleja en el alto **índice de morosidad** que bordea el 15%, y que resulta preocupante si lo comparamos con el índice promedio del sistema cooperativo que es del 5%.

La alta morosidad se debe atribuir al diseño del programa crediticio de las EFL. Lo que interesa es llegar con rapidez al grupo destinatario, sirviendo como norma las metas de desembolso. Los procedimientos prestan mucha atención a la valoración de la solicitud y al desembolso y mucho menos a la supervisión del crédito y al cobro. Aquí distinguimos dos tipos de morosos: los que están dispuestos a rembolsar y no pueden, y, los que sí pueden rembolsar, pero no quieren. En la cooperativa Cámara de Comercio la relación es de: 70% (no pueden pagar) y 30% (no quieren pagar)⁸.

Este comportamiento demuestra un deterioro en la calidad de las colocaciones, que va en forma paralela con la disminución del servicio crediticio, y el bajo índice de liquidez. Las EFL están obligadas primero a recuperar la cartera y luego prestar⁹.

Muchos de estos problemas se deben a los continuos cambios de personal y a que los gerentes dedican poco tiempo a las cooperativas. Al no existir adecuados sistemas de control, seguimiento y supervisión, se abren grandes espacios para que los prestatarios entren en un círculo vicioso de no pago, que es alimentado por la falta de un sistema informático de contabilidad¹⁰.

4. Capacitación y control

Una de las debilidades de las EFL es la falta de capacitación del personal en cuestiones administrativas y financieras. Esto tiene dos consecuencias: a) introduce ineficiencias y riesgos en la administración, especialmente cuando los funcionarios no están lo suficientemente preparados para tomar decisiones; b) impide que los mecanismos de control sean eficaces. Para superar estas limitaciones es necesario un **programa de capacitación**. Las EFL necesitan profesionalizar su administración; especialmente en las áreas de: gerencia, contabilidad, análisis de crédito, seguimiento y evaluación. El personal a más de ser capacitado, debe ser mejor remunerado.

5. Autosuficiencia y sostenibilidad

En general, las cooperativas no están en condiciones favorables. Sus activos productivos no están bien protegidos, encontrándose con problemas de alto riesgo crediticio y baja liquidez. Además mantienen un lento ritmo de crecimiento, tanto en el número de socios como en los aportes de capital y la captación de ahorros.

⁸ Entrevista del autor con los directivos y socios de la cooperativa.

⁹ Entrevistas del autor con directivos y personal de las cooperativas.

¹⁰ Vale señalar que, el Eco. Diego Mora (FEPP), ha desarrollado un sistema de contabilidad en Excel, el mismo que es utilizado por las tres EFL del Cañar; sin embargo, se requiere un programa de contabilidad más simple y seguro, para evitar cualquier tipo de manipulación en el ingreso de la información al sistema. Estas observaciones fueron comentadas con el Ec. Mora.

Las cooperativas pueden nutrirse del apoyo de la COFA para incrementar el número de socios, el capital social, el ahorro local. Los dos últimos rubros son básicos para aumentar la cartera de crédito, mejorar la calidad de los activos, reducir los índices de morosidad, el riesgo crediticio y ampliar la rentabilidad económica.

6. Contexto macroeconómico

El **riesgo macroeconómico** proviene de las políticas económicas que marcan al país. El fenómeno de mercado fue el tono dominante de la conversación que se mantuvo con los directivos y personal de las cooperativas. La masiva introducción de productos competitivos del Perú y Colombia está afectando a la economía local.

Los riesgos propios del entorno se refieren sobre todo a los riesgos de la actividad local, amenazada por fenómenos naturales, o por efectos de precios en los mercados, como sucede con los casos del banano, ganado vacuno y porcino, leche. En las localidades de Taday, Pindilig y Rivera (Cañar), los dólares enviados por los migrantes en el exterior, ya no ingresan a las cooperativas, se están desviando hacia el mercado informal de crédito, afectando la liquidez de las cooperativas.

Para enfrentar estos riesgos (macroeconómicos y del entorno local), la mayor protección de las cooperativas, debe provenir de su capital social entendido aquél no como el capital monetario que aportan los miembros, sino como el capital intangible que se genera por el accionar conjunto de la comunidad.

V. Planteamientos estratégicos

A corto plazo:

- Recabar información más precisa de las prácticas contables y financieras y de las políticas y procedimientos operacionales, con el fin de disponer de información confiable y válida y establecer los reales niveles de riesgo de las EFL.
- Alentar procesos de capitalización de las EFL para que exista cobertura de las pérdidas no esperadas.
- Establecer parámetros y definiciones de registros de cuentas estratégicas como créditos vencidos y provisiones.
- Estandarizar los procedimientos y cuentas contables.
- Definir la implementación de actividades de control interno y externo.
- Lograr apoyo técnico con el fin de elaborar manuales de procedimientos y técnicas de administración y análisis de crédito básicos.
- Analizar la conveniencia y oportunidad de la adquisición de un sistema de contabilidad computarizado adecuado a la capacidad operacional de las EFL y a la capacidad de amortización del mismo.
- Definir el monto de la donación de la COFA a las EFL, en función del patrimonio, el ahorro, la liquidez, la cartera de crédito, el número de socios, su crecimiento en la localidad.

A mediano plazo:

- Elaborar estudios sectoriales que pueden ser utilizados por las gerencias para mejorar la asignación de crédito según riesgo del sector destino (concentración, vinculación, dispersión del crédito, otros).
- Diseñar políticas de calificación de la cartera de crédito, de la cartera vencida, de las provisiones.

Por el alto riesgo operacional al que se encuentran expuestas las EFL por falta de información veraz y confiable, es necesario la adopción de las siguientes herramientas de gestión contable y financiera:

- Adopción de un catálogo único de cuentas contables para las EFL.
- Definición de indicadores financieros de actividades propias de las EFL.
- Ejecución de un programa homogéneo de capacitación con relación a la aplicación de las herramientas anteriores.
- Necesidad que las EFL mejoren su equipamiento tecnológico, tanto en hardware como en software.

Como consecuencia del señalamiento anterior la consultoría estima conveniente no aceptar como válida o confiable la información contable entregada por las EFL. Por lo que no sería conveniente sugerir la elaboración de auditorías externas sino hasta que se realicen los respectivos ajustes. Mientras tanto, es importante practicar auditorías internas transitorias que evalúen el estado de situación contable, financiera y normativa. Así mismo se estima necesario la ejecución inmediata de una encuesta que permita extrapolar de manera confiable la composición de cuentas y actividades financieras realizadas con el fin de ajustar los cursos de acción.

Los aspectos a ser evaluados serían: patrimoniales, liquidez; créditos, sectorización del crédito, garantías, recuperación del crédito, tasas de interés, plazos, fondeo de las instituciones, riesgos, otros. Estos datos servirían para tener un mejor conocimiento de las EFL apoyadas por la COFA y consecuentemente determinar un punto de partida para el establecimiento de cursos de acción futuros.

Si bien es cierto que la mayor fortaleza que presentan las EFL es la relación de confianza y solidaridad que las caracteriza, lo cual se evidencia en actitudes que podrían aún llamarse ingenuas, no se debe perder de vista que es necesario que se establezcan ordenamientos y procedimientos claros y sencillos, para poder afirmar el concepto de institucionalidad de las EFL, que es probablemente su más importante aporte al desarrollo de la localidad y la creación de mercados financieros locales.

VI. Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base del análisis expuesto se llegan a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Hacia las EFL:

1. Las EFL que han recibido apoyo financiero de la COFA no mantienen una sana estructura financiera. Los rendimientos son bajos, el transparentar los costos afectará la rentabilidad, que es baja, y podría comprometer la solvencia institucional. Es importante realizar un monitoreo y control de los costos de operación y del manejo del aporte de la COFA. Hay que cuidar la liquidez de las cooperativas. La entrega de crédito no debe comprometer recursos con exageración.
2. Desde el punto de vista interno, los riesgos que existen en las EFL deben enfrentarse a través de la implementación de un sistema de control interno claro y sencillo, basado no sólo en la administración sino también en su relación con los distintos consejos.
3. Es necesario establecer procedimientos claros para el manejo del efectivo y asegurar rutinas de arqueo y pruebas de inspección. Es necesario evaluar los eventos de capacitación realizados a los funcionarios de las EFL. Recomendamos una especial atención a la capacitación de los consejos de administración, vigilancia y personal de planta.
4. Es necesario la elaboración de reportes e informes financieros, para medir y evaluar lo planeado versus lo ejecutado. La COFA y los ejecutivos de las EFL deberán decidir sobre la periodicidad y contenido de estos indicadores. Estos informes serán concluyentes y servirán para las decisiones de las EFL y de la COFA.
5. No se evidencian procesos de fortalecimiento institucional y de organización financiera en las EFL visitadas. El manejo de la contabilidad es muy débil, no hay claridad sobre los resultados alcanzados, ni de los mecanismos de control interno instituidos. Situación similar ocurre con la política de capitalización, manejo de las carteras de ahorro, crédito y morosidad. Es muy débil la perspectiva de rentabilidad y de consolidación a largo plazo. No existen criterios unificados en el manejo administrativo-financiero.
6. No se evidencia una ampliación en la cobertura de servicios financieros, en términos geográficos y poblacionales.
7. No hay una aceptación y apreciación positiva de los directivos y socios de las EFL frente a la calidad de los servicios financieros ofertados.
8. Existe una aceptación y apreciación muy positiva de los directivos y funcionarios de las EFL frente a la calidad de la asesoría recibida a través

de la COFA; sin embargo, esto no concilia con los resultados financieros alcanzados.

9. Puntos sensibles que quedan por procesar para la consolidación de las EFL:
 - **Capitalización y ahorro:** necesidad de su incremento por medio de certificados de aportación, ahorro voluntario y depósitos a plazo fijo. Es indispensable una política de tasas de interés pasivas más diversificada, adaptada a las características de los socios ahorristas con diferentes períodos de expectativas y apertura a servicios nuevos.
 - **Crédito:** necesidad de acelerar el ritmo de recuperación y de tener tasas de intereses flotantes. Llevar un análisis más cuidadoso del crédito, reduciendo el riesgo, con una mejor supervisión de la cartera.
 - **Márgenes:** los criterios de fijación de las tasas de intereses activos y pasivos deberán tomar en cuenta de manera explícita la rentabilidad como condición para la constitución de un capital social y la necesaria elevación de la remuneración del personal de las EFL.
 - **Administración:** las EFL no tienen todavía una información fiable. Algunos resultados aparecen sesgados por el uso del método de contabilidad inadecuado. La formación del personal es una inversión que se debe priorizar.
 - **Organización:** las EFL tienen que lograr un adecuado funcionamiento de sus diferentes instancias de decisión del manejo financiero.
 - **Imagen:** la baja rentabilidad, la alta cartera vencida y la falta de información oportuna y confiable son indicadores preocupantes. La imagen es importante para superar la insuficiencia del ahorro, y mejorar la calidad de los indicadores de desempeño financiero.
10. Es urgente la revisión de la **política financiera** de las EFL, por consiguiente, la sensibilización y capacitación de sus directivos, gerentes y personal, debe iniciarse en el menor tiempo posible, para impulsar una gestión financiera más eficiente.

Hacia la COFA:

1. En términos de la asignación, se deberían considerar los siguientes criterios:
 - Los recursos de la COFA, para el caso de las EFL, deberán dirigirse a zonas urbano marginales y rurales situadas en lugares poco accesibles o alejadas de los principales centros urbanos, con bajos índices de formación de capital humano y frágil o ausente institucionalidad, con mercados financieros locales incipientes.

- Que las EFL no hayan contratado obligaciones externas para la operación crediticia.
 - Evaluar la presencia de entidades financieras en la localidad¹¹.
 - Que haya posibilidades de construcción de mercados financieros locales que incorporen a un creciente número de productores, y principalmente a los pequeños.
 - Al mismo tiempo las EFL tengan potencialidades de crecimiento y gestión financiera eficiente.
 - Potencialidades de que el ahorro local se movilice internamente en actividades productivas de la zona y asegure la reproducción y acumulación local.
 - Mirar zonas que presentan potencialidades de crecimiento y desarrollo.
 - Evitar aquellas actividades de producción tradicional de alto riesgo y/o baja rentabilidad.
 - Características de las economías familiares beneficiarias.
 - Actividades que miren al mercado interno y/o externo.
2. En términos operativos:
- Condicionar a las EFL para que se elaboren planes operativos anuales (POA) con metas precisas, sustentadas en indicadores de sostenibilidad económica y social. Actualmente, éstas actúan sin POA, ni proyecciones de crecimiento financiero ni de cobertura de servicios.
3. Contar con un sistema de seguimiento y evaluación, que sirva de fuente de aprendizaje, y retroalimentación de las EFL.
4. Contar con un sistema de indicadores de desempeño financiero que determinen la viabilidad económica y financiera de las EFL.
5. No financiar con donación rubros como capital de operación sino dedicar estos subsidios al fortalecimiento institucional, la capacitación técnica para el personal de las cooperativas, sistema de control o programas contables.

VII. Reflexiones finales

En un programa de crédito no es suficiente identificar si éste se encuentra registrando un crecimiento positivo en la cartera de crédito. Un programa puede estar cumpliendo con esa condición, pero si esta se encuentra registrando pérdidas por cuentas incobrables, márgenes de rentabilidad bajos, poca captación de ahorro, la relevancia y calidad del programa también se pone en duda. Con demasiada facilidad se culpa a los prestatarios por los altos índices de morosidad. Es más correcto afirmar que la causa

¹¹ En La Maná-Cotopaxi, operan ocho entidades financieras. Esto le lleva a la cooperativa de la Cámara de Comercio a incurrir en altos costos operativos para captar una parte del ahorro local. Además, hay socios de la cooperativa que han obtenido créditos del programa y de otras EFL, por los cuales han proporcionado garantías reales.

para el mal funcionamiento del servicio crediticio es atribuible al diseño institucional y a los sistemas de control interno y de contabilidad, eventualmente, al entorno macro y la legislación existente.

La mayoría de los programas de las EFL van dirigidos a alcanzar con rapidez al grupo objetivo, sirviendo como meta los montos desembolsados. Las metas basadas en las tasas de reembolso, protección de la cartera, ampliación de la base patrimonial, captación del ahorro local, control de gastos, flujos del efectivo, son menos frecuentes. Los procedimientos prestan mucha atención a la valoración de la solicitud y al desembolso y mucho menos a la calidad de la gestión, supervisión del crédito, del cobro y a la clasificación de clientes morosos.

Las EFL son instituciones viables para movilizar recursos hacia los pequeños productores, particularmente a mujeres pobres. La prestación de servicios financieros a estos grupos sociales, puede ser una manera efectiva de reducir la pobreza y lograr un crecimiento económico. A más de ser un negocio rentable, es un espacio para fomentar la participación de todos los sectores y promover una justa distribución de la riqueza.

Las perspectivas para las EFL son interesantes, ya que el nivel de penetración de los bancos es mínimo y aún falta mucho por recorrer; sin embargo, hay que reconocer que las EFL **aún necesitan subsidios para cubrir sus costos de capacitación, de operación y fortalecimiento patrimonial. En todo caso son subsidios que al ser administrados con objetividad podrían estimular la eliminación de la dependencia externa.**

Las ONG pueden jugar un papel importante en el refuerzo de la gestión de las EFL, mediante la intensificación de la planificación participativa, incorporando técnicas de gestión, administración y manejo de los flujos de liquidez, actualización de los sistemas de contabilidad y control interno. A esto se debe sumar la capacitación y profesionalización de los recursos humanos, con sistemas rigurosos de seguimiento y evaluación sobre las acciones que realizan las EFL. Todo esto para mejorar la calidad, en magnitud y profundidad, de los servicios financieros locales.

La colocación de montos del Fondo Ágil en las EFL puede significar para la COFA la introducción y combinación de diferentes métodos de intervención que busca en unos casos, garantizar la estabilidad financiera, el fortalecimiento patrimonial de las EFL, en otros, actualizar los esquemas de gestión tanto administrativos como operativos. Muchos de estos aspectos pueden convertirse en insumos válidos para el crecimiento económico y la ampliación de la cobertura de servicios.

El contar con POA y presupuestos puede generar aceptables niveles de eficiencia y eficacia que se verían reflejados en los indicadores de sostenibilidad económica y social. Es necesario afinar las proyecciones de crecimiento financiero de las EFL con recursos de la COFA; aún en el caso de que las condiciones generales asumidas se modifiquen por los cambios en la economía global y del país. Para ello se requiere de una estrategia que permita tratar con cada EFL en forma individual, apuntando metas apropiadas a sus circunstancias particulares.

Un aspecto que merece ser trabajado con premura es la generación de información financiera oportuna y confiable que sea comparable entre EFL como base para una mejor lectura y comprensión de la situación económica y financiera y para la implementación de correctivos a los procedimientos administrativos y financieros. Por añadidura, es necesario tener una clara información sobre la evolución de la cartera, especialmente utilizando el esquema de lo que se conoce como la “edad de la cartera”, por plazos de otorgamiento y nivel de vencimiento. El sistema que se utilice debe ser unificado entre todas las EFL.