



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN
AUDITORÍA**

Título de la Tesis

**Aplicación de la Normativa de Funcionamiento,
Organización y Manejo Administrativo de los Fondos
Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense
- Matagalpa, período 2019**

Tesis

**Para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis
en Auditoría**

Autor: Lic. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

Tutor: Dra. Natalia Sergueyevna Golovina

Noviembre 2020



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN
AUDITORÍA**

Titulo de la Tesis

**Aplicación de la Normativa de Funcionamiento,
Organización y Manejo Administrativo de los Fondos
Económicos Comunes, Movimiento Comunal Nicaragüense
- Matagalpa, período 2019**

Tesis

**Para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis
en Auditoría**

Autor: Lic. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

Tutor: Dra. Natalia Sergueyevna Golovina

Noviembre 2020

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3. ANTECEDENTES	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	12
II. OBJETIVOS.....	14
2.1 Objetivo General	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
III. MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 Organización.....	15
3.2 Tipos de organización	16
3.3 Organización no Gubernamental (ONG).....	17
3.3.1 Las ONGs en Nicaragua	17
3.3.2 ONGs no especializadas en crédito	18
3.4 Departamentalización	20
3.5 Competencia profesional.	23
3.5.1 Funciones.....	23
3.5.2 Descripción de puestos	24
3.5.3 Reclutamiento y selección de personal	26
3.5.4 Capacitación y Desarrollo de personal	26
3.5.5 Evaluación al desempeño.....	28
3.6 Misión, Visión y Políticas.....	28
3.7 Funcionamiento de los créditos	30
3.7.1 El crédito	30
3.7.2 El Microcrédito.....	31

3.7.3	Las microfinanzas en Nicaragua	32
3.7.4	Acceso al servicio de crédito en Microfinancieras	37
3.8	El riesgo crediticio	37
3.9	Sujetos de crédito.....	39
3.9.1	Pasos para llegar a un cliente	39
3.9.2	Perfil del cliente	40
3.9.3	Visita a clientes	41
3.10	Metodología para la selección, seguimiento y recuperación de créditos	42
3.10.1	La promoción de crédito	42
3.10.2	Criterios para la selección de crédito.....	43
3.10.3	Seguimiento y distribución de créditos.....	43
3.11	Administración.	44
3.12	Políticas de crédito.....	45
3.13	Cartera de crédito	45
3.14	Distribución de la cartera de créditos.....	46
3.15	Los manuales de crédito.....	47
3.16	Manuales para créditos individuales	47
3.17	Manuales para créditos colectivos	48
3.18	Manual de archivo y resguardo de expedientes.....	49
	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	51
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO	52
5.1	Enfoque de la Investigación.....	52
5.2	Tipo de investigación.....	53
5.3	Diseño de la investigación	55
5.4	Técnicas para recolección de datos	55
	Cuestionarios	56
	Entrevistas.....	57
	Guías de observación.....	57
	Guías de revisión de documentos	57
5.5	Población y Muestra.....	58
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
VI.	CONCLUSIONES.....	100

VIII. RECOMENDACIONES	103
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
X. ANEXOS	1

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de cartera y clientes sujetos de crédito.....	33
Tabla 2. Distribución de cartera por institución, metodología de crédito y sexo de la clientela....	34
Tabla 3. Distribución de clientes por departamento y municipios.....	35
Tabla 4. Distribución FEC Centralizado.....	87
Tabla 5. Comunidades de San Isidro	88
Tabla 6. Comunidades de San Ramón	89
Tabla 7. Comunidades de Esquipulas.....	89
Tabla 8. Comunidades de Sébaco.....	90
Tabla 9. Municipios de Matagalpa	90
Tabla 10. Resumen de fondos distribuidos en FEC Descentralizados.....	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas sustantivas y de apoyo	22
Figura 2. Descripción de puestos.....	25
Figura 3. El proceso administrativo.....	44
Figura 4. Hoja de control de fondos descentralizados FEC Ocalca.....	92
Figura 5. Libreta de ahorro de la comunidad Guadalupe Abajo FEC Descentralizado.....	93

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cartera en dólares para las Microfinancieras en Nicaragua.....	36
Gráfico 2. Número de clientes para las Microfinancieras en Nicaragua.....	36
Gráfico 3. Distribución del capital financiado en la modalidad de FEC.....	84
Gráfico 4. Capital financiado con fondos centralizados.....	84
Gráfico 5. Capital financiado con fondos descentralizados.....	84

DEDICATORIA

A Dios, por su infinita misericordia, por no abandonarme en este camino, por estar de la mano en cada etapa de mi vida, por la salud, la inteligencia. Gracias Padre Bueno

A mis seres más queridos: Mi esposa Miurel Centeno y mis hijos: Christal, Kevin, Haniel y Harim. Les amo con todo el corazón.

AGRADECIMIENTO

A mi bella familia que supieron comprender las noches de desvelo, las vacaciones postergadas y hasta la ausencia por ver cumplidos estos sueños que no solo son míos también son de ellos.

Al Movimiento Comunal Matagalpa, sus autoridades, departamento administrativo, a esta gran familia que me tendieron la mano y me proporcionaron todas las herramientas para que este trabajo sea culminado. Mil gracias compañeros y compañeras.

A la UNAN Matagalpa y su claustro de docentes que con mucho esmero nos abrieron las puertas con esta Maestría que hoy terminamos. Gracias Maestros y amigos.

A mi profe, Dra Natalia Golovina, Tutora de Tesis, por estar motivándome continuamente para que la presente fuese terminada. Gracias por todas esas palabras de aliento, por el tiempo, la dedicación y apoyo.

CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “**Aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense - Matagalpa, período 2019**”, elaborado por el LICENCIADO **Francisco Ramón Ochoa Chavarría** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo tiene el valor especial en su propuesta, elaborada con mucha responsabilidad y basada en los hallazgos de la investigación, desarrollada con responsabilidad, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Contabilidad con mención en Auditoría.

Se extiende la presente a los once días del mes de Noviembre del año dos mil veinte.

Dra. Natalia Sergueyevna Golovina

Tutora

RESUMEN

La temática abordada en el presente estudio se designa, Aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y manejo administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense – Matagalpa, en el período 2019, con el propósito de evaluar los procedimientos aplicados en la organización. Los motivos para realizar el estudio se deben a la necesidad de la dirección del MCN y del organismo donante, determinando las debilidades de la aplicación de la normativa de crédito que actualmente se aplica. Para la realización del presente estudio se utilizó el enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, el tipo de estudio fue descriptivo, los métodos utilizados fueron el científico y empírico. La técnica utilizada fue el cuestionario, la entrevista y la revisión de documentos. El estudio es de corte transversal, tipo explicativo no experimental. La población está representada por 10 funcionarios del MCN que trabajan directamente en el proyecto FEC y la documentación del proyecto, la muestra fue de 7 personas utilizando el método probabilístico intencionado. Los resultados obtenidos demostraron: aplicación empírica e incorrecta de los procedimientos de crédito por la falta de control de la dirección, definición clara de las funciones y responsabilidades del personal y una deficiente normativa de crédito que muestre claramente los elementos para seleccionar, otorgar y recuperar los créditos corrientes y vencidos, con un perspectiva baja de recuperación de créditos en mora por la falta de fiadores y garantías prendarias. Es urgente la actualización e implementación de la normativa de crédito que describa correctamente los procesos, que defina funciones y responsabilidades y que permita reducir al mínimo los riesgos de caer en mora o perder los créditos.

Palabras claves: Crédito, recuperación, fondos económicos comunales, normativa.

ABSTRACT

The theme covered in this study is designated, Application of the Regulations on the Operation, Organization and Administrative Management of the Communal Economic Funds, Nicaraguan Communal Movement – Matagalpa, in the period 2019, with the purpose of evaluating the procedures applied in the organization. The reasons for the study are due to the need for the management of the MCN and the donor body, determining weaknesses in the implementation of the credit regulations currently in place. For the conduct of this study the qualitative approach with quantitative implications was used, the type of study was descriptive, the methods used were scientific and empirical. The technique used was the questionnaire, interview and document review. The study is cross-sectional, non-experimental explanatory type. The population is represented by 10 MCN officials working directly on the FEC project and project documentation, the sample was 7 people using the intentional probabilistic method. The results demonstrated: empirical and incorrect application of credit procedures due to lack of management control, clear definition of staff roles and responsibilities, and poor credit regulations that clearly show the elements for selecting, granting and recovering current and expired credits, with a low prospect of recovery of default credits due to the lack of legit and collateral. It is urgent to update and implement credit regulations that correctly describe processes, define roles and responsibilities, and minimize the risks of defaulting or losing credits.

Keywords: Credit, recovery, communal economic funds, regulations

I. INTRODUCCIÓN

En las instituciones de crédito en general y en particular en el programa de crédito que lleva el Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN) en Matagalpa, tiene lugar un proceso continuo de revisión y actualización de los procedimientos que conlleven el fortalecimiento y la sostenibilidad de dichos programas. Hoy se identifica la necesidad de establecer mecanismos de control y de administración más rigurosa y eficiente. En consecuencia surge la necesidad de reconocer los fundamentos sobre los cuales estructurar un proceso donde se implementen mejoras en las áreas de recursos humanos, control financiero, informes y rendiciones de cuentas y el manejo de registros y archivos que permitan utilizar adecuadamente los procesos de crédito y garantizar la transparencia en el uso de los fondos.

En Nicaragua la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) es el órgano encargado de supervisar las operaciones financieras en instituciones bancarias y no bancarias que operen con fondos del público; sin embargo existen muchas instituciones financieras que no están siendo reguladas por la SIBOIF por tener un capital propio y no utilizar fondos del público para sus operaciones o bien por canalizar fondos de organismos internacionales en créditos utilizados para financiar operaciones productivas.

La tesis responde al problema acaecido en la Institución Movimiento Comunal Nicaragüense Matagalpa “La Aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales”. Surgió como resultado de una de las recomendaciones de la consultoría para la elaboración de un Diagnóstico Administrativo y Financiero del MCN y de los Fondos Económicos Comunales (FEC) Matagalpa, en el marco del Proyecto “Mejora de Disponibilidad de Medios de Vida con Enfoque Agroecológico y Adaptabilidad al Cambio Climático en los Municipios de San Dionisio y Esquipulas, Matagalpa” ejecutado por el MCN - Matagalpa con el apoyo de la agencia Christian Aid de Reino Unido e Irlanda en el periodo 2010 – 2012.

Como resultado de dicho proceso se revelaron aspectos importantes con respecto a la estructura administrativa-financiera y la sostenibilidad de los FEC, falta de mecanismos de control y de procedimientos más rigurosos y eficientes que impiden que los fondos puedan ser recuperados en su totalidad y cumplan los fines que originalmente fueron concebidos.

En dicha consultoría también se resaltó la importancia de tener una normativa actualizada que regule los procesos con que son manejados los FEC, que sea de conocimiento y de ineludible cumplimiento por todas las partes involucradas en el proceso.

Los resultados de esta investigación proponen actualizar la normativa que permita atender la actual necesidad de la dirección del Movimiento Comunal de analizar los procedimientos que están siendo utilizados para el manejo de los fondos, de manera que se comprueben las fallas actuales y con ello mejorar el funcionamiento del programa de créditos a través de la definición clara de procedimientos específicos que le permitan el eficiente otorgamiento y recuperación de los fondos, beneficiar a la población meta y mejorar la transparencia en la rendición de cuentas a las agencias donantes.

Los referentes teóricos que se asumen se concretizan en una normativa de crédito que sistematiza la base teórica sobre lo mínimo que debe contener una normativa de créditos para microfinancieras con base en las teorías administrativas financieras y en las leyes y normativas que rigen a las instituciones financieras de Nicaragua a través de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) y la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI).

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el título de la investigación, grado académico que está optando, nombre del autor y del tutor de tesis, así como la fecha de presentación del trabajo investigativo.

El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la Introducción se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de

estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los Objetivos de la Investigación, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico, se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a las Preguntas Directrices aquí se hace referencia a la presentación de la problemática objeto de estudio y de las preguntas directrices, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación, las preguntas directrices de la investigación están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

En el Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizan la calidad y veracidad del texto como documento científico, en este apartado se incluye la Operacionalización de Variables, que se hizo mediante el análisis en una matriz donde se obtuvieron tres variables derivadas del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el marco teórico. Aquí se determinaron los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

El Análisis y Discusión de Resultados, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en la entrevista realizada, en las encuestas aplicadas y la guía de observación según el enfoque y alcance de la investigación, es éste

el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las Recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, se presenta, además el diseño de un modelo de Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales como una sugerencia para que sea implementado en la Asociación Movimiento Comunal Nicaragüense de Matagalpa.

En la Bibliografía se presentan las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información, y se expone en detalle la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales como producto de la investigación.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Movimiento Comunal Nicaragüense es una organización de carácter social, su propósito es el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los y las pobladoras organizadas en las comunidades, mediante la organización, movilización y participación popular, negociación e incidencia en la definición de las políticas de los gobiernos locales y nacional, así como en las agendas de cooperación de los organismos nacionales e internacionales, gestión de recursos, construcción de relaciones de equidad entre hombres y mujeres y la capacitación al liderazgo comunitario.

El MCN estableció los Fondos Económicos Comunales (FEC) con el objetivo de ejecutar acciones de crédito después de que muchas comunidades demandaran la carencia de recursos para financiar sus actividades productivas, montar microempresas y negocios que contribuyeran a la generación de empleos y autoempleos, recursos económicos y alimentos para la familia.

Para el año 2019 se estaba implementando una política de crédito denominada Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, documento creado para normar la otorgación de créditos así como la conformación de las estructuras de los FEC en diferentes municipios y comunidades del Departamento de Matagalpa.

El Movimiento Comunal Nicaragüense no es una institución destinada a la otorgación de créditos y por lo tanto no tiene experiencia en el manejo de créditos. Es por ello que surge la necesidad de responder a la interrogante: ¿Cómo se aplica la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los Fondos Económicos Comunales en el Movimiento Comunal Nicaragüense Matagalpa, en el período 2019?

1.3. ANTECEDENTES

Los microcréditos consisten en préstamos a personas que no disponen de garantías para acceder a un crédito bancario formal. Gracias a los microcréditos, muchas personas emprendedoras han podido acceder a la financiación para poner en marcha una actividad de negocio.

Así, los programas de microcrédito consiguen un doble propósito social: mejora económica y laboral, ya que permiten que los usuarios obtengan un trabajo que les proporcione unos ingresos., además hacen posible que los créditos queden al alcance de aquéllos que quedan excluidos del sistema financiero.

En 1976, el profesor de Economía de la Universidad de Chittagong, Muhamad Yunus, observa que buena parte de la población de Bangladesh estaba muriéndose de hambre, debido a un importante periodo de hambruna que se produce en esta década. Yunus, preocupado por este tema, decide organizar un grupo de estudiantes para buscar una solución al problema de la pobreza en esta región. La solución fue dar una cantidad pequeña de dinero a algunos pobres para que lo utilizaran en actividades productivas que generasen beneficios, y con ello, devolver al profesor el dinero prestado, además de mantenerse ellos y sus familias. La mayoría de los que obtenían este dinero lo utilizaron para procesar y vender bambú, devolviendo el dinero prestado en pequeñas cuotas semanales (10 Tk que equivalen a alrededor de 0,60 euros). Antes de que apareciera el profesor Yunus, esta gente pedía prestado a los usureros y pagaba un alto tipo de interés por el dinero, de forma que sus beneficios iban, casi íntegramente, a los usureros.

El microcrédito se basa, principalmente, en la necesidad que tienen los más pobres de recibir financiación formal para poder romper el círculo de pobreza en el que se encuentran. Por ese motivo, en la década de los 70 y 80, muchos organismos y organizaciones sin ánimo de lucro impulsaron y desarrollaron los microcréditos en estos países. (Marbán Flores, 2007, pp 114)

Entre los objetivos principales se pueden destacar los siguientes: (Marbán Flores, 2007, pp 114-115): Facilitar los préstamos a los pobres que no tienen ahorro ni garantías, y a los que nadie quiere prestar, es decir, que están fuera del sistema financiero tradicional porque no tienen propiedades que avalen esos préstamos. El Banco Grameen tiene preferencia en situarse en las zonas rurales porque considera que en estas zonas están los más pobres de entre los pobres.

Eliminar la explotación de las personas. Antes de que existieran los microcréditos las prestatarias acudían a la usura para conseguir el dinero que necesitaban. El problema era que el tipo de interés era demasiado alto (en ocasiones alcanzaba un 100% anual). Crear empleo propio. En Bangladesh es muy difícil encontrar trabajo, de ahí la importancia de que los prestatarios generen autoempleo. Sacar a los pobres de su círculo de pobreza, permitiéndoles dedicarse a invertir, tener ahorros, y que estos ahorros generen más dinero. Los pobres, generalmente, se mueven en círculos de no ahorro, no inversión, no beneficios y, por tanto, no ahorros, y así sucesivamente. Otro objetivo son las mujeres. En Bangladesh el caso de las mujeres es particularmente duro puesto que, en muchas ocasiones son abandonadas por sus maridos, y son ellas las que tienen que administrar el dinero y encargarse del ahorro. A esto hay que añadir que, culturalmente las mujeres en Bangladesh son consideradas inferiores y esto condiciona su situación. Por lo tanto, la labor del Microcrédito está siendo la de promover indirectamente un importante cambio social.

En Nicaragua, las organizaciones financieras no formales, aglutinadas en la Asociación de Microfinanzas (Asomif), inspiran su retórica y sus prácticas en este discurso global de las microfinanzas. Después de la Cumbre de las Microfinanzas en Washington, en 1997, las microfinanzas fueron declaradas la esperanza principal para erradicar la pobreza en el mundo. Su enchufe en el debate internacional sirve para defender la legitimidad de su existencia frente a políticas excluyentes a favor de los bancos privados y frente al peligro de intervenciones populistas, que van desde la imposición de techos y tasas de intereses irreales, hasta un eventual regreso a los subsidios masivos a través de bancos estatales politizados o a iniciativas privadas no sostenibles. (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2010)

Con relación al tema e institución en estudio se encontraron las siguientes tesis a nivel latinoamericano, a nivel nacional y a nivel local, las que abordan la problemática sobre aplicación de normativas de microcréditos.

Nivel Internacional:

En Venezuela, (Rodriguez Bauza, 2008) elaboró la tesis denominada “Sistema de Evaluación del Riesgo en el Otorgamiento de Créditos Agropecuarios dentro del Sistema Bancario Venezolano” cuyo objetivo era Establecer los parámetros y condiciones para minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos agropecuarios dentro del Sistema Bancario Venezolano. Las

principales conclusiones a la que llega el autor son, el riesgo crediticio puede ser la causa de serios problemas bancarios y el principal problema de los analistas será minimizarlo, en tal sentido estos deben obtener toda la información necesaria que pueda aportar el solicitante y la que el propio analista debe indagar y corroborar, a fin de determinar la capacidad de pago presente y futura. De igual manera, dentro del proceso de evaluación del riesgo es indispensable que el analista realice una visita a la finca, instalaciones, cultivos, etc., ya que esto permite visualizar y corroborar la realidad del solicitante.

En Perú, (Lara Rubio, 2010), presenta una tesis doctoral titulada “La Gestión de Riesgo de Crédito en las Instituciones de Microfinanzas”. En la tesis se muestran aspectos importantes que se toman en cuenta para el diseño de la normativa de créditos, aborda el papel de la ONG como instituciones de crédito, resalta que el éxito futuro de las microfinanzas radica en un marco normativo que las regule, es decir, que las microfinanzas se vean envueltas por un entorno donde existen reglas claras de regulación y control, así como organismos de supervisión, la cual debe acompañarse de un conjunto de políticas organizacionales, planes de negocios, controles internos y gestión administrativa propios de un intermediario financiero eficaz.

En México, (Gutiérrez Rivas, 2013), presenta una tesis magistral titulada “Una Semblanza de las Microfinanzas en Nicaragua”. En la tesis hace una revisión de la evolución de la industria de microfinanzas en el país y de los retos que tienen por delante; la evolución y la situación actual del sistema financiero convencional, y como este ha canalizado sus recursos hacia un segmento de la población de mayores ingresos; muestra una visión breve de la evolución de la industria microfinanciera en lo respecto a su cartera de crédito, clientes y desempeño financiero. Todos estos aspectos son importantes para el desarrollo de la presente investigación puesto que brinda un pincelazo acerca del desarrollo de las microfinanzas en Nicaragua desde sus orígenes como ONG.

Nivel Nacional:

En Estelí, (Centeno M, Flores E, & Herrera B, 2016), presentan una tesis de grado titulada “Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016”. El objetivo de la investigación fue evaluar la incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC Sucursal Estelí,

durante el primer trimestre del año 2016. Los resultados de la tesis fueron, Los procedimientos para la recuperación de la cartera se basan en cuanto a la planificación de metas de los trabajadores, en ASODENIC esto con el objetivo de que día a día aumenten el volumen de los créditos que se otorgan. Cabe mencionar que para este proceso se realice con mucha eficiencia el promotor debe de aplicar el reglamento interno que exige la microfinanciera. Según los resultados el gerente general tiene la tarea de hacer que los colaboradores cumplan con las metas propuestas para realizar hacer sus análisis al final del trabajo; Durante la investigación se determinó que en la microfinanciera existe un manual de control interno en donde se establecen procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en el proceso de las operaciones realizadas por los colaboradores de la institución, lo que indica que el incumplimiento a estas normas provocaría deficiencia para el crecimiento de la empresa como es el caso antes mencionado que hay una irregularidad en la recuperación de créditos en los grupos solidarios y bancos de confianza esto a consecuencia de que este tipo de crédito no exige garantías; Otro aspecto importante por mencionar es que en ASODENIC, no cuenta con formatos que se comprueben las visitas realizadas a los clientes para comprobar el trabajo realizado por los promotores; Pero además de esto en la institución utilizan una estrategia para que el cliente sea confiable, lo que hacen es capacitarlo, donde se les explica todo acerca del crédito, y así determinar con qué tipo de cliente van a contar al final de la capacitación.

En Estelí, (Altamirano T, Herrera G, & Parrilla A, 2014) presentaron la tesis de grado titulada “Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del 2014, en Cáritas Diocesana- Estelí”. El objetivo de dicha investigación fue, determinar la administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del año 2014, en Cáritas Diocesana- Estelí, y sus principales conclusiones fueron, Cáritas Diocesana de Estelí, maneja políticas de créditos que están propiamente diseñadas para la recuperación de la cartera de créditos urbanos en actividades comerciales y que le permiten una mayor recuperación de la misma; Con respecto a la administración de riesgos crediticio en la recuperación de la cartera de créditos urbanos en actividades comerciales, Cáritas Diocesana de Estelí, cuenta con una serie de instrumentos propios como el manual de crédito y de recuperación, así también herramientas auxiliares como la central de riesgo, razones financieras, y el scoring todas usadas estratégicamente para mitigar el riesgo y

por ende tener una mayor tasa de recuperación de la cartera de crédito; Cáritas Diocesana de Estelí, no cuenta con un manual de gestión del riesgo crediticio que le proporcione mayor efectividad en la recuperación de los créditos urbanos en actividades comerciales, manual que es importante para los oficiales de crédito puesto que les permitirá implementar o aplicar eficientemente políticas y normas de riesgos, referentes al proceso de crédito, sin embargo Cáritas dispone de herramientas e instrumentos que les permiten mitigar y conocer los distintos riesgos que se presentan en las operaciones financieras y que además contribuyen a una eficiente toma de decisiones con respecto a la aprobación de los créditos.

Nivel Local.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, no se encontraron antecedentes de este tema de estudio, sin embargo se hizo el siguiente estudio en la Asociación Movimiento Comunal, para la cual el investigador considera que la presente será una continuación a dicha investigación.

En el MCN Matagalpa, (Rodriguez R, 2014) presentó la tesis magistral titulada “Análisis de los procedimientos contables aplicados en la asociación “Movimiento Comunal Nicaragüense de Matagalpa (MCN)”, en el año 2014”. Cuyo objetivo principal era, analizar los procedimientos contables aplicados en la Asociación Movimiento Comunal Nicaragüense de Matagalpa (MCN), en el año 2014, y los resultados obtenidos de la misma fueron, El MCN cuenta con una estructura organizativa acorde a sus funciones y operaciones de la organización; Las operaciones contables se desarrollan de acuerdo a los conocimientos propios de los trabajadores y a lineamientos que mandan las agencias donantes; La organización cuenta diversos formularios, algunos pre-numerados y otros no, siendo los primeros los documentos más importantes el recibo de caja y los comprobantes de cheques, puesto que sirven de control para el registro de entrada y salida de dinero; Existe un sistema contable automatizado llamado UNIFILE con el cual se garantiza el registro diario de sus operaciones; Los procedimientos contables del MCN corresponde al registro de los ingresos que recibe la organización por transferencias de donaciones de las agencias financiadoras para ejecución de proyectos comunitarios y los egresos corresponden a gastos en la ejecución de proyectos y gastos propios de la institución como salarios, depreciaciones de activos, entre otros; El MCN cuenta con un manual administrativo y de procedimientos de control interno, con lo cual garantiza la seguridad razonable de que todas las operaciones se están realizando

eficientemente; Se valora que las operaciones financieras y contables que se desarrollan en el MCN han sido eficientes aún a pesar la carecer de un Manual por escrito, no se han dado situaciones que conlleven a presentar información errónea o fraudulenta, así como la violación de leyes y reglamentos.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El acceso a los servicios financieros es cada vez más limitado para una gran parte de la población, ello debido a las condiciones económicas y sociales en la que están inmersos los nicaragüenses y en especial los productores agropecuarios o campesinos que carecen de los recursos económicos suficientes para financiar sus actividades económicas y que, en muchos casos, prefieren dejar sus tierras para emigrar a las ciudades o hacia otros países en busca de un sustento hacia sus familias; además, la banca comercial no tiene dentro de sus principales objetivos el financiamiento de actividades productivas como los granos básicos para el pequeño productor, considerando éste sector como no atractivo debido a que la relación beneficio costo es negativa y por tanto termina atribuyéndosele este financiamiento al gobierno o a microfinancieras que a tasas altas financian estas actividades económicas.

Además de esto se suman los movimientos no pago entre los productores lo que ocasiona que sea más difícil adquirir un crédito por el alto riesgo que constituye la recuperación de los mismos, de igual forma se suma la cultura del campesino (pequeño productor) a desviar los fondos asignados esperando luego una condonación de la deuda tal como se permitía en los años '80 con el gobierno sandinista (Bastiaensen, Marchetti, Mendoza, & Pérez, 2013).

En los últimos años se el Movimiento Comunal ha financiado a pequeños productores que estando organizados trabajan sus tierras para el sustento familiar y crean un superávit que les permita mejorar sus condiciones de vida.

Esta investigación se desarrolla con el objetivo de evaluar la aplicación del instrumento de funcionamiento, organización y administración de los fondos con miras a continuar implementando esta modalidad de crédito en el futuro.

Servirá a la institución para fortalecerse en aquellas debilidades que se puedan encontrar, a mi persona, como investigador y usuario del instrumento, como orientación sobre la correcta aplicación de los procedimientos de créditos comunales y diferenciarlos de los demás sistemas de crédito, a Usted, estimado lector, para tener una visión amplia sobre los sistemas de crédito en Nicaragua y cómo puede funcionar un sistema de crédito comunal así como el beneficio cualitativo y cuantitativo sobre el productor y nuestra bella Nicaragua, y como material de consulta dentro del

acervo bibliográfico de la biblioteca de la UNAN FAREM, Matagalpa para los docentes, estudiantes y demás personas interesadas en esta temática.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la necesidad de aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los Fondos Económicos Comunales (FEC) en el Movimiento Comunal Nicaragüense – Matagalpa, en el período 2019

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Identificar los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC.
- 2.2.2 Describir los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC.
- 2.2.3 Analizar los procedimientos utilizados por el MCN en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC con lo propuesto por los referentes teóricos relacionado con la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC.
- 2.2.4 Diseñar la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Organización

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (Koontz & Weihrich, 1998).

La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas. (Franklin, 2009)

En este sentido, una organización debe diseñarse de modo que pueda identificarse claramente las actividades que se desarrollarán y la o las personas encargadas de realizarlas de modo que cada una conozca el rol que desempeña en la empresa. Con esto definido se mejora la toma de decisiones, se reduce la incertidumbre y se conlleva a la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, para Franklin Enrique (2009), “el término organización tiene diferentes acepciones”, pero lo principal es que ayude a la empresa a obtener los siguientes resultados: Reunir recursos para alcanzar resultados: generar bienes y servicios de calidad, utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura, desarrollar capacidad para aprender de la experiencia, constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto, y crear valor para sus grupos de interés.

De igual manera, (Chiavenato, 2006) hace una distinción acerca del término organización, el primero lo define “como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social”, la segunda “como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización

significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones”.

Organización, según (Koontz & Weihrich, 1998), es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa, para garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Por tanto, el término organización tiene dos significados diferentes, una refiere a las unidades sociales y la otra a una función administrativa. Las organizaciones, como unidades sociales, son entidades físicas compuestas por estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr los objetivos y metas con la ayuda del talento humano, estas estructuras se forman con el objetivo de satisfacer una necesidad social a través de la producción de bienes o servicios, la organización como función administrativa

Desde el punto de vista literal, se puede decir que organización es organizarse estableciendo orden, delegando autoridad y responsabilidad, manejando recursos y tomando decisiones encaminadas a conseguir los objetivos de la empresa. Es un conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

3.2 Tipos de organización

(Koontz & Weihrich, 1998) Distinguen dos tipos de organizaciones. La organización formal y la informal. La organización formal se entiende a la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, y la organización informal como un conjunto de actividades personales sin un propósito común consiente.

Las organizaciones también se pueden clasificar de acuerdo a su propósito o racionalidad económica. En este orden, Martínez F (1999) las clasifica como Organizaciones lucrativas o sin ánimo de lucro.

3.3 Organización no Gubernamental (ONG)

Las ONG se tratan de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo. (Ayuda en Acción, 2017). De igual manera (ACNUR, 2017) define las ONG como organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países.

Por tanto, las ONGs, como su nombre lo indica, son instituciones que tienen independencia de los gobiernos centrales, se crean para fines humanitarios y no deben poseer fines de lucros en un país. Juegan un papel importante en la sociedad puesto que desarrollan labores de sensibilización en temas sociales, económicos y culturales, sin sustituir el papel protagónico del gobierno en el país.

De igual manera se puede indicar que el objeto de las ONG'S es de carácter social y sus recursos están destinados a actividades de salud, educación formal y no formal, identidad cultural, actividades deportivas, recreativas, investigaciones científicas o tecnológicas, ecología y protección ambiental, programas de desarrollo social, derechos humanos, generación de ingreso, organizaciones de población indígena y afro descendientes entre otras. (Ayuda en Acción, 2017)

3.3.1 Las ONGs en Nicaragua

En Nicaragua, Las organizaciones de la sociedad civil se han desarrollado en un contexto de procesos sociales cambiantes y en buena medida, impredecibles (Quirós Viquez). El marco jurídico es amplio y parte del derecho a organizarse registrado en la Constitución Política de Nicaragua en el Artículo 49 que dice:

Arto. 49Cn. En Nicaragua tienen derecho de constituir organizaciones los trabajadores de la ciudad y el campo, las mujeres, los jóvenes, los productores agropecuarios, los artesanos, los profesionales, los técnicos, los intelectuales, los artistas, los religiosos, las comunidades de la Costa Atlántica y los pobladores en general, sin discriminación alguna, con el fin de lograr la realización de sus aspiraciones según sus propios intereses y participar en la construcción de una nueva sociedad. Estas organizaciones se formarán de acuerdo a la voluntad participativa y electiva de los

ciudadanos, tendrán una función social y podrán o no tener carácter partidario, según su naturaleza y fines. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2014)

La Ley 147 Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro es la encargada de regular la constitución, autorización, funcionamiento y extinción de las Personas Jurídicas civiles y religiosas que sin fines de lucro existan en el país y de las que en el futuro se organicen. En la misma Ley se establece que el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación llevará el Registro de Personas Jurídicas sin fines de lucro, donde deberán inscribirse todas las entidades jurídicas establecidas en el país a que se refiere ésta Ley. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1992)

Por cuanto de acuerdo a la Constitución Política de Nicaragua, todos los nicaragüenses pueden constituir una ONG de acuerdo a lo que regula la Ley 147. En este sentido es el Ministerio de Gobernación el encargado de registrar y controlar todas las actividades que desarrollan las ONG en Nicaragua en apego a lo que la Ley le confiere. Donde la personería jurídica es otorgada por la Asamblea Nacional y sus estatutos inscritos, en el registro correspondiente, y publicados en la Gaceta, Diario Oficial.

3.3.2 ONGs no especializadas en crédito

Aunque antes del año 1979 el régimen somocista no propiciaba de ninguna manera, la existencia de una sociedad civil organizada con autonomía, más bien los distintos intentos eran perseguidos y reprimidos. (Quirós Viquez); Sin embargo, surgieron algunas organizaciones civiles de las tradicionalmente definidas como ONG´s muy marcadas por el contexto de marginación de los servicios públicos de sectores importantes de la sociedad. Las más antiguas datan de la década 1950 –1960. Eran organizaciones privadas, sin fines lucrativos, con una marcada orientación cristiana asistencial. A partir de la Revolución Popular Sandinista, se abren espacios de participación y de organización. Las pocas Organizaciones No Gubernamentales existentes hallan espacio propicio para implementar las estrategias de desarrollo y organización popular. (Quirós Viquez, s.f.).

En 1978 surgen varias ONG's inspiradas en la idea de justicia social, una parte importante de éstas con un clara posición contraria al régimen somocista entre ellos los CDS hoy Movimiento Comunal. Éste último con cuatro décadas de existencia y que ha logrado recrearse y adaptarse a contextos cambiantes que combina un funcionamiento de ONG con proyectos y el de una organización con membrecía y voluntariado, con trabajo o presencia en la mayor parte de los municipios del país. (Quirós Viquez, s.f.).

En este sentido, a raíz de los años 90's surgieron muchas organizaciones con fines diferentes pero entre ellas algunas que se dedicaban a financiar actividades productivas junto con otras actividades, las que otorgaban créditos se vieron afectadas por la falta de capacidad de pago de parte de los productores y la presión de las agencias donantes de colocar esos créditos.

Para Bastiaensen (2002), Las ONG han jugado un papel importante en lo que a paliar la pobreza rural se refiere, pero presentan problemas de dispersión geográfica y multiplicación de esfuerzos, debido a la poca coordinación existente entre ellas. De los programas de crédito realizados por estas organizaciones, 23 en estudio, solamente 5 son especializados en crédito, el resto está asociado a otros programas como asistencia técnica, género o comercialización. Por las características de las operaciones de crédito que realizan las ONG, podríamos decir que no es un servicio de crédito en sí, más bien son acciones de fomento llamadas equivocadamente crédito. Esto se debe a que en muchos casos no se exige el reembolso del crédito, sino que se establece un pago equivalente a través de la valoración de trabajo o mejoras que los productores van incorporando a la finca.

Esto es un factor que afecta la supervivencia de las ONG's principalmente aquellas que desean que los fondos asignados para créditos sean revolventes o esperan autosostenibilidad, los campesinos se acostumbran a que les den los créditos y pagarlos en obras de conservación o no pagarlos puesto que consideran a estas organizaciones asistencialistas.

Esta práctica es quizás una secuela de las crisis económica vivida en Nicaragua, ya que a como mencionan Bastiaensen, Marchetti, Mendoza, & Pérez (2013) las graves perturbaciones en los mercados, así como una rebelión de clientes, golpearon al sector microfinanciero de Nicaragua. En varias regiones los clientes comenzaron a rehusarse a pagar sus créditos y el número de clientes morosos se incrementó rápidamente. Estas perturbaciones originaron el conocido "Movimiento No

Pago”, el cual inició y creció como un movimiento ganadero en el norte del país sin pretensiones de afectar las microfinancieras pero que ocasionaron mora en dichas instituciones.

Los campesinos asalariados son los principales destinatarios de las ONGs no especializadas en créditos, la mayoría produce granos básicos para autoconsumo y al acceder a los créditos caen con facilidad al endeudamiento y, consecuentemente, en mora.

3.4 Departamentalización

Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. (Koontz & Weihrich, 1998)

La departamentalización, entonces, conlleva a la división del trabajo y con base en las funciones que cada persona desarrolla. Para Koontz (2009) el propósito de organizar es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración.

En otras palabras, la existencia de la departamentalización es establecer niveles organizacionales de modo que una persona pueda supervisar eficazmente a un determinado número de personas, los cuales no deben ser tan amplios ni tan estrechos que puedan generar altos costos o problemas de comunicación.

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. (Duhalt Krauss, 1977)

Los organigramas son instrumentos que se utilizan para representar gráficamente los aspectos fundamentales de la organización, permiten entender la relación jerárquica que guardan entre sí los principales órganos de la empresa, le facilita al personal conocer su ubicación dentro de la empresa y la relación funcional dentro de ella y ayuda a descubrir si existe duplicidad de funciones, múltiples relaciones de funciones e identifica si existen insuficientes o excesos tramos de control y supervisión.

Duhalt Krauss (1977) propone un proceso para la elaboración de organigramas que se usan para la administración pública y que el autor de esta tesis es consecuente con ello. El proceso se describe en cinco pasos como siguen:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores. La autorización por los niveles superiores representa el punto de partida de este proceso, esta traduce también el apoyo hacia los encargados de la elaboración del organigrama para el acopio de la información.

- Acopio de la información. Se deberá especificar la información básica que se requiere y seguidamente establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes, entre ellos los órganos que integran las áreas, nivel jerárquico, relaciones que guardan entre ellos, naturaleza de las relaciones, funciones que realizan y los puestos y números de plazas que las integran. Para ello deberá utilizar los archivos y centros de documentación que concentren la información requerida como leyes, reglamentos y manuales.

- Clasificación y registro de la información. Se debe organizar, clasificar y seleccionar la información recopilada, de forma que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada.

- Análisis de la información. Se hace con el propósito de detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones en la información.

- Diseño del organigrama. Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

- Figuras. Se utilizan para representar los órganos, pueden ser directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría, desconcentrados y descentralizados.

- Forma. Se recomienda usar un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama.

○ Dimensión. No deben reducirse progresivamente las dimensiones para establecer diferencias en el nivel jerárquico, ya que éstas se establecen por la posición de las unidades en el gráfico.

○ Colocación de las figuras. Se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, en primer lugar deben aparecer las unidades operativas o sustantivas y a continuación las de apoyo. En la figura 1 se muestra la forma en que se deben de ubicar los niveles jerárquicos y las áreas sustantivas y de apoyo.

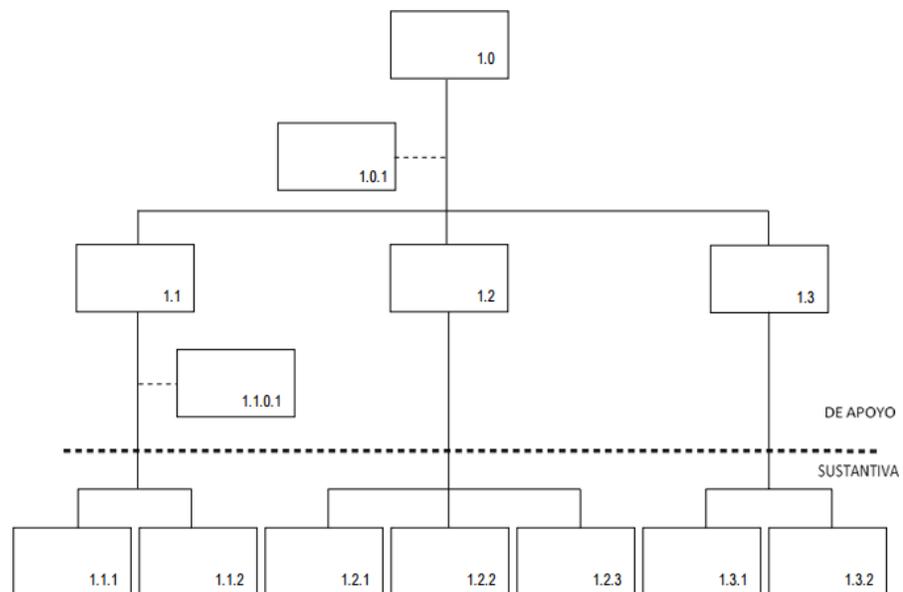


Figura 1. Áreas sustantivas y de apoyo

Fuente. (Duhalt Krauss, 1977)

Por tanto, en las empresas la estructura organizacional se ve representada por el organigrama, el cual es la representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes en la entidad, este debe ser diseñado de manera clara para que las líneas de mando puedan ser distinguidas fácilmente y se entienda la coordinación y subordinación entre las diferentes áreas. Sea una pequeña, mediana o grande empresa, de hecho que todas sin excepción necesitan algún tipo de estructura, los cuales pueden ser sencillos o complejos dependiendo del tipo de empresa y la cantidad de operaciones que se efectúe en la misma.

En resumen, a como menciona Koontz (2009), “Toda estructura organizacional, por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”.

3.5 Competencia profesional.

Las competencias profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. Son unas cualidades que precisamente en los últimos años han cobrado una especial importancia en los procesos de selección. (Koontz & Weihrich, 1998)

La administración por competencia es el proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados, a través de alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación del desempeño. (Franklin, 2009)

Por tanto toda organización debe hacer un análisis del personal, de los puestos, de los planes de capacitación y desarrollo, de los indicadores para evaluación al desempeño y de los procesos de reclutamiento, selección y administración del personal, de manera que desarrollen correctamente las funciones que se les ha encomendado.

3.5.1 Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos: que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica, que sigan el orden que se estableció en la estructura y que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo. (Franklin, 2009)

Las funciones se especifican en el Manual de funciones, entendiéndose este último como la herramienta de gestión del talento humano que permite establecer las funciones y las competencias laborales de los trabajadores de la empresa, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas por dichos empleados.

3.5.2 Descripción de puestos

Todos los puestos administrativos deben definirse. En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Una descripción moderna de puestos no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que emprenda un individuo, y ciertamente en ella tampoco se especifica la manera en que deberá llevarse a cabo. En ella se enuncian, en cambio, la función básica de puesto, las principales áreas de resultados finales de que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa asimismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. (Koontz & Weihrich, 1998)

La descripción de puestos, es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente: identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera), relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría. funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente, especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. (Franklin, 2009)

De esta forma, a como lo muestra la figura 2, la descripción de los puestos deberá contener todos los elementos que permitan determinar de un modo correcto la formación del ocupante, el programa de desarrollo personal dentro de la empresa y la definición exacta de la persona que sustituirá al actual ocupante. Todos los elementos que se integren en la definición del puesto formarán parte del proceso de evaluación del desempeño.

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		Fecha	

Descripción de puestos

<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Ámbito de operación <p>B) Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jefe inmediato 7. Subordinados directos 8. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Figura 2. Descripción de puestos

Fuente: (Franklin, 2009)

3.5.3 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos. (Amaru, 2009)

Es importante que al momento de identificar la necesidad de contratar a una persona se tenga la información clara acerca de los requisitos que ésta debe cumplir para que el proceso de selección sea lo más práctico posible. En este sentido Koontz propone los siguientes pasos para la selección de personal.

“Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.” (Koontz & Weihrich, 1998)

Aunque ningún método garantizará al final que el empleado sea el más idóneo, puesto que en la mayoría de los casos existe una brecha entre lo que las personas pueden hacer y lo que efectivamente están dispuestas a hacer, lo que si garantiza es minimizar los riesgos de contratar al menos adecuado de todos los aspirantes.

3.5.4 Capacitación y Desarrollo de personal

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa. Desarrollar las capacidades del trabajador

proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios. (Aquino A., Vola-Luhrs, Arecco, & Aquino J., 2010)

La capacitación, en sus diversas modalidades, es la estrategia para desarrollar competencias básicas. Otras competencias se desarrollan por medio de la experiencia. Una combinación de capacitación y aprendizaje con la propia experiencia es lo ideal para desarrollar todas las competencias necesarias para el alto desempeño del grupo. (Amaru, 2009)

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran. El plan de capacitación está constituido por cinco pasos: primero, detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño; segundo, diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades; tercero, validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados; cuarto, ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores; y quinto, evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pro y los contra del mismo. (Koontz & Weihrich, 1998)

No se puede obviar que “el personal dentro de la empresa es el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico” (Amaru, 2009), por cuanto, invertir en él y potenciarlo le dará a la empresa beneficios que pueden prolongarse en el futuro garantizando permanencia del personal en la empresa y mejorando el desempeño de los mismos en las actividades que desarrollan. Los procesos de capacitación son la semilla para que el personal se desarrolle con eficacia y eficiencia, en este se aprenden nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades en función del trabajo que desarrollan.

Para Aquino A. (2010) los principales objetivos de la capacitación y desarrollo de personal son: preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

3.5.5 Evaluación al desempeño

Más de una vez se ha dicho que la evaluación del desempeño administrativo es el talón de Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizás de una de las claves principales para la correcta conducción de ésta. Es la base para determinar quién es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración. (Koontz & Weihrich, 1998)

Evaluar al personal es una actividad importante dentro de las empresas, para ello es necesario establecer los criterios de evaluación, el cumplimiento a las metas y objetivos verificables forman parte de estos criterios de evaluación, para ello es necesario indicar si las metas y objetivos son razonablemente alcanzables, así mismo, si existen factores más allá del control del individuo que faciliten o estorben la obtención de los resultados. El juicio ante estas situaciones generalmente el o los evaluadores las adquieren con la experiencia, la cual con el paso del tiempo se puede ir afinando y ser más objetivo en la evaluación.

3.6 Misión, Visión y Políticas.

Misión. Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir. (Franklin, 2009)

En la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. (Koontz & Weihrich, 1998).

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización? (Chiavenato, 2006)

Visión. Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. (Chiavenato, 2006)

La misión, por tanto, se puede entender como el propósito fundamental que tiene una organización, empresa o institución, es una afirmación de la razón de ser de la empresa, lo que la diferencia de las demás organizaciones, hay que responderse ¿quiénes somos? Con ello se sabrá el por qué existe. Depende de la actividad que la organización realice así como del entorno en que se encuentra y de los recursos que disponga.

En tanto la visión, depende de la situación presente, de las posibilidades presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que previamente se haya planteado.

Ambos conceptos, misión y visión, juegan un papel importante en la empresa y son la base para el establecimiento de estrategias a largo plazo. Por ello, toda empresa independientemente de su tamaño debe concebir su misión y visión como un aporte para encaminar y dirigir sus acciones en el logro de sus objetivos empresariales.

La políticas son afirmaciones generales basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado). (Chiavenato, 2006)

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. (Chiavenato, 2006)

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan de una empresa ya que a través de ellas se logra los siguientes aspectos organizativos: Facilitan la delegación de autoridad. Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones. Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados. Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades. Contribuyen a lograr objetivos de la empresa. Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones. Indican el personal como deben de actuar en sus operaciones. Facilitan la inducción del nuevo personal. (Chiavenato, 2006)

De este modo, las políticas de toda empresa deben estar recogidas por escrito, de tal forma que estén a la mano de todos aquellos colectivos a los que van dirigidas, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores. Establecerlas ayuda a saber qué dirección se debe de tomar en caso de que exista un conflicto y de ser justos en la aplicación por igual ante situaciones similares. Es importante recalcar que las políticas definidas sean coherentes con lo que se hace, ello para evitar desconfianza y pérdida de credibilidad.

3.7 Funcionamiento de los créditos

3.7.1 El crédito

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales & Morales, 2014). En este sentido, el crédito es un contrato por el cual una persona natural o jurídica obtiene una determinada cantidad de dinero de forma temporal a cambio de otra remuneración llamada intereses.

Las concepciones tradicionales refieren al crédito como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor dinero u otra cosa con el compromiso del pago o la devolución. Desde el punto de vista legal, el acreedor tiene el derecho de obligar a otra, el deudor, a pagar. Para garantizar el

crédito, puesto que el mismo es una actividad riesgosa, el acreedor confía a cambio de una garantía con la seguridad de que el deudor en el futuro cumplirá con la obligación de pagar la deuda más los intereses que fueran pactados.

3.7.2 El Microcrédito

Las microfinanzas surgen a partir de la década de los 70 como una herramienta capaz de sacar a las personas que se encuentran en pobreza extrema, desarrollar el sector productivo del país, mejorar las condiciones de las personas gracias a desarrollar su propio negocio y por último, empoderar a la mujer, en nuestro país al igual que en los demás países está de moda el financiamiento a través de los Microcréditos y con ello muchos postulados que refieren a éste como una de las mejores opciones para salir del subdesarrollo y que “además tiene un altísimo porcentaje de devolución, bastante más que algunos créditos muy grandes que se dan en los bancos” (Comunidad Microcrédito, 2013) como lo dijera la Presidenta de Argentina Cristina Fernández en su discurso presidencial indicando también que, como nación, son un ejemplo para Latinoamérica con respecto a la implementación de este sistema.

“Latinoamérica lidera el sistema de microcrédito a nivel mundial, según un estudio realizado por *The Economist Intelligence Unit* (EIU), que señala a ocho naciones de la región entre las 12 mejores del mundo para hacer negocios de microcréditos” (Voz de América, 2012).

Carlos Gómez Gil, miembro de la Red de Investigadores y Observatorio de la Solidaridad, refiere que “los defensores de los microcréditos alegan que son un instrumento ideal para los pobres, ya que al solicitarlos, tienen en su mano la posibilidad de salir de la situación de pobreza extrema en que se encuentran” (2005, pp 4), en su informe menciona diez tesis cuestionables sobre los microcréditos indicando que no es un instrumento para combatir la pobreza, al contrario, se debe indagar si estamos endeudando más al pobre financiándole sus gastos; no pueden ser muy positivos porque sus solicitantes son fundamentalmente mujeres ya que este sector en su mayoría está sometido al hombre y acarrear la mayor responsabilidad sobre el esposo, los hijos, la manutención de la casa que darle crédito es aumentar esa responsabilidad. (Gómez Gil, 2005)

La Ley 769 Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas define los Microcréditos como “Créditos de pequeño monto, hasta por un máximo de diez veces el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del país, destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicios, entre otros, otorgados a personas naturales o jurídicas que actúan de manera individual o colectiva, con negocios propios o interés de iniciarlos, y que serán devueltos principalmente con el producto de la venta de bienes y servicios del mismo. Estos créditos son otorgados masivamente utilizando metodologías crediticias especializadas para evaluar y determinar la voluntad y capacidad de pago del potencial cliente” (2011, Arto. 4, Num. 6)

3.7.3 Las microfinanzas en Nicaragua

En Nicaragua existe un gran número de instituciones de financiamiento de tipo comunitario, privado, público e internacional. Estas instituciones otorgan créditos de diversos tipos, a diferentes plazos, a personas y organizaciones. Algunas de ellas están siendo reguladas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) de acuerdo a la Ley No. 316 “La Superintendencia también autorizará, supervisará, vigilará y fiscalizará las instituciones financieras no bancarias, que operen con recursos del público en los términos establecidos en la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros” (2009, Arto. 2) dentro de estas instituciones, por tanto, se encuentran todas las Microfinancieras legalmente constituidas y que están sometidas a la supervisión y al control de la superintendencia.

A demás de éstas, existen muchas instituciones financieras llamadas Microfinancieras que no están siendo reguladas por la SIBOIF puesto que no utilizan recursos del público para realizar sus operaciones de préstamos, estas últimas si son reguladas por las demás leyes. También se suman a este grupo organizaciones que brindan financiamiento a pequeños proyectos productivos a favor de las poblaciones pobres incluyendo los organismos internacionales y las ONG, como el Movimiento Comunal Nicaragüense Matagalpa que a través de Agencias como Christian Aid proveen financiamiento para productores y hasta el mismo gobierno sandinista que a través de sus programas hambre cero “...se ha entregado a numerosas familias rurales muy pobres un paquete tecnológico que contempla vaquillas y cerdas preñadas, aves de corral, semillas y material vegetativo, dirigido a garantizar la seguridad y soberanía alimentaria” (La Voz del Sandinismo, 2013).

Estas entidades se rigen por las políticas de cooperación técnica y económica internacional y han logrado indudables niveles de calificación y experiencia que las habilitan en la prestación del crédito. Sin embargo, la mayoría no son funcionales en el marco de condiciones del mercado de las Microfinanzas, puesto que no tienen que cobrar el crédito a la tasa de interés que les permita pagar sus gastos para obtener una utilidad.

En Nicaragua los microcréditos han evolucionado considerablemente, ASOMIF es una asociación de instituciones microfinancieras dedicada a representar, apoyar, organizar y fortalecer la capacidad operativa como red nacional de instituciones de microfinanzas, afiliada a ésta se encuentran las siguientes instituciones: ACODEP, ADIM, AFODENIC, ASODERI, ASOC. ALDEA GLOBAL JINOTEGA, CEPRODEL, F4i-2000, F LEON 2000, FDL, FINANCIERA CAPITAL, FINANCIERA FINCA NICARAGUA, FINDE, FUDEMI, FUNDE MUJER, FUNDENUSE, FUNDESER, MICRÉDITO, PANA-PANA, PRESTANIC Y PROMUJER; que son las que legalmente están constituidas como microfinancieras. ASOMIF, por su parte, mantiene los registros de sus afiliadas lo que puede servir para autoevaluar sus indicadores como se muestra a continuación:



INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ASOCIADAS A ASOMIF
DATOS DE CARTERA Y CLIENTES
(En Miles de Dólares)
A131 de Diciembre de 2013

Instituciones	Sede	Agencias	Cientela			Monto de cartera (Dólares)		
			Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
FDL	Managua	36	29,877	28,283	58,160	26,015	39,282	65,296
FUNDESER	Managua	19	10,709	10,630	21,339	7,611	12,843	20,454
PROMUJER	León	15	54,520	1,623	56,143	18,307	568	18,875
FINANCIERA FINCA Nicaragua	Managua	14	31,614	9,974	41,588	12,527	6,592	19,119
CEPRODEL	Managua	12	5,560	4,569	10,129	4,158	4,676	8,834
FINANCIA CAPITAL	Managua	1	903	1,230	2,133	1,607	5,867	7,474
FUNDENUSE	Ocotol	13	7,970	5,352	13,322	3,528	3,784	7,312
MICREDITO	Managua	9	2,631	1,784	4,415	2,745	2,387	5,132
AFODENIC	Managua	7	2,120	1,385	3,505	2,405	2,379	4,783
ACODEP	Managua	19	3,852	3,005	6,857	1,161	2,911	4,071
CRESER S.A	Managua	1	1,171	2,481	3,652	904	2,128	3,032
FINDE	Managua	1	67	66	133	885	1,607	2,492
FUDEMI	Managua	8	3,186	1,800	4,986	1,170	1,082	2,253
F. 4i - 2000	Managua	6	4,610	1,272	5,882	1,297	563	1,860
ALDEA GLOBAL	Jinotega	1	360	839	1,199	209	1,490	1,699
ADIM	Managua	4	4,383	482	4,865	1,331	194	1,525
F. LEÓN 2000	León	6	1,569	462	2,031	887	437	1,324
PANA PANA	Puerto Cabezas	3	1,631	629	2,260	621	349	970
PRESTANIC	Managua	11	4,126	3,438	7,564	2,345	5,514	7,858
FUNDEMUJER	Estelí	3	963	181	1,144	375	101	476
ASODERI	Rivas							
TOTAL		189	171,822	79,485	251,307	90,086	94,754	184,840

Tipo de Cambio al 31 de diciembre de 2013: C\$ 25.3318 / US\$ 1.00

No publicamos la información de ASODERI, debido a que no remitió sus datos.

Tabla 1. Datos de cartera y clientes sujetos de crédito.

Fuente: (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2013)

En la tabla 1 se puede apreciar que en Nicaragua existen presencia de microfinancieras en 189 municipios poniendo en manos de sus clientes US 184,840,000; siendo FDL quién más presencia tiene en el territorio con 36 agencias y una cartera de U\$ 65,296,000 al 31 de diciembre de 2013. También se puede apreciar la inserción de las mujeres como clientes de microcréditos puesto que duplican el número de clientes varones, y en divisas están casi iguales.

Esto indica el empoderamiento de las mujeres como sujetos de créditos y donde ya no solamente el hombre figura como persona principal en las familias a nivel nacional.



INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ASOCIADAS A ASOMIF
(En Miles de Dólares)
Al 31 de Diciembre de 2013

Instituciones	Individual			Grupo Solidario			Banco Comunal			TOTAL		
	H*	M**	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
ACODEP	5,891	2,846	8,737	470	284	753			-	6,361	3,130	9,491
ADIM	62	273	335	39	482	521			-	101	755	856
AFODENIC	4,195	3,280	7,475			-			-	4,195	3,280	7,475
ASODERI	580	604	1,183			-			-	580	604	1,183
CEPRODEL	4,369	3,819	8,188			-			-	4,369	3,819	8,188
F 4i - 2000	255	257	512	40	237	278	31	204	235	327	698	1,025
F León 2000	700	972	1,671	2	13	15	3	51	54	704	1,036	1,739
FDL	30,659	18,165	48,825	1,206	2,816	4,022			-	31,865	20,981	52,846
FINANCIA CAPITAL	5,528	1,112	6,639							5,528	1,112	6,639
FINANCIERA FINCA Nicaragua	2,770	3,000	5,771			-	844	3,172	4,016	3,614	6,172	9,787
FINDE	1,473	1,062	2,534							1,473	1,062	2,534
FUDEMI	946	867	1,814	87	94	182			-	1,034	962	1,996
FUNDEMUJER	43	425	467	8	26	34			-	50	451	502
FUNDENUSE	2,687	1,941	4,627	19	191	210			-	2,706	2,132	4,838
FUNDESER	7,101	5,680	12,782	120	860	979			-	7,221	6,540	13,761
MICREDITO	2,216	1,901	4,117			-			-	2,216	1,901	4,117
PANA PANA	212	383	595	2	87	88		22	22	214	492	706
PRESTANIC	6,148	2,183	8,331			-	28	225	253	6,176	2,408	8,584
PROMUJER	9	217	226	40	1,133	1,173	344	9,324	9,668	393	10,674	11,067
Total	75,844	48,985	124,830	2,031	6,224	8,255	1,250	12,998	14,248	79,126	68,207	147,333
Porcentaje H/M por Metodología de Crédito	60.8 %	39.2 %	100.0 %	24.6 %	75.4 %	100.0 %	8.8 %	91.2 %	100.0 %	53.7 %	46.3 %	100.0 %
Porcentaje H/M del Total de Cartera	51.5 %	33.2 %	84.7 %	1.4 %	4.2 %	5.6 %	0.8 %	8.8 %	9.7 %	53.7 %	46.3 %	100.0 %

*H=Hombres/**M=Mujeres

Tipo de Cambio al 31 de diciembre de 2013: C\$ 25.3318 / US\$ 1.00

Tabla 2. Distribución de la cartera por institución, metodología de crédito y sexo de la clientela
Fuente: (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2015)

En la tabla 2 se muestra la modalidad de crédito utilizada, destinando el 84.7 % de los fondos en créditos individuales, el 5.6% para créditos en grupos solidarios y 9.7% para créditos en bancos comunales. En este caso, aunque en su mayoría se destinan los créditos individuales, también se observa que hay clientes en grupos solidarios y que este, aunque es pequeño, se puede potencializar e incursionar en esta modalidad de crédito que es factible para los pequeños productores y productoras. Además de la amplia participación de las mujeres en la metodología de créditos en grupos solidarios, un 75.4% frente a un 24.6% de los varones.



INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ASOCIADAS A ASOMIF

Al 31 de Diciembre 2013

Departamento/Municipio	ACODEP	ADIM	AFODENIC	ASODERI	CEPRODEL	F 4i -2000	F LEON 2000	FDL	FINANCIA CAPITAL	FINANCIERA FINCA Nicaragua	FINDE	FUEDEMI	FUNDEMUJER	FUNDENUSE	FUNDESER	MICREDITO	PANA PANA	PRESTANIC	PROMUJER	Total
Matagalpa	3,949	0	0	0	0	0	0	4,839	0	1,146	12	0	425	1,252	1,688	0	0	2,060	2,008	17,379
Ciudad Dario	0	0	0	0	0	0	0	0	101	0	0	0	74	0	0	0	281	0	0	456
Esquipulas	0	0	0	0	0	0	0	588	0	44	0	0	1	0	0	0	578	0	0	1,211
La Dalia	0	0	0	0	0	0	0	757	0	111	0	0	59	963	0	0	6	0	0	1,896
Matagalpa	1,577	0	0	0	0	0	0	0	672	11	0	0	648	0	0	0	115	1,587	0	4,610
Matiguás	0	0	0	0	0	0	0	1,118	0	1	0	0	0	725	0	0	494	15	0	2,353
Muy Muy	0	0	0	0	0	0	0	865	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	866
Rancho Grande	0	0	0	0	0	0	0	199	0	12	0	0	0	0	0	0	8	0	0	219
Río Blanco	714	0	0	0	0	0	0	914	0	0	0	0	0	0	0	0	420	0	0	2,048
San Dionisio	0	0	0	0	0	0	0	162	0	26	0	0	112	0	0	0	2	0	0	302
San Isidro	0	0	0	0	0	0	0	67	0	50	0	0	143	0	0	0	65	0	0	325
San Ramón	0	0	0	0	0	0	0	169	0	90	1	0	74	0	0	0	7	73	0	414
Sébaco	1,658	0	0	0	0	0	0	0	23	0	0	425	70	0	0	0	5	333	0	2,514
Terrabona	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	70	0	0	0	79	0	0	165

Tabla 3. Distribución de clientes por departamentos y municipios

Fuente: (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2013)

En la tabla 3 se observa la cantidad de clientes que cada microfinanciera reporta únicamente en el departamento de Matagalpa. Se observa que en su mayoría está concentrado el crédito en el municipio de Matagalpa, lo que indica que es posible ampliar los créditos a los demás municipios del departamento, máxime que el MCN tiene presencia en todos ellos.

Es importante destacar, que existen algunas microfinancieras que no publican sus estadísticas y por tanto se desconoce la participación que éstas tienen en el área o sector en estudio.

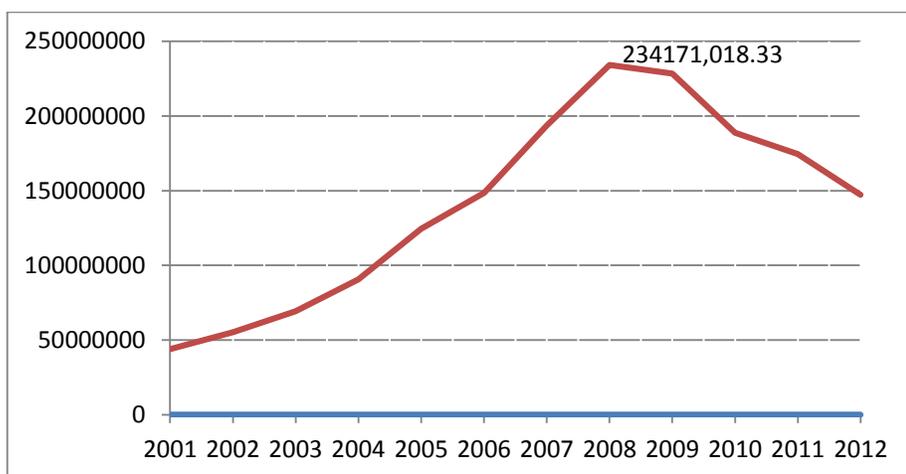


Gráfico 1. Cartera en Dólares para las Microfinancieras en Nicaragua
Fuente: (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2013)

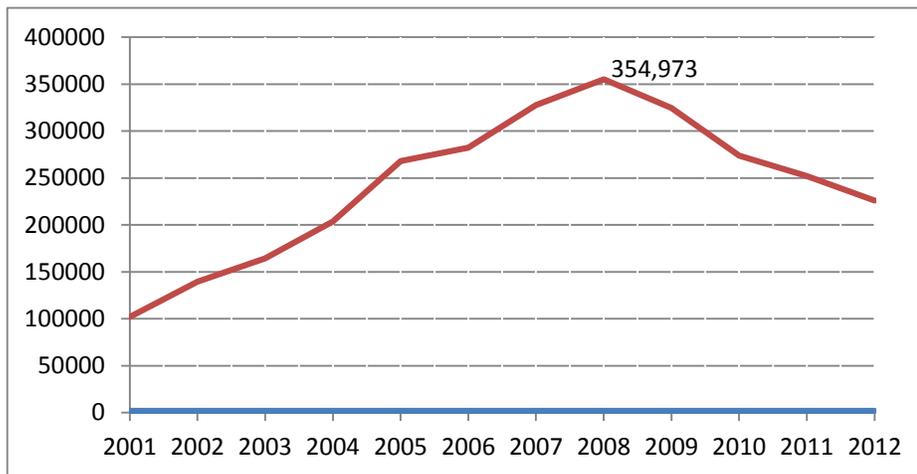


Gráfico 2. Número de clientes para las Microfinancieras en Nicaragua
Fuente: (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2013)

En el gráfico 1 y 2 se aprecia la tendencia del número de clientes y el importe total de los créditos otorgados. En estos se observa que a partir del año 2008 tanto el número de clientes como los créditos otorgados van en descenso, ello quizás por la política asistencialista del gobierno ya que "...desde el 2007 que inicio el programa – Usura Cero – se han beneficiado a más de 130 mil familias de 146 municipios del país” (Nicaragua al día).

3.7.4 Acceso al servicio de crédito en Microfinancieras

El acceso al crédito bancario es más difícil que el acceso al crédito en una Microfinanciera, pero ¿qué hace a ésta última más atractiva para solicitar un crédito? La respuesta está quizás vinculada a que la mayoría de la población es de pocos recursos y no llenan los requisitos que un banco exige teniendo obligatoriamente que recurrir a un microcrédito. Otra razón es la facilidad que tienen las mujeres para acceder al crédito. (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2010)

Por cuanto, la posibilidad para que un cliente elija a una microfinanciera en particular es porque conoce de su existencia y está familiarizado con los programas de créditos que éstas ofertan, además que gran parte de la población rural accede a estos préstamos porque desembolsan rápido el crédito y son a un plazo aún más corto.

La mayoría de los clientes también alegan que el importe prestado es poco y que no requieren un alto desembolso porque con el crédito que tienen es suficiente, también lo hacen por prudencia, prefieren ir poco a poco porque el riesgo que implica un préstamo grande es mayor que uno pequeño. (ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras, 2010)

3.8 El riesgo crediticio

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticia y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja. (Añez, 2001)

Riesgo está definido como la “contingencia o posibilidad de que suceda un daño, desgracia o contratiempo” (OCEANO)

En Nicaragua el riesgo crediticio está más asociado a la mora en que pueda caer un cliente, en la medida de que se aumenta el número de créditos la cuota de repago se tiende a aumentar. Sin un sistema de información sobre el universo de deudas de los clientes, una institución financiera cuando tiene que otorgar un crédito tiene poco conocimiento con respecto al cliente. Mientras el cliente sabe cuántas deudas tiene, la institución lo desconoce. Esto lleva al otorgamiento de créditos que apariencia pueden hacer frente a los pagos pero que en la realidad, por compromisos previos derivados de otros préstamos no pueden cumplir con las nuevas cuotas de repago. Es decir en el mercado hay un problema de insuficiente información. La información con la que se cuenta en las centrales de riesgo para analizar el funcionamiento de la clientela de las instituciones financieras, es sumamente incompleta y esto hace que los análisis sobre el mercado tengan limitaciones, por lo cual no es posible hacer conclusiones que puedan ser más útiles para desarrollar más el mercado. No se cuenta con información socio económico (ingreso de las personas, la educación, el tipo de vivienda, etc.) con lo cual es difícil desarrollar una mejor segmentación de los mercados (de Franco, 2010, págs. 11-12).

¿Por qué las personas caen en mora? ASOMIF en un estudio realizado por Mario de Franco plantea las siguientes conclusiones: (de Franco, 2010, págs. 7-8).

La mora está relacionada inversamente con los años de edad: por cada año de aumento de edad de los clientes los chances de caer en mora se reducen en 1.1%. El monto total de los préstamos no afecta la mora (el coeficiente es cero). Los chances de que un cliente caiga en mora se aumentan en 1.7% por cada mes más que se otorgue de plazo. El monto de la cuota total no afecta el chance de caer en mora. Cuando un cliente ha estado en mora aumenta los chances de volver a caer en mora en casi 7 veces. Los chances de caer en mora para un cliente que tiene dos préstamos distintos son el doble que de aquellos que sólo tienen un préstamo. Los chances de caer en mora para un cliente que tiene entre tres a cuatro préstamos son casi cuatro veces más altos que aquellos que sólo tienen un préstamo. Los chances de caer mora para un cliente que tiene cinco o más préstamos son más de cinco veces más altos que aquellos que sólo tienen un préstamo. Los clientes que tienen deudas con cooperativas tienen un chance de más de dos veces de que caer en mora que los clientes de las microfinancieras. Los clientes que tienen deudas con bancos tienen un

chance de más de una y media vez de que caer en mora que los clientes de las microfinancieras. Los clientes que tienen deudas con casas comerciales tienen más de casi 11 veces de caer en mora que los clientes de las microfinancieras. Los clientes que tienen deudas agrícolas tienen un chance de no caer en mora de 1.7 veces que los clientes que tienen deudas comerciales. Los clientes que tienen deudas de consumo son mejores 1.5 veces mejores pagadores que los deudores de créditos comerciales. Los clientes con deudas para vivienda tienen a no caer en mora dos veces más que los clientes de los préstamos comerciales.

3.9 Sujetos de crédito

Es la persona física o moral; que tiene capacidad económica y moral para recibir crédito; es decir cumple con los requisitos, políticas y reglas para obtener un crédito por una identidad financiera o empresa. La capacidad económica, es la capacidad para cubrir los intereses y el capital prestado, ya sea en efectivo o en prenda. La capacidad moral, es la capacidad para contraer obligaciones y derechos mercantiles. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

Los sujetos de créditos, sean éstos naturales o jurídicos, deben tener capacidad económica que respalde el crédito, como terrenos, edificios, salarios y además de ello aspectos cualitativos como ser mayor de edad, no tener deudas en otros establecimientos ser responsables en los pagos del crédito, esto último es la parte moral.

3.9.1 Pasos para llegar a un cliente

Un enfoque popular para comprender las etapas del proceso de ventas consiste en los seis pasos: 1) buscar clientes; 2) iniciar la relación; 3) calificar al cliente en perspectiva; 4) presentar el mensaje de la venta; 5) cerrar la venta; y 6) dar servicio a la cuenta. (Johnston & Marshall, 2009)

Mark Johnston (2009) indica que es fundamental la búsqueda de nuevos clientes los que se pueden hacer mediante visitas casa a casa cuando el mercado objetivo no está definido, pero cuando ya esta definido se pueden utilizar otras estrategias como los directorios industriales , las guias telefónicas, otros vendedores e incluso otros clientes. También es posible usar el telemárketing que consiste en hacer llamadas telefónicas a sus casas u oficinas. Con el avance de la tecnología también se puede usar el internet tanto para realizar una venta como para concertar una cita con un prospecto. Posterior a determinar el cliente prospecto se inicia la relación con éste, para ello el

vendedor debe de identificar quién es la persona encargada de tomar las decisiones con respecto a las compras. Antes de concertar una cita con el cliente, el vendedor debe de calificar al cliente con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. Luego se hace la presentación de la venta, esto es la parte medular del proceso de venta, consiste en transmitir la información del producto o servicio y convencer al prospecto para que se convierta en su cliente. Cerrar la venta significa obtener el consentimiento final para una compra, debe hacerse lo más rápido posible para no correr el riesgo de perder la venta. Después de realizada la venta, se debe proporcionar diferentes servicios y ayuda para garantizar la satisfacción y vuelvan a comprar.

Lo anterior indica que llegar a un cliente es un proceso, puesto que no es cualquier persona, es una tal que reúna las características que como empresa desea. El cliente es la persona con la que se llevará una relación bilateral y su cualificación es tan importante que de ello dependerá el éxito o fracaso de futuras relaciones.

3.9.2 Perfil del cliente

El perfil de “cliente tipo” es un cliente que no existe pero que representa a la mayoría de los que sí existen y se relacionan en nuestro propio ámbito de actuación y que compartimos con otros comerciantes. Se trata de poder conocer a este gran desconocido para saber después gestionar nuestro negocio de acuerdo en el perfil obtenido. (Anderson, Hair, & Bush, 1995)

Para determinar qué perfil se desea como cliente es necesario establecer un segmento de mercado definido, que reúna las características o cualidades que se desean en los clientes. El perfil le permitirá a la empresa seleccionar el cliente potencial conforme a los parámetros definidos que puede ser determinado a través de un estudio de mercado, por la experiencia o por políticas institucionales.

Dentro de los elementos que se definen en el perfil del cliente están: género (% mujeres, % varones), edad, estado civil, nivel de educación, ocupación, ingresos, área geográfica, tradiciones especiales y valores. (Johnston & Marshall, 2009)

Los pequeños productores son definidos como aquellos que en forma individual u organizada reúnen las siguientes condiciones: que explotan personalmente sus parcelas, sean estas propias, arrendadas o cedidas, y que de ella se deriven la mayoría de sus ingresos; que producen para la subsistencia; que la única fuente de ingresos sea la actividad agropecuaria; que la fuerza laboral sea familiar; que posean moralidad crediticia y capacidad para administrar su finca; y que cuenten con potencial de recursos físicos necesarios para el desarrollo de un plan de inversión que asegure la recuperación del crédito. (Rosario, 1992)

3.9.3 Visita a clientes

El número de visitas a clientes actuales o en perspectiva se emplea a menudo para decidir si un vendedor ha cubierto el territorio de acuerdo con el plan de la compañía. El número de visitas en cada cuenta es un factor importante en el diseño de territorios y también debe usarse para evaluar al vendedor asignado a dicha demarcación. Después de todo, las visitas de ventas emplean un recurso finito: el tiempo, que se pierde si no se aprovecha. (Johnston & Marshall, 2009)

Después de hacer una venta, el vendedor debe hacer esfuerzos especiales para dar seguimiento a sus clientes y asegurarse que estén satisfechos, además de expresar su agradecimiento por el negocio. Los vendedores experimentados saben muy bien que sus mejores clientes futuros son sus clientes presentes. Muchos compradores sufren ansiedad de postcompra, cuestionándose si habrá sido correcta su decisión, por lo cual la visita de seguimiento del vendedor puede ayudar a aliviar la disonancia al permitir que el cliente recupere la seguridad. Más aún, la venta adicional de productos complementarios muchas veces puede hacerse a través de seguimiento de postadquisición. Los vendedores también deben dar seguimiento para manejar quejas potenciales acerca del producto o servicio. (Anderson, Hair, & Bush, 1995)

A los clientes hay que visitarles continuamente con múltiples propósitos, para verificar que están conformes con el bien o servicio prestado, para ofertarles nuevos productos, o para realizar procesos de cobros. Lo importante es que al cliente hay que darle un seguimiento para garantizar fidelidad a la empresa y atender las quejas de los clientes.

3.10 Metodología para la selección, seguimiento y recuperación de créditos

Las metodologías de crédito en todos los casos siguen aproximadamente los mismos pasos, aunque a lo interno de cada uno existen diferencias entre las organizaciones, que se deben a metodologías que requieren mayor o menor presencia en los territorios y que implican diferencias en los costos de operación de las organizaciones y diferentes costos y requisitos para los sectores sociales atendidos (Bastiaensen, Crédito para el Desarrollo rural en Nicaragua. Un enfoque institucional sobre la experiencia del Fondo de Desarrollo Local, 2002)

Lo anterior sugiere que para que se otorgue un crédito debe de existir una metodología que le permita a la institución seguir paso a paso en proceso, atendiendo a las exigencias de cada una de las que forman parte de dicho proceso. Cada institución, dependiendo de sus características, debe formular este proceso.

3.10.1 La promoción de crédito

Las metodologías de promoción del crédito son normalmente dos, una que se hace a través de oficiales de crédito que llegan a los territorios a visitar a los clientes, los que de antemano han solicitado crédito en la sede regional. Estos promotores son normalmente de las ciudades y tienen poco contacto con los clientes. Por otro lado, está la forma de promoción realizada por organizaciones que contratan personal local. Este personal se selecciona a través de consultas con otras personas del lugar. Como requisito se escoge a personas neutrales, sin conflictos con otras personas del lugar y con formación básica. (Bastiaensen, Crédito para el Desarrollo rural en Nicaragua. Un enfoque institucional sobre la experiencia del Fondo de Desarrollo Local, 2002)

La forma en que se promueva el crédito dependerá de los rubros a financiar y la tipología del cliente. La forma en que se haga, mediante oficiales de crédito o por personal local, deberá garantizar que el crédito sea bien colocado. Es importante señalar la importancia de conocer a priori el territorio que se quiere cubrir y financiar las actividades económicas que prevalecen en el mismo así mismo evitar cometer el error de enviar a un promotor u oficial de crédito a construir una cartera sin el pleno conocimiento de la misma.

3.10.2 Criterios para la selección de crédito

La Superintendencia de Bancos establece en la Norma sobre gestión de riesgo crediticio una serie de criterios para la selección de créditos, estos procedimientos son: Generales. (Nombre, dirección, teléfono, Cédula de Identidad); Centro de trabajo, cargo; Constancias salariales; Estado de situación económica o declaración patrimonial; Avalúos de las garantías ofrecidas; Libertad de Gravamen; Informes de inspección y constatación de las garantías ofrecidas; Evidencia de haber consultado la central de riesgo de la superintendencia; Dirección del negocio y domiciliaria, incluyendo documentos de identidad, evidenciada por la institución financiera; La actividad del cliente y su situación en el mercado que atiende, evidenciada por la institución financiera; Fuente de ingresos con el respaldo correspondiente, cuando lo hubiera, evidenciada por la institución financiera; Estados financieros pro-forma (balance general y estado de ganancias y pérdidas) y flujos de caja proyectados, levantados por el analista de crédito de la institución financiera, que evidencie el patrimonio y la capacidad de pago del deudor; Antecedentes de pago de deudas con proveedores y otros acreedores; Solicitud de crédito en la que deberá constar el monto, plazo y forma de pago; La documentación donde conste que las garantías reales están perfeccionadas y adecuadamente valoradas, cuando corresponda; Cualquier otra documentación que exija la política o tecnología crediticia, la cual dependerá de la actividad económica del deudor (comercial, servicios, agropecuaria e industrial) y su mercado objetivo (exportación, mercado interno, mayorista o minorista); Reportes de visita al negocio del deudor que efectúe el analista de crédito, el supervisor y/o personal de recuperaciones de la institución financiera. (Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2008)

Los criterios anteriores son los que requisitos mínimos que debe considerar una institución de crédito al momento de seleccionar a un beneficiario. El incumplimiento de alguno de ellos puede ocasionar el retraso de la recuperación o la pérdida de los fondos por falta de capacidad de pago.

3.10.3 Seguimiento y distribución de créditos

Una vez que el crédito es desembolsado a veces se realizan visitas de control en las que se hace una comprobación de que la garantía aún existe. En esta visita también se observa si los ingresos de la unidad económica del cliente van evolucionando satisfactoriamente para prever posibles problemas de mora. (Comunidad Microcrédito, 2013)

El sistema de seguimiento del crédito es importante para brindar respuestas rápidas a los beneficiarios, debido a que si éstos requieren de una inyección pronta de dinero, para levantar la cosecha u otra emergencia, y el promotor conoce bien su situación actual porque ha realizado visitas periódicas, se podrá tomar decisiones inmediatas para nuevos desembolsos de dinero.

3.11 Administración.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos. (Koontz & Weihrich, 1998)

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control. (Amaru, 2009)

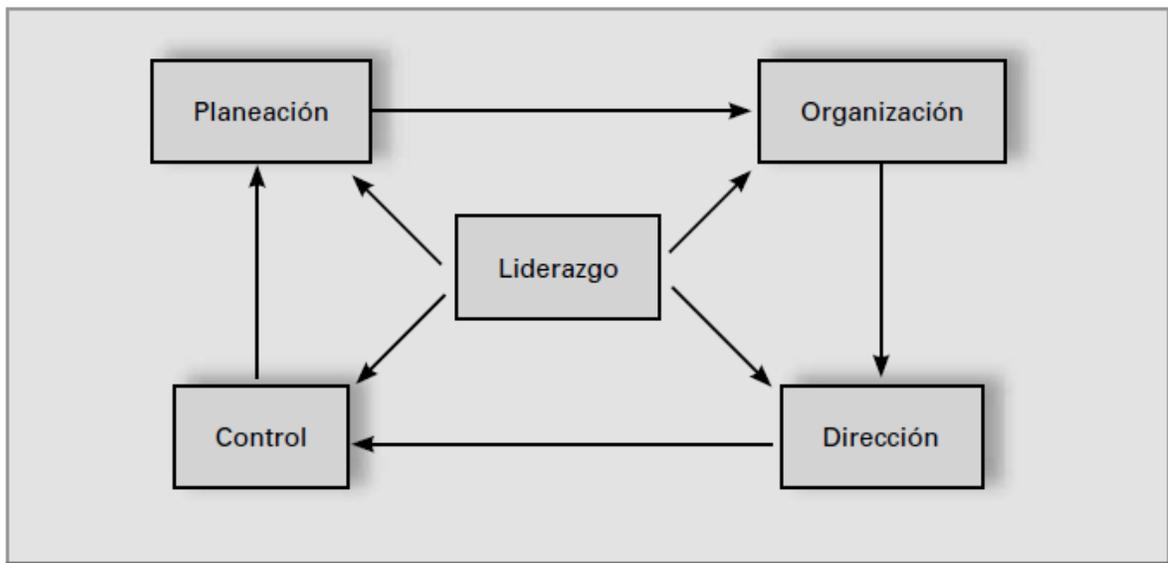


Figura 3. El proceso administrativo.

Fuente. (Amaru, 2009)

La administración de las organizaciones por tanto requiere de la aplicación del proceso administrativo, de modo que al hacerlo se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como, tomar decisiones con base en el uso racional de los recursos escasos.

3.12 Políticas de crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. (Comunidad Microcrédito, 2013)

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. (Financiera Rural, 2011)

De tal manera que, una empresa debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa y así evitar problemas futuros. Se debe considerar que una ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producirán resultados óptimos.

Lo anteriormente señalado, válido para empresas en general, también lo es para las entidades financieras, en cuyo caso las políticas de crédito conforman el marco referencial para el otorgamiento de préstamos. Además constituyen una guía para las actividades destinadas a garantizar el cumplimiento del pago de dicho crédito.

3.13 Cartera de crédito

Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la institución. (Gómez Gil, 2005)

La cartera de crédito puede estar formada por el crédito corriente, el cual está formado por préstamos cuyas fechas de vencimiento son los originalmente pactados; la cartera prorrogada, la cual se considerará cartera prorrogada a aquellas concesiones de créditos con una extensión o ampliación de plazo no mayor al recibido o pactado originalmente, a este tipo no es conveniente modificarle los términos del contrato; la cartera reestructurada, está compuesta por aquellos

préstamos que han sido modificados en términos y condiciones originalmente pactadas, realizadas por un deterioro en la capacidad de pago del crédito por parte del prestatario; la cartera vencida, Comprende todas aquellas obligaciones contenidas en su plan de pago y que no fueron canceladas a su fecha de vencimiento. Para determinar el grado de irrecuperabilidad, de la cartera de crédito vencida se debe clasificar en orden cronológico de vencimiento, también se le puede dar una subclasificación se puede determinar parte de la cartera irrecuperable; y la cartera en cobro judicial, está formada por las obligaciones que agotados los procedimientos y medios corrientes de recuperación utilizados por la entidad financiera, la misma puede demandar su derecho como acreedor ante una autoridad legal y competente del país (juez), para que el acreedor pague su adeudo. (Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2008)

En este sentido, es necesario conocer la composición de la cartera existente en una empresa para poder evaluar el comportamiento de la misma y llevar un registro continuo de la información que se genera y que es de utilidad para la organización.

3.14 Distribución de la cartera de créditos

La cartera de créditos según (Financiera Rural, 2011) está distribuida de la siguiente manera: Créditos de Consumo, son todos los créditos otorgados a personas naturales destinados a financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de obligaciones, servicios personales, cuya fuente principal de ingresos provenga de salarios, remuneraciones por consultorías, rentas, alquileres, intereses por depósitos, rendimiento e inversiones, jubilaciones, entre otros. También, se imputarán a este grupo los créditos desembolsados por medio de tarjetas de crédito, así como los contratos de arrendamiento financiero, siempre y cuando la fuente de pago sea igual a la antes señalada. Créditos Hipotecarios para Vivienda, son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación, mejoramiento de viviendas, o adquisición de lotes con servicios, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria; Créditos Comerciales, créditos otorgados en moneda nacional o extranjera por montos mayores al equivalente de diez mil dólares (US\$10,000.00) a personas naturales o jurídicas, orientados a financiar los sectores de la economía, tales como: industriales, agropecuarios, turismo, comercio, exportación, minería, construcción, comunicaciones, servicios y todas aquellas otras obligaciones

de naturaleza comercial del deudor. También se imputarán a este grupo, los deudores de la pequeña y mediana empresa (PYME).

Conocer la distribución de la cartera de clientes permitirá saber dónde están colocados los créditos y con ello poder cuantificar lo invertido, recuperado y en mora para poder tomar decisiones sobre qué rubros conviene más tener invertido y cuál le genera mayores o menores beneficios.

3.15 Los manuales de crédito

Los manuales de crédito son los conjuntos de políticas y procedimientos necesarios para el funcionamiento, organización y manejo administrativo de los créditos. Es el principal documento normativo de consulta para el personal de la Microfinanciera involucrado en las actividades que se realizan en las diferentes etapas del Proceso de crédito, es de observancia general y su carácter es obligatorio. (Financiera Rural, 2011)

El principal objetivo de los manuales de crédito consiste en dar a conocer formalmente las disposiciones que rigen las operaciones de crédito a las que deben apegarse todas las áreas de la Microfinanciera que estén involucradas en el Proceso de crédito con el propósito de que, al aplicarlas, se garantice una operación ágil, eficiente, segura, homogénea y apegada a la legislación, a las disposiciones generales de las autoridades regulatorias de la Institución y a la normatividad y reglamentación aplicables.

El contenido de los Manuales de créditos dependerá de la forma en que se otorgarán los préstamos, siendo estos créditos individuales y créditos colectivos.

3.16 Manuales para créditos individuales

Para (Morales & Morales, 2014), los manuales de créditos individuales por lo general deben contener como mínimo la siguiente información:

- a) Metodología del crédito. En este apartado se debe incluir la definición de la persona sujeta de crédito, su valoración moral tanto dentro como fuera de la institución, entendiéndose este último como el compromiso que adquiere tanto el sujeto de crédito como su fiador. Se debe verificar la información que el cliente proporciona, evaluar la

capacidad de pago, definir los procedimientos de supervisión, seguimiento, cobros y refinanciamiento de préstamos.

b) Las instancias de aprobación. En este apartado se incluirá los diferentes comités de crédito que se formen para dar respuesta a una solicitud de crédito dependiendo del importe a prestar. Así, a cada comité se le define un rango en que está autorizado para darle paso a un crédito.

c) Políticas de crédito. En este apartado se puntualizará la cobertura geográfica, los rubros o actividades a financiar, los criterios de selección y la fianza, prenda o garantía a presentar en dependencia del importe prestado. Los montos a financiar, plazos, tasas de interés y formas de pagos.

Por consiguiente, el manual de créditos individuales debe contener todo el proceso para la selección, entrega y recuperación de los créditos. Esto implica primero conocer las características del cliente, aprobar o rechazar el crédito evaluando cualitativa y cuantitativamente los sujetos de crédito y estableciendo políticas que ayude a tomar decisiones con respecto a los montos, tasas, plazos y formas de pago.

3.17 Manuales para créditos colectivos

Según (Morales & Morales, 2014), los manuales de créditos colectivos por lo general deben contener como mínimo la siguiente información:

a) Generalidades de los créditos colectivos. En este apartado se definen los créditos colectivos, la responsabilidad de los asociados, la importancia que implica la solidaridad, la honestidad de los miembros que formarán parte del grupo.

b) El proceso de crédito. En este apartado se presenta la forma en que se venderá o promocionará el servicio, se definen los criterios que deben reunir los socios o integrantes del grupo, sus capacidades de pagos, las visitas de inspecciones. También se debe definir el comité de crédito que aprobará los créditos.

c) Políticas de crédito. Aquí es necesario que se defina las actividades a financiar, los criterios de selección, los montos y plazos a financiar, tasas de interés y las garantías.

Considerando lo anterior, el manual de créditos colectivos debe contener todo el proceso para la selección, entrega y recuperación de los créditos. Es necesario incluir en este el proceso que conlleva conocer las características de los beneficiarios que componen el grupo, evaluar cualitativa y cuantitativamente los sujetos de crédito y establecer políticas que ayude a tomar decisiones con respecto a los montos, tasas, plazos y formas de pago.

3.18 Manual de archivo y resguardo de expedientes

Los manuales de archivos y resguardo de expedientes con un conjunto de políticas que definen los mecanismos de clasificación, organización, resguardo y custodia de expedientes. Es una herramienta e instrumento de capacitación al personal respectivo y de estandarización de políticas y procesos en el control y manejo de la documentación existente en los expedientes de los clientes. Las políticas establecidas en él son de aplicación general y obligatoria para los involucrados en el manejo de Archivo de las instituciones; constituyéndose en un documento de consulta para el personal que ejecuta las actividades de crédito, documento de inducción para el personal de nuevo ingreso y documento base imprescindible en la revisión de actividades, por parte de auditoría. (Financiera Rural, 2011)

Por cuanto su principal objetivo es el de establecer las políticas para la administración de los expedientes de crédito en la institución, herramienta de apoyo para efectos de consulta, capacitación para un mejor control y manejo de la documentación garantizando la conservación adecuada de la documentación, de acuerdo a las políticas establecidas en el presente en él.

(Financiera Rural, 2011), establece que el contenido de los manuales de archivos y expedientes por lo general debe contener como mínimo la siguiente información:

a) Generalidades. Una definición clara de los componentes que se llevarán en los archivos, estos incluyen: el archivo, archivo legal, archivo operativo, archivo muerto, expediente, documentación activa.

b) Responsabilidades. En este apartado se indican las responsabilidades de todos los involucrados en el manejo de los expedientes.

c) Políticas operativas. En este apartado se debe presentar los componentes de un expediente para que esté completo, definir los mecanismos de entrada y salida de documentos del expediente, clasificar los expedientes de acuerdo al fin del crédito, la seguridad que debe tener los expedientes de acuerdo a la relevancia del contenido de éstos, definir cuando un expediente es Muerto y cuando se debe eliminar así como los procedimientos para la eliminación del expediente.

Por consiguiente, es importante que en toda organización se mantenga la información resguardada conforme lo que indica el manual de documentos y archivos. Ello garantizará que los expedientes puedan ser consultados en los momentos y circunstancias que sean necesarios sin el temor de que se extravíen, deterioren o destruyan.

PREGUNTAS DIRECTRICES

- a) ¿Cuál es el procedimiento utilizado en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de microcréditos?
- b) ¿En qué consiste cada uno de los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de microcréditos?
- c) ¿Coinciden los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de microcréditos con lo propuesto por los referentes teóricos relacionados con la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC?
- d) ¿Cómo debería ser la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC?

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque de la Investigación

Según (McMillan & Schumacher, 2005), se utilizan los términos cualitativo y cuantitativo para identificar diferentes modalidades de estudios y la distinción sobre la naturaleza del conocimiento. Sigue diciendo “La forma más evidente para el lector de distinguir entre una investigación cuantitativa y cualitativa es la forma de presentación de los datos. La investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos en forma de números; la investigación cualitativa presenta los datos como una narración”.

Para Bonilla y Rodríguez, (citado por Bernal, 2010) El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Para (McMillan & Schumacher, 2005), el enfoque cualitativo es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno.

El enfoque cuantitativo parte de una idea que va acotándose, y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Con respecto al enfoque cuantitativo o método tradicional, (Bernal, 2010), indica que éste se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que

expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El enfoque utilizado en la presente investigación es cualitativo con implicaciones cuantitativas. Es de enfoque cuantitativo puesto que, utilizando los criterios de Hernández, Fernández, & Baptista, implicó un proceso que incluye la definición de objetivos, preguntas directrices y la revisión de la literatura para la construcción del marco teórico que sustente los procedimientos utilizados en la investigación para llegar a los resultados de la misma. Y es de enfoque cualitativo puesto que, de acuerdo a Bernal en la investigación la preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social, por cuanto para obtener los resultados de la investigación, la recolección de datos se hizo sin medición numérica, con preguntas de contenido y forma abierta, de tal manera que se pudo describir y analizar las conductas colectivas e individuales de los funcionarios tal cual las expresaron, estas opiniones sirvieron para interpretar los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos y poder compararlos, analizarlos y demostrarlos; ello con los procedimientos que los referentes teóricos ofrecen, enfoque que también es sustentado por McMillan en el sentido de que el investigador recopila los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno y que los resultados son presentados más como narración que en términos numéricos.

5.2 Tipo de investigación

Para (Bernal, 2010), “La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador”.

En este sentido es necesario conocer los diferentes tipos de investigaciones (citadas por Bernal, 2010): Salkind (1988) explica que la **investigación histórica** busca entender el pasado y su relación con el presente y el futuro. Casares Hernández, et al. (1995), indica que la **investigación documental** depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en

documentos, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. Según Cerda (1998), en la **investigación descriptiva** se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de las personas, situaciones o cosas. Una de las funciones principales es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. Para Salkind (1998), la **investigación correlacional** tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. La **investigación explicativa o causal** tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. El **estudio de caso** es una modalidad investigativa que se utiliza ampliamente en las ciencias sociales, en especial en la psicología, la educación, la salud, la sociología, la antropología y, de manera más reciente, en los campos de la economía y la administración; tiene por objetivo estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para la **investigación experimental**, de acuerdo con Hernández Pina et al. (2001) un experimento es un proceso planificado de investigar en el que al menos una variable (llamada experimental o independiente es manipulada u operada intencionalmente por el investigador para conocer qué efectos produce ésta en al menos otra variable llamada dependiente; toda investigación experimental parte de hipótesis, por lo que el objetivo es probar esa hipótesis.

En la presente, el tipo de investigación utilizado es de tipo descriptivo puesto que en la misma se describen los procedimientos utilizados para la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC, además en ella se observan los elementos que menciona (Bernal, 2010), “Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”.

5.3 Diseño de la investigación

En la investigación no experimental el investigador no puede controlar las variables con la precisión como se hace en la experimental. De esta manera, se tiene como fin aproximar las condiciones de la experimentación verdadera a una situación que no permite el control o la manipulación (o ambos elementos) de todas las variables relevantes. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para (McMillan & Schumacher, 2005), Las modalidades no experimentales describen alguna circunstancia que ha ocurrido o examinan las relaciones entre aspectos sin ninguna manipulación directa de las condiciones que son experimentadas. Existen cinco tipos de modalidades de investigación no experimentales: descriptivo, comparativo, correlacional, encuesta y ex post facto.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En este sentido, la presente investigación es no experimental con diseño transversal y de tipo descriptiva. Es no experimental puesto que en la misma no se manipularon intencionalmente las variables en estudio ni las condiciones en las que se encontraron, estas ya habían sucedido y se observaron como se dieron en su contexto natural; de corte transversal puesto que los datos se recolectaron en un único momento en el cual se evaluaron los procedimientos de selección, entrega y recuperación de los créditos en el año 2019; y es de tipo descriptiva puesto que se limita a caracterizar las variables tal y cual se presentan.

5.4 Técnicas para recolección de datos

Para Tamayo y Tamayo, (2003), la técnica de recolección de datos, es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe

cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

Por cuanto es indispensable en el proceso de la investigación científica utilizar una o más de una técnica de recolección de datos que integre la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son:

Cuestionarios

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. Básicamente existen tres tipos de preguntas, **preguntas abiertas**: estas le permiten al encuestado contestar en sus propias palabras, es decir, el investigador no limita las opciones de respuesta; **preguntas cerradas**: le solicitan a la persona encuestada que elija la respuesta de una lista de opciones. En estas se elimina el sesgo del entrevistador, son fáciles de codificar y se obtienen respuestas muy concretas; y **preguntas de respuestas a escala**, las cuales van dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o a una variables por medir. (Bernal, 2010)

En la presente investigación se aplicó cuestionarios a los promotores de crédito o coordinadores municipales del MCN y al responsable de custodia de los documentos y archivos de la oficina departamental de MCN. El primero consta de 23 interrogantes y el segundo consta de 15 interrogantes, todas ellas son preguntas cerradas con las opciones Si, No y No Aplica.

El objetivo de la aplicación es, recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunes, Movimiento Comunal Nicaragüense. Ver anexo 3 y 4.

Entrevistas

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal, 2010)

La entrevista fue aplicada al Director de Proyectos, consta de 50 preguntas y el objetivo de esta es, Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunes, Movimiento Comunal Nicaragüense. Anexo 2.

Guías de observación

Esta guía fue aplicada a la persona responsable del resguardo y custodia de los documentos y archivos del MCN en la modalidad de FEC, el objetivo de dicha aplicación es, Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunes, Movimiento Comunal Nicaragüense, mediante la revisión de documentos y archivos utilizados en los procesos de créditos. El instrumento consta de 44 interrogantes y se muestra en el Anexo 5.

Guías de revisión de documentos

La revisión de documentos es una técnica de auditoría conocida como técnica de verificación documental por medio de la inspección, la cual involucra el examen físico y ocular de algo, como evidencia soporte de transacciones realizadas. Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. (Franklin F, 2007)

El instrumento está orientado a la revisión de la documentación para conocer el capital financiero, su distribución entre los municipios, los fondos centralizados y descentralizados inversión y recuperación de créditos, distribuidos por municipios (ver anexo 6)

5.5 Población y Muestra

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. (McMillan & Schumacher, 2005).

En esta investigación la población esta representada por la Asociación Movimiento Comunal del Departamento de Matagalpa, específicamente en el área donde se coordina y ejecuta el programa de créditos en la modalidad de FEC, en donde existen un total de 10 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 1 director de proyecto, 8 promotores (1 en San Isidro, 1 en Sébaco, 2 en Matagalpa, 2 en San Dionisio y 2 en Esquipulas) y 1 encargado de registro de archivos en Matagalpa. De igual manera se toma como población los informes y la documentación soporte de las operaciones de crédito en la modalidad de FEC.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

El muestreo intencionado, en palabras de (McMillan & Schumacher, 2005), el investigador selecciona elementos particulares a partir de la población que será representativa o proporcionará información sobre el elemento de interés. Sobre la base del conocimiento que tiene el investigador de la población, se hace un juicio sobre qué sujetos deberían ser seleccionados para proporcionar la información más adecuada que responda al propósito de la investigación.

En esta investigación, la muestra seleccionada fue de siete personas. En dicha selección se utilizó el método no probabilístico intencionado, puesto que dependió del juicio profesional del

investigador tomando en cuenta los elementos representativos de la población en las diferentes áreas donde se desarrollan los créditos en modalidad FEC. La documentación revisada se tomó como muestra los archivos del año 2019; todo ello para obtener la información necesaria en diferentes fases del proceso investigativo.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El proceso de análisis y discusión de resultados es prácticamente la última etapa del proceso de investigación, en donde todas las etapas anteriores concurren hacia la realización de la misma. La importancia de este proceso radica en hacer hablar los resultados de los datos obtenidos, puesto que por si mismos carecen de importancia.

En este sentido, el proceso de análisis se realiza de conformidad con los objetivos planteados y sintetiza los resultados de los instrumentos utilizados de modo que proporcionen respuesta a la interrogante originalmente planteada en la investigación, de igual manera se discuten los resultados obtenidos, comparándolos con los referentes teórico para ampliar el significado y poder definir y clarificar los conceptos y con ello consolidar en una propuesta sólida que dé respuesta a la problemática planteada.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso investigativo realizado a los Fondos Económicos Comunes (FEC) del Movimiento Comunal Nicaragüense, departamento de Matagalpa.

Información básica del MCN

El Movimiento Comunal Nicaragüense es una organización de carácter social, su propósito es el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los y las pobladoras organizadas en las comunidades, mediante la organización, movilización y participación popular, negociación e incidencia en la definición de las políticas de los gobiernos locales y nacional, así como en las agendas de cooperación de los organismos nacionales e internacionales, gestión de recursos, construcción de relaciones de equidad entre hombres y mujeres y la capacitación al liderazgo comunitario.

Una característica del MCN es el de ser autónomo de Partidos Políticos, Gobiernos y cualquier otra institución nacional e internacional. Tiene una política de alianzas con organizaciones de cualquier signo, de manera horizontal y en beneficio de las comunidades.

El MCN, en su membresía y en las comunidades con las cuales trabaja, no hace distinción ni discriminación de sexo, raza, etnia, idioma, edad, religión, condición económica, posición política e ideológica.

Las áreas de trabajo que impulsa el MCN en las diferentes comunidades son impulsadas pensando y aplicando las líneas y acciones estratégicas que se han propuesto, esto significa que ante cualquier problemática y en cualquier territorio el Movimiento se plantea:

- Organizar a las y los pobladores,
- Generar procesos de movilización e incidencia política,
- Capacitar e informar al liderazgo,
- Gestionar los recursos necesarios que garanticen el éxito de los retos que nos proponemos y,
- Divulgar las acciones que de forma organizada impulsan las comunidades.

Pero antes que nada, el MCN debe promover la participación masiva y protagónica de las comunidades en la solución de sus propios problemas, generando conciencia política y desarrollo organizacional.

6.1. Identificar los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC.

➤ Proceso de selección de crédito.

(Van Horne & Wachowicz, 2010) Definen los sujetos de crédito como la persona física o moral; que tiene capacidad económica y moral para recibir crédito; es decir cumple con los requisitos, políticas y reglas para obtener un crédito por una identidad financiera o empresa. La capacidad económica, es la capacidad para cubrir los intereses y el capital prestado, ya sea en efectivo o en prenda. La capacidad moral, es la capacidad para contraer obligaciones y derechos mercantiles.

En la entrevista realizada al Director de Proyectos se le pregunta ¿Existe una definición específica del perfil de cliente que interesa al MCM? “Sí, existe una definición clara de quién es nuestro cliente”, contesta el entrevistado. Actualmente el MCN a través de los FEC está

financiando a productores agropecuarios en la zona donde el proyecto está presente, en este caso Matagalpa, Sébaco, San Isidro, San Dionisio y Esquipulas.

Los promotores también conocen de los requisitos que están presentes en la Normativa de crédito que actualmente está en vigencia.

La normativa de créditos en el proceso de selección debe contener explícitamente designadas: los criterio básicos de selección, las actividades a financiar, las personas a financiar, la cobertura geográfica, la valoración moral, comprobación de la información, la evaluación de la capacidad de pago y el sistema de garantías.

Criterios básicos de selección.

Nacionalidad e identificación, ser nicaragüense y presentar cédula de identidad, a aquellos extranjeros con cédula de residencia siempre que el fiador sea nicaragüense. Presentar referencias comerciales y/o de crédito: Todos los solicitantes de préstamos deben presentar algunas de las siguientes referencias comerciales o crediticias: constancias salariales, facturas, recibos de cancelación, contratos, matrícula de fierro para los ganaderos. Edad, las personas financiadas y fiadores deben ser mayores de edad o emancipados mayores de 18 años y hasta 70 años. Permanencia en el territorio, los clientes a financiar serán aquellos que tienen como mínimo un año de residir en su domicilio.

En el proyecto FEC se ha definido que los criterios básicos para ser sujeto de crédito son:

- Vivir y ser reconocido en la comunidad.
- Tener buen record crediticio.
- No pertenecer a otros grupos de crédito.
- Establecer compromiso con el MCN y la comunidad.
- Experiencia en el rubro a financiar.

Actividades a financiar

Las actividades a financiar son aquellas actividades económicas que se desarrollen en el territorio. Estas pueden ser agropecuarias, comerciales y de servicios, siempre que las mismas

estén dentro del marco de las leyes del país. Financiar actividades de la construcción, reparación y mejoras de viviendas, compra de terrenos y gastos de consumo. No se financian actividades que atenten contra la moral y buenas costumbres.

El proyecto FEC ha definido como actividades a financiar:

- Compra de parcelas de tierra.
- Compra de vaquillas.
- Compra de cerdos.
- Compra de silos.
- Compra de bombas de mochila.
- Autoconstrucción de viviendas.

Personas a financiar

Las personas a financiar se refieren a que el crédito está dirigido a personas que desarrollan una actividad económica con una fuente de ingreso regular y seguro, que además gocen de prestigio de ser reconocidos como personas responsables y honorables. El servicio de préstamos no discrimina por condiciones de género, creencias políticas, religiosas, etnia y orientación sexual. De igual manera atender las solicitudes de personas jurídicas.

Es necesario definir las personas a no financiar, estas pueden ser aquellas personas que no realicen actividad económica evidente, que estén desempleados o aquellas que presenten malas referencias sociales, comerciales y laborales; clientes nuevos que gozan de inmunidad o que representan altos costos o dificultad para recuperar el préstamo (en caso de incumplimiento). Por ejemplo: Autoridades Municipales, Militares, abogados y dirigentes políticos. A clientes Agropecuarios con préstamos al plazo o con cuotas anuales que presenten atrasos de pago injustificados de tres meses continuos y clientes no agropecuarios con pagos regulares que presenten atrasos continuos injustificados de más de dos meses.

En el proyecto FEC las personas a financiar son los productores de la zona donde tiene presencia el proyecto, ser miembro activo del MCN, su ingreso provenga de su finca y no pertenecer a otros grupos de crédito.

Cobertura geográfica

La cobertura geográfica se compone de los clientes a financiar, cuyos domicilios y ubicación de la unidad económica está en el radio de acción definido por la institución; de igual manera definir si es posible financiar aquellos clientes que a pesar de no tener su domicilio en el territorio pasen la mayor parte del tiempo en el mismo.

En el proyecto FEC, la cobertura geográfica está representada por los 5 municipios donde tiene presencia: Matagalpa, Sébaco, San Isidro, San Dionisio y Esquipulas.

Valoración moral

La valoración moral, es el principal criterio de selección, ésta se entiende como la condición del solicitante y del fiador respecto a su honestidad y el récord de pago construido dentro o fuera de la institución. Para asegurar una selección ajustada a este enunciado, se deben de realizar las siguientes, acciones: evaluación del cliente a partir de las redes sociales y económicas con las que se relaciona, investigación del comportamiento económico y social del solicitante, e investigación de los antecedentes crediticios con otras instituciones.

En el proyecto FEC solamente se consulta con el cliente si no tiene deudas pendientes con otras instituciones, se consulta con miembros de la comunidad que lo conocen que verifiquen la información que este proporciona.

Comprobación de la información

Todas las personas que soliciten crédito deberán ser visitados en su domicilio (nuevos y de refinanciamiento) y/o donde lleva a cabo su actividad económica para determinar la capacidad de pago. La información sobre el lugar de trabajo, ingresos salariales y referencias comerciales deberá ser verificada a través de llamadas telefónicas o visitas.

En el proyecto FEC, la información se valida de acuerdo a lo que la comunidad conoce del cliente. El crédito se da en base a la confianza y el compromiso adquirido con el MCN.

Evaluación de la capacidad de pago

Un crédito por lo general constituye un riesgo, un mitigante del riesgo es la capacidad de pago del prestatario, la cual hay que demostrarla. En los expedientes de crédito de la institución se debe reflejar la capacidad de pago mediante la relación existente entre los ingresos y los egresos del solicitante.

Los clientes deben contar con capacidad de pago suficiente para rembolsar los recursos prestados en la forma y el plazo previsto. El cálculo de los ingresos se debe realizar a partir del rendimiento de los activos productivos actuales y de los otros ingresos con que cuenta la unidad económica. En el caso de la agricultura, se puede tomar como referencia los datos históricos y la situación agro - ecológica y de precios actuales.

En el proyecto FEC no se hace ningún proceso de evaluación de la capacidad de pago, el crédito se da en base a la confianza y la voluntad de pago del cliente.

Sistema de garantías

El proceso de selección de clientes incluye el análisis del colateral o la garantía, esta se representa en documentos legales que el cliente puede ofrecer a la institución de crédito, en caso de cualquier eventualidad para la seguridad del financiamiento. (Financiera Rural, 2011).

Cada tipo de garantía debe especificar los siguientes requisitos:

- Hipotecaria: Escritura pública, libertad de gravamen, solvencia municipal y existen.
- Prendaria: Facturas de bienes, en caso de no poseerlas se manda hacer una declaración ante un jurado, la cual sirve como una factura, el bien debe estar en óptimas condiciones y el valor del bien se basa en el de compra es decir cuando el bien ya ha sufrido su depreciación.
- Fiduciaria: Carta de trabajo, colilla del INSS, identificación personal, recibos de agua potable, energía eléctrica.

En los expedientes de cada cliente se debe indicar la selección y cobertura de la garantía en relación al monto solicitado, en el proyecto FEC no se solicita al cliente ningún tipo de garantía,

únicamente en los casos de compra de vaquillas es que se retiene las cartas de ventas. Esto deja desprotegido el crédito corriendo el riesgo de que no se pueda recuperar.

➤ **Proceso de aprobación y entrega de créditos.**

Revisión

Para tomar una decisión el comité de crédito valorará:

- El récord crediticio (historial del cliente viejo)
- Referencias con otras instituciones y los resultados de la investigación social (nuevos clientes).
- Capacidad de pago.
- Calidad de las Garantías.
- Propósito del crédito.
- La situación del sector económico del negocio donde se ubica el cliente. (Comunidad Microcrédito, 2013)

En el proyecto FEC, no hay documentos que revisar al momento de aprobar el crédito, únicamente existe un documento que es la carta manuscrita de solicitud de crédito, sobre la cual se plasma el visto bueno del director de proyectos para su aprobación.

Contrato de crédito.

El contrato de crédito es un instrumento utilizado para consolidar las obligaciones que contraerán las partes involucradas, institución y cliente, al establecer derechos y obligaciones para el futuro, siendo este un eje de estudio en esta investigación para verificar el debido cumplimiento por parte del proyecto FEC al momento de formalizar los créditos aprobados y que se desembolsaran a los beneficiarios seleccionados.

El director de proyectos afirma que en la institución no se elabora ningún tipo de contrato entre ambas partes, el establecimiento de responsabilidad del prestatario, aceptación de las condiciones crediticias (plazo, monto, tasa de interés, comisiones y forma de pago), descripción

del tipo de colateral y aceptación en caso de incumplimiento de su obligación crediticia se hace de forma verbal y se apoyan en la buena voluntad de los deudores de cumplir su palabra.

De igual manera los coordinadores municipales afirman que no se hacen contratos y la investigación documental se pudo constatar esta información puesto que no existe ningún documento que soporte el crédito. Únicamente se encontraron las planillas de entrega de créditos.

Aprobación de parte del comité de crédito.

Para proporcionar agilidad en la operación, el cliente además de cumplir con los requisitos correspondientes, se consideraran como sujetos de préstamo los que posean: la solicitud del préstamo, información económica, fianza solidaria, formato de garantías, reporte de la central de riesgo, evaluación de las garantías por la asesoría legal. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La ficha de solicitud y /o inspección deberá estar llenada correctamente, de lo contrario no será incluida en el sistema. Así mismo, una vez llenada correctamente la ficha e incluida en el sistema, se deberá presentar el expediente completo al Comité de Crédito, con una valoración por escrito del oficial de crédito. Para todos los casos, los Oficiales presentarán la ficha con sus cálculos económicos, propuestas de monto y condiciones al comité de crédito. La decisión del comité se deberá notificar por escrito y el Administrador procederá a su vez, a comunicar la decisión final, continuando después los procedimientos normales de un crédito. (Comunidad Microcrédito, 2013)

En el proyecto FEC no hay comités de crédito que puedan evaluar las condiciones bajo las cuales se otorgan los créditos, generalmente los aprobados por el director de proyectos y/o por los coordinadores de cada municipio en conjunto con la directiva del MCN del municipio.

➤ Proceso de recuperación de los créditos.

Cartera de crédito.

La cartera de crédito, es el conjunto de recursos que la entidad financiera ha entregado en calidad de créditos y que debe ser recuperado a su debido tiempo y en su totalidad. (Añez, 2001).

Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la institución. (Gómez Gil, 2005)

En el proyecto FEC se observa que existes dos grandes carteras de créditos, la primera denominada Fondos Centralizados administrados directamente por la oficina departamental del MCN en Matagalpa y la otra Fondos Descentralizados administrados por los coordinadores del MCN en los municipio donde tiene presencia el proyecto.

Los fondos centralizados disponen de C\$3,917,658.59 que representan el 89% de los fondos y los fondos descentralizados disponen de C\$506,340.26 que representa el 11% del total de los fondos.

Recuperación de créditos.

En palabras de Gómez Gil, (2005), la Recuperación de la Cartera de Créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo. Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos intentan primero conseguir un pago parcial del crédito.

El director de proyecto afirma que el MCN en la modalidad de FEC no posee personal que se dedique al proceso de recuperación de la cartera, lo que se traduce en una tasa alta de morosidad, puesto que, los fondos centralizados la mora es del 58% y de los fondos descentralizados es del 83%, en su mayoría con créditos que poseen más de tres años de haberse vencido.

Cobro

Para (Altamirano T, Herrera G, & Parrilla A, 2014), La cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente Industrial, Comercial, Financiera, o Prestadora de Servicio; actividad, que se realiza en México y en todos los países del mundo.

Las acciones a la administración de cartera son cuatro según (Morales & Morales, 2014), descritas a continuación:

El Preaviso: Consiste en un recordatorio de pago que se efectúa mediante llamada telefónica o mensajería electrónica a los prestatarios u obligados con el banco; cuando sus antecedentes de pago no fuesen acordes a la obligación estipulada en el contrato, este segmento de cobranza abarca préstamos que han sido readecuados o refinanciados por la Institución.

El Cobro Administrativo: son las acciones que realiza cada agencia por conducto del oficial de cartera o personal asignado respecto aquellos prestatarios, avalistas u obligados que se encuentran en mora o a quienes se les hubiese dado por vencido el crédito o plazo de pago otorgado.

El Cobro Extrajudicial: son los requerimientos de pago efectuados al prestatario, avalista u obligado, por un profesional del derecho independiente o en representación de una compañía de cobranza, por medio de llamadas telefónicas, mensajería, visitas personales o cualquier otro medio, con el propósito de evitarse la acción judicial.

El Cobro Judicial: consiste en la acción instaurada por un profesional del derecho independiente o en representación de una compañía de cobranza, tendiente al cumplimiento forzoso de la obligación contraída.

Según describe el director de proyectos, el MCN le envía una carta a los deudores a través de los coordinadores municipales para que den por enterado la situación del crédito, de ahí no pasa a las demás instancias una vez que el deudor decida no pagar.

Prórroga

Ampliación del plazo de vencimiento del total o parte de una obligación por más de 30 días y hasta por un máximo de seis (6) meses. (Morales & Morales, 2014).

Reestructuración

Operación efectuada dentro del plazo de vencimiento de una obligación, consiste en una nueva programación de cualquiera de los aspectos consignados en el documento respectivo, como ser amortizaciones, plazos, tasas de interés y otros vinculados con el préstamo que impliquen variación de las condiciones estipuladas. (Morales & Morales, 2014).

Saneamiento

Se entiende por Saneamiento de Cartera las medidas que las instituciones puedan tomar para depurar su cartera de préstamos calificada como incobrable, a efecto de reducir el índice de mora y castigar contra reserva los préstamos considerados incobrables. Según (Morales & Morales, 2014) se consideran créditos irrecuperables, aquellos en que concurra cualquiera de las circunstancias siguientes:

- Incapacidad económica del deudor y garantes.
- Inexistencia de bienes, ingresos y rentas del deudor.
- Liquidación o inexistencia física de la sociedad, cuando fuere de responsabilidad limitada.
- Cuando evaluada y establecida la relación costo beneficio resulte más costoso el proceso de recuperación que lo que se pueda recaudar.
- Fallecimiento del Prestatario y garantes, sin dejar ninguno de ellos, bienes ni seguros de vida.
- Cuando efectuado el remate de bienes dados en garantía, queden saldos pendientes en sus préstamos y se compruebe que el Prestatario y garantes no tienen otros bienes ni rentas ejecutables.
- Por decreto Legislativo de condonación total de deudas e intereses.

La calificación de irrecuperabilidad de un crédito prendario o fiduciario compete en primera instancia al Departamento de Administración de Cartera.

Con el objetivo de sanear la cartera, el proyecto FEC siempre está disponible a otorgar prórrogas y a hacer reestructuraciones de los créditos, los coordinadores invita a los deudores a acercarse a la oficina departamental y arreglar su situación crediticia.

6.2. Describir los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC.

Organización

(Chiavenato, 2006) hace una distinción acerca del término organización, el primero lo define como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos, la segunda como función administrativa y parte del proceso administrativo. (Koontz & Weihrich, 1998), definen la organización como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa, para garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

En la entrevista realizada al director de proyectos, indica que para el Movimiento Comunal Matagalpa está diseñado un Organigrama funcional que abarca de forma general a toda la institución, de igual manera expresó que están los manuales de funciones de cada uno de los cargos tanto a nivel político como administrativo. Sin embargo, manifiesta que no es así para el manejo de los FEC, ya que, aunque hay personal trabajando, pero sus cargos no están reflejados en el organigrama ni están diseñadas las funciones que éstos desempeñan. De igual manera manifiesta que la organización y funcionamiento de los créditos, descentralizados, está bajo la dinámica de administración desde los líderes comunales.

Menciona también que a nivel político existe un plan quinquenal a nivel Nacional del MCN y de éste se desprende el Plan Operativo Anual del MCN del Departamento de Matagalpa, el cual contiene las acciones de todos los proyectos que se ejecutan, más un sinnúmero de actividades de organización y movilización social. A nivel administrativo se cuenta con un Plan Estratégico del que se desprende un Plan Anual de forma presupuestaria.

Al revisar la documentación de la empresa, efectivamente se observó que si tienen un organigrama con el respectivo manual de funciones, un departamento administrativo financiero donde se llevan los diferentes controles pero, en definitiva, no aparecen reflejados el personal que labora en el área de FEC ni tienen un espacio físico donde puedan desarrollar sus labores. Esta es quizás la mayor debilidad de la organización puesto que dificulta darle seguimiento a las

actividades que desarrollan dentro y fuera de la organización. Al observar la organización y funcionamiento de los créditos administrados desde los líderes comunales, se observó que no llevan un adecuado control financiero que muestre con claridad los fondos entregados, sus recuperaciones y los intereses devengados.

De igual manera se constató que no existe un plan administrativo, existe nada más un presupuesto, es decir la administración administra presupuestos y proyectos. No existe un plan que sirva para elevar la rentabilidad del MCN o de los excedentes de proyectos así como acciones que nos permitan mejorar las condiciones internas del MCN. Las decisiones se toman a nivel central por la Comisión Económica y solamente se bajan orientaciones. Sin embargo a nivel administrativo la planeación se hace de forma mensual de acuerdo a las orientaciones y resoluciones en sesión ordinaria o extraordinaria de la Comisión Económica y que queda sentada en el libro de acta; de igual manera ahí surgen los programas de inversión a corto plazo de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

De acuerdo a lo expresado por (Koontz & Weihrich, 1998), las empresas deben diseñar una estructura intencionada con su respectivo manual de funciones de manera que cada uno de los que laboran conozcan sus roles y trabajen en función del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas previamente en la organización y evitar desarrollar las funciones de manera empírica, tal y como lo están haciendo los funcionarios del MCN en la modalidad de FEC.

Competencia profesional

En toda organización se debe hacer un análisis y desarrollo del personal, los puestos de trabajo y los planes de capacitación. (Koontz & Weihrich, 1998), refieren que las competencias profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. Son unas cualidades que precisamente en los últimos años han cobrado una especial importancia en los procesos de selección.

Sobre este apartado, el director de proyectos comenta que en el MCN hay cinco empleados en la parte administrativa, once trabajadores de proyectos que tienen contratos con el MCN. En la modalidad de FEC están 6 trabajadores, de los cuales uno es el director de proyectos y cinco son promotores de crédito en los municipios de Matagalpa, San Dionisio, Esquipulas, Sébaco y San

Isidro. También hay personal político voluntarios, que no devenga salarios y se les da una ayuda para el transporte, alimentación y hospedaje, de ser necesario.

De igual manera, al hacer la revisión documental, se observó la existencia de los expedientes laborales de cada uno de los funcionarios del MCN, incluyendo los de la modalidad de FEC, aunque estos últimos no aparecen reflejados en el organigrama de la institución.

Manual de Funciones y Descripción de Puestos

Franklin (2009), define las funciones como la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. De igual manera, (Koontz & Weihrich, 1998) refieren que la descripción de puestos administrativos debe definirse. En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. En ella se enuncian la función básica de puesto, las principales áreas de resultados finales de que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa asimismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

Al preguntarle, específicamente en la modalidad de FEC, si se han definido los puestos de trabajo necesarios para cumplir con los propósitos de la organización incluyendo la definición de tareas y los requerimientos de supervisión, manifiesta en definitiva que las funciones y actividades las realizan en forma tradicional, es decir que se atienden las más emergentes a iniciativa de cada uno de los empleados por no tener bien definidos las descripciones de puestos y procedimientos que les permita mejorar su desempeño. Además, no se ha tenido un personal técnico especializado que le dé el seguimiento adecuado al resto del personal, como consecuencia no se dio control de los fondos, puesto que no se vio la necesidad de ello en el momento ya que, a pesar de las diferentes dificultades, han estado funcionando durante varios años hasta que se detectaron pérdidas.

Continúa mencionando que los créditos en la modalidad de FEC los han dividido en dos grupos, uno centralizado donde los fondos están siendo administrados por la oficina departamental del MCN y otro descentralizado, este último está bajo la dinámica de administración desde los

líderes comunales, quienes deben llevar un adecuado control financiero que muestre con claridad los fondos entregados, sus recuperaciones y los intereses devengados.

En la revisión documental se observó que para quienes laboran en la modalidad de créditos administrados por la oficina departamental del MCN no existe un documento que refleje la definición de los puestos de trabajo ni la definición de tareas, ni los requisitos para optar a uno de estos cargos, no está plasmado en el organigrama ni en el manual de funciones.

Franklin, (2009) define las funciones como la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Esta es quizás la importancia de la definición de las funciones en el Manual de Organización y Funciones del Movimiento Comunal, herramientas necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

Con respecto a la definición de las competencias y capacidades del personal, (Franklin, 2009) refiere que en la descripción de puestos se deben incluir, entre otras cosas, las funciones generales y específicas, relaciones de comunicación, conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. De igual manera, debe contener todos los elementos que permitan determinar de un modo correcto la formación del ocupante, el programa de desarrollo personal dentro de la empresa y la definición exacta de la persona que sustituirá al actual ocupante.

Al preguntar al Director de Proyectos acerca de las competencias y/o capacidades del personal menciona que no se han definido, los puestos surgieron en base a una necesidad de tener a alguien que controlara el movimiento de los fondos en cada uno de los municipios donde se manejan los FEC, sin embargo no se plasmó en ningún documento las capacidades y competencias que estos debería tener.

En la observación documental se constató no que no hay expedientes de dicho personal, no existe manual de funciones ni de procedimientos, solamente los informes trimestrales que se presentan a la administración del MCN. De lo anterior se deduce que el trabajo desarrollado se ha basado en la confianza hacia los líderes, promotores y coordinadores del MCN, sin embargo, es necesario estar claros que hay situaciones en las que no se deben de confiar, principalmente en el manejo del dinero.

Con respecto a la interrogante ¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal, esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades / capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo / servicios, documentación varias) y entrevistas? El director de proyectos menciona que, aunque no están por escrito, la comisión económica decidió contratar, para llevar control de los fondos en los municipios, a los coordinadores de cada uno de estos, ello basado en la confianza y en el hecho que son parte del MCN, además de que están al frente de otras actividades propias del MCN no solamente de los FEC. También menciona que el trabajo de estos líderes comunales es importante puesto que son conocidos por la población y por ende de los futuros deudores, conocen a sus familias y su condición económica, aspectos importantes al momento de otorgar los créditos.

Los registros muestran que en definitiva, el personal encargado de otorgar y recuperar los créditos son los coordinadores municipales. Estos llevan control de los fondos centralizados y descentralizados. De los fondos centralizados se reportan los movimientos de estos cada trimestre, sin embargo no ocurre así con los fondos descentralizados. Estos últimos son de carácter revolventes, donde el coordinador debería llevar una cuenta bancaria y un archivo de control de desembolsos y recuperaciones, aspecto que no se encontró evidencia en los municipios de San Isidro y Sébaco donde los coordinadores, por la misma falta de control de parte del MCN, malversaron los fondos apropiándose de los mismos.

Este es el riesgo al que es sometido el MCN en el manejo de los FEC, al no tener el personal adecuado para desempeñar las funciones y no ejercer ningún tipo de control sobre los mismos, puede perder la mayor parte de los fondos, tanto centralizados como descentralizados. A como menciona (Amaru, 2009), el reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos, donde antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos hayan sido claramente identificados.

Con relación a la capacitación y desarrollo de personal, (Amaru, 2009) refiere que es la estrategia para desarrollar competencias básicas, otras competencias se desarrollan por medio de la experiencia. Una combinación de capacitación y aprendizaje con la propia experiencia es lo ideal para desarrollar todas las competencias necesarias para el alto desempeño del grupo. En la entrevista realizada el Director de Proyectos expresa que no se han desarrollado ningún tipo de capacitación al personal. El adiestramiento que recibieron al inicio del proyecto con el manejo de

los FEC fue el único proceso de capacitación. En el proyecto no se contemplaba este tipo de estrategia, se considera que tanto en el personal que labora en el proyecto como los beneficiarios trabajan de buena fe.

De igual manera en la revisión documental no se encuentran evidencias de planes y programas de capacitación y desarrollo del personal. Los promotores, coordinadores municipales, mencionan que no les imparten ningún tipo de capacitación y sugieren que en el futuro se les capacite, tanto en el manejo de documentos como en el manejo del dinero.

Para (Amaru, 2009), el personal dentro de la empresa es el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, por cuanto, invertir en él y potenciarlo le dará a la institución beneficios que pueden prolongarse en el futuro garantizando permanencia del personal y mejorando el desempeño de los mismos en las actividades que desarrollan. Sobre este aspecto, para el MCN no es una prioridad puesto que no hay planes a futuro en los que incluyan la inversión en capacitación y desarrollo del personal.

Con relación a la interrogante ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifica las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación? El Director de proyectos menciona que no han hecho ni tienen previsto en sus planes a corto plazo el desarrollo de esta actividad, de igual manera se constató en los archivos la inexistencia de estos elementos, en los que, de acuerdo a (Koontz & Weihrich, 1998) es el talón de Aquiles de la función de integración de personal y quizás de una de las claves principales para la correcta conducción de ésta, además es la base para determinar quién es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración.

Conforme a lo descrito por el Director de proyectos, la documentación revisada y los comentarios de los promotores se puede llegar a la siguiente conclusión.

El MCN es una institución formal, sin embargo carecen de organigrama y manuales de funciones y procedimientos formales para el personal y para las operaciones que se desarrollan en los créditos bajo la modalidad de FEC, documentos que son importantes para la función de organización y que son parte del proceso administrativo, por consiguiente no es posible dirigir ni controlar las actividades que se desarrollan ni el uso de los recursos.

El personal no es calificado para llevar los sistemas de crédito ni cuenta con las herramientas y materiales necesarios para desempeñar la función. La falta de control conduce a fraude, utilizando los fondos provenientes de FEC para actividades personales, perjudicando al MCN por pérdidas de dichos recursos ya que tampoco hay definidas sanciones pecuniarias o administrativas cuando se presentan estas situaciones.

Misión. Visión. Políticas

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización? (Chiavenato, 2006)

Visión. Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. (Chiavenato, 2006)

Las políticas son afirmaciones generales basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado). (Chiavenato, 2006)

Al consultar al director de proyectos con relación a la existencia y divulgación de la misión, la visión y las políticas del MCN manifiesta que sí existe la misión y la visión, y está visible impresa en un banner en la entrada a las instalaciones del MCN, de tal manera que tanto los trabajadores como el público en general puedan conocer de ellas. Además esta publicada en la página web del MCN para que sea de conocimiento de toda la población.

Con relación a las políticas menciona que existen y que se dan a conocer en reuniones pero que no están descritas de forma explícitas en un documento oficial. El personal las conoce cuando participa en reuniones y asambleas puesto que se dan a conocer de forma verbal.

En la revisión documental se observó que si están visibles la misión y visión de la institución, que están publicadas en la página web oficial del MCN y que es de conocimiento del personal. De igual manera se observó que no existe un documento formal que describa las políticas de la institución, lo cual es importante que la institución las defina y con ello mejore el proceso de las tomas de decisiones.

Funcionamiento de los créditos

Selección de sujetos de créditos

(Van Horne & Wachowicz, 2010) Definen los sujetos de crédito como la persona física o moral; que tiene capacidad económica y moral para recibir crédito; es decir cumple con los requisitos, políticas y reglas para obtener un crédito por una identidad financiera o empresa. La capacidad económica, es la capacidad para cubrir los intereses y el capital prestado, ya sea en efectivo o en prenda. La capacidad moral, es la capacidad para contraer obligaciones y derechos mercantiles.

En la entrevista realizada al Director de Proyectos se le pregunta ¿Existe una definición específica del perfil de cliente que interesa al MCM? “Sí, existe una definición clara de quién es nuestro cliente”, contesta el entrevistado. Actualmente el MCN a través de los FEC está financiando a productores agropecuarios en la zona donde el proyecto está presente, en este caso Matagalpa, Sébaco, San Isidro, San Dionisio y Esquipulas, y además debe cumplir ciertos requisitos que están descritos en la actual Normativa de créditos.

Los promotores también conocen de los requisitos que están presentes en la Normativa de crédito que actualmente está en vigencia. En la revisión documental se observó la normativa de crédito para créditos descentralizados en donde se puede comprobar que si están presentes los requisitos, tales son: Ser socio activo del MCN, mediante el llenado de la solicitud de la ficha socio-económica, Su principal fuente de ingreso provenga de la finca, No pertenecer a otros grupos de créditos, Experiencia en el rubro a trabajar y Buenas referencias personales en la zona.

En el caso de los fondos centralizados los créditos son seleccionados y entregados desde la casa departamental del MCN previa autorización del Director de Proyectos e igual que los fondos descentralizados, a estos no les cubren ninguna garantía.

Tal como lo presenta (Van Horne & Wachowicz, 2010) en su definición se cumple este proceso de crédito, aunque los beneficiarios no presentan ninguna garantía que cubra el crédito, quedando este último desprotegido una vez que el beneficiario decida no pagar porque no quiere o porque no puede. Esta selección se hace en cada uno de los municipios y la función está a cargo del coordinador, quien apoyándose de los miembros de la comunidad aprueba el crédito.

Este proceso termina ahí, es decir, no hay una metodología que permita desarrollar todo ese proceso ya que este se desarrolla desde la confianza, no se hace una evaluación moral, una evaluación de la capacidad de pago y no se verifica la información suministrada. Esta es una gran debilidad puesto que se corre el riesgo que la persona no pague el adeudo. A demás esto también crea un ambiente de conformismo en los promotores de crédito quienes no se preocupan por la recuperación de los mismos porque simplemente les da igual.

(Johnston & Marshall, 2009) Propone un enfoque popular para comprender las etapas del proceso de ventas que se puede implementar en los sistemas de créditos, entre ellos están: buscar clientes, iniciar la relación, calificar al cliente en perspectiva, presentar el mensaje, cerrar la venta y dar servicio a la cuenta. Mark Johnston (2009) también menciona que antes de concertar una cita con el cliente, el vendedor debe de calificar al cliente con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. El MCN podría enriquecer el proceso incorporando en la normativa todos estos aspectos que en la actualidad tienen un vacío.

Es importante tipificar al cliente, es decir, el perfil del cliente al que se pretende llegar. Sobre esto (Anderson, Hair, & Bush, 1995) considera que el perfil de “cliente tipo” es un cliente que no existe pero que representa a la mayoría de los que sí existen y se relacionan en nuestro propio ámbito de actuación. (Rosario, 1992) Menciona que los pequeños productores son definidos como aquellos que en forma individual u organizada reúnen las siguientes condiciones: que explotan personalmente sus parcelas, sean estas propias, arrendadas o cedidas, y que de ella se deriven la mayoría de sus ingresos; que producen para la subsistencia; que la única fuente de ingresos sea la actividad agropecuaria; que la fuerza laboral sea familiar; que posean moralidad crediticia y capacidad para administrar su finca; y que cuenten con potencial de recursos físicos necesarios para el desarrollo de un plan de inversión que asegure la recuperación del crédito.

En el caso del Movimiento Comunal está claramente definido que pretende trabajar con los pequeños productores que tienen sus parcelas y que son miembros activos MCN. Sin embargo, debe considerar los parentescos para evitar que en el mismo núcleo familiar se concentre más de un crédito y estos caigan en mora.

Aprobación de créditos

La Superintendencia de Bancos (Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2008) establece en la Norma sobre gestión de riesgo crediticio una serie de criterios para la selección de créditos, estos procedimientos ayudan a reducir el riesgo de que un determinado beneficiario de créditos no lo pague. Aunque estos criterios son aplicados a bancos y financieras, el MCN también se puede apropiarse de estos para que sea más efectivo su proceso de otorgamiento de créditos.

Con relación al proceso de aprobación de los créditos, se le preguntó al Director de Proyectos ¿Cuáles son los órganos internos facultados para aprobar el otorgamiento de créditos?, ¿Qué estudios se realizan y qué datos se obtienen para juzgar la conveniencia de otorgar un crédito? Expresó que no hay un equipo formal que se dedique a aprobar los créditos, los fondos centralizados son aprobados generalmente por el Director de Proyectos y los fondos descentralizados los aprueba el coordinador de cada municipio con una directiva del MCN de cada comunidad. Existen criterios definidos en la Normativa de créditos que orientan al equipo del MCN a resolver sobre el proceso de aprobación o rechazo de un crédito solicitado.

Al preguntar lo mismo a los coordinadores municipales, manifiestan que los créditos que se otorgan son generalmente créditos grupales, donde los productores de la zona se agrupan en socios o beneficiarios de los créditos y esos socios deben de cumplir con los requisitos que el MCN establece en la Normativa de crédito. No hay un equipo definido para evaluar cada una de las solicitudes puesto que confiamos en que cada grupo formado se compromete a pagar el adeudo, además confiamos a que como son miembros activos del MCN cumplirán con su compromiso puesto que además de este beneficio hay muchos más.

En la revisión documental se observa que el Movimiento Comunal ha creado la Normativa para el funcionamiento, organización y manejo administrativo de los FEC, en la cual se ha indicado los medios que servirán para seleccionar a los beneficiarios de los Fondos Económicos, ello son:

- Constituir a nivel territorial grupos integrados de entre 10 y 20 personas en las que participen hombres, mujeres y jóvenes; en los que se practique la equidad e igualdad de género.
- Adoptar un nombre que los identifique como grupo.
- Vivir y ser reconocido en la comunidad.
- Tener un buen récord crediticio.
- No pertenecer a otros grupos de créditos.
- Establecer compromisos con el MCN y la comunidad.
- Experiencia en el rubro a trabajar.
- Participación activa en las reuniones y capacitaciones.
- Llenar ficha socio-económica.
- Aporte económico anual y su renovación anual.

Lo anterior muestra lo limitado que es el proceso de selección de los beneficiarios y de la otorgación del financiamiento lo que conlleva a los altos índices de mora y pérdidas de los fondos, además los criterios o mecanismos utilizados para revisar y aprobar las solicitudes de financiamiento de las actividades productivas son muy superficiales y no sirven como instrumento para dicho fin.

Es válido recordar que uno de los objetivos del MCN es la de empoderar a las Comunidades para que ellos manejen los fondos, sin embargo no se dijo que se les regalaría ese capital. Los fondos aún están a nombre del MCN puesto que no existe un documento formal que indique que los fondos ya han sido oficialmente descentralizados, es decir son propiedad del MCN no de las comunidades.

Políticas de crédito

Para (Comunidad Microcrédito, 2013), las políticas de crédito son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de

pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

En la entrevista realizada al Director de proyectos con respecto a la existencia de políticas de crédito y de manuales de procedimientos para el otorgamiento, administración y seguimiento de los créditos, este responde que sí existe la normativa de crédito, la Normativa de crédito es en sí la que resume todas las políticas de crédito en la modalidad de FEC. En ella se definen las políticas que regulan la administración de cartera de los Fondos Económicos Comunes (FEC), son directrices y lineamientos que contienen parámetros económicos, sociales y éticos que proporcionarían una guía con criterios uniformes que serán utilizados por toda la institución, las políticas que en ellas se detallan, tienen como objetivo facilitar el acceso a los distintos sectores económicos, en particular a las familias rurales que no son atendidos por la banca comercial o que acceden a recursos en condiciones desfavorables que no contribuyen a mejorar sus procesos de capitalización. Así mismo, tienen como Propósito definir los límites de las decisiones respecto al otorgamiento del crédito y proporcionar las herramientas para competir con las diferentes instituciones de micro finanzas presentes en cada territorio.

De igual manera al preguntarle ¿Previo al otorgamiento de los créditos se obtienen informes de solvencia moral y económica de los deudores y los fiadores? Manifiesta que no se hacen esos informes, solamente se evalúan aspectos cualitativos descritos anteriormente en el proceso de decisión de otorgar o no el préstamo. Confiamos en que, como miembro del MCN, está comprometido(a) a reintegrar el valor del préstamo. Es un compromiso con el MCN y con la comunidad puesto que, aunque no se exige fiador, la comunidad se encarga de concientizar a los deudores a pagar sus deudas.

Al preguntarles a los coordinadores municipales, estos manifiestan que para ellos la Normativa de crédito contiene las políticas para el manejo de los créditos. Ellos y los dirigentes comunales tienen un ejemplar de dicha normativa la que sirve de guía para el manejo de los créditos. Con respecto a los criterios de aprobación de créditos mencionan que los créditos que manejan son créditos revolventes donde en las comunidades se forman grupos de beneficiarios y ellos se hacen cargo de garantizar que los créditos se paguen para que en el siguiente ciclo productivo se les pueda volver a garantizar el crédito.

Al hacer la revisión documental se observa que en la Normativa está explícita que es un documento que define las políticas de crédito que regularan la administración de cartera de los Fondos Económicos Comunes (FEC). Son directrices y lineamientos que contienen parámetros económicos, sociales y éticos que proporcionarían una guía con criterios uniformes que serán utilizados por toda nuestra institución. Es un documento que está en manos de los coordinadores y los miembros de cada comunidad.

Cartera de créditos

Se define como cartera crediticia de una institución financiera, la integrada por el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de la institución. (Gómez Gil, 2005)

Con respecto a la distribución de la cartera en el MCN, el Director de proyectos afirma que los fondos se distribuyen en Fondos Centralizados y Fondos Descentralizados; los fondos centralizados se distribuyen por municipio y financian actividades como la compra de parcelas de tierra, compra de vaquillas, compra de cerdos, compra de silos, compra de bombas de mochila, autoconstrucción de viviendas, préstamos para producción y compra de cocinas; Los fondos descentralizados se ocupan para financiar los ciclos productivos de cada comunidad. El objetivo inicial era que la mayor parte de los fondos fueran centralizados ya que se consideraba era mucho más fácil llevar control sobre los mismos.

Los coordinadores municipales manifiestan que ellos controlan los fondos descentralizados y que estos se usan para financiar las cosechas en cada ciclo productivo.

De los documentos revisados se pudieron obtener que las actividades productivas financiadas están divididas en Fondos Centralizados: Vacas, silos metálicos, crianza de aves y cerdos y Fondos Descentralizados: Semillas, Fertilizantes, Herramientas y equipos; tal cual se presentan a continuación.

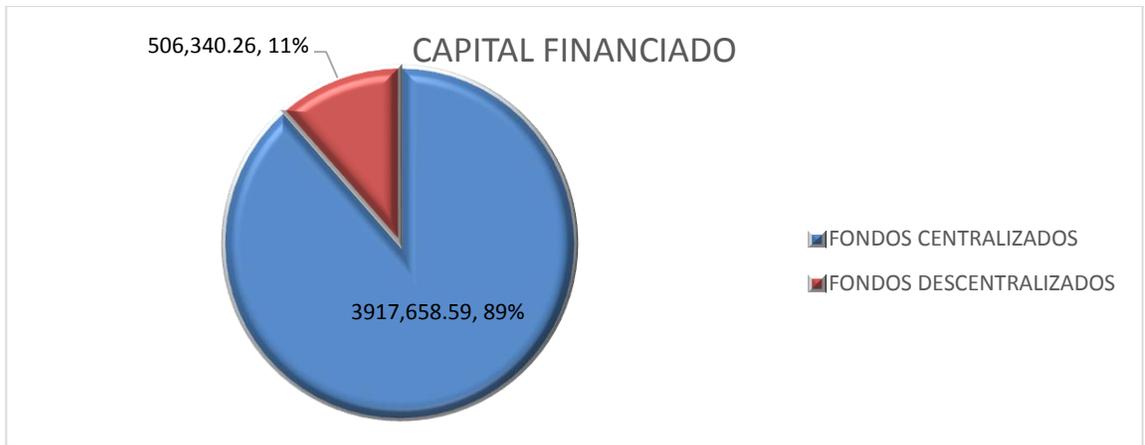


Gráfico 3. Distribución del capital financiado en la Modalidad FEC.

Fuente. Elaboración propia en base a revisión documental

El total de los fondos es de C\$4 423,998.85, de los cuales C\$3 917, 658.59 están siendo controlados desde la modalidad de Fondos Centralizados, esto representa el 89% del total de los fondos. El restante 11% que suma C\$506,340.26 están en la modalidad de Fondos Descentralizados. Esto significa que, a como menciona el Director de Proyectos, la mayor parte de los fondos están siendo controlados desde la oficina departamental de MCN.

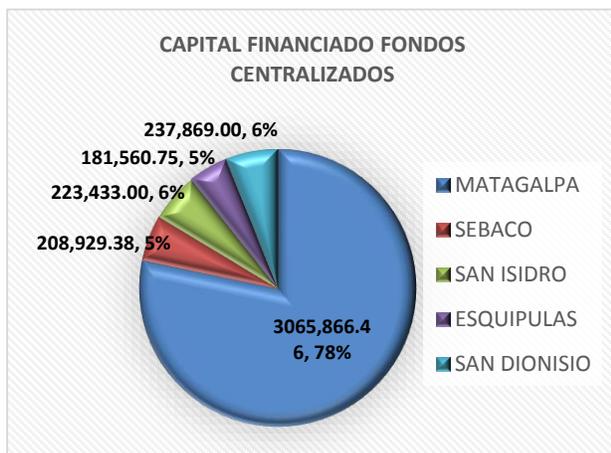


Gráfico 4. Capital Financiado con Fondos Centralizados

Fuente: Revisión documental

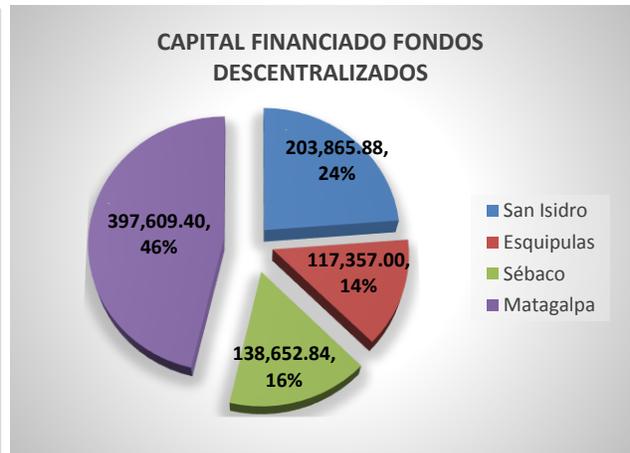


Gráfico 5. Capital Financiado con Fondos Descentralizados.

Fuente. Revisión documental

En el caso de los fondos centralizados, el 78% de estos están en el municipio de Matagalpa y el 22% en los demás municipios distribuidos casi equitativamente., los fondos descentralizados se distribuyen en el 46% para el municipio de Matagalpa, 24% San Isidro, 14% Esquipulas y 16% Sébaco.

Recuperación de cartera de créditos

En palabras de Gómez Gil, (2005), la Recuperación de la Cartera de Créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo. Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos intentan primero conseguir un pago parcial del crédito.

Al preguntar al Director de proyectos acerca del proceso de recuperación de los créditos y el manejo de la cartera vencida nos manifiesta que han tenido muchas debilidades en este proceso puesto que no tienen definido un personal ni recursos para visitar a los deudores, principalmente en el crédito a través de fondos centralizados. A demás nos encontramos con la dificultad de que no podemos exigir el reintegro de los fondos puesto que al inicio no solicitamos una garantía ni fiadores. Otro aspecto es que los deudores manifiestan que no tienen los recursos para pagar, es decir, se declaran en quiebra. Manifiesta también que el MCN no es una institución de crédito y por tanto no puede demandar judicialmente a los deudores quedando a la espera de la sensibilización de que los deudores puedan honrar su palabra.

En el caso de los fondos descentralizados los coordinadores también manifiestan que ha sido difícil el poder controlar que los deudores paguen el crédito, ya que estos manifiestan que la cosecha no rindió lo suficiente para obtener ganancias e ir pagando el crédito. De igual manera sostienen que no tienen medios para obligar a los deudores a pagar puesto que los créditos no están prendados y por tanto no pueden exigir la garantía. Son pocas las comunidades que entre ellos buscan la manera de pagar para poder obtener el beneficio de tener el crédito para financiar el siguiente ciclo productivo.

En la revisión documental se observa que gran parte de los fondos asignados tanto a nivel Centralizado como Descentralizados el margen de recuperación es muy bajo, cabe destacar que en su mayoría, 89%, son fondos vencidos. A continuación se presentan los resultados que reflejan la morosidad y recuperación de los fondos.

i. Fondos centralizados.

Estos fondos están siendo administrados por el Movimiento Comunal en diferentes municipios del Departamento de Matagalpa a través de los coordinadores. En la siguiente tabla se presentan los cuadros resumen de los municipios donde se tienen este tipo de crédito.

En la tabla 4 se observa que el índice de fondos recuperados es del 42 % por consiguiente los pendientes por recuperar es de 58%; la mayor parte de los fondos se encuentran distribuidos en el municipio de Matagalpa (70%) y con un alto índice de morosidad, en esta se presentan créditos que se han vencido en más de tres años, un caso son los fondos destinados a autoconstrucción de viviendas la cual representa el 32% del valor de todos los fondos con todos los créditos vencidos con más de tres años de antigüedad. Son los fondos que más están en peligro de perderse.

Sin embargo, lo más preocupante es que el 89 % de la deuda es vencida y solamente un 11% es crédito activo. Esto incrementa los riesgos de recuperación más aún con aquellos que tienen más de dos años de haberse vencido.

Al respecto, el Director de Proyectos comenta que la administración está ejecutando un plan de recuperación en los diferentes municipios, para ello ha contratado a un gestor de cobros reconociéndole un porcentaje sobre recuperaciones, a la par se han incluido también a los diferentes promotores para que ayuden a la recuperación y los mismos beneficiarios se les ha concientizado y estos se están acercado a las oficinas del MCN a solventar su deuda.

De igual manera, en las diferentes reuniones sostenidas en los Municipios se ha planteado la necesidad de recuperar los fondos y la posibilidad de hacerlo mediante la visita de los socios en compañía del gestor de cobro, motivación y transparencia en el manejo de los fondos.

ii. Fondos descentralizados.

Estos fondos están siendo administrados por los líderes comunitarios en diferentes municipios del Departamento de Matagalpa destinados al financiamiento de las actividades productivas. Este tipo de crédito es revolvente y los tesoreros de cada comunidad deberían de tener

Municipio	Financiamiento	Capital Financiado	Capital Recuperado	Pendiente Recuperación	% Recuperac	% DEL TOTAL DE DEUDA	Ptmos Activos	Ptmos Vencidos	Antigüedad (meses) ptmos Vencidos
Matagalpa	COMUNIDAD LIMIXTO	C\$ 33,692.64	C\$ 10,670.00	C\$ 23,022.64	31.67%	1.01%	0	12	0.4
	GERMAN POMARES	29,640.00	23,174.00	6,466.00	78.18%	0.28%	0	5	2.9
	APANTE GRANDE	39,187.60	3,020.00	36,167.60	7.71%	1.58%	14	0	0
	SADIE RIVAS	78,961.30	23,490.50	55,470.80	29.75%	2.43%	5	6	7.2
	EL QUEBRACHAL	20,238.39	7,175.00	13,063.39	35.45%	0.57%	0	12	3.7
	LAS MESITAS	13,959.60	10,090.00	3,869.60	72.28%	0.17%	0	5	6.4
	MARIA JESÚS OLIVAS	25,490.50	11,066.00	14,424.50	43.41%	0.63%	0	9	14.8
	GUADALUPE ABAJO	12,200.60	5,352.56	6,848.04	43.87%	0.30%	0	10	3
	GUADALUPE ARRIBA	32,744.00	3,655.00	29,089.00	11.16%	1.27%	0	17	1.1
	EMPLEADOS MCN	82,765.70	36,557.70	46,208.00	44.17%	2.02%	1	4	4.8
	AUTOCONSTRUCCIÓN VIVIENDAS	1570,210.30	838,460.05	731,750.25	53.40%	32.07%	0	18	33
	AUTOCONSTRUCCIÓN VIVIENDAS _PERSONAL DEL MCN	314,550.00	212,146.50	102,403.50	67.44%	4.49%	3	1	13
	CEIBA BUL BUL	23,812.60	17,703.00	6,109.60	74.34%	0.27%	0	7	4.2
	FEC EMPRENDEDORES	9,932.70	4,575.70	5,357.00	46.07%	0.23%	0	3	3.6
	MCN COCINAS	8,811.86	6,014.00	2,797.86	68.25%	0.12%	0	6	5.5
	APATITE	268,545.55	33,281.49	235,264.06	12.39%	10.31%	9	16	23
	OCALCA	133,046.73	23,033.68	110,013.05	17.31%	4.82%	2	2	16.8
GUADALUPE ARRIBA	235,384.99	133,592.41	101,792.58	56.75%	4.46%	3	6	13.4	
GUADALUPE ABAJO	132,691.40	69,081.24	63,610.16	52.06%	2.79%	5	7	17.3	
TOTAL	C\$ 3065,866.46	C\$1472,138.83	C\$1593,727.63	8.456813	69.84%	42	146	9	
SÉBACO	CERDOS	14,069.38	3,606.50	10,462.88	25.63%	0.46%	0	26	35.7
	VAQUILLAS	158,968.00	15,760.00	143,208.00	9.91%	6.28%	0	21	31.5
	SILOS	35,892.00	3,140.00	32,752.00	8.75%	1.44%	0	21	34.7
TOTAL	C\$208,929.38	C\$22,506.50	C\$186,422.88	0.44	8.17%	0	68	33.97	
SAN ISIDRO	CERDOS	14,397.00	9,465.00	4,932.00	65.74%	0.22%	0	12	24.8
	VAQUILLAS	148,490.00	47,672.00	100,818.00	32.10%	4.42%	0	19	25.8
	SILOS	60,546.00	18,541.00	42,005.00	30.62%	1.84%	0	27	36.8
TOTAL	C\$223,433.00	C\$75,678.00	C\$147,755.00	1.28	6.47%	0	58	29.13	
ESQUIPULAS	CERDOS	15,879.75	0.00	15,879.75	0.00%	0.70%	0	23	24.8
	VAQUILLAS	165,681.00	41,521.00	124,160.00	25.06%	5.44%	20	14	15.7
TOTAL	C\$181,560.75	C\$41,521.00	C\$140,039.75	25.06%	6.14%	20	37	20.25	
SAN DIONISIO	VAQUILLAS	C\$237,869.00	C\$23,750.00	C\$214,119.00	9.98%	9.38%	23	0	0
RESUMEN TOTAL	C\$3917,658.59	C\$1635,594.33	C\$2282,064.26	41.75%	100.00%	85	309		

Tabla 4. Distribución de los FEC Centralizados.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

una cuenta de ahorro mancomunada con la administración del MCN para realizar los retiros en los momentos en que se aprueben los financiamientos para los nuevos ciclos agrícolas.

Existe una normativa que rige la conformación y administración de estos fondos pero las políticas ahí presentes son muy generosas y no constituyen criterios sólidos para una correcta administración de los mismos.

Al respecto, los coordinadores municipales sostienen que de igual manera la administración del MCN no les ha dado el adecuado seguimiento a los fondos puesto que algunos de ellos ya tienen años de no estar funcionando y los beneficiarios de los mismos aseguran que no pagarán porque son fondos de donaciones.

A continuación se presentan los cuadros resumen de los municipios donde se tienen este tipo de crédito.

N/O	COMUNIDAD	Fondos Descentralizados			
		ENTREGAD	INTERESES	RECUPERAD	SALDO
1	SANTO DOMINGO	22,478.00	900.50	23,378.50	-
2	SANTA ROSA	5,400.00	-	5,400.00	-
3	LA LAGUNITA	33,850.70	4,467.55	13,725.70	24,592.55
4	EL JOCOTE	30,981.00	3,689.55	21,850.00	12,820.55
5	LAS MANGAS	39,125.00	3,815.33	23,581.00	19,359.33
6	SABANA LARGA	121,401.00	8,713.43	87,139.00	42,975.43
7	TATASCAME	46,488.00	7,659.93	24,373.00	29,774.93
8	SABANETA	19,092.00	3,751.96	8,249.50	14,594.46
9	EL ALMENDRO	26,154.00	3,627.47	16,868.45	12,913.02
10	SAN ANDRÉS (1)	17,117.00	755.22	7,585.00	10,287.22
11	SAN ANDRÉS (2)	31,328.00	6,915.08	20,500.00	17,743.08
12	EL BOCÓN (1)	52,335.00	4,065.64	39,016.00	17,384.64
13	EL BOCÓN (2)	16,328.00	3,607.63	6,073.50	13,862.13
14	EL PLAN	47,587.00	8,438.55	18,089.00	37,936.55
	TOTALES	509,664.70	60,407.84	315,828.65	254,243.89
	- 40% para obras sociales	203,865.88	24,163.14	126,331.46	101,697.56
	Por recuperar	305,798.82	36,244.70	189,497.19	152,546.33

Tabla 5. Comunidades de San Isidro.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

Municipio	Fondos Descentralizados					
	ENTREGAD	Intereses	papeleria	Transporte	RECUPERADO	SALDO C\$
Sn Ramón	207,631.20	15,681.13	780.00	2,357.60	109,914.54	116,535.39
Matiguás	189,978.20	14,210.88	340.00	-	34,827.40	169,701.68
Totales	397,609.40	29,892.01	1,120.00	2,357.60	144,741.94	286,237.07
- 40% para obras sociales	159,043.76	11,956.80	448.00	943.04	57,896.78	114,494.83
Por recuperar	C\$238,565.64	C\$17,935.21	C\$672.00	C\$1,414.56	C\$86,845.16	C\$171,742.24

Tabla 6. Comunidades de San Ramón.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

Nº	Comunidad	Fondos Descentralizados			
		ENTREGAD	INTERESES	RECUPERAD	SALDO
1	La Luna	21,600.00	1,890.00	-	23,490.00
2	Castillo Arriba	22,739.00	2,232.00	14,850.47	10,120.53
3	Cerro El Padre	5,900.00	472.00	-	6,372.00
4	Coscuilo	9,219.00	949.00	9,196.00	972.00
5	Santa Teresa	4,539.00	-	-	4,539.00
6	La Danta	11,299.00	-	2,340.00	8,959.00
7	Pita Arriba	11,101.00	-	2,360.00	8,741.00
8	El Terrero	5,649.50	-	-	5,649.50
9	La Enea	9,190.50	-	-	9,190.50
10	El Dorado	10,936.00	-	-	10,936.00
11	Pita Abajo	5,184.00	114.00	1,014.00	4,284.00
	Totales	117,357.00	5,657.00	29,760.47	93,253.53
	- 40% para obras sociales	46,942.80	2,262.80	11,904.19	37,301.41
	Por recuperar	C\$70,414.20	C\$3,394.20	C\$17,856.28	C\$ 55,952.12

Tabla 7. Comunidades de Esquipulas.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

Nº	Comunidad	Fondos Descentralizados				
		ENTREGADO	INTERESES	Papelería	RECUPERADO	SALDO
1	La Labranza	18,460.00	1,696.25	120.00	6,187.00	14,089.25
2	Potrero Largo	17,450.00	1,268.00	44.00	11,218.00	7,544.00
3	Molino Sur	11,610.00	1,056.48	204.00	10,736.00	2,134.48
4	San Miguel	11,260.00	619.37	168.00	2,698.00	9,349.37
5	El Hatillo	3,220.00	350.50	-	3,557.00	13.50
6	Nuevo Amanecer	7,908.00	480.74	172.00	5,814.74	2,746.00
7	Soledad	9,435.00	553.21	104.00	1,631.93	8,460.28
8	El Almirante	14,560.00	761.27	260.00	500.00	15,081.27
9	Las Pozas	15,640.00	1,002.95	88.00	9,305.50	7,425.45
10	El Caracol	6,000.00	252.50	168.00	3,676.00	2,744.50
11	Jamaica	12,341.84	621.16	60.00	6,723.00	6,300.00
12	Los Cocos	10,768.00	815.00	-	3,660.00	7,923.00
	Totales	138,652.84	9,477.43	1,388.00	65,707.17	83,811.10
	- 40% para obras sociales	55,461.14	3,790.97	555.20	26,282.87	33,524.44
	Por recuperar	C\$83,191.70	C\$5,686.46	C\$832.80	C\$39,424.30	C\$50,286.66

Tabla 8. Comunidades de Sébaco.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

	Comunidades	saldo a la fecha
1	Apatite	C\$ 43,137.61
2	Ocalca	C\$ 31,919.21
3	Guadalupe Abajo	C\$ 23,183.77
	Totales	C\$ 98,240.59

Tabla 9. Municipio de Matagalpa

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

Municipio	Fondos invertidos	Recuperaciones	Pendiente de recuperar	% Recuperado	% Pendiente de recuperar
San Isidro	C\$570,072.54	C\$23,378.50	C\$546,694.04	4%	96%
Esquipulas	73,808.40	17,856.28	55,952.12	24%	76%
Sébaco	149,518.27	65,707.17	83,811.10	44%	56%
Matagalpa	356,828.00	86,845.16	269,982.84	24%	76%
TOTAL	C\$1150,227.21	C\$193,787.11	C\$956,440.10	17%	83%

Tabla 10. Resumen de fondos distribuidos en FEC Descentralizados.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

En la tabla 10 se observa que el índice de fondos recuperados es de C\$193,787.11 que representan el 17 % y los que están pendientes de recuperar son C\$1 150,227.21 que representan el 83%; la mayor parte de los fondos se encuentran distribuidos en el municipio de San Isidro y es donde más morosidad tienen los fondos con un 96%.

Sobre estos valores, el Director de Proyectos comenta que la administración de los fondos se ha descentralizado a los responsables de cada municipio en conjunto con los líderes comunales y que a su parecer estos no ejercen ninguna presión o sensibilización sobre los deudores, aspecto que es importante y ha sido retomado en la administración del MCN departamental, para lo cual él mismo propondrá la condonación del 40% de dichos fondos descentralizados, los cuales se aplicarán a obras de conservación de aguas y suelos. Además, propondrá finiquitar los fondos y entregarlos directamente a las comunidades para que estas los administren por sus propias cuentas, ya que no ha sido muy satisfactoria la forma de trabajo con dichas comunidades.

De igual manera en la revisión documental se encontraron los mecanismos que utilizan los líderes comunales para controlar los fondos descentralizados.

			Monto consolidado	Monto abonado
1	Pedro José Herrera	\$u 177.6	\$ 2619	\$ 2619 Asado
2	Berta cruz	\$u 206.96	\$ 4346.48	4512
3	Pedro Aristide Herrera	\$u 85.64	\$ 1756.59	1811
4	Hermelinda Blanchard	\$u 87.15	\$ 1836	1926
5	Nora Garcia	\$u 96.16	\$ 2018.50	2105
6	Fermín Pérez	\$u 129.26	\$ 2714.60	2856
7	Margarita Contreras	\$u 186.42	\$ 3914.83	4003
8	Antonia Herrera	\$u 142.66	\$ 2995.90	3152
9	Concepción Ocampo	\$u 172.22	\$ 2356.69	2480
10	Ramón Pérez	\$u 119.23	\$ 2504	2640
11	Miriam Herrera	\$u 52.56	\$ 1103.56	2103
12	Blanca R. Herrera	\$u 140.78	2956.50	\$ 1166
13	Irene Juan Suaso	\$u 92.67	\$ 1946	1000
14	Rafaela Herrera	\$u 157.84	\$ 3314.74	x 2000
15	Florentín Hernández	\$u 97.18	\$ 2046.82	2147
16	Jaimén Herrera	\$u 206.97	4346.48	1500
17	Pastora Blanchard	\$u 77.87	\$ 1635.50	1097
18	Daniel López	\$u 102.94	\$ 2161.80	2256
19	Humberto Blanchard	\$u 119.85	1047	1402
20	Natividad Herrera	\$u 63.90	\$ 1342	1442
21	Rubén Herrera	\$u 63.09	\$ 1324.94	470
22	Carlo García	\$u 241.06	\$ 5062.38	4000
23	Antonia Castil Fierro	\$u 139.54	\$ 2930.74	2500
24	Ervin Montenegro	\$u 37.02	\$ 777.50	\$ 825.50
25	Efraín Herrera	\$u 57.57	\$ 1209	1281

Figura 4. Hoja de control de fondos descentralizados. FEC Ocalca.

Fuente. Archivo de líder comunal de Ocalca.

MOVIMIENTO COMUNAL/GUADALUPE ABAJO
Cta. 000-026-75-832104-1 CORDOBA

Fecha	Control	Transaccion	Monto	Saldo
1	15/04/2010	0 TSDL 15/04/2010	0.00	35,912.82
2	15/04/2010	9071 DPCL 15/04/2010	1,820.00	37,732.82
3	15/04/2010	3559 RTCL 15/04/2010	(15,410.00)	22,322.82
4	14/06/2010	378 CRD 30/04/2010	117.18	22,440.00
5	14/06/2010	889 CRD 31/05/2010	93.28	22,533.28
6	14/06/2010	2756 INTC 31/05/2010	51.60	22,584.88
7	14/06/2010	5165 RTCL 14/06/2010	(1,320.00)	21,264.88
8	29/11/2010	1948 CRD 30/06/2010	87.95	21,352.83
9	29/11/2010	3900 CRD 31/07/2010	88.60	21,441.43
10	29/11/2010	63 CRD 31/08/2010	89.41	21,530.84
11	29/11/2010	2718 CRD 30/09/2010	86.80	21,617.64
12	29/11/2010	9281 CRD 31/10/2010	90.01	21,707.65
13	29/11/2010	8759 INTC 31/10/2010	92.54	21,800.19
14	29/11/2010	9271 DPCL 29/11/2010	4,100.00	25,900.19
15	17/12/2010	5268 CRD 30/11/2010	85.14	25,985.33
16	17/12/2010	2508 CRD 30/11/2010	16.40	26,001.73
17	17/12/2010	9736 INTC 30/11/2010	16.40	26,018.13
18	17/12/2010	2850 DPCL 17/12/2010	6,240.00	32,258.13
19	11/01/2011	5023 CRD 31/12/2010	119.69	32,377.82
20	11/01/2011	9083 CRD 31/12/2010	22.10	32,399.92
21	11/01/2011	2432 INTC 31/12/2010	22.10	32,422.02
22	11/01/2011	8693 DPCL 11/01/2011	5,476.00	37,898.02
23	27/04/2011	3659 CRD 31/01/2011	149.23	38,047.25
24	27/04/2011	2053 CRD 31/01/2011	27.39	38,074.64
25	27/04/2011	5188 CRD 28/02/2011	142.60	38,217.24
26	27/04/2011	4841 CRD 28/02/2011	26.21	38,243.45
27	27/04/2011	2673 CRD 31/03/2011	158.68	38,402.13
28	27/04/2011	251 CRD 31/03/2011	29.02	38,431.15
29	27/04/2011	8684 INTC 31/03/2011	82.62	38,513.77
30	27/04/2011	5341 DPCL 27/04/2011	670.00	39,183.77
31	27/04/2011	6845 RTCL 27/04/2011	(19,000.00)	20,183.77
32				
33				

Figura 5. Libreta de Ahorro de la Comunidad Guadalupe Abajo FEC Descentralizado.

Fuente. Archivo de líder comunal de Guadalupe Abajo.

En ambos casos se observa que existe interés y buena voluntad por parte de los beneficiarios de los créditos al llevar, aunque sea de manera informal, los registros de cada una de las entregas y recuperaciones de los fondos. Lo anterior también muestra la falta de interés por parte de las autoridades del MCN para capacitar a los líderes comunales e incluso la falta de aplicación de la Normativa de crédito, la cual indica que quien debe llevar control sobre los fondos descentralizados es el coordinador del municipio.

Documentos y archivos

(Financiera Rural, 2011) Sostiene que los manuales de archivos y resguardo de expedientes con un conjunto de políticas que definen los mecanismos de clasificación, organización, resguardo y custodia de expedientes. Además sostiene que las políticas establecidas en él son de aplicación general y obligatoria para los involucrados en el manejo de Archivo de las instituciones; constituyéndose en un documento de consulta para el personal que ejecuta las actividades de crédito, documento de inducción para el personal de nuevo ingreso y documento base imprescindible en la revisión de actividades, por parte de auditoría.

En la entrevista realizada al Director de Proyectos acerca de los mecanismos de control de los documentos y archivos que se generan en los procesos de crédito sostiene que, el MCN no cuenta con un Manual de Archivos y resguardo de Expedientes, el proceso lo hacen de forma empírica y bajo los supuestos de que la persona que custodia los documentos es honesta y solamente personal autorizado pueden tener acceso a dichos documentos. Generalmente los documentos que se custodian son la carta de venta de los créditos dados en compra de vaquillas y las copias de las escrituras públicas de bienes inmuebles en los créditos otorgados para autoconstrucción de viviendas. Igualmente menciona que los documentos que no requieren resguardo se destruyen después de 10 años de emitirse, de acuerdo a lineamientos propuestos por otros proyectos y que se han vuelto costumbre en la institución.

Al preguntarles a los coordinadores municipales sobre el manejo de los documentos y archivos, ellos sostienen que documentos importantes los llevan a la oficina departamental del MCN para que estos se encarguen de su custodia. Los demás archivos que carecen de importancia si se extravían son guardados en la casa municipal, tales como el registro de los miembros del

MCN, información de los proyectos, censos sobre actividades económicas del municipio, estudios sobre seguridad alimentaria y gestión de riesgos, entre otros.

En la revisión documental se observó la institución no posee manual de resguardo de documentos y archivos, la documentación formal importante es custodiada por la cajera del MCN que no forma parte del personal del área de crédito, ella lleva control de las cartas de ventas del ganado y de las fotocopias de las escrituras de bienes inmuebles, además de otros documentos de otros proyectos que lleva el MCN. Se observó también que dichos documentos están expuestos a pérdida o deterioro puesto que no tienen ninguna seguridad, además no se ha establecido ninguna sanción en caso de la pérdida de uno de los documentos.

El mantener normado el manejo de documentos y archivos es de suma importancia para el manejo de los créditos, esto puede evitar que tales documentos se extravíen o se deterioren, ayuda a que se mantengan ordenados tanto alfabéticamente como por actividad y fecha, restringe la posibilidad de que manos indebidas tengan acceso a los mismos y que dichos documentos puedan ser retirados o consultados por las autoridades competentes, así como destruidos cuando ya no tienen razón de ser conservados. Todos estos aspectos son importantes que las autoridades del MCN las consideren puesto que de ello depende también el buen funcionamiento de los Fondos Económicos Comunales.

6.3. Analizar los procedimientos utilizados por el MCN en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC con lo propuesto por los referentes teóricos relacionado con la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC.

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para recabar información sobre la problemática abordada en esta investigación, estos fueron triangulados de tal forma que complementan y refuerzan el análisis y discusión de los mismos.

N°	Indicadores	Referente teórico	Entrevista/Cuestionario	Normativa de crédito
Selección de crédito				
1	Perfil del cliente	Persona física o moral; que tiene capacidad económica y moral para recibir crédito	Está definido	Está escrito
2	Criterios básicos de selección	Nacionalidad e identificación, ser nicaragüense y presentar cédula de identidad, a aquellos extranjeros con cédula de residencia siempre que el fiador sea nicaragüense. Presentar referencias comerciales y/o de crédito	Está definido	Está escrito
3	Actividades a financiar	Son aquellas actividades económicas que se desarrollen en el territorio. Estas pueden ser agropecuarias, comerciales y de servicios, siempre que las mismas estén dentro del marco de las leyes del país	Está definido	Está escrito
4	Personas a financiar	Personas que desarrollan una actividad económica con una fuente de ingreso regular y seguro, que además gocen de prestigio de ser reconocidos como personas responsables y honorables	Está definido	Está escrito
5	Cobertura Geográfica	Se compone de los clientes a financiar, cuyos domicilios y ubicación de la unidad económica está en el radio de acción definido por la institución	Está definido	Está escrito
6	Valoración moral	La condición del solicitante y del fiador respecto a su honestidad y el récord de pago construido dentro o fuera de la institución	Se hace una consulta con los miembros de la comunidad para verificar que no tenga deudas y que va a pagar	No se encuentra en la normativa
7	Comprobación de la información	Visitas en su domicilio y/o donde lleva a cabo su actividad económica para determinar la capacidad de pago. La información sobre el lugar de trabajo, ingresos salariales y referencias comerciales deberá ser verificada a través de llamadas telefónicas o visitas	La información se valida de acuerdo a lo que la comunidad conoce del cliente. El crédito se da en base a la confianza y el compromiso adquirido con el MCN.	No se encuentra en la normativa
8	Evaluación de la capacidad de pago	Los clientes deben contar con capacidad de pago suficiente para rembolsar los recursos prestados en la forma y el plazo previsto.	No se evalúa la capacidad de pago, el crédito se da en base a la confianza y voluntad de pago del cliente	No se encuentra en la normativa

N°	Indicadores	Referente teórico	Entrevista/Cuestionario	Normativa de crédito
9	Sistema de garantías	Se representa en documentos legales que el cliente puede ofrecer a la institución de crédito, en caso de cualquier eventualidad para la seguridad del financiamiento. Puede ser prendaria, hipotecaria y fiduciaria	No se solicita ningún tipo de garantía	No se encuentra en la normativa
Aprobación y entrega de crédito				
1	Revisión	El comité de crédito revisará y valorará: El récord crediticio, Referencias con otras instituciones y los resultados de la investigación social, Capacidad de pago, Calidad de las Garantías, Propósito del crédito, La situación del sector económico del negocio donde se ubica el cliente	El cliente solamente presenta una carta de solicitud con el visto bueno del coordinador del proyecto	No se encuentra en la normativa
2	Contrato de crédito	Es un instrumento utilizado para consolidar las obligaciones que contraerán las partes involucradas, institución y cliente, al establecer derechos y obligaciones para el futuro	No se hace contrato, solamente se firma una planilla donde recibió el financiamiento, con una hoja de control de pago	No se encuentra en la normativa
3	Aprobación por el comité de crédito	Se deberá presentar el expediente completo al Comité de Crédito, con una valoración por escrito del oficial de crédito, con sus cálculos económicos, propuestas de monto y condiciones al comité de crédito. La decisión del comité se deberá notificar por escrito y el Administrador procederá a su vez, a comunicar la decisión final, continuando después los procedimientos normales de un crédito	No existen los comités de crédito; sin embargo existen en las comunidades los consejos o directiva del MCN quienes deciden a quién le darán crédito. Hacen su propia evaluación	No se encuentra claramente definido en la normativa.
Recuperación de los créditos				
1	Cartera de crédito	Es el conjunto de recursos que la entidad financiera ha entregado en calidad de créditos y que debe ser recuperado a su debido tiempo y en su totalidad.	Están definida la cartera de créditos	Se encuentra definida en la normativa.
2	Recuperación de créditos	Es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo	El MCN y el proyecto FEC no poseen los recursos humanos y equipos definidos para los procesos de recuperación de créditos	No se encuentra en la normativa

N°	Indicadores	Referente teórico	Entrevista/Cuestionario	Normativa de crédito
3	Cobros	La cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente Industrial, Comercial, Financiera, o Prestadora de Servicio actividad, que se realiza en México y en todos los países del mundo. En esta etapa se pueden dar el preaviso, cobro administrativo, cobro judicial y/o cobro extrajudicial	Los cobros se hacen a través de cartas a los deudores. Los coordinadores municipales se encargan de ello.	No se encuentra en la normativa
4	Prórrogas y reestructuraciones	Ampliación del plazo de vencimiento del total. Modificaciones a las condiciones del crédito como amortizaciones, plazo, tasas	Se hacen previa solicitud al director de proyectos para que este autorice	No se encuentra en la normativa
5	Saneamiento	Las medidas que las instituciones puedan tomar para depurar su cartera de préstamos calificada como incobrable, a efecto de reducir el índice de mora y castigar contra reserva los préstamos considerados incobrables	La única forma utilizada para sanear las cuentas es a través de las reestructuraciones de los préstamos	No se encuentra en la normativa
Organización				
1	Organigrama	Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa, para garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas	No existe organigrama para el proyecto FEC	No se pudo observar
2	Manual de funciones y descripción de puestos	Las empresas deben diseñar su respectivo manual de funciones de manera que cada uno de los que laboran conozcan sus roles y trabajen en función del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas previamente en la organización y evitar desarrollar las funciones de manera empírica	No hay manual de funciones. Cada uno las desarrolla de acuerdo a las necesidades	No se pudo observar
3	Competencia profesional	Son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral	No están definidas. Se contrató a 5 coordinadores de los municipios sin evaluar sus capacidades	No están definidas

N°	Indicadores	Referente teórico	Entrevista/Cuestionario	Normativa de crédito
4	Evaluación al desempeño	El personal dentro de la empresa es el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, por cuanto, invertir en él y potenciarlo le dará a la institución beneficios que pueden prolongarse en el futuro garantizando permanencia del personal y mejorando el desempeño de los mismos en las actividades que desarrollan.	No se hacen y no tienen previsto hacerlo	No están definidas

6.4. Diseñar la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo administrativo de los FEC.

Esta investigación tiene como objetivo proponer el diseño de una Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los FEC con el fin de mejorar las deficiencias encontradas en la aplicación de la misma en el proyecto FEC.

El diseño de la normativa se elaboró atendiendo a la información recopilada mediante la entrevista y el cuestionario aplicado al director de proyectos y a los promotores de crédito de cada municipio, de igual manera por la revisión documental de los archivos del MCN y los referentes teóricos que sustentan cada proceso dentro de la normativa.

Serán los directivos del Movimiento Comunal los encargados de revisarlos, aprobarlos y ponerlos en funcionamiento en el proyecto FEC, de tal manera que se requiere el proceso de inducción hacia el personal para conocer las particularidades del mismo.

En el anexo 7 se presenta el diseño de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales que regulan los créditos que el MCN otorga a los productores del Departamento de Matagalpa.

VI. CONCLUSIONES

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos a los funcionarios del MCN en la modalidad de FEC, a sus documentos y recopilada toda la información necesaria para comprender el tema de investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

1. Se lograron identificar los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de los créditos en la modalidad de FEC, en los cuales se concluye:
 - Están definidos en la normativa el perfil del cliente, los criterios básicos de selección, las actividades a financiar, las personas sujetas de crédito, la cobertura geográfica del proyecto y la definición de la cartera de crédito que se desea financiar.
 - No están definidos en la normativa de crédito:
 - La Valoración moral de los sujetos de crédito.
 - La comprobación de la información suministrada por los sujetos de crédito.
 - La evaluación económica y capacidad de pago de los sujetos de crédito.
 - El sistema de garantía de los créditos.
 - Los comités de crédito que revise y valore las solicitudes.
 - No se elaboran contratos de crédito.
 - Los recursos humanos y técnicos para el proceso de recuperación.
 - Los procesos de prórroga, reestructuración y saneamiento de los créditos.
2. En la descripción de los procedimientos se encontraron las siguientes debilidades:
 - No existe una normativa de créditos que regule los procedimientos de selección, entrega y recuperación de fondos. El documento utilizado como normativa posee una política de crédito débil que regule correctamente los procesos de administración de los créditos comunales desde la perspectiva de los FEC.
 - Hace falta una definición clara del equipo responsable para el manejo de los fondos con independencia del MCN.

- El personal responsable del manejo de los fondos no posee las habilidades cualitativas para desempeñar su cargo.
 - La selección de los beneficiarios de créditos se desarrolla basado en la confianza hacia los líderes comunales.
 - Los créditos se aprueban sin ningún tipo de garantía, ni sanciones, no hay restricciones a créditos familiares, sin fiadores, sin evaluación de capacidad de pago de los sujetos de créditos y sin procesos de cobros judiciales.
 - Alta morosidad en los créditos, C\$3 238 504.36 que representan el 83% de los fondos.
 - Falta de comunicación de los coordinadores municipales y dirección de proyectos con la administración del MCN en relación a los FEC.
 - La visión social del MCN imposibilita ser vista como empresa y por tanto los beneficiarios esperan la condonación de los recursos prestados
 - La administración departamental se caracteriza por una falta de planificación administrativa a corto y largo plazo, carece de estructura organizativa y manuales actualizados que le facilite el funcionamiento integral eficiente. No se reflejan las líneas jerárquicas, así como de manuales y procedimientos que normen los procesos de créditos centralizados y descentralizados.
 - Las funciones y actividades las realizan en forma tradicional, es decir que se atienden las más emergentes a iniciativa de cada uno de los empleados por no tener bien definidos las descripciones de puestos y procedimientos que les permita mejorar su desempeño.
 - Falta de una visión estratégica empresarial y de gerencia empresarial para el manejo de los créditos en la modalidad de FEC.
 - Documentos y archivos vulnerables a daño o extravíos.
3. Los procedimientos utilizados en la selección, entrega y recuperación de créditos que coinciden con los lineamientos teóricos son:
- a. El perfil del cliente.
 - b. Las actividades a financiar.
 - c. Las personas sujetos a crédito.

- d. La cobertura geográfica, y
 - e. Los rubros a financiar en la cartera de crédito.
4. Los procedimientos utilizados que no coinciden con los lineamientos teóricos son:
- a. La evaluación económica, moral y la comprobación de la información suministrada por los sujetos de créditos.
 - b. Las garantías prendarias, hipotecarias y fiduciarias.
 - c. Los recursos humanos, materiales y equipos para el correcto desarrollo del sistema de créditos.
 - d. Políticas claras de gestión de cobros, prórrogas, reestructuración y saneamiento de los créditos.
5. La normativa de créditos debe contener como mínimo la siguiente información:
- a. Introducción.
 - b. Metodología de crédito.
 - i. Valoración moral y evaluación de la capacidad de pago.
 - ii. Comprobación de la información.
 - iii. Supervisión.
 - iv. Comités de crédito.
 - v. Seguimiento.
 - vi. Cobro.
 - c. Instancias de aprobación.
 - d. Políticas de crédito.
 - i. Cobertura geográfica.
 - ii. Actividades a financiar.
 - iii. Criterios de selección.
 - iv. Montos a financiar.
 - v. Sistemas de garantías.
 - e. Cartera corriente.

VIII. RECOMENDACIONES

- Es necesario normar los procedimientos de entrega y recuperación de fondos en la modalidad de FEC.
- Implementar la Normativa de Organización, Funcionamiento y Administración de los Fondos Económicos Comunales, que se propone en el presente trabajo, el cual fue elaborado atendiendo a las características y necesidades del MCN en los procesos de créditos comunales.
- Elaborar el Manual de Funciones para el personal que labora en el proyecto FEC.
- Establecer una política que permita desarrollar correctamente el proceso de selección, contratación y capacitación del personal que labora en el proyecto FEC.
- Establecer los procedimientos de recuperación de cartera que mantengan en mínimo la mora.
- Recuperar lo más rápido posible los fondos distribuidos, para evitar que estos se pierdan por completo.
- Analizar la viabilidad de mantener el proyecto FEC o buscar alternativas que permitan utilizar adecuadamente esos recursos con un mínimo de riesgo.
- Mantener una comunicación continua entre el personal que labora en los FEC con la administración del MCN.
- Generar información mensual que permita darle seguimiento a las actividades de crédito en la modalidad de FEC.
- Esclarecer al momento de otorgar el crédito, que este no es un regalo y que debe pagarlo en el plazo y condiciones pactadas.
- Elaborar un manual de administración de Documentos y Archivos que garantice la seguridad de los mismos.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACNUR. (Enero de 2017). *La Agencia de la ONU para los Refugiados*. Obtenido de ¿Qué es una ONG y cuál es su función social?: https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/
- Altamirano T, N., Herrera G, M., & Parrilla A, G. (2014). *Administración del riesgo crediticio en el proceso de recuperación de la cartera en los créditos urbanos en actividades comerciales durante el primer semestre del 2014, en Cáritas Diocesana- Estelí*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1828/1/16358.pdf>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Prentice Hall.
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (1995). *Administración de ventas* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Añez, M. (Junio de 2001). *Aspectos básicos del análisis de créditos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aspanalisiscreditos.htm>
- Aquino A., J., Vola-Luhrs, R., Arecco, M., & Aquino J., G. (2010). *Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (29 de Mayo de 1992). Ley N° 147: Ley General Sobre Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro. *La Gaceta, Diario Oficial*(N° 102).
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (18 de Feb. de 2014). Constitución Política de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*(N° 32).
- ASOMIF Asociación de Instituciones Microfinancieras. (11 de Septiembre de 2010). *El impacto social de las microfinanzas en Nicaragua*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de ASOMIF: http://www.asomif.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4:el-impacto-social-de-las-microfinanzas-en-nicaragua&catid=1:documentos&Itemid=12
- Ayuda en Acción. (20 de 12 de 2017). *Qué es una ONG y cómo funciona*. Obtenido de <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-una-ong/>
- Bastiaensen, J. (2002). *Crédito para el Desarrollo rural en Nicaragua. Un enfoque institucional sobre la experiencia del Fondo de Desarrollo Local*. Managua: Nitlapán - UCA.
- Bastiaensen, J., Marchetti, P., Mendoza, R., & Pérez, F. (2013). *Las paradójicas secuelas del "Movimiento No pago" en las microfinanzas agropecuarias en Nicaragua*. Obtenido de <http://repositorio.uca.edu.ni/24/1/Movimiento%20No%20Pago.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educacion Prentice Hall.

- Centeno M, M., Flores E, K., & Herrera B, D. (2016). *Incidencia del control interno administrativo en el proceso de recuperación de cartera de crédito de micro financiera ASODENIC sucursal Estelí, durante el primer trimestre del año 2016*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4075/1/17826.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Comisión Nacional de Microfinanzas, (. (08 de Noviembre de 2013). Norma Sobre Gestión de Riesgo Crediticio Para Instituciones de Microfinanzas. Managua, Nicaragua: Gaceta N°213.
- Comunidad Microcrédito. (04 de Marzo de 2013). *Cristina y el Microcrédito*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de Comunidad Microcrédito: <http://www.microcredito.org.ar/noticia-1233.html>
- Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (20 de Agosto de 2008). *Norma sobre gestión de riesgo crediticio*. Obtenido de https://www.superintendencia.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/547-1_norma_sobre_gestion_de_riesgo_crediticio_20.08.08_artos_refundidos_act_29-08-19.pdf
- de Franco, M. (2010). *Determinantes de la cartera mala en el mercado de microfinanzas en Nicaragua*. Managua.
- Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Financiera Rural. (03 de Enero de 2011). Manual de Normas y Políticas de Crédito de la Financiera Rural.
- Franklin F, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda ed.). México: Person Educación.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Gómez Gil, C. (2005). *MICROCRÉDITO Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO Ideas para un debate necesario*. Alicante: Ayuntamiento de Córdoba.
- Gutiérrez Rivas, J. L. (2013). *UNA SEMBLANZA DE LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana. Obtenido de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015808/015808.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- La Asamblea Nacional. (09 de Junio de 2011). LEY DE FOMENTO Y REGULACIÓN DE LAS MICROFINANZAS. Managua, Nicaragua.

- La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (29 de Septiembre de 2009). Ley No. 316. Ley de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Managua, Nicaragua.
- La Voz del Sandinismo. (12 de Marzo de 2013). *Apoya China-Taiwán programa Hambre Cero con donación financiera*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de La Voz del Sandinismo: <http://www.lavozdelsandinismo.com/nicaragua/2013-03-12/apoya-china-taiwan-programa-hambre-cero-con-donacion-financiera/>
- Lara Rubio, J. (2010). *LA GESTION DEL RIESGO DE CREDITO EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS*. Perú: Universida de Granada. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/18892656.pdf>
- Marbán Flores, R. (2007). Origen, caracterización y evolución del sistema de microcréditos. *Revista de Economía Mundial*(16), 107-126.
- Martínez F, C. E. (1999). *Administración de organizaciones* (Segunda ed.). Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Nicaragua al día. (s.f.). *Taiwán coopera con el Programa "Usura Cero"* . Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de Nicaragua al día: <http://nicaraguaaldia.com/2013/03/21/taiwan-coopera-con-el-programa-usura-cero/>
- Nicaragüense, M. C. (s.f.). *Misión - Visión - Principios*. Obtenido de <http://www.mcnicaraguense.org/nosotros/mision-vision-principios>
- OCEANO. (s.f.). *Diccionario enciclopédico*. Barcelona: OCEANO, S.A.
- Quirós Viquez, A. (s.f.). *Kepa*. Obtenido de La sociedad civil organizada en Nicaragua, composición y experiencia en la reducción de la pobreza: http://www.cisas.org.ni/files/NicaQuiros_valmis.pdf
- Rodríguez Bauza, R. (2008). *Sistema de evaluación del riesgo en el otorgamiento de créditos agropecuarios dentro del Sistema Bancario Venezolano*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7651.pdf>
- Rodríguez R, M. (2014). *ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES APLICADOS EN LA ASOCIACIÓN "MOVIMIENTO COMUNAL NICARAGÜENSE DE MATAGALPA (MCN)", EN EL AÑO 2014*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1784/1/5324.pdf>
- Rosario, A. P. (1992). *La política del sector agropecuario frente a la mujer productora de alimentos*. Panamá: IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). México: Linusa.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.

Voz de América. (17 de Agosto de 2012). *Latinoamérica es líder en microcréditos* . Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de Voz de América: <http://www.voanoticias.com/content/microcreditos-beneficios-latinoamerica-peru-bolivia-bid/1489979.html>

X. ANEXOS

ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO
ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CRÉDITO	Conjunto de políticas y procedimientos necesarios para el funcionamiento, organización y manejo administrativo de los Fondos Económicos Comunales	ORGANIZACIÓN	ORGANIGRAMA	¿Existe organigrama del área de crédito que Manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales y Permita el flujo de información entre las áreas?	SI_NO_	ENTREVISTA
				¿Esta difundido el organigrama por toda la institución?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			COMPETENCIA PROFESIONAL	Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	SI_NO_	ENTREVISTA
				Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
				Se han definidos las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
				Existe evidencia que dichos requerimientos se respetan?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
				Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal, esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades / capacidades(requerimiento de títulos, certificados de empleo / servicios, documentación varias) y entrevistas.?	SI_NO_	ENTREVISTA
				Existe Plan de Capacitación de la institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION

			competencia para cada uno de los puestos?		
			Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifica las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación.	SI_NO_	ENTREVISTA
			Se comunica a cada uno de los interesados?	SI_NO_	ENTREVISTA
		MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICAS	Tiene la institución un Plan de Estratégico.	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
			Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la institución, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de proceso o actividades críticas?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
			Es consistente la Misión y la Visión definida por la institución con las funciones que realiza?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
			Esta adecuadamente difundido a través de toda la institución?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION
	FUNCIONAMIENTO	SELECCIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO	¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la consecución de nuevos clientes?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Existe una definición específica del perfil de cliente que interesa al MCM?	SI_NO_	ENTREVISTA
			¿Existe un procedimiento para la consecución de nuevos clientes?	SI_NO_	ENCUESTA OBSERVACIÓN
			¿Cómo documentan los Ejecutivos el resultado de la visita de evaluación a los clientes potenciales?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Documentan los ejecutivos el resultado de la visita de evaluación a los clientes potenciales?	SI_NO_	OBSERVACIÓN ENCUESTA
			¿Existe una lista específica de requisitos a cumplir en cada visita de evaluación?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACIÓN ENCUESTA

			¿Qué informe hacen?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Elaboran los ejecutivos un informe en las visitas de evaluación?	SI_NO_	OBSERVACIÓN ENCUESTA
			¿Quién hace la presentación de los clientes ante el órgano ó funcionario responsable de su aprobación?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Existe definido algún formulario estandarizado para ello?	SI_NO_	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA
			El Oficial de crédito aplica los criterios para la selección de un beneficiario de crédito	SI_NO_	PROMOTOR
			El oficial de crédito aplica los procedimientos para verificar la veracidad de la información suministrada por el cliente	SI_NO_	PROMOTOR
			El oficial de crédito aplica los procedimientos para la evaluación de la capacidad de pago de los clientes	SI_NO_	PROMOTOR
		APROBACIÓN DE CRÉDITOS	¿Cuáles son los órganos internos facultados para aprobar el otorgamiento de créditos?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Cómo están integrados?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Qué límites tienen señalados?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Con que frecuencia se reúnen?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Sus decisiones se hacen constar debidamente razonadas y fundamentadas en actas firmadas por los participantes?	SI_NO_	ENTREVISTA
			¿Quién se encarga de la custodia de esas actas?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Qué otros funcionarios pueden autorizar créditos y con qué limitaciones?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Quién vigila su actuación?	ABIERTA	ENTREVISTA

			¿Qué estudios se realizan y qué datos se obtienen para juzgar la conveniencia de otorgar un crédito?	ABIERTA	ENTREVISTA	
			¿Quién hace dichos estudios?	ABIERTA	ENTREVISTA	
			El cajero(a) aplica el procedimiento de desembolso de crédito	SI_NO_	ORSERVACIÓN	
		ADMINISTRACIÓN	POLITICAS DE CRÉDITO	¿Existen manuales de políticas y procedimientos para el otorgamiento, la administración y el cobro del crédito?	SI_NO_	ENTREVISTA
				¿Cada cuánto tiempo son sometidos a actualización?	ABIERTA	ENTREVISTA
				¿Quién es el encargado de su actualización?	ABIERTA	ENTREVISTA
				¿Conoce el personal del área de crédito estos manuales?	SI_NO_	ENTREVISTA
				¿De qué forma es enterado dicho personal del contenido de los mismos?	ABIERTA	ENTREVISTA
				¿Previo al otorgamiento de los créditos se obtienen informes de solvencia moral y económica de los deudores y los fiadores?	SI_NO_	ENTREVISTA
				DOCUMENTOS Y ARCHIVOS	¿Cuál es la unidad responsable de la recepción, trasiego y custodia de los documentos y garantías recibidos de clientes?	ABIERTA
		Cuando las garantías son recibidas del cliente (Ej. Escritura hipotecaria) ¿se confecciona una boleta de recibo de documentos?	SI_NO_		ENCUESTA	
		¿Qué sistema de seguridad se tiene establecido para el resguardo de los documentos y títulos que amparan la cartera de créditos?	ABIERTA		ENTREVISTA ENCUESTA	
		¿Existe un sistema de seguridad establecido para el resguardo de los	SI_NO_		OBSERVACIÓN ENCUESTA	

			documentos y títulos que amparan la cartera de créditos?		
			¿Qué unidad es responsable del control de vencimiento y renovación de garantías recibidas?	ABIERTA	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Se encuentran los expedientes de crédito debidamente ordenados por cliente, por tipo de operación y actualizados?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Hay acceso restringido a los mismos?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Hay establecido algún control de retiro y trasiego de expedientes y documentos de clientes?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Se realizan visitas sorpresivas al área responsable de la custodia de los archivos?	SI_NO_	ENTREVISTAENCUESTAOBSERVACION
			¿Qué unidad ó persona es responsable del seguimiento de documentos ó garantías mientras se encuentren en manos de abogados ó en Registro Público?	ABIERTA	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Existe una unidad ó persona responsable del seguimiento de documentos ó garantías mientras se encuentren en manos de abogados ó en Registro Público?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Se lleva un control permanente al respecto?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Quién lo lleva?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿Cada cuánto se concilia?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser aprobados?	SI_NO_	ENCUESTA

			¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser desembolsados?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser archivados?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Se inscriben ante el Registro Público de la propiedad los bienes inmuebles dejados en garantía por parte del deudor?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Se guarda copia de los archivos legales devueltos a los clientes?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION
			¿Están protegidos los archivos legales contra incendio, robo o deterioro?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Se revisan los expedientes previos a su destrucción?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Se deja evidencia de la destrucción de los expedientes y archivos?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACION
			¿Existe una persona encargada de que se cumplan las políticas y procedimientos descritos en la Normativa de Archivos?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Se realizan capacitaciones al área responsable de la custodia de archivos?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Existe un libro diario donde se reflejen las entradas y salidas de los archivos?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Existe un formato que verifique o coteje los documentos que entran y salen de un archivo o expediente?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Cuentan los formatos con su instructivo de llenado?	SI_NO_	ORSERVACIÓN

			¿Se lleva un inventario de todos los expedientes a cargo del área de archivos?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Se compara el inventario físico de los expedientes con el inventario registrado en la administración?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Los expedientes de créditos pueden ser sacados de la institución para gestiones de cobro?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Están separados los expedientes de acuerdo a la información contenida en ellos?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			¿Se archivan los documentos de las solicitudes de créditos denegadas?	SI_NO_	ORSERVACIÓN
		TASAS DE INTERÉS	¿Qué funcionario es el responsable de la fijación de las tasas de interés activas?	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Cómo se documenta dicha fijación?	ABIERTA	ENTREVISTA
			En el cambio de tasa, ¿existe un responsable de la actualización de tasas?,	ABIERTA	ENTREVISTA
			¿Con que oportunidad se realiza	ABIERTA	ENTREVISTA
		RECUPERACIONES	¿Hay definida alguna estrategia para el cobro administrativo de los créditos?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿Qué reportes se emiten?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿Cada cuánto tiempo se emiten?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿A qué acciones dan lugar?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿Cuánto es la morosidad máxima permitida a un cliente previo a tramitar judicialmente un crédito?	ABIERTA	ENCUESTA
			¿Existen informes a la Gerencia General y/o Junta Directiva sobre cobro judicial, operaciones atrasadas incobrables, etc?	SI_NO_	ENCUESTA
			¿El informe del abogado tiene algún formato preestablecido, para reportar los casos a su cargo?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA

			¿Existe adecuado control sobre los documentos en poder de los abogados?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Se ejerce vigilancia permanente sobre el estado de cobro de los créditos con más de 180 días de atraso?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Existe un área específica encargada de gestionar su recuperación?	SI_NO_	ENTREVISTA ENCUESTA
			¿Quién realiza las gestiones judiciales de cobro, personal de la Institución ó profesionales independientes?	ABIERTA	ENTREVISTA ENCUESTA
			El oficial de crédito planifica las visitas de seguimiento a los clientes	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			El oficial de crédito visita a los clientes conforme lo planificado	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			El oficial de crédito documenta y soporta el objeto de su visita	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			El oficial de crédito aplica el procedimiento cuando una persona ha caído en mora	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			Se aplica el arqueo al personal encargado de recuperación de créditos	SI_NO_	ORSERVACIÓN
			Las recuperaciones son reportadas y contabilizadas en tiempo y forma	SI_NO_	ORSERVACIÓN

ANEXO 2. ENTREVISTA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM

"MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA"
ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DE PROYECTO

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense

INSTRUCCIONES: El entrevistador deberá informar al entrevistado que la información que otorga es de carácter confidencial y que su uso es exclusivo para el desarrollo de la Tesis de Grado en estudio. El entrevistador deberá leer la pregunta completa, tal y como está redactada, ello para preservar la neutralidad de la entrevista.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Janett de los Ángeles Castillo
CARGO QUE DESEMPEÑA: Director de Proyectos
FECHA DE APLICACIÓN:

II.- DESARROLLO:

N° INDICADOR/INTERROGANTES

ORGANIGRAMA

- 1 ¿Existe organigrama del área de crédito que Manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales y Permita el flujo de información entre las áreas?

COMPETENCIA PROFESIONAL

- 2 ¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?
- 3 ¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?
- 4 ¿Se han definidos las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?
- 5 ¿Existe evidencia que dichos requerimientos se respetan?
- 6 ¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal, esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades / capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo / servicios, documentación varias) y entrevistas?
- 7 ¿Existe Plan de Capacitación de la institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?

- 8 ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifica las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?
- 9 ¿Se comunica a cada uno de los interesados?

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICAS

- 10 ¿Tiene la institución un Plan de Estratégico?
- 11 ¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la institución, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de proceso o actividades críticas?
- 12 ¿Es consistente la Misión y la Visión definida por la institución con las funciones que realiza?

SELECCIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO

- 13 ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la consecución de nuevos clientes?
- 14 ¿Existe una definición específica del perfil de cliente que interesa al MCM?
- 15 ¿Cómo documentan los Ejecutivos el resultado de la visita de evaluación a los clientes potenciales?

APROBACIÓN DE CRÉDITOS

- 16 ¿Cuáles son los órganos internos facultados para aprobar el otorgamiento de créditos?
- 17 ¿Cómo están integrados?
- 18 ¿Qué límites tienen señalados?
- 19 ¿Con que frecuencia se reúnen?
- 20 ¿Sus decisiones se hacen constar debidamente razonadas y fundamentadas en actas firmadas por los participantes?
- 21 ¿Quién se encarga de la custodia de esas actas?
- 22 ¿Qué otros funcionarios pueden autorizar créditos y con qué limitaciones?
- 23 ¿Quién vigila su actuación?
- 24 ¿Qué estudios se realizan y qué datos se obtienen para juzgar la conveniencia de otorgar un crédito?
- 25 ¿Quién hace dichos estudios?

POLITICAS DE CRÉDITO

- 26 ¿Existen manuales de políticas y procedimientos para el otorgamiento, la administración y el cobro del crédito?
- 27 ¿Cada cuánto tiempo son sometidos a actualización?
- 28 ¿Quién es el encargado de su actualización?
- 29 ¿Conoce el personal del área de crédito estos manuales?
- 30 ¿De qué forma es enterado dicho personal del contenido de los mismos?
- 31 ¿Previo al otorgamiento de los créditos se obtienen informes de solvencia moral y económica de los deudores y los fiadores?

DOCUMENTOS Y ARCHIVOS

- 32 ¿Cuál es la unidad responsable de la recepción, trasiego y custodia de los documentos y garantías recibidos de clientes?
- 33 ¿Qué sistema de seguridad se tiene establecido para el resguardo de los documentos y títulos que amparan la cartera de créditos?

- 34 ¿Qué unidad es responsable del control de vencimiento y renovación de garantías recibidas?
- 35 ¿Se realizan visitas sorpresivas al área responsable de la custodia de los archivos?
- 36 ¿Qué unidad ó persona es responsable del seguimiento de documentos ó garantías mientras se encuentren en manos de abogados ó en Registro Público?
- 37 ¿Se inscriben ante el Registro Público de la propiedad los bienes inmuebles dejados en garantía por parte del deudor?
- 38 ¿Se guarda copia de los archivos legales devueltos a los clientes?
- 39 ¿Están protegidos los archivos legales contra incendio, robo o deterioro?
- 40 ¿Se revisan los expedientes previos a su destrucción?
- 41 ¿Se deja evidencia de la destrucción de los expedientes y archivos?

TASAS DE INTERÉS

- 42 ¿Qué funcionario es el responsable de la fijación de las tasas de interés activas?
- 43 ¿Cómo se documenta dicha fijación?
- 44 En el cambio de tasa, ¿existe un responsable de la actualización de tasas?,
- 45 ¿Con que oportunidad se realiza?

RECUPERACIONES

- 46 ¿El informe del abogado tiene algún formato preestablecido, para reportar los casos a su cargo?
- 47 ¿Existe adecuado control sobre los documentos en poder de los abogados?
- 48 ¿Se ejerce vigilancia permanente sobre el estado de cobro de los créditos con más de 180 días de atraso?
- 49 ¿Existe un área específica encargada de gestionar su recuperación?
- 50 ¿Quién realiza las gestiones judiciales de cobro, personal de la Institución ó profesionales independientes?

¡Por la valiosa información proporcionada, muchas gracias!

ANEXO 3. ENCUESTA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM

"MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROMOTORES DE CRÉDITO

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" en el recuadro correspondiente. Proporcione, a cada interrogante del cuestionario, la respuesta con la mayor transparencia y veracidad. La información que Usted proporcione es de carácter confidencial y su uso es exclusivo para el desarrollo de la Tesis de Grado en estudio.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA: Promotores de Crédito

FECHA DE APLICACIÓN:

II.- DESARROLLO:

N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO	N/A
ORGANIGRAMA				
1	¿Existe organigrama del área de crédito que Manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales y Permita el flujo de información entre las áreas?			
2	¿Esta difundido el organigrama por toda la institución?			
COMPETENCIA PROFESIONAL				
3	Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?			
4	Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal, esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades / capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo / servicios, documentación varias) y entrevistas.?			
5	Existe Plan de Capacitación de la institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?			
6	Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifica las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación.			

SELECCIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO			
7	¿Existe una definición específica del perfil de cliente que interesa al MCM?		
8	¿Existe un procedimiento para la consecución de nuevos clientes?		
9	¿Documentan los Promotores el resultado de la visita de evaluación a los clientes potenciales?		
10	¿Existe una lista específica de requisitos a cumplir en cada visita de evaluación?		
11	¿Elaboran los Promotores un informe en las visitas de evaluación?		
12	¿Existe definido algún formulario estandarizado para ello?		
N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO
DOCUMENTOS Y ARCHIVOS			
13	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser aprobados?		
14	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser desembolsados?		
15	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser archivados?		
RECUPERACIONES			
16	¿Hay definida alguna estrategia para el cobro administrativo de los créditos?		
17	¿Elaboran los Promotores un informe de cobros realizados a los clientes?		
18	¿Se presentan ante el Director de créditos los informes de visitas?		
19	¿El Director define las acciones a realizar conforme los resultados de las visitas de cobros?		
20	¿Está definida la morosidad máxima permitida a un cliente previo a tramitar judicialmente un crédito?		
21	¿Existen informes a la Gerencia General y/o Junta Directiva sobre cobro judicial, operaciones atrasadas incobrables, etc?		
22	¿Se ejerce vigilancia permanente sobre el estado de cobro de los créditos con más de 180 días de atraso?		
23	¿Existe un área específica encargada de gestionar su recuperación?		
¡Por la valiosa información proporcionada, muchas gracias!			

ANEXO 4. ENCUESTA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM**

"MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA"

ENCUESTA DIRIGIDA AL CUSTODIO DE ARCHIVOS

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" en el recuadro correspondiente. Proporcione, a cada interrogante del cuestionario, la respuesta con la mayor transparencia y veracidad. La información que Usted proporcione es de carácter confidencial y su uso es exclusivo para el desarrollo de la Tesis de Grado en estudio.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA: Custodia de Archivos

FECHA DE APLICACIÓN:

II.- DESARROLLO:

N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO	N/A
DOCUMENTOS Y ARCHIVOS				
1	Quando las garantías son recibidas del cliente (Ej. Escritura hipotecaria) ¿se confecciona una boleta de recibo de documentos?			
2	¿Existe un sistema de seguridad establecido para el resguardo de los documentos y títulos que amparan la cartera de créditos?			
3	¿Se encuentran los expedientes de crédito debidamente ordenados por cliente, por tipo de operación y actualizados?			
4	¿Hay acceso restringido a los mismos?			
5	¿Hay establecido algún control de retiro y trasiego de expedientes y documentos de clientes?			
6	¿Se realizan visitas sorpresivas al área responsable de la custodia de los archivos?			
7	¿Se lleva un control permanente al respecto?			
8	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser aprobados?			
9	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser desembolsados?			

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 10 ¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser archivados? | | | |
| 11 ¿Se inscriben ante el Registro Público de la propiedad los bienes inmuebles dejados en garantía por parte del deudor? | | | |
| 12 ¿Se guarda copia de los archivos legales devueltos a los clientes? | | | |
| 13 ¿Están protegidos los archivos legales contra incendio, robo o deterioro? | | | |
| 14 ¿Se revisan los expedientes previos a su destrucción? | | | |
| 15 ¿Se deja evidencia de la destrucción de los expedientes y archivos? | | | |

¡Por la valiosa información proporcionada, muchas gracias!

ANEXO 5. GUIA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM**

"MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA"

GUIA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunales, Movimiento Comunal Nicaragüense, mediante la revisión de documentos y archivos utilizados en los procesos de créditos.

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" en el recuadro correspondiente de acuerdo a los documentos y archivos revisados y proporcionados por la unidad correspondiente, indicar al responsable de los documentos que la información proporcionada es de carácter confidencial y su uso es exclusivo para el desarrollo de la Tesis de Grado en estudio.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA: Responsable de documentos y archivos

FECHA DE APLICACIÓN:

II.- DESARROLLO:

N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO	N/A
ORGANIGRAMA				
1	¿Existe organigrama del área de crédito que Manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales y Permita el flujo de información entre las áreas?			
2	¿Esta difundido el organigrama por toda la institución?			
COMPETENCIA PROFESIONAL				
3	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?			
4	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?			
5	¿Se han definidos las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?			
6	¿Existe evidencia que dichos requerimientos se respetan?			

7	¿Existe Plan de Capacitación de la institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?			
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICAS				
8	¿Tiene la institución un Plan de Estratégico?			
9	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la institución, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de proceso o actividades críticas?			
10	¿Es consistente la Misión y la Visión definida por la institución con las funciones que realiza?			
N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO	N/A
SELECCIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO				
11	¿Existe un procedimiento para la consecución de nuevos clientes?			
12	¿Documentan los ejecutivos el resultado de la visita de evaluación a los clientes potenciales?			
13	¿Existe una lista específica de requisitos a cumplir en cada visita de evaluación?			
14	¿Elaboran los ejecutivos un informe en las visitas de evaluación?			
15	¿Existe definido algún formulario estandarizado para ello?			
16	¿El Oficial de crédito aplica los criterios para la selección de un beneficiario de crédito?			
17	¿El oficial de crédito aplica los procedimientos para verificar la veracidad de la información suministrada por el cliente?			
18	¿El oficial de crédito aplica los procedimientos para la evaluación de la capacidad de pago de los clientes?			
APROBACIÓN DE CRÉDITOS				
19	¿El cajero(a) aplica el procedimiento de desembolso de crédito?			
POLITICAS DE CRÉDITO				
20	¿Existen manuales de políticas y procedimientos para el otorgamiento, la administración y el cobro del crédito?			
DOCUMENTOS Y ARCHIVOS				
21	¿Cuándo las garantías son recibidas del cliente (Ej. Escritura hipotecaria) ¿se confecciona una boleta de recibo de documentos?			
22	¿Existe un sistema de seguridad establecido para el resguardo de los documentos y títulos que amparan la cartera de créditos?			
23	¿Se encuentran los expedientes de crédito debidamente ordenados por cliente, por tipo de operación y actualizados?			
24	¿Hay acceso restringido a los mismos?			
25	¿Hay establecido algún control de retiro y trasiego de expedientes y documentos de clientes?			
26	¿Se realizan visitas sorpresivas al área responsable de la custodia de los archivos?			

27	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser aprobados?			
28	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser desembolsados?			
29	¿Se verifica que se cumpla con el orden y el contenido de los expedientes antes de ser archivados?			
30	¿Se inscriben ante el Registro Público de la propiedad los bienes inmuebles dejados en garantía por parte del deudor?			
31	¿Se guarda copia de los archivos legales devueltos a los clientes?			
32	¿Están protegidos los archivos legales contra incendio, robo o deterioro?			
33	¿Se revisan los expedientes previos a su destrucción?			
34	¿Se deja evidencia de la destrucción de los expedientes y archivos?			
N°	INDICADOR/INTERROGANTES	SI	NO	N/A
35	¿Existe una persona encargada de que se cumplan las políticas y procedimientos descritos en la Normativa de Archivos?			
36	¿Se realizan capacitaciones al área responsable de la custodia de archivos?			
37	¿Existe un libro diario donde se reflejen las entradas y salidas de los archivos?			
38	¿Existe un formato que verifique o coteje los documentos que entran y salen de un archivo o expediente?			
39	¿Cuentan los formatos con su instructivo de llenado?			
40	¿Se lleva un inventario de todos los expedientes a cargo del área de archivos?			
41	¿Se compara el inventario físico de los expedientes con el inventario registrado en la administración?			
42	¿Los expedientes de créditos pueden ser sacados de la institución para gestiones de cobro?			
43	¿Están separados los expedientes de acuerdo a la información contenida en ellos?			
44	¿Se archivan los documentos de las solicitudes de créditos denegadas?			
¡Por la valiosa información proporcionada, muchas gracias!				

ANEXO 6. GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM

"MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN AUDITORIA"

GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a la aplicación de la Normativa de Funcionamiento, Organización y Manejo Administrativo de los Fondos Económicos Comunes, Movimiento Comunal Nicaragüense, mediante la revisión de documentos y archivos utilizados en los procesos de créditos.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Movimiento Comunal Nicaragüense, Matagalpa

FECHA DE APLICACIÓN:

II.- DESARROLLO:

Indicadores	Municipios	Valores encontrados	Observaciones
Capital financiado total			
Capital financiado con fondos centralizados			
Capital financiado con fondos descentralizados			
Saldos en las comunidades			
Fondos invertidos			
Recuperaciones de fondos			



ANEXO 7. Propuesta

MOVIMIENTO COMUNAL NICARAGÜENSE – FONDOS ECONÓMICOS COMUNALES

MCN – FEC

Normativa de Organización, Funcionamiento y Manejo Administrativo de los FEC

Elaborado por: Lic. Francisco Ramón Ochoa Chavarría



Este documento ha sido preparado por Francisco Ramón Ochoa Chavarría, Estudiante de Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría en UNAN Matagalpa. Las opiniones incluidas en el presente son de exclusiva responsabilidad del autor y están basadas en los comentarios y documentación presentada por funcionarios del MCN. Este documento está en proceso de discusión final por parte de la Comisión Económica y demás miembros actores del MCN.

Comentarios y observaciones pueden ser enviados al correo ochoach@live.com



Índice General

Políticas y Procedimientos para otorgar créditos Individuales	7
1. INTRODUCCION.	7
2. METODOLOGIA DE CREDITO	7
2.1 CREDITO ABIERTO:	7
2.2 VALORACION MORAL	7
2.3 COMPROBACION DE LA INFORMACION:	8
2.4 CONOCIMIENTO DEL MERCADO LOCAL Y TERRITORIAL	8
2.5 EVALUACION DE LA CAPACIDAD DE PAGO	9
2.6 SUPERVISION	9
2.7 COMITES DE CREDITO Y APROBACION.....	10
2.8 SEGUIMIENTO POST CREDITO.....	10
2.9 COBRO	10
2.10 REFINANCIAMIENTO	10
3. INSTANCIAS DE APROBACION.	11
3.1 COMITE DE CREDITO “B”	11
3.2 COMITÉ DE CRÉDITO “A”	11
3.3 COMITE DE CREDITO POR DESPACHO.....	11
3.4 COMITE DE CREDITO CENTRAL	11
4. POLITICAS DE CREDITO.....	12
4.1 COBERTURA GEOGRAFICA	12
4.2 ACTIVIDADES A FINANCIAR	12
4.3 A QUIENES FINANCIAR	12
4.4 A QUIENES NO SE FINANCIA.....	12
4.4 FIANZA SOLIDARIA.....	13
4.5 CRITERIOS DE SELECCION	13
4.6 NUMERO DE PRÉSTAMOS	15
4.7 MONTOS A FINANCIAR.....	16
4.8 APROBACION DE INCREMENTOS	16



4.9 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	16
4.10 PLAZOS DE PAGO.....	17
4.11 FORMA DE PAGO.....	17
4.12 TASA DE INTERES.....	18
4.13. LEGALIZACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS.....	18
4.14 SISTEMAS DE GARANTIAS	19
4.15 TIPOS DE PRÉSTAMOS.....	20
5. PRODUCTOS FINANCIEROS CARTERA CORRIENTE.....	22
5.1 PRESTAMOS PARA CONSUMO	22
5.2 PRESTAMOS PARA VIVIENDA	23
5.3 PRESTAMO DE OPORTUNIDAD	24
5.4 PRESTAMO A CLIENTES DE GRUPOS SOLIDARIOS.....	24
5.5 PRESTAMO AGROPECUARIO	25
5.6 PRESTAMO DE INVERSION	25
5.7 LINEA DE CREDITO AGROPECUARIO	25
6. POLITICAS DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS EN FERIAS	25
6.1 A QUIENES FINANCIAR?	25
6.2 MODALIDADES DE ATENCION	26
6.3. MONTOS.....	26
6.4. NIVEL DE APROBACION SEGUN LOS MONTOS A FINANCIAR.....	26
6.5. TASAS DE INTERES EFECTIVA	26
6.6 SISTEMA DE GARANTIAS	26
Políticas y Procedimientos para otorgar créditos a Grupos Solidarios.....	27
1. METODOLOGIA CREDITO SOLIDARIO.....	27
1.1 Definición de Grupo Solidario	27
1.2 La Solidaridad.....	27
1.3 Investigación Social	28
1.4 Gradualidad.....	28
1.5 Puntualidad	28
1.6 Compromiso con el Cumplimiento de la Metodología	28
1.7 Crédito Abierto (de libre disponibilidad)	29
2. PROCESO DE CREDITO	30

Normativa de Organización, Funcionamiento y Manejo Administrativo de los FEC

2.1	Promoción Convocatoria para reunir a personas interesadas en crédito	30
2.2	Charla promocional.....	30
2.3	Formación de los grupos: Criterios de Conformación	31
2.4	Investigación Social	32
2.5	Inscripción y Rompimiento	32
2.6	Visita de Inspección.....	33
2.7	Cálculo de la capacidad de pago	33
2.8	Comité de Crédito-Aprobación	33
2.9	Charla de Desembolso	34
2.10	Seguimiento post-crédito.....	34
2.11	Cobro-Puntualidad.....	34
2.12	Refinanciamiento	34
3.	POLÍTICAS DE CREDITO.	35
3.1	A quien Financiar	35
3.2	Actividades a Financiar.....	35
3.3	Criterios de selección	35
3.4	Montos y Plazos:	35
3.5	Tasas de Interés	36
3.6	Nivel de Endeudamiento.....	36
3.7	Formas de Pago:.....	36
3.8	Tipo de Garantía.....	37
3.9	Legalización del Crédito	37
4.	PRODUCTOS	37
4.1	PRESTAMOS DE INVERSION A GRUPOS SOLIDARIOS.....	37
	Normas y Procedimientos aplicables para la asignación de Créditos	39
1.	INTRODUCCION.	39
	Normas y Procedimientos Aplicables a la Asignación del Crédito	40
	Solicitud.....	40
	Revisión	41
	Aprobación.....	42
	Desembolso.....	44
	Políticas aplicables a préstamos automáticos	46



Normativa de Organización, Funcionamiento y Manejo Administrativo de los FEC

Procedimiento aplicable a la política de crédito automático.....	46
Políticas aplicables a la valoración de garantías.....	47
FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO INDIVIDUAL NORMAL.....	50
FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO INDIVIDUAL AUTOMATICO.....	51
.....	51
FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO A GRUPOS SOLIDARIOS.....	52
.....	52
Políticas Aplicables a la Recuperación del Crédito.....	53
Monitoreo.....	53
Cobro.....	54
Abono.....	55
Políticas aplicables a la prórroga y reestructuración de préstamos.....	56
PRORROGA.....	56
Procedimientos aplicables a la política de prórroga.....	57
REESTRUCTURACION.....	57
Procedimientos aplicables a la política de reestructuración.....	58
Políticas de adjudicación de bienes.....	58
Bienes recibidos en custodia para abono o cancelación.....	58
Bienes recibidos en abono o cancelación de préstamos.....	59
Políticas para la Constitución de la provisión de los Bienes Adjudicados.....	59
Procedimiento de reversión de Provisiones constituidas.....	60
Políticas Venta de Bienes Adjudicados.....	61
Políticas aplicables al saneamiento de préstamos.....	62
Procedimiento aplicables a las políticas de saneamiento.....	63



Políticas y Procedimientos para otorgar créditos Individuales

Fondos Económicos Comunales FEC

MCN – Matagalpa

1. INTRODUCCION.

Este documento tiene como propósito definir las políticas de crédito que regularan la administración de cartera del Fondos Económicos Comunales (FEC) para el año 2019. Son directrices y lineamientos que contienen parámetros económicos, sociales y éticos que proporcionaran una guía con criterios uniformes que serán utilizados por toda nuestra institución.

Las políticas aquí detalladas, tienen como objetivo facilitar el acceso a los distintos sectores económicos, en particular a las familias rurales que no son atendidos por la banca comercial o que acceden a recursos en condiciones desfavorables que no contribuyen a mejorar sus procesos de capitalización. Así mismo, tienen como Propósito definir los límites de las decisiones respecto al otorgamiento del crédito y proporcionar las herramientas para competir con las diferentes instituciones de micro finanzas presentes en cada territorio.

2. METODOLOGIA DE CREDITO

2.1 CREDITO ABIERTO:

El financiamiento está dirigido a personas que diseñan su propia estrategia económica. Se financia la demanda de crédito presentada por el cliente, ésta puede estar relacionada a necesidades de capital de trabajo, Inversiones en activo fijo, gastos de consumo y de vivienda.

2.2 VALORACION MORAL.

Es el principal criterio de selección, ésta se entiende como la condición del solicitante y del fiador respecto a su honestidad y el récord de pago construido dentro o fuera del FEC. Para asegurar una selección ajustada a este enunciado, se deben de realizar las siguientes, acciones:

- Evaluación del cliente a partir de las redes sociales y económicas con las que se relaciona.
- Investigación del comportamiento económico y social del solicitante



- Investigación de los antecedentes crediticios con otras instituciones.

2.3 COMPROBACION DE LA INFORMACION:

Todas las personas que soliciten crédito deberán ser visitados en su domicilio (nuevos y de refinanciamiento) y/o donde lleva a cabo su actividad económica para determinar la capacidad de pago, a excepción de los clientes atendidos con la modalidad de convenio o créditos automáticos.

La información sobre el lugar de trabajo, ingresos salariales y referencias comerciales deberá ser verificada a través de llamadas telefónicas o visitas.

2.4 CONOCIMIENTO DEL MERCADO LOCAL Y TERRITORIAL



El FEC basa su estrategia de crecimiento en el conocimiento de las diferentes actividades económicas y los sectores que las desarrollan localmente, las relaciones socioeconómicas que se construyen y las dinámicas que estas experimentan, con el fin de identificar oportunidades para el desarrollo familiar y local.

Este conocimiento se adquiere en sesiones de trabajo internas, participación en foros locales y municipales, conexión con agentes claves en el territorio y a través de la observación. En cada municipio se debe elaborar una tabla de precios de referencia de los principales bienes y servicios así como de los principales indicadores de las distintas actividades económicas.

2.5 EVALUACION DE LA CAPACIDAD DE PAGO

Los clientes deben contar con capacidad de pago suficiente para rembolsar los recursos prestados en la forma y el plazo previsto. El cálculo de los ingresos se debe realizar a partir del rendimiento de los activos productivos actuales y de los otros ingresos con que cuenta la unidad económica. No se evalúa la capacidad de pago en base a proyectos, a excepción de los créditos de inversión para Mujeres rurales.

En el caso de la agricultura, se tomará como referencia los datos históricos y la situación agro - ecológica y de precios actual. Cuando se constate incrementos mayores al 30% de las áreas de cultivos entre un año y otro, el ingreso incremental será incorporado a la capacidad de pago. Esto implica que se deberá aprobar una línea de crédito con varios desembolsos dónde el primero se aprueba en base al área cultivada el año anterior y el resto está sujeto al seguimiento que se realice al cliente.

En el caso de solicitudes de préstamos de asalariados, fuera de convenio el análisis de la capacidad de pago tomará en cuenta el 50% de los otros ingresos no salariales de la familia (Esposo, esposa hijos) y/o el 100% de los de cualquier actividad económica que el cliente desarrolle, siempre y cuando se verifiquen a través de constancias y/o visitas al domicilio y/o negocio. En el caso de solicitudes vistas bajo convenio solo se tomara en cuenta el salario del deudor.

2.6 SUPERVISION

Todas las solicitudes de créditos mayores o iguales a C\$10,000.00 deberán ser supervisadas por la Administración a través de una visita a la unidad económica, durante la etapa de solicitud de préstamo, con el fin de asegurar una evaluación objetiva y responsable ante el comité de crédito.





2.7 COMITES DE CREDITO Y APROBACION

El comité de crédito es la instancia de decisión para la evaluación y aprobación de solicitudes de préstamos, de prórrogas, consolidación y reestructuración de créditos vigentes. Su carácter es resolutivo. Las decisiones de los comités de crédito son inscritas, todos los miembros tienen voz y voto.

2.8 SEGUIMIENTO POST CREDITO.

El seguimiento post crédito debe realizarse a todos los clientes agropecuarios y a los que presenten atrasos en su plan de pago. Los clientes con créditos automáticos recurrentes se les deberá realizar visita de inspección préstamo de por medio, con excepción de aquellos que soliciten el mismo monto.

Para los clientes agropecuarios, la primera visita deberá realizarse en los primeros tres meses siguientes al desembolso del préstamo. Además se deberá de realizar una visita precobro un mes antes del vencimiento de cada cuota o del vencimiento total del préstamo, en ambos casos la visita deberá ser documentada.

2.9 COBRO

La gestión de cobranza de las cuotas de pago vencidas es responsabilidad de los Oficiales de crédito, Administración y Asesoría legal según la antigüedad de la mora. La recuperación de los préstamos sólo se podrá dar en las oficinas del FEC habilitadas para tal propósito.

Todo crédito que presente atrasos deberá ser visitado como máximo el día hábil siguiente al vencimiento de la cuota. Se deberán realizar comités de mora semanalmente.

2.10 REFINANCIAMIENTO

Los clientes del sector comercio, servicio y asalariados con un excelente récord de pago, que tengan al menos uno o más préstamos cancelados podrán ser refinanciados cuando hayan cancelado el 50% del monto prestado, en el caso de los cliente(a)s agropecuari(a)s se podrán refinanciar nuevamente cuando hayan cancelado el 70% del principal.



En ambos casos el cliente será atendido bajo el procedimiento de cancelación anticipada.

3. INSTANCIAS DE APROBACION.

3.1 COMITE DE CREDITO "B"

Está compuesto por el Administrador y los oficiales de crédito (mínimo dos). Cuando no lo presida la gerencia de los Fondos, el Administrador está facultado para aprobar un monto máximo de C\$ 5,000.00

3.2 COMITÉ DE CRÉDITO "A"

Integrado por la Gerencia de los Fondos, la Administración y los oficiales de crédito (mínimo tres). El monto máximo a aprobar es de C\$ 10,000.00. Podrán aprobar hasta C\$20,000.00 con la aprobación de la Comisión Económica del MCN.

También examinará y aprobará los préstamos de clientes que son familiares de los empleados del MCN.

3.3 COMITE DE CREDITO POR DESPACHO

La aprobación es válida para los siguientes casos:

Los préstamos que se tramiten bajo la modalidad de crédito automático.

Las solicitudes de préstamos con montos mayores a C\$20,000 pero menores o iguales de C\$50,000 que cumplan con el requisito de record de crédito automático y cuyo incremento no sea mayor al 25%. Estos clientes serán evaluados normalmente, es decir deberán ser visitados y analizados por el oficial de crédito, podrán ser aprobados en cualquier día de la semana pero el desembolso se realizara sólo en los días establecidos para ello.

3.4 COMITE DE CREDITO CENTRAL

Este comité está compuesto por la Comisión Económica y Representantes de los organismos donantes.

La facultad resolutive de este comité es para aprobar montos superiores a los C\$50,000.00.

4. POLITICAS DE CREDITO

4.1 COBERTURA GEOGRAFICA

Lo(a)s clientes a financiar son aquellos cuyos domicilios y ubicación de la unidad económica está en el radio de acción definido en el Plan de Acción del MCN; Sin embargo se podrán financiar aquellos clientes que a pesar de no tener su domicilio en el territorio pasen la mayor parte del tiempo en el mismo.

4.2 ACTIVIDADES A FINANCIAR

El FEC financiará todas aquellas actividades económicas que se desarrollen en el territorio. Estas pueden ser agropecuarias, comerciales y de servicios, siempre que las mismas estén dentro del marco de las leyes del país. ***Además se financiará la construcción, reparación y mejoras de viviendas, compra de terrenos y los gastos de consumo.***

No se financian actividades que atenten contra la moral y buenas costumbres.

4.3 A QUIENES FINANCIAR

El crédito está dirigido a personas que desarrollan una actividad económica con una fuente de ingreso regular y seguro, que además gocen de prestigio de ser reconocidos como personas responsables y honorables. El servicio de préstamos no discrimina por condiciones de género, creencias políticas, religiosas, etnia y ***orientación sexual.***

También se atenderán solicitudes de personas jurídicas, las que deberán ser aprobadas por el comité de crédito central.

4.4 A QUIENES NO SE FINANCIA

A ***personas*** que no realicen actividad económica evidente, que estén desempleados o aquellas que presenten malas referencias sociales, comerciales y laborales.

A clientes nuevos que gozan de inmunidad o que representan altos costos o dificultad para recuperar el préstamo (en caso de incumplimiento). Por ejemplo: Autoridades Municipales, Militares, ***abogados y dirigentes políticos.*** Las solicitudes de refinanciamientos de

clientes en ésta categoría podrán ser aprobadas siempre que presenten un buen récord crediticio.

A clientes Agropecuarios con préstamos al plazo o con cuotas anuales que presenten atrasos de pago injustificados de tres meses continuos y clientes no agropecuarios con pagos regulares que presenten atrasos continuos injustificados de más de dos meses. Para ambos casos no se considerarán los atrasos originados por montos vencidos menores al 5% de la cuota.

4.4 FIANZA SOLIDARIA

Para acceder a los servicios de crédito se debe contar con un fiador solidario, *este no podrá ser familiar en primer grado de consanguinidad y afinidad*, salvo que estos sean los que presenten las garantías materiales o estén empleados. En este último caso se deberán constatar los ingresos.

No se exigirá fianza solidaria a:

- Los clientes con excelente récord crediticio (Igual al crédito automático) y que hayan cancelado dos o más créditos.
- Los clientes que presente una garantía hipotecaria.

Un cliente puede ser fiador más de una vez siempre que su nivel de endeudamiento, incluyendo las cuotas de las personas que son respaldadas por él, no superen los límites establecidos en la política de crédito. Cuando el fiador solidario es cliente se deberá anexar al expediente su récord de pago.

4.5 CRITERIOS DE SELECCION

4.5.1 Nacionalidad e identificación

Ser nicaragüense y presentar cédula de identidad. También se les podrá prestar a aquellos extranjeros con cédula de residencia siempre que el fiador sea nicaragüense. Los clientes de refinanciamiento con montos aprobados menores o iguales a C\$ 10,000 y que no posean cédula podrán ser financiados con la constancia y/o solicitud de reposición.

4.5.2 Solvencia Municipal y matrícula de fierro

Los clientes que ofrecen como garantía la hipoteca de sus propiedades deberán de presentar solvencia municipal. Las solicitudes tramitadas por el procedimiento de crédito automático no

requerirán de libertad de gravamen ni solvencia municipal, en caso de que el préstamo anterior hubiese estado respaldado por la hipoteca del mismo bien.

Cuando un cliente presente como garantías semovientes, éste deberá adjuntar la copia de la matrícula del fierro del año vigente al solicitar y la original al momento del desembolso.

4.5.3 Presentar referencias comerciales y/o de crédito

Todos los solicitantes de préstamos deberán ser consultados en la central de riesgo. Los clientes nuevos deberán presentar algunas de las siguientes referencias comerciales o crediticias: constancias salariales, facturas, recibos de cancelación, contratos entre otros. En el caso de clientes nuevos ganaderos, deberán de presentar la matrícula de fierro.

Los clientes que desarrollan actividades agrícolas, los asalariados atendidos a través de convenio y los comerciantes rurales no tendrán como requisito presentar referencias comerciales documentadas.

4.5.4 Edad

Las personas financiadas y fiadores *deben ser mayores de edad o emancipados mayores de 18 años*. La edad máxima para deudores y fiadores que no han sido clientes del FEC es de 70 años, el límite se aplica también a terceros que otorgan hipoteca sobre sus propiedades a través de poderes. La persona que solicita el crédito tiene que ser quien decide en la actividad económica a financiar.

4.5.5 Realizar una actividad económica o estar empleado

Los clientes y fiadores solidarios al momento de su solicitud deben estar desempeñando una actividad económica o tener una fuente de ingresos suficiente para responder ante un préstamo. Los casos de fiadores hipotecarios no tendrán como requisito realizar una actividad económica.

La antigüedad mínima del negocio será de 6 meses y en el caso de los clientes asalariados nuevos un año de antigüedad en el trabajo.

En el caso de los créditos dirigidos a mujeres rurales, se tomara en cuenta la experiencia en la actividad económica, aunque no la estén desarrollando.

4.5.6 Permanencia en el territorio

Los clientes nuevos a financiar serán aquellos que tienen como mínimo un año de residir en su domicilio. Esta restricción no aplica para los clientes de refinanciamiento; sin embargo se debe valorar su arraigo local.

4.5.7 Clientes en la misma unidad económica

Cuando dos o más clientes vivan en la misma casa podrán ser financiados si cumplen con las siguientes condiciones:

1. Son clientes de refinanciamiento del FEC y presentan un record de pago similar al exigido para optar al crédito automático.
2. Si son nuevos, deben de realizar actividades económicas independientes y deberán ser visitados por la Administración y aprobados por la Gerencia de los Fondos o el comité de crédito central.

4.6 NUMERO DE PRÉSTAMOS

Los clientes pueden acceder de forma simultánea a tres tipos de préstamo, el de capital de trabajo, el crédito de inversión y el de oportunidad para aprovechar temporadas de ventas buenas o de inversiones que representan una ventaja para el negocio.

Mientras que los clientes asalariados podrán manejar como máximo dos préstamos.

Para acceder por primera vez a un segundo préstamo distinto al de oportunidad el cliente deberá haber cancelado, al menos, el 33% del principal del crédito vigente. Los clientes agropecuarios que manejen el producto Línea de Crédito (Combinación de préstamos de largo y corto plazo) y los que se atiendan con la cartera de desarrollo y que soliciten por primera vez un crédito paralelo no serán sujetos de esta condición.

En el caso de los clientes con dos préstamos vigentes, distintos al de oportunidad, se les renovará cada crédito una vez que cancelen.

4.7 MONTOS A FINANCIAR

El monto máximo a financiar por el FEC será de C\$ 100,000.00. Se establece que el **saldo de la cartera** de préstamos con montos desembolsados entre C\$20,000 y C\$50,000, no podrán exceder el 7.5% de la cartera del FEC.

Para clientes asalariados se establece como monto máximo a prestar el equivalente a dos veces su salario mensual por cada 12 meses de plazo. El monto máximo a prestar bajo convenio por integrante será de C\$ 50,000.00.

4.8 APROBACION DE INCREMENTOS

Todo incremento en el monto del préstamo debe estar basado en la evolución de la capitalización del cliente y la capacidad de pago.

El comité de crédito está facultado para aprobar incremento, entre un préstamo y otro, de hasta un 100%, siempre y cuando no supere los niveles de endeudamiento establecidos en el punto 4.9, cualquier incremento mayor al indicado, deberá ser aprobado por la Gerencia de los Fondos. *Se excluyen de este requisito aquellas solicitudes con montos menores o iguales a los C\$20,000.00.*

4.9 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

El nivel de endeudamiento se medirá en función de los ingresos netos del cliente. En el caso de los clientes agropecuarios se tomará el ingreso neto del periodo evaluado y el del saldo operativo del mes en que se ubique el pago de la cuota o el total del préstamo. Mientras que los préstamos de clientes no agropecuarios se medirán con los ingresos neto obtenidos de los meses buenos, malos y regulares, tomándose este último como referencia siempre y cuando entre éstos y los meses buenos sean la mayoría.

El endeudamiento máximo para clientes agropecuarios nuevos y viejos será de un 45% con respecto al periodo evaluado y de un 90% del saldo operativo del mes de pago. Mientras que en préstamos no agropecuarios será del 45%.

El nivel de endeudamiento máximo para clientes nuevos o antiguos de comercio, servicios o pequeña industria con plazos menores o iguales a seis meses, aquellos que cumplan con los requisitos de récord del crédito automático, los que reciban créditos de oportunidad y los que se capten de la competencia será del 60% de los ingresos netos.

4.10 PLAZOS DE PAGO

El plazo de los préstamos debe ser fijado según la capacidad de pago de la unidad económica y la naturaleza de la inversión.

El plazo mínimo es de 1 mes mientras que el máximo de 60 meses.

El plazo máximo para préstamos comerciales de capital de trabajo, es de 36 meses.

El plazo de pago máximo con fianza solidaria en el caso de convenios es de 48 meses y de 36 para préstamos individuales.

El plazo de pago máximo de préstamos con garantías prendarias es de 36 meses.

Los clientes que soliciten más de un préstamo sólo podrán manejar uno con un plazo mayor de 36 meses.

4.11 FORMA DE PAGO

La forma de pago debe estar en coherencia con el flujo de caja del solicitante, sobre todo cuando presente estacionalidades en los ingresos, de tal forma que las cuotas pueden ser diferenciadas o iguales y pagadas donde el cliente presente ingresos positivos que cubran dichas cuotas.

No obstante, para unidades económicas que no presentan cambios significativos en el flujo mensual de ingresos, las cuotas de pago (capital más interés), pueden ser regulares del tipo niveladas. La frecuencia de pago para este grupo de clientes puede ser diaria, semanal, quincenal y mensual según la conveniencia del cliente y anual para los créditos de inversión de productores agropecuarios.

Los comerciantes comarcales y/o rurales podrán acceder a préstamos con cuotas de principal al vencimiento y pago de interés mensual (Préstamos con plazo máximo de 12 meses). El plazo máximo para

préstamos agropecuarios con un sólo pago de principal, interés y mantenimiento del valor es de 15 meses.

4.12 TASA DE INTERES

La tasa de interés a cobrar es la definida mensualmente por el Banco Central de Nicaragua. En préstamos con montos mayores o iguales a C\$ 100,000 córdobas se podrá negociar la tasa de interés efectiva consultando para su aprobación con la Gerencia de los Fondos.

4.13. LEGALIZACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS

4.13.1 Dictamen legal

Se exigirá sólo para las solicitudes de préstamos con montos mayores a C\$20,000. Las tramitadas por el procedimiento de crédito automático y convenio no requerirán de dictámenes legales.

4.13.2 Tipo de documento

Los créditos con montos aprobados menores o iguales a C\$ 10,000 podrán ser legalizados en contrato privado y no serán sujetos de deducción por gastos legales mientras que las solicitudes de préstamos aprobados con montos mayores a C\$10,000 deberán ser legalizados en documento público independientemente de la garantía ofrecida por el cliente.

4.13.3 Cláusulas especiales en los contratos

Todo contrato de préstamo deberá de contener en una de sus cláusulas el vencimiento anticipado de la obligación. Por ejemplo, cuando no se hayan vencido y estén en mora con dos cuotas consecutivas en el caso de la cartera comercial y la primera cuota en el caso de los préstamos con pagos irregulares se da por vencida la obligación.

Todos los contratos de préstamos deberán establecer la renuncia al domicilio de los deudores y fiadores, la persecución de otros bienes en caso de que los originales fueran insuficientes, con el fin de ampliar la garantía de la obligación en caso de cobro judicial, y el consentimiento o autorización a ser consultado en una central de riesgos.

4.14 SISTEMAS DE GARANTIAS

Es política del FEC facilitar el acceso al crédito a clientes con diferentes niveles de capitalización y de capacidad de respaldo de las deudas. Por ello se cuenta con distintos niveles de garantías.

4.14.1 Fianza solidaria:

Este tipo de garantía es válida en clientes con reconocida honestidad y prestigio que con capacidad de pago no dispongan de una garantía real para respaldar un préstamo.

El monto máximo que se puede prestar con fianza solidaria será de hasta C\$ 20,000.00, (Veinte mil córdobas) independientemente que se formalice en contrato público y de la actividad que desarrolle. El fiador o fiadores deben ser personas con capacidad para pagar la cantidad solicitada por el deudor.

La garantía para préstamos dirigidos al sector asalariado a través de la modalidad de convenios será la Fianza Solidaria. El monto máximo a entregar por cliente será de C\$ 30,000.00, los montos mayores a este deberán ser garantizados con garantías prendarias o hipotecarias.

4.14.2 Garantías Materiales:

Se exigirán garantías materiales cuando el monto aprobado sea mayor a **C\$ 20,000**.

4.14.2.1 Cobertura de las garantías:

Los clientes que soliciten montos mayores a C\$ 20,000.00 pero menores o iguales a C\$30,000.00 y presenten un fiador más garantías prendarias podrán acceder a préstamos siempre que la cobertura sea igual o mayor a 0.75 veces el monto prestado. En el caso de clientes comerciantes, donde la prenda sea el inventario, la cobertura mínima requerida deberá ser de 1.5 veces.

Los préstamos que excedan los **C\$ 30,000.00** deberán de presentar una cobertura mínima de garantía de 1.5 veces el monto aprobado.

4.14.2.2 Tipo de garantías por monto aprobado:

Montos aprobados mayores a C\$ 30,000 pero menores o iguales a C\$ 50,000.

Podrán respaldar sus préstamos con garantías prendarias y/o hipotecarias.

Montos mayores a C\$ 50,000.

Para solicitudes mayores a C\$50,000 la garantía que se aceptará será la Hipotecaria. No obstante, a los clientes con más de un crédito cancelado y con buen record se les podrá aceptar garantía hipotecaria y como complemento garantías prendarias. Estas garantías prendarias no deben de representar más del 60% del monto de cobertura mínimo requerida.

Los clientes con al menos tres préstamos cancelados y que cumplan con el requisito de record de crédito automático podrán garantizar sus solicitudes de préstamos por hasta C\$ 100,000.00 con garantías prendarias siempre y cuando el plazo de pago no supere los 36 meses y la cobertura de garantía sea de 2 veces el monto prestado.

4.14.2.3 Inscripción de las garantías.

Todos los préstamos aprobados y desembolsados con montos mayores a C\$50,000 y con plazos de pago mayores a seis meses deberán de entrar en proceso de inscripción en los 30 días posteriores al desembolso.

Los préstamos con montos mayores a C\$20,000.00 pero menores o iguales a C\$50,000.00 deberán ser inscritos una vez que incurran en atrasos de pago mayor a 30 días de una de sus cuotas, o bien cuando el gerente lo estime conveniente. Los clientes que son afectados por esta medida se les deducirán los gastos de inscripción.

4.15 TIPOS DE PRÉSTAMOS

4.15.1 Créditos normales

Son aquellas solicitudes de préstamos que siguen el procedimiento normal de visita y aprobación y desembolso.

4.15.2 Crédito automático

El préstamo automático es una modalidad de crédito que está dirigido a todos los clientes cuyos montos aprobados no superen los C\$ 50,000.00 córdobas y se caracteriza por lo simplificado de sus trámites, el récord de crédito como soporte de la decisión y la rapidez del desembolso. Los clientes beneficiados con esta política deberán cumplir con los siguientes criterios.

- Clientes no agropecuarios, con al menos dos préstamos pagados sin retrasos mayores a 15 días en una de sus cuotas y con atrasos promedios menor o igual a los 5 días.
- Clientes no agropecuarios con al menos un crédito cancelado y con el 50% del crédito para cancelar el siguiente préstamo.
- Clientes agropecuarios con al menos dos préstamos pagados sin retrasos en una cuota mayor a 30 días y con atrasos promedios menores a los 21 días. Son sujetos de esta modalidad los que posean un saldo de principal máximo del 30 %.
- El aumento aprobado no puede ser mayor al 40%.
- Plazo máximo para préstamos no agropecuarios 36 meses y 24 en agropecuarios.
- Visita de inspección de por medio.

4.15.3 Línea de crédito con garantía hipotecaria

Objetivo.

Reducción de los costos de transacción de los clientes, del tiempo de entrega de los préstamos y mejorar los índices de retención.

Sector meta

Clientes con buen récord que realicen cualquier actividad económica y que respalden sus préstamos con garantías hipotecarias. Esta modalidad debe entenderse como un atributo que se puede agregar a las condiciones de los préstamos definidos en la cartera de productos del FEC, así entonces un cliente de pequeña empresa podría optar a esta opción si respalda su préstamo con hipoteca o bien un cliente que necesita un préstamo agropecuario.

Condiciones: Monto de la línea

El monto posible de la línea se definirá en función de la garantía y el monto máximo que puede otorgar el FEC. Este monto no es el que se aprobará para los desembolsos sino que se define para poder absorber los posibles aumentos de la capacidad de pago que desarrolle el cliente durante el tiempo de vigencia de la línea. El monto se obtendrá de la división del valor de la garantía entre el valor de la cobertura estipulada en las políticas de crédito.

Este método supone que el cliente pagará por inscripción según el monto posible de la línea y no por el desembolsado. Si el cliente no acepta se podrá fijar como monto de la línea el que resultase del análisis actual de la capacidad de pago en el plazo.

Monto del préstamo.

El monto del préstamo que se aprobará deberá estar en función de la capacidad de pago del cliente y no del techo de la línea. Este último sólo funciona para absorber aumento en los montos desembolsados que se basan en aumentos de la capacidad de pago del cliente en el tiempo.

Plazos y formas de pago.

El plazo de la línea de crédito puede ser de hasta cinco años, mientras que el de los montos desembolsados individualmente estará en función de la política de crédito vigente. La forma de pago se definirá según el flujo de caja de cliente y las condiciones definidas en las políticas de crédito del FEC.

Modalidad de desembolso, recuperación y re préstamo

El número de préstamos activos de la línea se rigen según lo establecido en el acápite 4.6 de este documento.

5. PRODUCTOS FINANCIEROS CARTERA CORRIENTE

5.1 PRESTAMOS PARA CONSUMO

Está dirigido a todo tipo de clientes y los objetos de inversión a financiar son gastos personales, médicos, de educación, compra de electrodomésticos, motocicletas y consolidación de

deudas. Los clientes que cumplan con los requisitos del préstamo automático podrán tener acceso a este tipo de préstamo independientemente que ya manejen otro crédito con el FEC.

Existen dos modalidades

Individual

Según el procedimiento normal.

Préstamo bajo convenio

El monto máximo en este tipo de préstamo es de C\$ 30,000 con fianza solidaria, por encima de este monto se requerirá de garantías materiales que cubran la diferencia entre el monto máximo con fianza.

Requisitos:

1. Carta de aceptación por parte de la gerencia general.
2. Carta AVAL que lleve Nombre, Monto y Plazo
3. Firmar autorización de deducción de planilla y deducción de la liquidación en caso de despidos.
4. Los enunciados en la política de crédito.

5.2 PRESTAMOS PARA VIVIENDA

Este producto tiene como objetivo financiar mejoras, reparaciones y ampliaciones de viviendas, compra de lote y Viviendas usadas de clientes de ingresos medios y bajos. Los clientes no asalariados y con préstamos para capital de trabajo podrán acceder a estos créditos siempre que presenten un buen récord de crédito

El plazo mínimo es de 6 meses y el máximo de 60. La forma de pago puede ser semanal, quincenal o mensual. Se pueden ofrecer con o sin asistencia técnica.

5.3 PRESTAMO DE OPORTUNIDAD

Este crédito está dirigido a clientes con record de crédito automático, es de corto plazo, máximo tres meses, con el que se financia capital de trabajo para aprovechar temporadas y/o oportunidades de negocios y/o resolver otros tipos de problemas. En el caso de los asalariados el plazo máximo será de 6 meses.

Se tramitaran créditos de oportunidad o temporada para clientes no agropecuarios si por lo menos ha cancelado 3 cuotas del crédito vigente. No se tramitara este producto cuando al cliente le falten 3 cuotas para cancelar.

Los clientes agropecuarios podrán acceder a créditos de oportunidad 3 meses después de haber recibido su crédito vigente y no podrán recibirlo cuando le resten 3 meses para el vencimiento de una cuota o vaya a vencerse el crédito o estén en mora. Estos clientes deberán de tener por lo menos una visita de seguimiento post crédito.

Los créditos de oportunidad no podrán ser gestionados bajo la modalidad del crédito automático y cancelación anticipada.

En el caso de clientes no agropecuarios tendrán una frecuencia de pago semanal, quincenal o mensual. En el caso de los clientes de producción según el flujo.

Para los créditos de oportunidad el monto máximo a financiar será el 40% del monto que está vigente.

Las tasas de interés a cobrar serán similares a las contratadas en sus créditos corrientes.

El nivel de endeudamiento máximo sumado los dos préstamos no podrá exceder el 60%.

5.4 PRESTAMO A CLIENTES DE GRUPOS SOLIDARIOS

Se define como Crédito a clientes de grupos solidarios a aquella operación otorgada a un microempresario que haya sido cliente de Grupos Solidarios con un récord impecable durante tres ciclos que por razones de afinidad, necesidades de financiamiento u otras no pueda o quiera seguir en un grupo solidario; sin embargo se caracteriza como un buen garante solidario.

El cliente de Grupos solidarios gozará de todas las prerrogativas que están establecidas en la política de crédito individual del FEC. Por tanto es un cliente catalogado como “A” en donde el monto mínimo de crédito bajo esta modalidad será de C\$ 10,000.00 y el máximo estará en dependencia de la capacidad de pago y de la cobertura de sus garantías. El plazo mínimo será de un mes y el máximo de 36 meses.

5.5 PRESTAMO AGROPECUARIO

Este financiamiento está dirigido a suplir necesidades de capital de trabajo para el establecimiento y mantenimiento de cultivos anuales y perennes respectivamente, compra de ganado tanto menor como mayor. El plazo y la forma de pago se definen en función del ciclo de ingresos de la unidad económica. El plazo máximo de estos créditos es de 36 meses y está en función del tipo de inversión a realizar. Además de ganadería y agricultura, se puede financiar capital de trabajo para clientes que desarrollen cualquier otra actividad agropecuaria.

5.6 PRESTAMO DE INVERSION

Son préstamos de largo plazo de hasta **60 meses** que tienen como destino la adquisición de activos fijos productivos. La tasa efectiva a cobrar es menor a la de los préstamos para capital de trabajo, la forma de pago está en función del flujo de efectivo de la unidad económica. Estos préstamos pueden ser para cualquier tipo de cliente con buen récord.

5.7 LINEA DE CREDITO AGROPECUARIO

Es la combinación de un préstamo de hasta 60 meses de plazo y otro de hasta 24, pagado en cuotas anuales como máximo. Entre las inversiones a apoyar están; Ganado de crianza y leche, compra de tierras, establecimientos de plantaciones, mejoras de infraestructura y adquisiciones de equipos.

A esta línea tendrán acceso clientes de refinanciamiento con buen récord crediticio, potencialidad de crecimiento y que muestran algunos indicadores de evolución de su unidad productiva.

6. POLITICAS DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS EN FERIAS

6.1 A QUIENES FINANCIAR?

Todos los clientes que se encuentren al día con sus préstamos y clientes nuevos.

6.2 MODALIDADES DE ATENCION

6.2.1 Clientes nuevos

Sólo se atenderán en ferias cuando estas tengan una duración mayor de un día. Para este tipo de solicitante se procederá con el método normal (investigación social, Consulta en la central de riesgos, visita a la unidad económica y aprobación de crédito normal), se valorará la fianza de un cliente antiguo y con buen récord.

6.2.2 Para clientes de refinanciamiento

Los clientes con un record de pago que clasifique para créditos automáticos se les atenderán con esta modalidad en montos de hasta C\$50,000.

Mientras que los clientes de refinanciamiento que no reúnen este requisito se atenderán de manera expedita pero no como crédito automático.

La consulta a la central de riesgo es obligatoria siempre que desde el lugar de la feria se pueda tener acceso vía internet o telefónica a la consulta.

6.3. MONTOS

El monto máximo a financiar en las feria será de C\$50,000.

6.4. NIVEL DE APROBACION SEGUN LOS MONTOS A FINANCIAR

La aprobación de los préstamos será por la Administración y la Gerencia de los Fondos según los montos definidos por la política general del FEC.

6.5. TASAS DE INTERES EFECTIVA

Las tasas de interés para ferias podrán tener diferencias en comparación a las establecidas en la tabla de productos siempre y cuando sea aprobada por la Gerencia de los Fondos.

6.6 SISTEMA DE GARANTIAS

Cuando el cliente tiene hipotecas en los créditos activos del FEC con

cobertura superior a la mínima requerida se aceptará el gravamen en segundo grado; sin embargo el bien financiado puede constituirse en prenda comercial o agraria si se dispone de facturas empresariales y/o cartas de ventas. La cobertura mínima en este caso será de una vez.

Las empresas con las que, el FEC establezca alianza para estos eventos deberán estar facultadas para emitir facturas con valor legal.

Políticas y Procedimientos para otorgar créditos a Grupos Solidarios

1. METODOLOGIA CREDITO SOLIDARIO

1.1 Definición de Grupo Solidario

El Crédito Solidario: es una estrategia que ofrece la oportunidad a Mujeres Rurales y Campesinos(as) de subsistencia, la posibilidad de acceso a recursos financieros mediante la GARANTIA SOLIDARIA.

A través del Crédito solidario los miembros del grupo adquieren el compromiso de velar que sus compañeros(as) cumplan con las obligaciones económicas con la institución y si algún miembro no lo hiciera, los demás asumen la garantía.

Es responsabilidad de los(as) clientes que deciden conformar un Grupo Solidario, el agruparse con personas responsables y puntuales en sus obligaciones y dispuestas a asumir la garantía solidaria.

1.2 La Solidaridad

La Solidaridad es uno de los pilares básicos de la metodología de Grupos Solidarios, se

basa en la **CONFIANZA** entre las personas que deciden formar un grupo para acceder a un crédito, para seleccionarse, unirse y asumir el compromiso de pago y cumplimiento de sus obligaciones con sus compañeros y con la institución.

La práctica de Solidaridad en el grupo, es un indicador de su calidad y grado de cohesión. Es importante que los miembros del Grupo Solidario se **conozcan y mantengan una buena relación**, para evitar la ruptura del grupo. Esta relación permitirá que los miembros trabajen solidariamente y asuman la garantía positivamente.

1.3 Investigación Social

La investigación social es principio fundamental y es una fase primordial dentro del proceso metodológico del crédito solidario. Es el principal criterio de selección, ésta se entiende como la condición de los miembros del grupo, referente a su honestidad y el récord de pago construido dentro o fuera del FEC.

1.4 Gradualidad

Los créditos son Escalonados y Secuenciales. Escalonados porque ofrecen la oportunidad de aumentar en cada ciclo de acuerdo a su record crediticio y a su capacidad de pago. La secuencialidad es el otorgamiento sucesivo de un préstamo tras otro. Se inicia con montos mínimos y, de una secuencia a otra puede variar: puede incrementarse el monto, puede mantenerse o decrecer.

1.5 Puntualidad

El crédito solidario es una metodología que lleva implícito un proceso de educación de la clientela comprometida con la puntualidad, en el cumplimiento de sus pagos en las fechas estipuladas en sus planes de pago, esta disciplina en los clientes genera una Cultura de Cero Mora.

1.6 Compromiso con el Cumplimiento de la Metodología

El personal del FEC, debe estar comprometido en la incorporación de la metodología de Crédito Solidario, como una estrategia de la institución por profundizar en el acceso a crédito de aquellas personas que aun siendo emprendedoras carecen garantías reales para acceder al

crédito. Por tanto es responsabilidad de todo el personal estar informado sobre el producto, servicio, las características y sobre todo debe dar estricto cumplimiento a los PRINCIPIOS METODOLOGICOS Y POLITICAS que contiene el crédito Solidario en sus diferentes fases, del estricto cumplimiento de ello, dependerá el éxito del programa.

1.7 Crédito Abierto (de libre disponibilidad)

El financiamiento está dirigido a personas organizadoras de su propia estrategia económica. Se financia la demanda de crédito presentado por el/la cliente, ésta puede estar relacionada a necesidades de capital de trabajo e Inversiones en activo fijo productivo. El comité de crédito evalúa la viabilidad de la propuesta tomando criterios técnicos, de experiencia y el impacto de la inversión en la unidad económica del solicitante.

2. PROCESO DE CREDITO

2.1 Promoción Convocatoria para reunir a personas interesadas en crédito

La promoción es la principal estrategia de desarrollo y crecimiento de las operaciones del crédito solidario, para ello se utilizan diferentes métodos de mercadeo como: Persona a Persona, difusión por recomendaciones, panfleteo, afiches, perifoneo, anuncios en radios locales y charla promocional.

2.2 Charla promocional

Estas se realizarán en la comunidad, tiene como objetivo vender el producto y mostrar las ventajas de esta metodología, cuya principal y más importante ventaja es el fácil acceso, la sencillez de los trámites y la rapidez del crédito. Esta charla debe tener el siguiente contenido:

1. Bienvenida y presentación del Oficial de Crédito
2. Qué No somos
3. Qué somos
4. Donde Estamos: zona donde se opera y # de clientes.
5. Qué financiamos y objetivo.
6. Qué es un Grupos Solidario?
 - a. Criterios de conformación del grupo
 - b. Función del coordinador.
 - c. Cultura de Pago: Dejar claro que todos son deudores y garantes.

7. Los requisitos para acceder a un crédito solidario:
 - a. Tener su cédula de identidad
 - b. Haber recibido la charla promocional
 - c. Conformar un Grupo Solidario
 - d. Cumplir con los requisitos de conformación de un grupo
8. Condiciones del crédito
 - a. Monto
 - b. Plazos
 - c. Formas de Pago
9. Costo del crédito

Aquí debe quedar programada la fecha de inscripción de los grupos que no debería de ser mayor a dos días. Se le entregará a los(as) potenciales clientes un bono de asistencia que deberán mostrar al momento de la inscripción.

2.3 Formación de los grupos: Criterios de Conformación

Las siguientes disposiciones deben ser adoptadas para la formación y manejo de los grupos, por tanto debe dejarse claramente explicitadas durante la charla promocional:

- a. Los grupos son responsables de seleccionar a sus propios miembros y elegir un coordinador o coordinadora.
- b. Los grupos deben estar formados por un mínimo de 4 y máximo 6 personas.
- c. A partir de la tercera secuencia de créditos se pueden aceptar un mínimo de tres miembros.
- d. Se recomienda que las actividades a financiar y la capacidad de pago sean

homogéneas.

- e. Los integrantes del grupo deben ser de una misma comarca.
- f. Los grupos pueden estar formados por parientes siempre y cuando se demuestre que tienen ingresos independientes.
- g. No se aceptarán cónyuges dentro de un mismo grupo.
- h. Los integrantes de los grupos deben de tener arraigo local (más de 1 año de vivir en la comunidad) y poseer un buen récord de honorabilidad.

2.4 Investigación Social

La investigación social es una fase clave dentro del proceso de crédito que brinda la información importante sobre la valoración moral de los/as clientes, fundamental para garantizar colocaciones con calidad y por tanto sanidad en la cartera.

La investigación social se realiza a partir de las redes sociales y económicas con las que se relaciona el comportamiento económico y social de los(as) solicitantes. Así mismo se investiga sobre los antecedentes crediticios con otras instituciones, en el caso que las hubiera.

2.5 Inscripción y Rompimiento

La inscripción y el rompimiento son dos fases que se dan posterior a la charla de promoción donde los grupos, se han auto seleccionado y han conformado su grupo para solicitar el crédito. Los grupos se inscriben en el acta constitutiva, llenan la solicitud de crédito y recogen los datos socioeconómicos de las/los potenciales clientes.

Se debe de realizar la técnica del rompimiento de los grupos, para confirmar que el grupo cumpla con los criterios de conformación y se realizan las siguientes preguntas de control como:

- Si es de la comunidad

- Cuánto tiempo lleva viviendo en la comunidad?
- A qué se dedica?
- Si está dispuesto a pagar la deuda del otro?
- Identificar si entre los miembros del grupo hay conyugues.

2.6 Visita de Inspección

Todas las personas que conforman un Grupo Solidario que solicitan crédito deberán ser visitados en su domicilio y/o donde lleva a cabo su actividad económica para determinar la capacidad de pago, independientemente del monto solicitado. Por tanto se deberá de hacer la visita de inspección y evaluación a todos los(as) integrantes del Grupo Solidario. Esto permite mayor grado de compromiso de los/as cliente con FEC.

2.7 Cálculo de la capacidad de pago

Se considerará en el caso de las mujeres rurales, en la construcción del flujo de caja los ingresos proyectados de las actividades económicas declaradas a financiar. No se obviarán los ingresos ya existentes en caso de tenerlos.

En el caso de los Campesinos finqueros y de subsistencia sólo se tomarán los ingresos generados por el crédito cuando el préstamo sea de inversión.

2.8 Comité de Crédito-Aprobación

El Comité de Crédito es la instancia de decisión, donde se aprueba ó deniega las solicitudes de crédito presentadas. Su carácter es resolutivo.

El comité de crédito está integrado por la Administración y al menos tres oficiales o promotores de crédito.

El crédito es grupal, pero se asignan montos individuales a cada miembro del grupo, la diferencia máxima permitida entre el mayor y menor monto será de 1.5 veces.

2.9 Charla de Desembolso

Se realiza en el momento del desembolso del crédito y consiste en una breve Charla cuyo objetivo fundamental es reforzar la importancia del grupo así como el papel de la garantía solidaria. Por otra parte en ella se debe resaltar la puntualidad y la responsabilidad en los pagos como la base de la confianza para adquirir un nuevo crédito.

2.10 Seguimiento post-crédito

Todos los créditos sin excepción deberán ser sujetos de estricto seguimiento. Se realiza de forma grupal, reuniendo al grupo.

La primera visita deberá realizarse en los primeros tres meses siguientes al desembolso del préstamo mientras que, en el caso que presenten atrasos, ésta se deberá realizar como máximo en los siguientes tres días hábiles al vencimiento de la cuota, en ambos casos la visita deberá ser documentada.

2.11 Cobro-Puntualidad.

El mensaje que se debe dejar claro a los grupos es que los pagos se reciben el día que se señala en su plan de pago, el incumplimiento de esto afecta su historial crediticio. Así mismo no se aceptan pagos parciales al vencimiento de las cuotas, ni se aceptan pagos adelantados en forma individual.

El grupo solidario deberá de pagar, en el caso de no cumplir con su compromiso de pago cuando algún miembro del mismo no cumpla.

2.12 Refinanciamiento

Los clientes de Grupos Solidarios se les podrán prestar nuevamente si han cancelado el 70% del principal. En este caso el grupo será atendido bajo el procedimiento de cancelación anticipada.

Los grupos con dos o más ciclos cancelados podrán ser sujetos de la modalidad de crédito automático, si cumplen con los requisitos del récord.

3. POLÍTICAS DE CREDITO.

3.1 A quien Financiar

El FEC otorgará crédito bajo la modalidad de Grupos Solidarios Rurales a: **Mujeres Rurales y Campesinos finqueros.**

Con el objetivo de ampliar el segmento que se quiere atender, se permitirá financiar a *mujeres* que vayan a iniciar actividades económicas, verificando que tienen experiencia y algún recurso disponible para realizarla.

3.2 Actividades a Financiar

El FEC, financiará todas aquellas actividades económicas que se desarrollen en el territorio. Estas pueden ser agropecuarias, comerciales, de servicios y de pequeña industria, siempre que las mismas estén dentro del marco de las leyes del país.

3.3 Criterios de selección

a. Ser nicaragüense y presentar cédula de identidad.

b. Ser mayores de edad o estar autónomos, mayores de 18 años. La edad máxima para tramitar créditos es de 70 años, a excepción de casos de personas con créditos activos con buen récord. Debe ser la persona que decide en el negocio o unidad económica.

c. Haber recibido la charla promocional.

d. Conformar un Grupo Solidario.

e. Cumplir con los criterios de conformación de un Grupo Solidario

3.4 Montos y Plazos:

Los montos y plazos son progresivos de acuerdo al número de ciclos, los incrementos establecidos en éstos no son automáticos sino que dependerán de la capacidad de pago. El monto máximo a otorgar por cliente será de hasta C\$25.000, esto incluye la

suma de los créditos de inversión y capital de trabajo. En el caso de capital de trabajo el monto máximo a manejar será de C\$ 12,000.00

No de ciclos	Monto máximo por cliente	Plazo máximo
Primero	C\$ 3,000.00	6 meses
Segundo	4,500.00	9 meses
Tercero	6,000.00	12 meses
Cuarto	8,000.00	12 meses
Quinto	10,000.00	12 meses
Sexto	12,000.00	12 meses

Nota: Los montos de solicitudes tramitadas a través de convenios pueden variar. No se pueden aplicar plazos menores a grupos que han manejado plazos mayores.

A partir del tercer crédito los/as clientes pueden optar a un crédito de capital de trabajo de corto plazo y otro de inversión de mediano plazo. Cuando no todos los miembros del grupo soliciten préstamo de inversión se requiere como mínimo dos de sus miembros como deudores y resto continuaran como fiadores solidarios en el grupo.

Cuando un cliente presente una capacidad de pago mayor a la del resto de los miembros, este podrá acceder a un préstamo individual y dejar su grupo.

3.5 Tasas de Interés

La tasa de interés para grupos solidarios rurales para crédito de capital de trabajo será la establecida en la tabla de productos. **(Se debe elaborar la tabla dependiendo del rubro a financiar)**

3.6 Nivel de Endeudamiento

El nivel de endeudamiento será del 45% con el fin de favorecer el acceso de aquellas mujeres de escasos recursos económicos.

3.7 Formas de Pago:

Los plazos y formas de pago se ajustan de acuerdo al ciclo de la actividad a financiar y deben ser los mismos para todos los integrantes del grupo. En los créditos de inversión

se debe favorecer el establecimiento de planes de pago con cuotas de pago graduales, por ejemplo estableciendo cuotas diferenciadas y no iguales.

No se aceptaran pagos anticipados de manera individual. Las cuotas vencidas deberán ser canceladas en su totalidad, no se aceptan pagos parciales.

3.8 Tipo de Garantía

Es la **GARANTIA SOLIDARIA**, mediante la cual un grupo de personas son fiadoras entre sí. En el caso de los créditos de inversión se tomará adicionalmente como garantía el bien a adquirir.

3.9 Legalización del Crédito

La legalización de los créditos se realizará a través de contratos, como un documento privado y serán grupales. Los montos en grupo mayores a C\$ 25,000.00 se elaborarán en documento público.

No se cobrará comisión del 1% por gastos legales en montos grupales menores o de hasta C\$25,000.00.

4. PRODUCTOS

4.1 PRESTAMOS DE INVERSION A GRUPOS SOLIDARIOS.

Este crédito tiene como objetivo contribuir de forma más rápida a la capitalización de las familias rurales, va acompañado de servicios de asistencia técnica y capacitación. El crédito va dirigido a miembros de grupos solidarios estén inscritos al FEC y solicitan financiamiento para realizar inversiones como: Compra de vaquillas, vacas paridas, bueyes, establecimiento de plantaciones y pasto, compra de tierra, activos fijos comerciales e infraestructura, equipos y herramientas, entre otros.

Los montos que se ofrecen en este producto no van a estar en función de la inversión y la capacidad de pago, los plazos mínimos van desde los 24 meses hasta 60

meses como máximo.

Los desembolsos en los préstamos para el establecimiento de plantaciones, se desembolsaran de manera fraccionaria, con excepción de aquellos casos en la que los costos de transacción se eleven considerablemente.

Se comprobará que la inversión fue realizada a través de la verificación de las cartas de venta, facturas, u otros documentos que compruebe la inversión.

Este tipo de crédito exige un seguimiento continuo de parte de la gerencia del FEC.

Normas y Procedimientos aplicables para la asignación de Créditos

1. INTRODUCCION.

El presente Manual para las dependencias que integran al Movimiento Comunal y en exclusiva a los Fondos Económicos Comunales (en adelante el FEC), tiene como fin el proporcionar una herramienta que oriente y norme al personal en la ejecución de sus actividades.

Este Manual comprende las políticas que deberán regir las operaciones y actividades de los procesos, incluyéndose las referencias a los procedimientos de control que persiguen optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros del FEC.

El contenido del presente Manual queda sujeto a los cambios que necesariamente imponga la dinámica propia del Fondo y, en consecuencia, deberá ser actualizado continuamente a fin de preservar su utilidad como herramienta básica en los procesos, para ello se incluyen sugerencias sobre la forma de integrar dichas modificaciones.

El presente Manual, contiene las políticas y procedimientos establecidos que deben ser de acatamiento general dentro del Fondo. Su función es servir para la homogeneización de los procedimientos utilizados, así como herramienta de apoyo que favorezca la optimización de los procesos.

Los objetivos específicos de este Manual son:

1. Proveer una guía de los procedimientos, que contengan las políticas generales y disposiciones administrativas en las que se basan, conforme el marco legal que rige al Fondo y las características de su actividad.
2. Contar con documentación homogénea y consistente que facilite a su personal el conocimiento de las políticas vigentes;
3. Documentar los procedimientos de los principales procesos del Fondo.

En última instancia, el establecimiento de políticas tiene como objetivo fundamental normar las diferentes actividades y procesos que se realizan dentro del Fondo.

Normas y Procedimientos Aplicables a la Asignación del Crédito

1. La Dirección Ejecutiva del MCN MATAGALPA es la única instancia con la facultad para autorizar modificaciones al procedimiento de crédito, así como fijar el límite autónomo de aprobación por parte de la Administración en base al tipo de crédito e historial de funcionamiento de la misma.

2. Las políticas dictadas por la Dirección Ejecutiva del MCN MATAGALPA deberán ser utilizadas por cada uno de los funcionarios del FEC de manera uniforme y apegada al proceso establecido para esto.

3. La estrategia de cartera será evaluada mensualmente. Esta deberá estar en concordancia con lo establecido en el plan económico anual y dentro de lo estipulado en el presupuesto.

4. Los clientes en mora no podrán ser refinanciados para cancelar saldos de préstamos. Mientras que en los casos de clientes que estén al día sólo podrán ser refinanciados de acuerdo a las políticas de crédito vigentes.

Solicitud

5. A los clientes nuevos se les informarán de forma detallada las políticas y procedimientos del Fondo en cada municipio.

6. En caso de interés, procederá a registrar los datos generales del cliente para iniciar la promoción del crédito.

7. La recepcionista o encargado(a) del MCN en el Municipio deberá de registrar la fecha de entrega de la solicitud al Oficial de crédito en el formato, cuando esta haya sido llenada manualmente en el campo. Toda solicitud de crédito es sujeta a validación por el Oficial a cargo, previo a la planificación de visitas personales.

8. Si la información obtenida en la red de colaboradores es negativa, se deberá anular la posibilidad de crédito; si es positiva, se deberá realizar una visita para hacer la inspección pre-crédito a fin de conocer más a fondo la actividad y la situación económica del potencial cliente.

9. La Solicitud de Ingreso únicamente deberá ser llenada por Clientes nuevos. La Solicitud de Crédito deberá ser completada tanto para Clientes Nuevos como para Clientes recurrentes que soliciten crédito.

10. Toda solicitud de ingreso deberá contar con una visita pre-crédito. La visita de inspección deberá realizarse en horario de trabajo y deberá ser realizada en la finca o lugar del negocio, con excepción de los préstamos automáticos, créditos a través de convenio y préstamos al sector asalariado con solicitudes menores a C\$ 5,000.00.

11. Igualmente se deberá realizar visita al fiador del cliente potencial con excepción de los préstamos automáticos, créditos a través de convenio y préstamos al sector asalariado con solicitudes menores a C\$ 5,000.00.

12. Toda solicitud de crédito deberá pasar al Comité de Crédito para ser aprobada o denegada formalmente. Con excepción de los préstamos automáticos y los préstamos individuales de los convenios.

Revisión

13. Durante la visita de inspección se deberá comprobar la existencia física y la legalidad de las garantías.

14. Se deberá llenar la solicitud de crédito, poniendo el monto solicitado y todos los datos personales del cliente. La solicitud de crédito será llenada conjuntamente con el cliente por el promotor.

15. En la visita se elaborará el flujo de caja del solicitante, se recopilará información financiera, referencias e información del fiador; a partir de esto el oficial de crédito elaborará su propuesta.



16. El Oficial de crédito deberá adjuntar el récord del cliente para efecto de analizar su comportamiento de pago del cliente en Comité de préstamo.

17. Previo al control de calidad, el abogado deberá garantizar la validez y legalidad de la(s) garantía(s) que pueden ser fiduciarias, prendarias o hipotecarias dependiendo del monto, según las políticas de crédito establecidas.

18. Se remitirá la solicitud de crédito al Administrador y/o Gerencia del fondo para que este brinde su valoración y examine si la solicitud está completa (requisitos y cálculos), así como obtener revisión y *aval legal* del abogado. En el caso del ganado, deberá presentar matrícula del fierro. Si el fierro no está a nombre del Cliente, se procederá a poner como co-fiador al dueño del fierro.

19. Se deberán confirmar las referencias comerciales, personales y de crédito de los nuevos solicitantes para verificar la información proporcionada en las mismas y de esta manera, disminuir riesgos e incorporar aportes o sugerencias.

Aprobación

20. La ficha de solicitud y /o inspección deberá estar llenada correctamente, de lo contrario no será incluida en el sistema. Así mismo, una vez llenada correctamente la ficha e incluida en el sistema, se deberá presentar el expediente completo al Comité de Crédito, con una valoración por escrito del oficial de crédito.

Para todos los casos, los Oficiales presentarán la ficha con sus cálculos económicos, propuestas de monto y condiciones al comité de crédito.

21. Los comités de crédito pueden aprobar hasta un monto equivalente a C\$ 20,000. Los montos mayores a C\$ 50,000.00 pero menores o iguales a C\$ 100,000.00 podrán ser aprobados con la Comisión Económica. Los préstamos mayores a C\$ 100,000.00 serán analizados en el Comité de Crédito Central.

Los comités de crédito no deberán prolongarse más allá de las 06:00 PM.





22. En el caso de montos menores o iguales a **C\$ 50,000**, con la participación de los Oficiales se valorará si el cliente es sujeto de crédito. El Administrador tendrá **el derecho de vetar** la decisión tomada por el comité de crédito siempre y cuando sea para disminuir el monto o ampliar la garantía.

En caso de que el Administrador quisiera incrementar el monto y el resto del Comité de Crédito no estuviera de acuerdo, el caso deberá pasar a ser discutido en el Comité Central. En caso de no existir veto, el crédito se aprobará por mayoría de votos. El veto únicamente deberá realizarse por escrito y deberá quedar justificado en el acta de comité de crédito.

23. En el caso de montos mayores a C\$ 50,000 la Administración defenderá el caso ante el comité de crédito central, donde se discutirá la viabilidad del crédito.

24. Es de estricta obligatoriedad que con clientes nuevos que soliciten montos iguales o mayores de C\$ 50,000.00, el Administrador haga la visita pre crédito y constate *in situ* la situación socioeconómica del potencial cliente.

Así mismo, deberá también efectuar en persona la visita a clientes refinanciados con montos superiores a los C\$ 100,000.00.

25. La decisión del comité se deberá notificar por escrito y el Administrador procederá a su vez, a comunicar la decisión final, continuando después los procedimientos normales de un crédito.

26. Previo de toda sesión del comité de crédito, se deberán clasificar todos los clientes sujetos de crédito, otorgando a los clientes viejos y con buen récord crediticio, la clasificación de prioridad “A”.

27. Para tomar una decisión el comité de crédito valorará:

a. El récord crediticio (historial del cliente viejo)



b. Referencias con otras instituciones y los resultados de la investigación social (nuevos clientes).

c. Capacidad de pago.

d. Calidad de las Garantías.

e. Propósito del crédito.

f. La situación del sector económico del negocio donde se ubica el cliente.

28. El Administrador o quien él designe, elaborará una hoja de ***desembolso por fecha durante la sesión de comité*** de los préstamos que se aprobaron, donde irá la firma de la persona que la elabora y de la Administración. Se le enviará una copia a contabilidad, caja, archivo y asesoría legal.

En esta hoja se describirá el nombre del cliente, actividad, nombre del Oficial, monto aprobado, tasa de interés, plazo, forma de pago, tipo de fondo y fecha en que se desembolsará el crédito. Adicionalmente, se elaborará un listado de los préstamos denegados el +que se enviará al personal de atención al cliente con la firma del Administrador.

29. En caso de ser aprobada la solicitud, se deberán abrir dos expedientes para cada Cliente: expediente de cartera y expediente legal. Ambos conformarán el expediente del Cliente y deberán permanecer archivados separadamente. La administración de estos expedientes se rige por lo establecido en el manual de archivos.

30. Se registrarán, en un libro de acta, todas las decisiones tomadas en el Comité de Crédito referentes a los créditos aprobados o denegados, el argumento básico y las firmas de quienes están y no están de acuerdo.

Desembolso

31. El abogado elaborará la documentación legal y antes de la firma leerá al cliente los términos del contrato, así como sus deberes y derechos como cliente de la institución. El deudor y el fiador, tendrán que entregar sus cédulas de identidad, para poner en el contrato

el número de la identificación. Una vez firmado el contrato dará el aval para que la Administración autorice el desembolso.

32. Para los desembolsos se procederá a efectuar a través de comprobante de cheque. En ese caso el Cajero deberá identificar con cedula de identidad al cliente que retira el desembolso, dejando evidencia de esto al pie del comprobante de cheque y en la esquila de confirmación de elaboración de contrato por parte de asesoría legal.

33. La Administración, o quien esta designe, deberá firmar el medio de pago, así como plan de pago del crédito aprobado. Todo esto antes del desembolso del crédito al cliente.

34. Al momento del desembolso en caja se le explicará al cliente la tabla de pago. Cuando existan dudas y no puedan ser resueltas por la cajera, al cliente se le remitirá a la Administración o a quien ésta designe según las inquietudes u observaciones relacionadas a las condiciones del préstamo.

35. Los cheques de préstamos deberán permanecer en caja un máximo de tres días, posterior a este tiempo deberán pasar a la Administración, quien decidirá si se anulan o no. Sin embargo al cierre de mes se anularán los que todavía estén pendientes.

36. Para efectos de lograr la oportuna elaboración de los Estados financieros, no se efectuaran desembolsos de préstamo el último día hábil del mes.

37. La fecha de inicio del préstamo será la concertada y fijada en el contrato de préstamo aunque el cliente retire el mismo días después.

Se deberán priorizar los refinanciamientos a clientes viejos y los clientes con un excelente récord (clientes “A”.)

39. Para los clientes nuevos se elaborará una lista según la antigüedad de la solicitud.

40. El cliente será quien deberá pagar los gastos legales y demás comisiones correspondientes a los trámites de su préstamo.



Políticas aplicables a préstamos automáticos

41. El crédito automático es un producto que está dirigido a clientes, individuales, de convenios, y aquellos que desarrollen actividades agropecuarias. Esta modalidad de préstamo especial se deberá caracterizar por lo simplificado de los trámites, el récord de crédito como soporte de la decisión, y la rapidez del desembolso.

42. Los clientes beneficiados con esta política deberán tener al menos un préstamo cancelado y le falten tres cuotas para cancelar el siguiente préstamo, sin haber presentado retrasos en una de sus cuotas mayor a 15 días, ni un atraso promedio de 8 días.

43. El monto máximo para este préstamo es C\$ 50,000.00. El incremento con relación al préstamo anterior no puede ser mayor al 40% y las cuotas pendientes (máximo tres) serán deducidas del nuevo préstamo a través del procedimiento de nota de crédito

Procedimiento aplicable a la política de crédito automático.

44. Se deberá generar un reporte de los clientes que cumplan con los criterios relacionados al record de crédito.

45. Los clientes que estén clasificados para préstamos automáticos deberán ser avalados por el oficial de crédito a través del formato establecido.

46. Se mercadea el producto entre los clientes sujetos de esta política.

47. Una vez que el cliente cancele o reste tres cuotas podrá solicitar su crédito automático.

48. El Oficial de crédito completa la solicitud de crédito y elabora la capacidad de pago y el monto a prestar.

49. Una vez completada la solicitud se le orienta al cliente que por la tarde o por la mañana siguiente se realizará el desembolso.



50. La solicitud de crédito junto al expediente más el reporte de comportamiento de pago del último préstamo y el aval del Oficial de crédito deberá ser remitida a la Administración para su aprobación.

51. La Administración deberá verificar por medio del reporte del si el cliente es sujeto del crédito automático.

52. La solicitud podrá ser aprobada con la firma del Administrador. Posteriormente se avisa al cliente que tiene un nuevo préstamo aprobado, el que podrá retirar por la tarde o la mañana siguiente.

53. Se constituirán como garantías, los bienes declarados en el préstamo anterior, este principio también es válido para el fiador. En el caso de garantías hipotecarias no se exigirá libertad de gravamen ni solvencia municipal.

Políticas aplicables a la valoración de garantías.

54. Los bienes como utensilios y equipos de uso doméstico de Cocina, Camas, cómodas, roperos y bicicletas no pueden ser tomados como garantías, salvo que formen parte del inventario de producto terminado para la venta del cliente.

55. La valoración de las garantías prendarias deberá ser determinada por medio del formato correspondiente.

56. La prenda agraria deberá ser valorada según precios de mercado menos un 20%.

57. Se deberán tomar valores de contado de los bienes y no de facturas al crédito. Las sucursales deben establecer precios de referencias territoriales de bienes que se aceptan con mayor frecuencia. Además los bienes aceptados deben ser de fácil mercadeo y de marca reconocida, debiéndose hacer revisión visual y manual del bien para comprobar su funcionamiento.

58. Las prendas comercial, industrial, de maquinaria y equipo agropecuario será valorada a través del método de depreciación en línea recta tomando como vida útil cuatro años. Los electrodomésticos y equipos de cómputo se depreciarán a un máximo de tres años.

59. En el caso de que un bien este totalmente depreciado pero que demuestre ser funcional se le deberá asignar un valor residual, el cual será el valor de mercado.

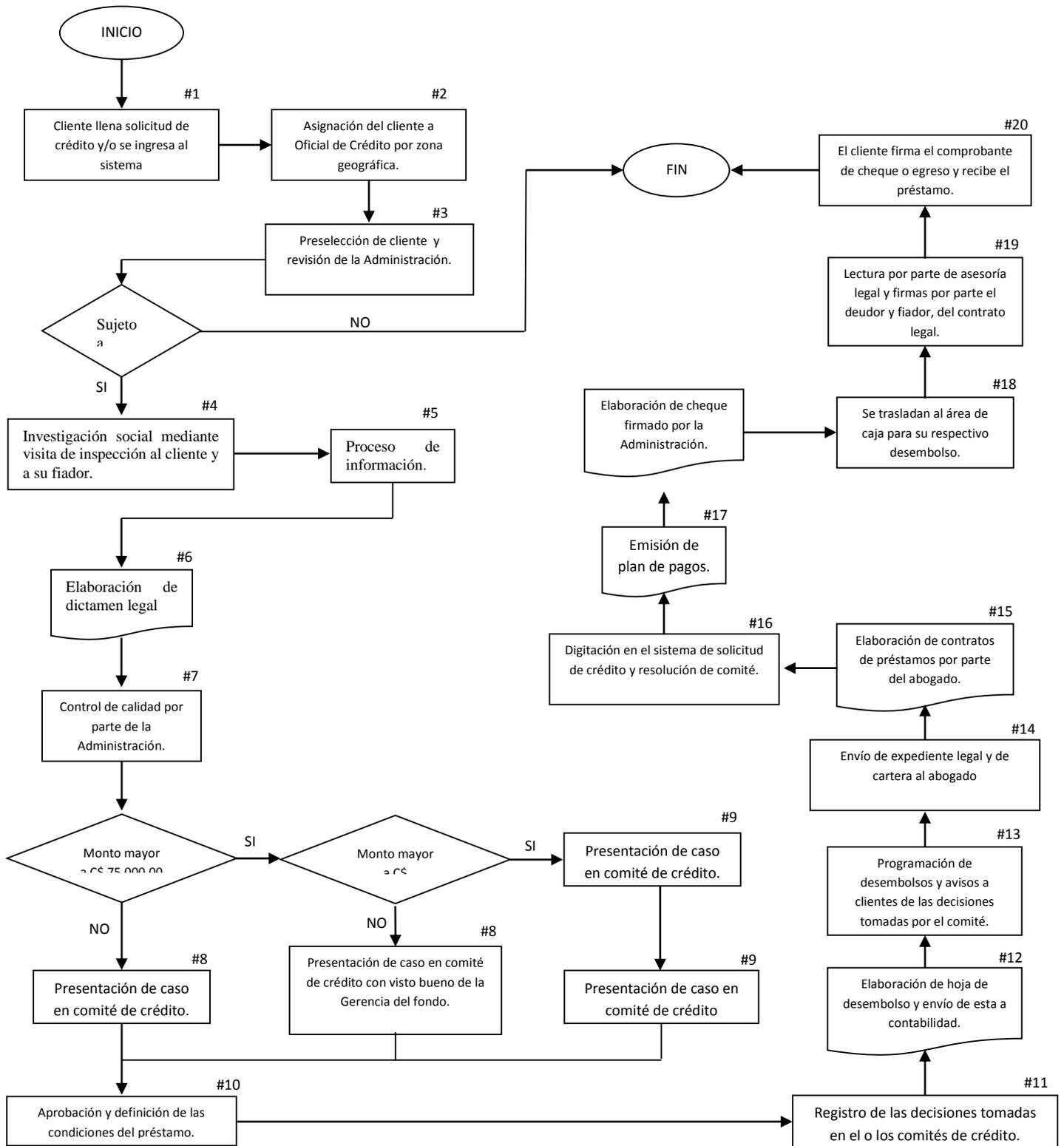
60. Los vehículos que respalden préstamos con montos mayores a C\$15,000.00 deberán de ser valorados en un taller de confianza de la institución, a dicho avalúo se le deberá descontar el 40%.

61. Los bienes inmuebles serán valorados según valor de mercado de la zona menos un 33%.



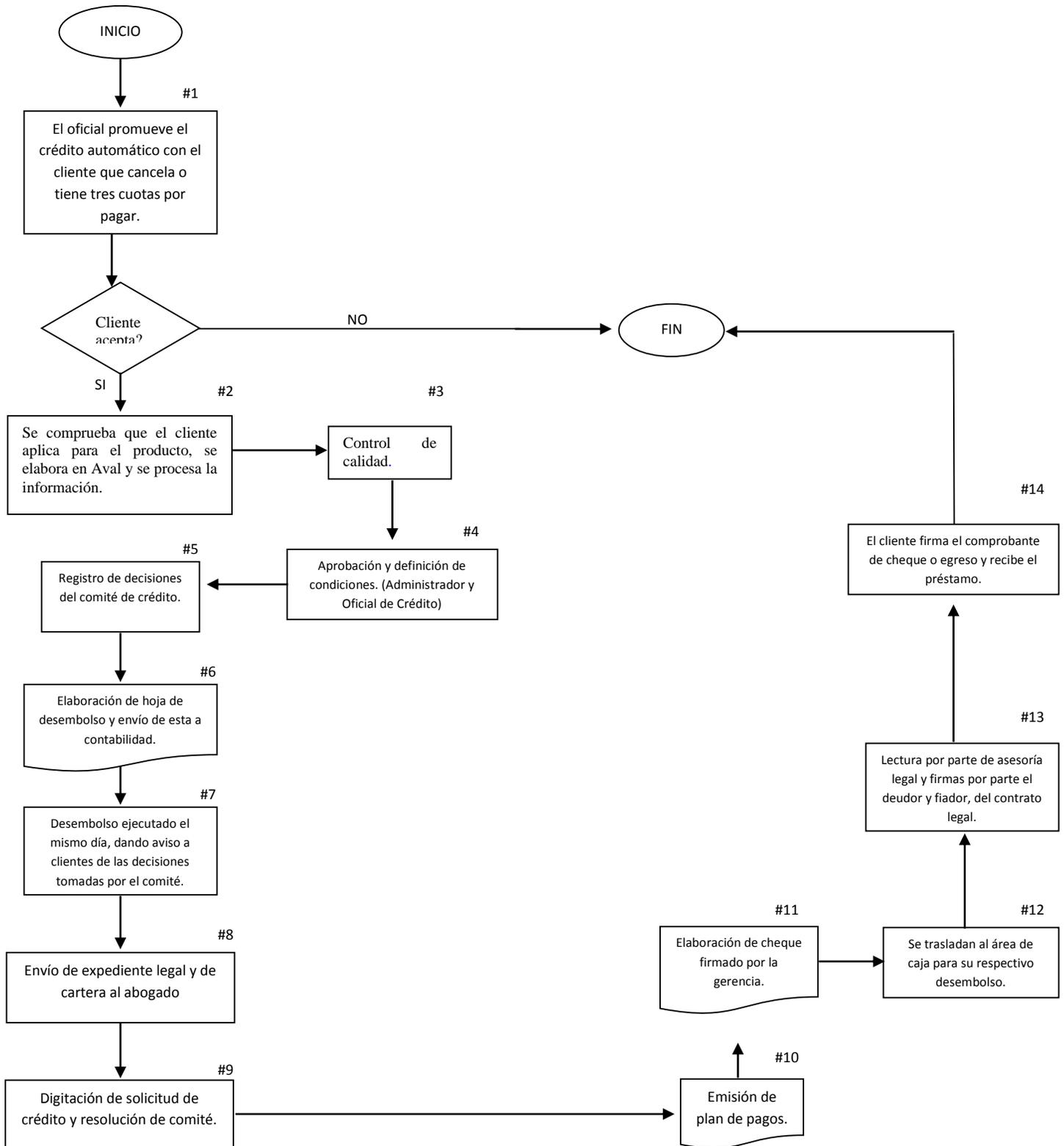
FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO INDIVIDUAL

NORMAL





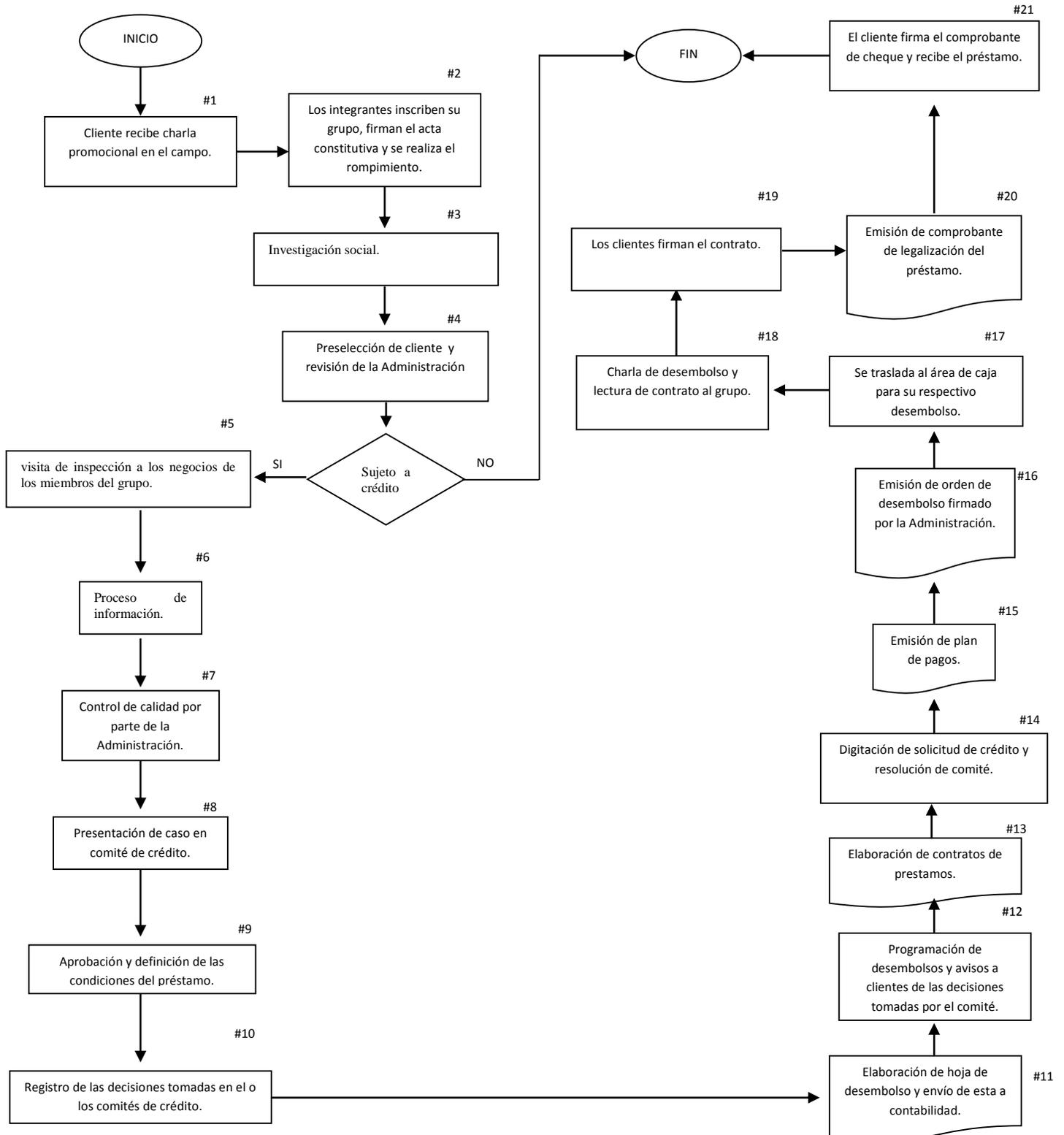
FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO INDIVIDUAL
AUTOMATICO





FLUJO DE PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITO A GRUPOS

SOLIDARIOS



Políticas Aplicables a la Recuperación del Crédito

62. La Dirección Ejecutiva del MCN MATAGALPA es la única instancia con la facultad para autorizar modificaciones al proceso de recuperación de crédito.

63. Las políticas dictadas por la Dirección Ejecutiva del MCN MATAGALPA deberán ser utilizadas por cada una de las Sucursales de manera uniforme y apegada al proceso establecido para esto.

Monitoreo

64. Todos los créditos otorgados por el MCN MATAGALPA exceptuando los asalariados deberán de recibir obligatoriamente al menos una visita post-crédito, la cual deberá ser realizada por los Oficiales y/ o Administración. La visita deberá ser realizada en los primeros tres meses para verificar el uso del crédito y su situación actual.

65. Las visitas deberán realizarse en horario de trabajo (excepto casos especiales) y directamente en la finca.

66. Las visitas deberán ser planificadas con anterioridad por parte del Oficial, en coordinación con la Administración, con el propósito de optimizar los recursos de la institución.

67. Toda visita deberá estar debidamente documentada y soportada por una ficha de seguimiento (deberá reflejar situación económica del cliente, estado del capital de trabajo, problemáticas, avances, estado de las garantías y observaciones generales). Dichas fichas deberán ser entregadas a la Administración y Gerencia del Fondo, quien(es) deberá verificar que cada una de las visitas programadas hayan sido realizadas.

68. Toda documentación e informe relacionado con cada uno de los casos de crédito del MCN MATAGALPA deberá ser archivado en el respectivo expediente de cartera de cada uno de los clientes.

69. El cumplimiento de pago deberá ser monitoreado diariamente por parte de la Administración.

70. Los clientes con líneas de crédito agropecuarias deberán ser visitados por el Oficial de crédito con cada desembolso.

71. Es responsabilidad de la Administración, el efectuar circularización periódica de la cartera (Visitas aleatorias a clientes para confirmar saldos), con el fin de llevar un adecuado control sobre la clientela en cada Municipio.

Cobro

74. Todo préstamo independientemente de su estatus será sujeto de cobro.

75. La Administración deberá disponer del plan de vencimiento de cuotas de la cartera de cada Oficial al inicio de cada mes, para poder planificar las acciones respectivas a tomar.

76. El control de morosidad de la cartera de crédito deberá ser controlado de forma diaria por parte de la Administración, en coordinación con los Oficiales de crédito.

77. Para clientes agropecuarios y otros con pagos al vencimiento o anuales se les deberá recordar con anticipación las fechas de vencimiento de su cuota o préstamo.

78. Cuando un cliente cae en mora deberá ser visitado el día hábil siguiente por el Oficial de crédito.

79. La regularidad de las visitas posteriores, se determinará de acuerdo a la gravedad de la mora.

80. Todo cobro que se realice deberá hacerse de manera respetuosa, enfocado siempre hacia el servicio al cliente pero haciendo énfasis en el cumplimiento del contrato.

81. En toda visita se deberá explicar al cliente los perjuicios del incumplimiento del contrato, multas, récord, cobro judicial y embargo.

82. Toda visita deberá ser planificada con anterioridad por parte del Oficial, en coordinación con la administración, con el propósito de optimizar los recursos de la institución.

83. Todo crédito que se encuentre en mora hasta por un período de 30 días deberá ser cobrado por el Oficial. Éste deberá entregar Carta de Cobro, la cual deberá ser firmada por el cliente y archivada cronológicamente. De considerarlo oportuno, interviene la Administración.

84. Todo crédito que refleje cuotas, o el préstamo total vencido por más de 30 días (y hasta 60 días) deberá ser cobrado por la Administración, la nota de cobro deberá ser archivada en el expediente de cartera. El Dpto. de Asesoría Legal brinda apoyo en caso de ser necesario.

85. Todo crédito que refleje cuotas o el préstamo total vencido una vez pasados los 60 y 90 días de plazo, deberá ser cobrado por la Gerencia de los Fondos.

86. En caso de no lograr resolver la situación, (abono, arreglo de pago y/ o reestructuración) pasados los 90 días de plazo, se deberá proceder al cobro extrajudicial.

87. Si los clientes no responden al cobro realizado por la asesoría legal, el préstamo fue legalizado en escritura pública y supera los C\$5,000 de saldo de principal se procederá a realizar una demanda Judicial.

88. Los casos de préstamos legalizados en contratos privados sólo serán cobrados por medio de la vía administrativa y extrajudicial.

89. Los préstamos con adeudos mayores a los C\$ 50,000 podrán ser cobrados por asesores legales diferentes a los de la Oficina de Servicios Legales. Estos asesores deberán ser contratados por el MCN y los honorarios serán los mismos de la Oficina de Asesoría Legal.

90. Los préstamos en cobro judicial deberán ser reclasificados contablemente y en el sistema como cartera en cobro judicial. Esta cartera no acumulará intereses.

Abono

91. No se recibirán abonos de préstamos que estén en cobro judicial, con excepción que se llegue a un arreglo satisfactorio avalado por el asesor legal y autorizado por

la Administración. Los arreglos en caso de demandas mayores a C\$ 50,000.00 deberán de contar con la autorización de la Gerencia de los Fondos.

92. Todo pago y/ o abono a crédito por parte de los clientes deberá ser efectuado únicamente en las oficinas del MCN MATAGALPA y en ningún momento a los Oficiales de Crédito, a excepción de ciertos casos autorizados por la Administración, para lo cual, el encargado de recibir el dinero en el campo contará con un talonario de recibos provisionales y será arqueado al final del día de cobro.

93. Los abonos realizados deberán estar debidamente soportados por los recibos y documentos pertinentes, así como contabilizados en tiempo y forma.

Políticas aplicables a la prórroga y reestructuración de préstamos.

PRORROGA

94. Se presenta cuando a un préstamo se le amplía el plazo con el propósito de ajustar el monto de la cuota a pagar a la capacidad de pago actualizada del cliente o bien cuando se amplíe el plazo de pago en aquellos préstamo con pagos al vencimiento. Se prorrogará en los siguientes casos:

95. Por problemas de mercado o de desarrollo de la actividad económica o robo.

96. Prestamos en mora que son asumidos por terceros (fiador y/o familiares), sin llegar a cambiar el deudor original.

97. Prestamos en mora o corrientes que a causa de desastres naturales, presenten dificultades para cumplir con el plazo de pago.

98. Clientes que estén en mora pero abonando parcialmente sus cuotas debido a la disminución de la capacidad de pago. Esta causa de prórroga se usará como último recurso en aquellos casos donde la otra opción sea la recuperación del bien puesto en garantía.

99. No se modificará la tasa de interés ni la garantía del préstamo.



Procedimientos aplicables a la política de prórroga.

100. Todo proceso de prórroga se inicia a solicitud del cliente o el fiador cuando este último asume la deuda. La solicitud deberá ser presentada por escrito.

101. El Administrador deberá presentar por escrito justificación, la propuesta y un anexo del comportamiento de pago del cliente.

102. Los casos de prórroga deberán ser analizados por el comité de crédito, antes de ser enviados al comité de crédito central, para examinar y pre aprobar la propuesta. Toda prórroga es aprobada por el comité de crédito central.

REESTRUCTURACION.

103. Se presenta cuando a un préstamo se le cambian condiciones originales como la Tasa de interés y la forma de pago, así como cuando se presenta asunción de adeudo por parte de un tercero. Se reestructurará en los siguientes casos:

104. En casos de disminución significativa de la capacidad de pago a causa de la caída de los precios de sus productos.

105. Para reforzar garantías cuando el préstamo se encuentre desprotegido y hayan evidencia de que se pueda perder el crédito.

106. Prestamos que a causa de desastres naturales están o tendrán incapacidad de pago en el corto plazo o robo.

107. Clientes que estén en mora pero abonando parcialmente sus cuotas debido a la disminución de la capacidad de pago. Esta causa de reestructuración se usará como último recurso en aquellos casos donde la otra opción sea la recuperación del bien puesto en garantía.

108. Prestamos en mora que son asumidos por un tercero o el fiador cuando se cambien las condiciones originales del crédito.



Procedimientos aplicables a la política de reestructuración.

109. Se iniciará el proceso a solicitud del cliente en mora o de la persona que asumirá la deuda, debe presentar una carta de solicitud. El formato de la carta deberá ser elaborado por la Administración.

110. Toda solicitud de reestructuración debe ser acompañada por una visita de inspección realizada por el Administrador, que genere la información necesaria para evaluar la capacidad de pago.

111. Los casos de reestructuración deberán ser analizados por el comité de crédito, antes de ser enviados al comité de créditos central para su aprobación. Toda reestructuración es aprobada por el comité de crédito central.

112. Es requisito para llevar a cabo la reestructuración, que el cliente cancele los intereses, sin embargo, se considerará el caso de dejarlos registrados en una cuenta por cobrar como Intereses Documentados si el Comité de Crédito Central decide que el cliente no puede asumir de inmediato este compromiso.

Políticas de adjudicación de bienes.

Bienes recibidos en custodia para abono o cancelación.

113. Los bienes recibidos en custodia son aquellos que entrega el cliente como garantía a su voluntad de pago por falta de liquidez, pero el bien sigue siendo propiedad del cliente, por lo que debe establecerse en acta un tiempo prudencial para su resguardo y retiro por parte del cliente. El arreglo de pago deberá ser complementado con la firma de una dación en pago.

114. El valor de los bienes recibidos en custodia, deben ser contabilizado en cuenta de orden y revertidos de esa cuenta hasta que lo retira el cliente o el bien se aplica al préstamo.

115. La aplicación al préstamo se hará únicamente cuando el cliente paga en

efectivo o incumple con el compromiso en el tiempo que se le ha establecido para que retire el bien y si ocurre esto último, pasan hasta en ese momento a ser bienes adjudicados.

116. Los bienes recibidos en custodia para abono o cancelación de préstamos, no son propiedad de la institución, pasan a ser propiedad de la institución hasta que se tiene un documento legal o formal a nombre del MCN.

Bienes recibidos en abono o cancelación de préstamos.

117. Cuando se adjudiquen bienes prendarios estos no podrán quedar en la propiedad o bajo control del cliente, sino en una ubicación distinta designada por la Administración donde se garantice el control y la seguridad del bien.

118. Todo bien deberá ser registrado en la contabilidad y en una hoja de inventario estándar.

119. Los bienes inmuebles sólo podrán ser adjudicados con la autorización por escrito de la dirección ejecutiva.

120. Los bienes recibidos en abono o cancelación de préstamos por voluntad o entrega forzada de los clientes, deben contar con la documentación formal y legal que acredite al MCN propietario del bien, caso contrario no debe considerarse un bien adjudicado.

121. La determinación del valor del bien que se está adjudicando será realizada en base a las políticas y procedimiento de valoración de garantías.

122. Para dar de baja un bien adjudicado por venta es necesario la autorización del Administrador. Cuando la causa de la baja sea por obsolescencia o deterioro debe existir una solicitud por escrito del Administrador y autorizada por la Gerencia de los Fondos.

Políticas para la Constitución de la provisión de los Bienes Adjudicados.

123. Los bienes recibidos en pago o adjudicados se evaluarán en su totalidad por lo menos una vez al año. Entiéndase como bienes adjudicados los recibidos por la vía judicial o en dación de pago por recuperación de obligaciones crediticias.

124. La evaluación de dichos activos deberá de realizarse sobre de información confiable, así como antecedentes sobre ventas recientes de bienes similares.

125. En el caso de una nueva adjudicación de bienes recibidos en recuperación de crédito, se deberá trasladar las respectivas provisiones del crédito a provisiones para bienes recibidos en recuperación de crédito hasta tanto no se realice la cancelación por la venta del bien.

126. En todo caso la provisión contabilizada no podrá ser menor que los siguientes porcentajes del valor del bien que se registre en los libros:

30% A los 12 meses de la adjudicación del bien

50% Después de 12 meses y antes de 24 meses desde la adjudicación

75% Después de 24 meses y antes de 36 meses desde la adjudicación

100% Después de 36 meses desde la adjudicación.

127. Se establece la cuenta “Provisión Sobre Bienes Adjudicados”, para el control de la provisión, teniendo como contra cuenta la de “Gastos de Provisión Bienes Adjudicados”.

Procedimiento de reversión de Provisiones constituidas.

128. Las provisiones constituidas podrán revertirse una vez que se efectúe la venta del bien que corresponda, considerando previamente contra estas provisiones, las posibles pérdidas que se determinen por efectos de disminución del valor del bien al momento de la venta.

129. Si el bien de que se trate se vende por mayor valor, tanto el exceso del valor de la venta, como las provisiones constituidas deberán registrarse como ingresos.

Políticas Venta de Bienes Adjudicados

130. Todo bien deberá ser liquidado a valor de mercado. Cuando el valor de adjudicación de un bien supere los US \$500.00 y la pérdida en su venta sea mayor al 10% en caso de bienes muebles y 5% para los bienes inmuebles se deberá de solicitar autorización por escrito a la Administración con copia a la Dirección Ejecutiva.

131. Toda venta de bien inmuebles con valor mayor o igual a US\$1,000.00 deberá ser autorizada por escrito por el Administrador con copia a la Dirección Ejecutiva.

132. La venta se efectuará en base a una promoción de los bienes por medio de anuncios públicos y por los Oficiales de crédito en sus zonas. En caso de bienes de gran valor la promoción se puede extender a otras zonas o incluso fuera del territorio.

133. La venta de los bienes se podrá efectuar en efectivo / cheque o a crédito. El valor de la venta se registrará como ingreso en la contabilidad. Así mismo se actualizará la hoja de inventario.

134. Toda venta de bienes al crédito debe ser registrada en la cartera de crédito, a excepción de artículos que vayan a ser vendidos por un precio menor de C\$ 2,000.00 y en un plazo menor o igual de 3 meses, los cuales deben registrarse como Otras cuentas por Cobrar.

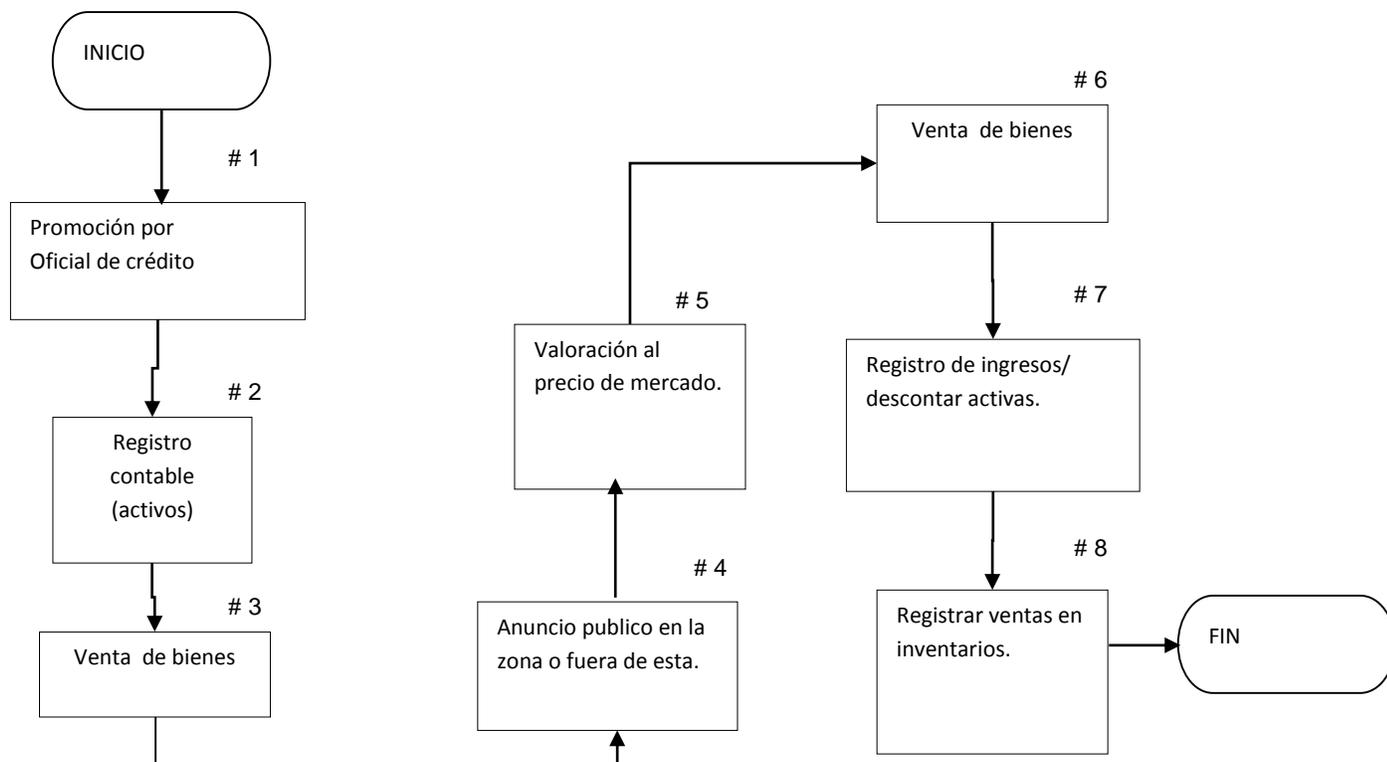
135. Los bienes muebles pueden ser vendidos a terceras personas a un plazo máximo de 18 meses, a una tasa de interés del 12% anual sobre saldo, cobrando únicamente la comisión para gastos legales.

136. Los bienes inmuebles podrán ser vendidos al dueño anterior siempre que este no haya sido reestructurado, presente buen récord en sus préstamos anteriores y además tenga capacidad y voluntad de pago ajustada a las condiciones de esta venta o a terceros a un plazo máximo de 60 meses a una tasa de interés del 8% anual sobre saldo.

137. El ingreso de venta se utilizará para cubrir la cancelación de la deuda y las costas judiciales y gastos conexos. En caso de que el ingreso exceda estos costos, se le devolverá al cliente el saldo de exceso. En caso contrario se registrará el saldo pendiente como pérdida.

138. Todo bien adjudicado (vehículos y otras prendas) con más de un año sin vender al precio inicial, deberán ser sujetos a ofertas especiales de tal manera que no llenen el inventario ni ocasionen mayores pérdidas.

FLUJO DE PROCESO DE VENTA DE BIENES ADJUDICADOS



Políticas aplicables al saneamiento de préstamos.

139. El procesamiento deberá realizarse en los meses de Junio y Diciembre de cada año. Las solicitudes deberán de presentarse con un mes de anticipación.

140. La autorización para el saneamiento de un préstamo será emitida por el comité de saneamiento compuesto por la Administración, La gerencia del Fondo y la Dirección Ejecutiva.

141. Se analizarán clientes con préstamos en mora mayor a 180 días. Cuando el

MCN MATAGALPA ha ejecutado tanto al deudor como el fiador(es) y no se ha logrado cubrir el monto total de la deuda.

142. Se considerarán aptos aquellos clientes con pérdida total de la capacidad de pago aunque no presenten una antigüedad de mora mayor a 180 días.

143. En caso de muerte del deudor y falta de capacidad de sus fiadores y/o sus familiares. Por emigración permanente del deudor y el fiador.

144. Se considerarán sujetos los préstamos de los clientes con saldos menores o iguales a C\$300.00, por considerarse inmateriales siempre que cumplan con los requisitos anteriores.

Procedimiento aplicables a las políticas de saneamiento.

145. La Administración solicitará por escrito a la Gerencia de los Fondos la Autorización de aquellos clientes que a sus criterios y de conformidad a lo establecido por nuestras políticas están sujetos a saneamiento.

146. Previo a esto, la Administración deberá efectuar visitas a los casos propuestos por los oficiales de crédito (deudores y fiadores), a fin de constatar que el crédito es irrecuperable.

147. La Gerencia de los Fondos emitirá su opinión y que de acuerdo a la misma será sometida al comité de Saneamiento.

148. Con la resolución del Comité de Saneamiento, la Gerencia de los Fondos emitirá acta en donde se especifiquen los préstamos y montos por rubros autorizados a sanear.

149. Con la resolución del Comité, el Administrador procederá a dar instrucciones al Contador (a) o quién corresponda, para que proceda al registro pertinente de los clientes tanto en el sistema como en los registros contables.