

Nuevos HORIZONTES

BOLETÍN INFORMATIVO DE LA FUNDACIÓN ECUMÉNICA DE CRÉDITO **DICIEMBRE 2002 Nº 28**

Servir efectivamente y vivir dentro de sus medios

El Presidente del Directorio de ECLOF Internacional desafía a los gerentes nacionales

El Rdo. Dr. Christoph Stückelberger dijo en una reunión de ECLOF que las prácticas basadas en eficiencia y rentabilidad son la única forma para hacer frente a los problemas actuales en varios Comités Nacionales de ECLOF (CNE).

El Presidente de ECLOF Internacional se dirigió a los participantes del segundo Taller

Internacional de Gerentes, que reunió a 17 delegados de los CNE en el mundo entero. El anterior taller tuvo lugar en Bolivia hace cuatro años.

En el encuentro de este año, también participaron miembros del directorio de Suiza, Filipinas y la República Dominicana, además de expertos de apoyo de Bolivia, la

República Dominicana y los EE.UU. También participaron cinco miembros del personal del Secretariado en Ginebra.

El encuentro empezó con dos días de visitas de campo para conocer a los clientes de ECLOF en sus comunidades y aprender de

cont pág. 3



Sonrisas felices y trabajo duro en una panadería en Malawi que aprovechó adecuadamente un préstamo de ECLOF (historia: página 20).

El Papel de la Investigación

En un encuentro reciente de los gerentes internacionales de ECLOF en la República Dominicana, uno de los principales expertos en micro finanzas del país explicó de qué manera la prospección de mercado puede apoyar la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de un CNE.

Mercedes Canalda de Peres-Goico es la Directora Ejecutiva de la Asociación Dominicana para el Desarrollo Económico de la Mujer (ADOPEM), que es la sucursal

cont pág. 9

El mensaje del Director

“Incluso en una crisis puede haber oportunidades.”

Ésta fue la respuesta de John Banda, Director Ejecutivo de ECLOF Zimbabwe, en el Taller Internacional de Gerentes que tuvo lugar hace poco, cuando se le preguntó cómo ECLOF Zimbabwe había logrado

resultados tan extraordinarios a pesar de los muchos desafíos que enfrenta su país, como por ejemplo una tasa de inflación de más del 100%.

John dijo que ECLOF Zimbabwe había desarrollado relaciones y productos nuevos, y que había adaptado sus

cont pág. 2

En este número

Estrategias de supervivencia	7
Vivir en el Jardín de Dios	8
Presencia en el mercado	11
Noticias del Directorio de Ginebra	12
Noticias de los CNE	15
Conozca a los clientes de ECLOF	17
Construyendo capacidad	22
Cartas de los lectores	23



ECLOF

El mensaje del director

de la página 1

productos existentes a fin de responder a las evoluciones en el entorno. Asimismo, explicó que, como parte del proceso, el directorio y la gerencia del CNE habían fijado una serie de parámetros consensuados; todos se comprometieron con estos parámetros, y la gerencia tuvo que elaborar informes mensuales al respecto. John subrayó que él y su directorio no subestimaron los problemas que tenían. No obstante, en vez de seguir insistiendo en el hecho de tener problemas, ECLOF Zimbabwe se limitó a hacer frente a los aspectos que podía controlar, y se seguía enfocando al trabajo por hacer. Según John, la labor era de ocuparse de los que él llamó “los desafíos a ser solucionados”, y de encontrar soluciones en vez de insistir en las dificultades.

Este mensaje de Zimbabwe era muy oportuno para el taller de gerentes, ya que en varios otros países hay desafíos parecidos, con la correspondiente tentación de siempre de enfocarse en los mismos como motivo para justificar un mal desempeño constante.

En su discurso inaugural del taller, el Rdo. Dr. Christoph Stückelberger, Presidente de ECLOF Internacional, pidió que se enfaticen

la gerencia efectiva y la mayordomía transparente y responsable. Fueron dos temas que se repitieron a menudo a lo largo del taller.

En este número de *Nuevos Horizontes*, compartimos con ustedes los aspectos más notables de las discusiones en el taller, al igual que de los encuentros con clientes de ECLOF en visitas de campo.

En el taller, nuevamente revisamos el papel del directorio y la gerencia. En su presentación, Edgar Guardia citó una parte del libro *Boards that Make a Difference (Los Directorios que Importan)* de John Carver: “Ninguna relación en la organización es tan importante como la relación entre el directorio y el director general... Si esa relación está bien concebida, puede disponer el escenario para una administración y gerencia efectivas.”

Al comentar sobre este tema, Byron Tweeten, un pensador líder sobre este tema, dijo, “Si marcha el directorio, marcha la organización.” Esto es clave en la administración, gerencia y desempeño de los programas de ECLOF.

En vista de nuestros recursos limitados, ECLOF Internacional ha determinado que tenemos la responsabilidad de destinar esos recursos, no sólo donde haya mayor necesidad, sino también donde la mayordomía y

el desempeño sean mayores. Esto es bíblico, como nos hace recuerdo la Dra. Musa Dube en su reflexión “Vivir en el jardín de Dios” en la página 8.

El directorio de ECLOF Internacional ha confirmado la política del interés 1/3 como mecanismo de financiamiento del secretariado internacional. Es un sistema único de ECLOF, y esta política desafía al secretariado internacional a centrarse más en el fortalecimiento de los programas nacionales.

En este número, incluimos unos comentarios del Sr. Howard Brady sobre el tratamiento de los fondos de seguro de préstamo / ahorro obligatorio. Es un tema cada vez más importante para la familia ECLOF. Probablemente, los reguladores bancarios no dejarán que siga existiendo mucho tiempo más la ambigüedad actual en muchos países. Obviamente, tenemos que asegurarnos de seguir actuando en el marco de la ley, que tiene como objetivo proteger el interés de los clientes.

En “Conozca a los clientes de ECLOF”, compartimos las historias de clientes con diferentes antecedentes que administran una variedad de micro empresas. Ante todo, ECLOF existe para atender a esas personas. Y seguiremos haciéndolo lo mejor que podamos.

El personal de ECLOF Internacional hace llegar sus más sinceros deseos de paz y buena voluntad a todos los lectores de Nuevos Horizontes



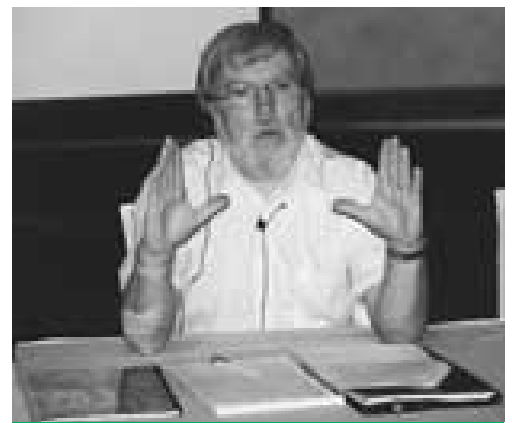
Izquierda a derecha: (Sentados) Priscilla Daniel, Richard Pavlic; (Parados) Muhungi Kanyoro, Nejib Ababor, Anna Rudina, Anne Heymann, Adrienne Berthelin, George Petty.

Servir efectivamente y vivir dentro de sus medios

de la página 1



Gerentes internacionales, consultores y personal de ECLOF en el taller en la República Dominicana.



“En el sector de las micro finanzas, que es cada vez más significativo, comercializado y competitivo, creo que ECLOF puede hacer una contribución considerable, suministrando no solamente un préstamo, sino una estrategia que puede desafiar a otros.”

Rdo. Dr. Christoph Stückelberger,
Presidente, ECLOF Internacional

sus experiencias. Luego, los delegados pasaron los restantes cinco días escuchando presentaciones de expertos, y participando en grupos de discusión y de trabajo.

Tema

Bajo el tema “*Servir efectivamente y vivir dentro de sus medios*”, el taller internacional de gerentes permitió a los participantes refrescar sus conocimientos sobre temas de actualidad y evoluciones en los CNE, y discutir propuestas prácticas relativas a la gerencia y desarrollo organizacional de sus agencias.

Devoción

Cada día el taller empezó con un momento de devoción, dirigido por participantes de cada región donde hay CNE. El CNE anfitrión de la República Dominicana dirigió la devoción del primer día, África, Asia y América Latina / Caribe en los siguientes días. Los gerentes indicaron que las lecturas de la Biblia, los momentos de reflexión, oración y canto fueron una inspiración para el trabajo que seguía.

Visitas de campo

Por medio de las visitas de campo, los participantes tuvieron la oportunidad de ver de



Donatila Soto, Presidente de ECLOF Dominicana, dirige a los participantes del taller en una canción devocional en la primera mañana.

cerca algunas de las actividades financiadas por ECLOF Dominicana y de hablar con sus clientes. Visitaron el Proyecto Guerra, la Cooperativa Las Mercedes, la Iglesia Rosa de Sarón, la Iglesia Pentecostal “Yo soy el Buen Pastor”, la Asociación de Mujeres Nueva Esperanza y la Cámara de Comercio Sabana Perdida (para mayores detalles, ver “*Conozca a los clientes de ECLOF*”, página 17).

Justo y creíble

El Presidente de ECLOF Internacional, Rdo. Dr. Christoph Stückelberger, inauguró formalmente el taller con una presentación sobre “Crédito justo con mayordomía creíble”.

El Dr. Stückelberger, Secretario General de Pan para Todos y Docente de Ética en la Facultad de Teología de la Universidad de Basilea en Suiza, trazó cuatro temas centrales de los que dijo que se deben tomar en cuenta al definir crédito justo con mayordomía creíble. Se trata de la necesidad de:

- Criterios éticos para el crédito justo;
- Una gerencia efectiva;
- Una mayordomía responsable;
- Un liderazgo transparente.

Criterios éticos

Inspirándose en los siete criterios para el cobro de interés del reformador John Calvin del siglo XVI, el Dr. Stückelberger destacó los reparos de Calvin que afirman que, “Él que se preste debería beneficiarse igual o más del dinero prestado que el acreedor”, y que, “Uno no debería pasarse de los límites fijados por las leyes locales y regionales.” El Presidente de ECLOF dijo que esta última restricción podría implicar que se acepte un límite de ganancia impuesto por autoridades gubernamentales, por ejemplo por medio de un impuesto sobre las ganancias del capital.

Gerencia efectiva

El Dr. Stückelberger dijo que un crédito planificado e implementado adecuadamente es una forma efectiva para permitir a las comunidades urbanas y rurales a utilizar efectivamente los activos y talentos que ya tienen. Permite a las personas participar activamente en su propio desarrollo y el desarrollo de sus comunidades. El desafío consiste en administrar los programas de micro finanzas de forma eficiente, rentable, amigable para el cliente, sostenible y creíble.

Mayordomía responsable

La mayordomía, añadió el Dr. Stückelberger, es uno de los valores que guían el trabajo de ECLOF. “ECLOF se esfuerza por ser un mayordomo responsable de sus recursos, que trabaja de forma aceptable y transparente, que evalúa sus resultados y progreso sistemáticamente, que administra sus fondos con profesionalidad e integridad personal para que crezcan y puedan beneficiar a cada vez más personas”.

Liderazgo transparente

El liderazgo transparente y democrático llevan a la credibilidad de ECLOF, explicó el Dr. Stückelberger. Esto incluye el proceso de nombramiento del Directorio que se debe seguir al pie de la letra a fin de proteger a toda la familia ECLOF.

La segunda área de transparencia se refiere a talleres y capacitación. ECLOF sigue invirtiendo en estas áreas a través de su fondo de asistencia técnica. Es sumamente importante, dijo el Dr. Stückelberger, que las lecciones aprendidas en los talleres y cursos de capacitación se adopten y se institucionalicen en los CNE.

En relación con el Directorio y Secretariado Internacionales, el Dr. Stückelberger dijo que es importante recordar que de los 22 miembros del directorio, excluyendo el Presidente

y el Tesorero, ocho miembros deben ser miembros activos de los Comités Nacionales de ECLOF, como el principal público de ECLOF. Probablemente, ECLOF es la única institución de este tipo que fomenta este tipo de representación.

Conocer a nuestros clientes

En una sesión posterior del taller, Mercedes Canalda, directora ejecutiva de la Asociación Dominicana para el Desarrollo Económico de la Mujer (ADOPEM) y miembro del directorio de ECLOF Internacional, habló de "Conocer a nuestros clientes". La Sra. Canalda explicó cómo los estudios de mercado pueden apoyar la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de un CNE. Cree que los estudios de mercado son "una plataforma poderosa, desde la cual se puede hacer el salto hacia las decisiones de mercadeo", y de allí va el camino hacia un programa crediticio exitoso (ver página 1).

Planificación futura

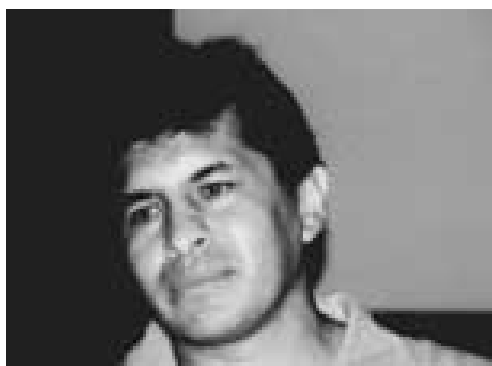
En una serie de presentaciones, mesas redondas y sesiones en grupo se cubrió una variedad de temas para explorar formas y medios para asegurar el éxito de una organización de micro finanzas como ECLOF.

Los gerentes internacionales fueron divididos en grupos para preparar un plan trienal para un CNE imaginario en expansión. Tenían

Tasas de interés

En una reflexión en el reciente taller internacional de gerentes en la República Dominicana, John Banda, Director Ejecutivo de ECLOF Zimbabwe, presentó sus sugerencias sobre las pautas de GCAP (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre) relativas a la fijación de tasas de interés apropiadas en un entorno inflacionario.

- Es importante calcular una tasa de interés adecuada y conocer la cifra exacta, incluso a pesar de que puede ser que la institución de micro finanzas no quiera o no pueda cobrarla.
- Se tienen que ajustar por inflación periódicamente los saldos de los préstamos y esto se debería incluir en el contrato de préstamo.
- Si hay deuda, podría ser ventajoso utilizarla para préstamos ya que el gasto de la pérdida de poder adquisitivo se transferirá al prestamista. Con el consentimiento de los proveedores de patrimonio, se podría utilizar el patrimonio para proteger la cartera mediante la inversión en activos estables, como ser bienes inmuebles.
- Si es posible otorgar préstamos en una moneda más estable, p.ej. USD, es mejor utilizar esta divisa para la transacción.



José Luis Pereira

que contestar la siguiente pregunta: '¿Por qué los clientes quieren quedarse con un CNE?'

Los grupos concluyeron que la expansión de los programas de ECLOF no debería basarse en los recursos sino en la misión de aliviar la pobreza, y en el mercado a fin de ubicar a los más necesitados.

Expansión

Un grupo de tres panelistas expertos compartió la experiencia de sus respectivos CNE con estrategias de expansión. Larry Millan de Filipinas reflexionó sobre el propósito, los criterios y procedimientos de expansión. José Luis Pereira de Bolivia habló de la experiencia positiva de ECLOF Bolivia al crecer tanto el número de agencias como la cantidad de personal. Explicó que estos incrementos eran necesarios en apoyo de una estrategia de expansión institucional que fue planificada cuidadosamente. Finalmente, Ramón Alvarez de la República Dominicana habló de las lecciones que su CNE había aprendido sobre la necesidad de expandir los programas y productos.

GCAP

John Banda, director ejecutivo de ECLOF Zimbabwe, comentó sobre la importancia de definir tasas de interés sostenibles, directrices para calcular tasas de interés, y la forma para definir tasas de interés en un entorno inflacionario. En su presentación, el Sr. Banda consideró las pautas GCAP (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, creado por el Banco Mundial) para la fijación de la tasa de interés.

Política de pago

En una sesión del taller, se presentó el informe del grupo de trabajo creado para revisar la política de ECLOF que dice que los CNE deben pagar a ECLOF Ginebra un tercio del interés percibido en los préstamos que otorgan.

Después de un profundo debate, los gerentes internacionales acordaron por unanimidad aceptar la recomendación del grupo de trabajo de reconfirmar la política actual del tercio para toda la familia ECLOF.

Sostenibilidad

En una sesión plenaria, Martín Villafuerte, Director Ejecutivo de ECLOF Perú, habló de "Sostenibilidad: Desafíos y Posibilidades". El Sr. Villafuerte discutió los antecedentes y enfoque de la sostenibilidad, la sostenibili-

dad en instituciones y ECLOF, la planificación financiera y las dimensiones y gestión de la sostenibilidad.

Roles

Una mesa redonda que contó con la participación de Mercedes Canalda, Joy Lumbag (Filipinas), Byron Tweeten (EE.UU.) y Edgar Guardia (Bolivia) discutió el tema "Roles del directorio y la gerencia".

Byron Tweeten, renombrado consultor internacional en temas organizacionales y Presidente y Director General de la empresa Growth Design Corporation, hizo trabajar a los gerentes en el taller en formas de comprometer a sus directorios y administrar sus CNE para crecer y tener éxito. Su presentación se basó en su libro, *Transformational Boards and Management (Gerencias y Directorios de Transformación)*.

El Sr. Tweeten dijo que en nuestro mundo los factores que impulsan el cambio son la consolidación, la tecnología, las necesidades (innovación y cambio) y la globalización. También definió tres tipos de modelos de directorio:

- dirección basada en políticas: madura y estable;
- operativo, nuevo, desarrollista, práctico;
- de transformación: compromiso, entorno cambiante, cambios rápidos.

Byron Tweeten afirmó que los líderes de hoy en día deben tener la capacidad de pensar estratégicamente en grupos, entender las tendencias de mercado y sus implicaciones para el cambio organizacional, desempeñar diferentes papeles en el proceso de grupo, aprovechar la experiencia en los procesos y la toma de decisiones y tomar decisiones para el bien de la institución y el público meta más amplio.

Un líder del siglo XXI, dijo, probablemente tendrá que asumir los siguientes roles, todos de igual importancia: regulador, proveedor de información, educador, interrogador y facilitador.

Movilización de recursos

Luego, Byron Tweeten se juntó a Rosa Guerrero, Directora de Finanzas de ECLOF Ecuador, y José Luis Pereira, Director Ejecutivo de ECLOF Bolivia, para hablar de la movilización de recursos y formas para vincular la planificación estratégica con el desarrollo de recursos.



Rosa Guerrero



“Como marcha el Directorio, así marcha la organización”

Byron L. Tweeten

Los panelistas recordaron a los gerentes internacionales de ECLOF las siguientes palabras del Evangelio de Mateo:

“Pidan, y Dios les dará; busquen, y encontrarán; llamen a la puerta, y se les abrirá. Porque el que pide, recibe; y el que busca, encuentra; y al que llama a la puerta, se le abre.” (Mateo 7:7-8)

Byron Tweeten enfatizó cuatro elementos esenciales para el desarrollo de recursos: la planificación, el liderazgo voluntario, razones para dar apoyo y potenciales financiadores. Dijo que “En la movilización de recursos, se trata de construir relaciones y fomento.”

Los panelistas dijeron a los participantes en el taller que un directorio debe demostrar que:

- merece que se le den recursos financieros, tiempo y talento;
- merece la filantropía de alta prioridad;
- es capaz de atraer y lograr el compromiso de los más talentosos;
- está dispuesto a valorar a todo su público y a invitarlo a participar.

Administración de riesgo

Una economista y banquera americana, Kay Dixon y Mary Kuria de ECLOF Kenia hablaron de las dificultades de la administración de riesgo.

La Sra. Kuria hizo reflexionar a los participantes sobre las reglas y regulaciones del Fondo de Administración de Riesgos de ECLOF Kenia.

La Sra. Dixon definió el riesgo como “la posibilidad de tener un resultado negativo”, y luego habló de diferentes tipos de riesgo. En su opinión, el riesgo de crédito y el riesgo cambiario se deben considerar independientemente, a pesar de que es posible que la solución de uno de los dos sea complementaria para solucionar el otro.



Imagínese...

Joy Lumbag (izquierda), Edgar Guardia y Mercedes Canalda son los miembros de un Directorio imaginario para opinar sobre los planes trienales de un CNE hipotético (HECLOF) preparados por tres grupos de gerentes internacionales.

Kay Dixon dijo que puede haber riesgos en las siguientes áreas de una operación crediticia:

- **Estrategia**—¿Nuestra estrategia es sana y compatible con nuestra misión?
- **Reputación**—¿Qué impacto tendría la pérdida de una buena reputación en la posibilidad de reunir fondos?
- **Regulatorio**—regulaciones para otorgar préstamos, control de divisas, leyes tributarias;
- **Operativo**—fraude, la calidad del crédito deteriora;
- **Legal**—posibilidad de hacer valer contratos legalmente suscritos, formatos y sistema legal del país, frecuencia de juicios;
- **Brecha**—entre los activos de tasa fija (cartera crediticia o de inversión) y los pasivos de tasa fija (financiamiento en el cual se paga un interés);
- **Divisas**—la depreciación de la moneda local y las transferencias a Ginebra;
- **Crédito**—medición, concentración de préstamos, administración por el prestamista, provisión adecuada para incobrables.



“El riesgo de crédito y el riesgo cambiario se pueden considerar de forma independiente. No obstante, también puede ser que la solución del uno sea útil para solucionar el otro.”

Kay Dixon

Luego, la Sra. Dixon hizo recomendaciones para:

- **Evaluar el riesgo de crédito**
Desarrollar estándares compatibles para todos los CNE en cuanto a criterios para clasificar el riesgo, monitorear la cartera y garantías.
- **Equilibrar el precio con el riesgo**
El nivel de la tasa de interés debería reflejar el nivel del riesgo. Lo ideal es que mientras más elevado el riesgo, más elevada la tasa de interés.
- **Administrar el riesgo de crédito**
Establecer una reserva para incobrables, asignar un porcentaje específico de riesgo a cada préstamo, y tener una reserva en divisa fuerte.
- **Administrar el riesgo cambiario**
Crear una cámara de compensación de efectivo, definir una tasa de cambio fija a ser aplicada a todos los fondos transferidos entre los CNE y Ginebra.

Cobro y mora

El Director de ECLOF Filipinas, Larry Millan, habló de temas relacionados con el cobro efectivo de préstamos y el control de la mora.

Enfatizó que antes de que el CNE otorgue un préstamo, debería determinar la diferencia entre lo que necesita y lo que quiere el cliente. También subrayó la importancia de evaluar la capacidad del cliente de reembolsar un préstamo, y la experiencia del cliente en el uso efectivo de préstamos. También hay que tomar en cuenta las garantías para el préstamo.

Disciplina crediticia

El cliente debe estar dispuesto y capaz de pagar una deuda en el momento del vencimiento. Además, debe entender la necesidad de tener prioridades claras, y debe estar dispuesto a trabajar duro y con honestidad. Los prestatarios también tienen que reconocer la necesidad de vivir dentro de sus medios.

Sistema de cobro

El Sr. Millan dijo que los procedimientos de cobro de los préstamos deben ser claros y simples, con una clara delimitación de responsabilidades. Es necesario definir quién

“Un programa efectivo de disciplina crediticia es un programa de formación de hábitos. Debemos lograr que nuestros clientes tengan la costumbre de reembolsar sus préstamos a tiempo.”

Larry Millan, ECLOF Filipinas

debe hacer qué, cuándo, y de qué manera se puede aplicar la discreción si fuera necesario.

Elementos disuasorios

Larry Millan dijo que habría que desanimar a algunas personas de tener un micro crédito si es que no pueden suministrar garantías adecuadas, o si corren el peligro de sanciones punitivas y acciones legales. Otro factor persuasorio podría ser que se dañe la reputación de uno en caso de incumplimiento con el repago.

Mora

Según el Sr. Millan, las siguientes son algunas causas comunes de mora: fuerzas del mercado, supuestos y proyecciones equivocadas, desastres, accidentes y fallecimiento, desviación del préstamo, mala disciplina crediticia, evaluación incompleta del crédito y apatía.

Existen dos tipos de clientes morosos: los que no pueden repagar sus préstamos y los que se niegan a pagarlos.

Por último, el Sr. Millan se refirió detalladamente a ocho principios para la administración de la mora por un CNE:

- i) averiguar y entender los problemas de los clientes;
- ii) hacer un control de los antecedentes del cliente, comprobar los datos;
- iii) estar preparado para entablar acciones legales;
- iv) seguir siendo objetivo, no ceder a emociones o mal genio;
- v) mantener una relación cordial lo más posible;
- vi) ser creativo al buscar soluciones;
- vii) lograr que los clientes se comprometan;
- viii) tener la convicción moral de que está haciendo lo correcto.



Martin Villafuerte

Sostenibilidad

El Sr. Martín Villafuerte, Director Ejecutivo de ECLOF Perú habló del tema “Sostenibilidad: Desafíos y Posibilidades”.

El Sr. Villafuerte dijo que la sostenibilidad de ECLOF está relacionada con la mayordomía de la organización de sus recursos, al igual que con su visión, misión, Políticas y Directrices Globales, Estándares Mínimos de Funcionamiento y con su nivel de eficiencia.

Añadió que la planificación financiera es crucial, y que para lograr sostenibilidad uno tiene que vivir de acuerdo con sus medios, sin tener que depender de donaciones para siempre. Utilizando una metáfora, el economista peruano dijo que para que un CNE logre ser sostenible tiene que vivir de los frutos, no de la semilla, ya que ésta se necesita para producir aún más frutos.

A fin de administrar eficientemente el proceso de sostenibilidad, el Sr. Martín Villafuerte dijo que es necesario contar con los siguientes elementos:

- capacidad de liderazgo;
- un sentido de mayordomía y responsabilidad;
- un proceso eficiente de planificación financiera;
- aprovechamiento eficaz de los recursos, y un efectivo control de los costos;
- capacidad de innovación;
- un sentido de oportunidad;
- personal comprometido;
- un sistema de información oportuno y eficiente;
- un sentido de conciencia de la existencia de competencia;
- interés en desarrollar alianzas estratégicas.

Relaciones

Edgar Guardia, economista boliviano y miembro del directorio de ECLOF Bolivia desde hace mucho tiempo, habló de cómo se puede garantizar una buena relación entre el directorio y la gerencia de un CNE.

Basándose en su experiencia como miembro del directorio de varias organizaciones sin fines de lucro, y su papel actual como Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FDTA) de los Valles de Bolivia, el Sr. Guardia dijo que es necesario definir una estructura clara de roles y competencias. El papel de los Directorios es la elaboración de



políticas, mientras que la gerencia tiene un papel operativo y ejecutivo, a pesar de que ambos forman parte de la misma visión.

El Sr. Guardia manifestó que es necesario tener un sistema de control equilibrado en el que ninguna de las dos partes domina a la otra. Se deben definir las líneas de mando, información y presentación de informes a fin de evitar conflictos y malentendidos. Los CNE deben evitar el ‘síndrome del Fundador’ al igual que el ‘síndrome del Director Ejecutivo’. Para evitar el ‘síndrome del Presidente Ejecutivo’, la misma persona nunca debe desempeñar ambos papeles. Es necesario que los oficiales o un CNE desarrollen una relación de trabajo basada en confianza, transparencia, credibilidad, y más que nada, en respeto para el papel de cada uno. Se debe dar capacitación de ser necesario.

Otros puntos que se enfatizaron:

- evitar actitudes o conflictos personales que interfieren con los papeles institucionales. Utilizar los canales establecidos para resolver conflictos;
- la gerencia debe asegurar que estén involucrados los miembros del directorio y tiene que mantenerlos informados (nunca deben estar desinformados o sorprendidos), para que la gente se sienta parte de la organización;
- la gerencia se debe sentir responsable frente al directorio, sin que se sienta dominada o intimidada por los miembros del mismo;
- los miembros del directorio deberían preguntarse, ‘¿Qué puedo hacer para ayudar, apoyar y fortalecer el papel de la gerencia?’, en vez de simplemente pedir información o aprovecharse de su posición;
- los directorios deberían tener suficiente fuerza como para controlar, pero no demasiada fuerza como para dominar;
- los directorios nunca deben involucrarse demasiado en los detalles de la administración cotidiana, porque esto puede obstaculizar la efectividad de una organización.

“La relación más importante en la organización es la relación entre el directorio y el director general. Probablemente, no hay ninguna otra relación que se pueda malinterpretar tan fácilmente o que pueda tener consecuencias tan fatales. Si esa relación está bien concebida, puede disponer el escenario para una administración y gerencia efectivas.”

John Carver, Boards that Make a Difference, 1990

Estrategias de supervivencia

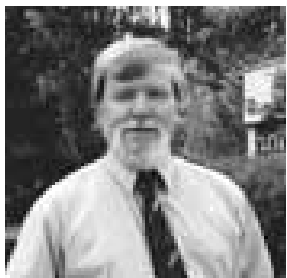
En un número reciente de *Time Out*, el boletín informativo de Pan para Todos en Suiza, hubo un artículo en el que el Rdo. Dr. Christoph Stückelberger, Secretario General de Pan para Todos y Presidente de ECLOF Internacional, entrevistó a dos miembros del directorio de alto nivel de ECLOF, John Banda de Zimbabwe y Olga Lucia Alvarez de Colombia.

En la parte introductoria, *Time Out* describió ECLOF como uno de los socios de Pan para Todos que no se da por vencido "ni en las peores condiciones políticas y económicas", y como una institución "maestra en el arte de la supervivencia y transmisión de esperanza."

Esta versión editada del artículo se publica previo consentimiento.

ECLOF: micro crédito, hasta en las situaciones más difíciles

Zimbabwe sigue vivo



Christoph Stückelberger

Christoph Stückelberger (CS): *ECLOF Zimbabwe sobre todo otorga préstamos para la agricultura. ¿Cómo es posible, en vista de la sequía y la inestabilidad*

política respecto de la tenencia de la tierra en Zimbabwe?

John Banda (JB): Es difícil, pero no nos rendiremos. Hemos hecho un análisis cuidadoso de las regiones zimbabwenses donde es posible el micro crédito para la agricultura. No es posible en las áreas afectadas por la sequía. Allí necesitan una ayuda de emergencia. Pero sí es posible en las regiones no afectadas por la sequía. Obviamente, el sector de procesamiento de productos agrícolas también ha sido golpeado por la crisis. ECLOF recibe cada vez más solicitudes de crédito agrícola ya que algunos bancos han dejado de otorgar préstamos. Los micro créditos en el sector agrícola se utilizan sobre todo para comprar semilla y fertilizantes.

CS: *En esta situación, uno esperaría tener que declarar incobrable una gran cantidad de préstamos sin pagar o no reembolsables. Sin embargo, el desempeño de ECLOF Zimbabwe es mejor que el promedio con una mora del 7%.*

JB: Sí, porque tenemos sumo cuidado al seleccionar los prestatarios e insistimos con firmeza en que sean reembolsados. Es sólo justo en el sistema del micro crédito. Los prestatarios también están dispuestos a pagar puntualmente ya que saben que es su única posibilidad de tener un segundo préstamo. Y quieren ese segundo préstamo.

CS: *Actualmente, Zimbabwe tiene una inflación anual galopante del 140%—es algo inimaginable para nosotros en Suiza. ¿Cómo enfrentan esta situación?*

JB: Con miras a reducir el riesgo, los préstamos nuevos se dan por un plazo más corto de tres o seis meses, en vez del plazo normal de 12 meses. Somos más flexibles con los préstamos pequeños que los bancos

grandes. Asimismo, la exportación es cada vez más importante para nuestros campesinos. Estamos alentando a nuestros clientes a exportar paprika a los Estados Unidos y Europa, por ejemplo.

CS: *¿Y cuál es la tasa de interés que se aplica para estos préstamos?*

JB: Del 10 al 12% por mes. Esto parece muy elevado en comparación con Suiza, pero es necesario en vista de nuestro elevado nivel de inflación. Los intermediarios financieros informales en la calle piden más del doble por préstamos pequeños: ¡el 25% por mes y con plazos más cortos!

CS: *¿Y si un cliente muere de SIDA, ECLOF Zimbabwe considera el préstamo bajo la categoría de los incobrables?*

JB: Generalmente, los préstamos se otorgan a grupos solidarios cuyas garantías son sus ahorros. En este caso, el grupo es solidario y ayuda a reembolsar el crédito. Pero también trabajamos en coordinación con el nuevo programa semi-gubernamental del SIDA en casos de apuros. Este programa puede dar donaciones a los víctimas del SIDA y sus familias.

Colombia: Los pequeños créditos pueden ayudar a impedir la violencia

También en Colombia, la situación es extremadamente difícil debido a la constante violencia. Olga Lucia Alvarez., directora de ECLOF Colombia, es teóloga con una formación comercial. A pesar de las condiciones extremadamente difíciles, el año pasado logró conceder micro préstamos por el monto de un millón de francos suizos.

CS: *En comparación con Zimbabwe, la situación económica en Colombia parece relativamente estable, con una tasa de inflación de ‘apenas’ un 14%.*

Olga Lucia Alvarez (OLA): En términos económicos, es verdad. El Plan Colombia del gobierno está fomentando préstamos para la pequeña y mediana empresa. Han bajado las tasas de interés.



Olga Lucia Alvarez

CS: *¿Cuál es el nivel del interés para pequeños préstamos?*

OLA: Del 1,3% al 1,5% por mes, lo cual es increíblemente bajo considerando una tasa de inflación del 14%.

CS: *La violencia interna en el país todavía no está bajo control. ¿Qué impacto está teniendo?*

OLA: Bueno, concretamente, significa que no puedo ir al campo para visitar a los clientes. Podríamos tener muchas solicitudes de los campesinos en el área rural, y la necesidad es grande, pero es demasiado peligroso otorgar estos préstamos debido a la violencia de los rebeldes y los grupos paramilitares. Nos preocupa mucho este tema.

CS: *¿Los grupos solidarios ayudan?*

OLA: Es prácticamente imposible en este momento. Todo el mundo tiene miedo de todo el mundo. Cuando una señora que era nuestra clienta trató de formar un pequeño grupo de ahorro, la fuerza paramilitar la amenazó de muerte. Ella también sabía quién había matado a su hijo, así que es no sorprendente que haya abandonado la idea.

CS: *¿Es posible otorgar préstamos de ECLOF a personas desplazadas internamente que han tenido que huir de la violencia interna en Colombia?*

OLA: No, los riesgos son demasiado grandes, porque, como refugiados, no se quedan en un solo lugar. Sera posible dar los préstamos si se pudiera tener ciertas garantías, por ejemplo, garantías de las organizaciones contraparte.

CS: *¿Cuáles son las causas de esta terrible violencia que se ha visto por tanto tiempo?*

OLA: Una alta tasa de desempleo, la inexistencia de un sistema de justicia, armas como la única fuente de ingreso, y las luchas de poder entre los grupos armados.

CS: *¿La generación de ingresos a través de los préstamos de ECLOF es una alternativa para el desempleo que está generando tanta violencia?*

OLA: Sí, exactamente. Promovemos y creamos empleos con pequeños préstamos de USD 500 a USD 2.500, por ejemplo para textiles o productos de cuero para el mercado nacional. De esta manera, los jóvenes desempleados tienen un ingreso y es más probable que vuelvan las espaldas a la violencia. Con la ayuda de fondos de asistencia al desarrollo, también damos becas a los hijos de las familias que tienen un préstamo. Esto ayuda a asegurar que los niños tengan acceso a educación, lo cual en sí es una contribución a la paz.

Pan para Todos es la agencia de asistencia al desarrollo de la Federación Suiza de Iglesias Protestantes.

Vivir en el Jardín de Dios

Un estudio bíblico de la Dra. Musa Dube, antes de la Universidad de Botswana, siempre es una ocasión energética y memorable, tal como demostró una vez más el Taller Regional Africano de ECLOF que tuvo lugar el año pasado en Harare, Zimbabwe. En esta versión editada de su presentación, la Dra. Dube habla de la historia de Adán y Eva en el Jardín de Edén.

Todos vivimos en el Jardín de Dios. La tierra es sagrada y se espera de nosotros que seamos buenos mayordomos de la tierra por parte del propietario, el Creador. En este sentido, es imperativo que manejemos adecuadamente los recursos de Dios en el jardín de Dios.

Jesús vino a mostrarnos la manera aceptable para vivir en el jardín de Dios. ECLOF es una comunidad que se ha comprometido a vivir de y en el jardín de Dios, esforzándose por asegurar que se logre dignidad para todos, justicia, buena mayordomía y la inclusión de los marginados en el jardín de Dios.

Todos tenemos el derecho de tener acceso a los recursos de la tierra, porque Dios creó todo y lo dio a los seres humanos para que lo administren como guardianes.

¿Qué significa el hecho de dar tantas cosas gratis? ¿Significa que no hay reglas en el jardín de Dios? ¿Significa que podemos ser imprudentes y gastar y administrar mal estos recursos? ¿Cuáles son las consecuencias de administrar mal el jardín de Dios? Podríamos dar la vuelta a estas preguntas y dirigir las a las comunidades de ECLOF: en vista de que ECLOF quiere asegurar que los pobres y marginados sean incluidos y disfruten de la riqueza del jardín de Dios, ¿esto significa que podemos administrar mal los fondos a nombre de los pobres?

¿Dónde estás?

Dios nos da responsabilidades, y Dios espera que las cumplamos y que respetemos las reglas. El incumplimiento tiene consecuencias.

Esto queda claro en la historia de Adán y Eva, los primeros seres humanos que vivieron en el jardín de Dios. Disfrutaron de toda la fruta gratuita, el agua fresca, el cielo azul, la melodía de los pájaros en el valle y el perfume de miles de flores florecientes. Empero, había términos de referencia. Uno era que Adán y Eva no debieran comer del árbol en medio del jardín.

La historia cuenta que cierto día uno de los habitantes del jardín de Dios vino y dijo, “¿Así que Dios les ha dicho que no coman del fruto de ningún árbol del jardín?” (Génesis 3:1). Es una pregunta de un residente erudito del jardín. Es una pregunta inductiva: “La mujer le contestó, ‘Podemos comer del fruto de cualquier árbol, menos

del árbol que está en medio del jardín. Dios nos ha dicho que no debemos comer ni tocar el fruto de ese árbol, porque si lo hacemos, moriremos’... El hombre y la mujer escucharon que Dios el Señor andaba por el jardín a la hora en que sopla el viento de la tarde, y corrieron a esconderse de él entre los árboles del jardín. Pero Dios el Señor llamó al hombre y le preguntó: ‘¿Dónde estás?’”

Para nosotros, la familia de ECLOF, la fruta y el árbol representan lo que no se deba comer. Esto se podría traducir en los préstamos que reciben y el interés que deben pagar al fondo. Los préstamos no se deben ‘comer’ pero se tienen que reembolsar para que el fondo pueda seguir sirviendo a todos nosotros. Si nos atrevemos a incumplir los términos de referencia, temo que nos expongamos como guardianes indignos. Dios nos encontrará desnudos y ocultándonos cuando nos llame diciendo, “¿Dónde estás?”

Tanto Adán como Eva trataron de esquivar la responsabilidad de lo que habían hecho. Adán echó la culpa a Eva, y ella echó la culpa a la serpiente.

Algunas veces, cuando operamos en un entorno cristiano, los fieles pueden romper las reglas, o pensar que las reglas comerciales no son aplicables. He experimentado esto en mi vida. Hace diez años, decidí incrementar mi salario vendiendo ropa y sombreros. En el marco de este emprendimiento, fui a Sudáfrica una vez por mes y encargué sombreros y ropa para vender. Vendí mis productos a amigos y conocidos. Inmediatamente, me di cuenta que mi iglesia era un buen mercado porque estaba llena de personas confiables. Lastimosamente, la experiencia demostró lo contrario. Un ejemplo lo clarificará, aunque este ejemplo no es el único que podría citar.

Recién había llegado con una caja nueva con sombreros cuando un señor de mi iglesia vino y los miró. Dijo, “quiero éste para el cumpleaños de mi esposa a fines de este mes. Por favor, sepáremelo”. Lo separé. Temprano en la mañana el día del cumpleaños de su esposa, el hombre vino a recoger el sombrero. Cuando le pedí que me pague, me dijo que su esposa era el ministro del interior; que maneja todas las finanzas de la casa y que ella me pagaría. Bueno, era un



Musa Dube

fiel, lo creí y confié en él. Cuando fui a hablar con su esposa para que me pague, ella dijo, “¿No voy a pagar yo mi regalo? No. Vuelva a hablar con él.” Así que me quedé atrapada entre los dos, y nunca me pagaron.

Mi interpretación de los valores comerciales negativos que he identificado entre los creyentes es que adoptan ciertos valores cristianos y los aplican equivocadamente. Por ejemplo, alguien puede decir que en vista de que Jesús dijo que tenemos que perdonar muchas veces, así se me perdonará a mí por no pagar.

Puede ser que otros fieles sean improductivos y no profesionales en su trabajo, y que aún así esperen amor y perdón de sus empleadores cristianos. Se puede dar el caso de cristianos que no planifican, ejecutan, monitorean o evalúan correctamente y que dicen, “Este mundo no es mi hogar, sólo estoy pasando por aquí.” No obstante, Jesús nos enseñó a orar y a decir, “Hágase tu voluntad en la tierra como en el Cielo”. Por lo tanto, tenemos que ocuparnos de cumplir nuestras responsabilidades en la tierra.

Buena Gerencia por los Mayordomos de Dios

Quiero creer y espero que ninguna de estas actitudes exista en la comunidad de ECLOF, sea entre los clientes, los CNE o ECLOF Internacional en Ginebra. Pero si existe cualquiera de estas actitudes, entonces les tengo la siguiente noticia. Los negocios en el jardín de Dios no se hacen de cualquier modo. No se tolera la mala administración, la falta de productividad o profesionalidad. Más bien, hay términos de referencia claros y se espera el cumplimiento con los mismos por todas las partes involucradas: los que dan el dinero, los que lo reciben y lo utilizan, y los que tienen que monitorear y evaluar los proyectos. Nuestro Dios es un Dios de pactos—un Dios de contratos. Si se pasan por alto los términos de referencia y si no se respeta el pacto / contrato en el jardín de Dios, seremos y debemos ser castigados.

Si no aplicamos la buena administración y si no logramos beneficios, habrá consecuencias. Esto se indica claramente en

la Biblia en la parábola del empleado malo. Aquí, Jesús nos habla de un empresario que entregó dinero a diferentes empleados y que retornó después de muchos años para ajustar las cuentas. Cada uno vino para mostrar la ganancia que había obtenido. Se nos dice que el prestamista elogió a sus empleados, diciendo, "Muy bien, eres un empleado bueno y fiel; ya que fuiste fiel en lo poco, te pondré a cargo de mucho más. Entra y alégrate conmigo." Finalmente, uno de los empleados que había enterrado su dinero y que no lo había utilizado de forma productiva vino y dijo, "Señor, yo sabía que usted es un hombre duro... Por eso tuve miedo, y fui y escondí

su dinero en la tierra. Pero aquí tiene lo que es suyo." Y el amo contestó a este empleado cuidadoso y tímido: "Tú eres un empleado malo y perezoso... debería haber llevado mi dinero al banco, y yo, al volver, habría recibido mi dinero más los intereses.... Quítenle las mil monedas, y dáselas al que tiene diez mil."

En resumen, la ética de negocios en el jardín de Dios no tolera la mala administración, la baja productividad y las prácticas no profesionales. Por más que ECLOF sea una organización cristiana, que busca asegurar el acceso de los pobres y marginados a las bendiciones del jardín bueno de Dios, no se

espera menos de sus miembros. Los que asumen un préstamo son los responsables plenos de repagarlo con interés, en el plazo acordado, para lograr tener una ganancia utilizando el préstamo. La ética comercial del jardín de Dios significa que los que aprovechan bien sus préstamos merecen más préstamos, porque han demostrado ser buenos guardianes. Pero para los que los administran mal, los que son improductivos y no profesionales, los que no los repagan o no tienen ganancia, los términos comerciales del jardín de Dios son intransigentes. Se recuperarán los préstamos y no se otorgarán más. Se espera de todos nosotros que seamos buenos mayordomos.

Solidaridad Global

Hungría devuelve su capital

ECLOF Hungría empezó a operar en 1947 y decidió devolver parte de su capital en 2001 en vista de las mejoras en la situación económica del país. En su historia de 54 años, ECLOF Hungría recibió un monto total de USD 178.600 de fondos transferidos desde Ginebra.

Todo este dinero fue enviado antes de 1988; la política actual de ECLOF es de no transferir capital nuevo a los Comités Europeos de ECLOF, a excepción de ECLOF Armenia.

Después de reconocer mejoras significativas en la economía húngara y la disponibilidad de financiamiento para proyectos que tradicionalmente se financiaron con capital de ECLOF, ECLOF Hungría decidió reducir sus actividades y devolvió USD 54.493 del capital que había recibido a lo largo de los años. El saldo será devuelto al ir disminuyendo las actividades.

La familia global de ECLOF agradece a ECLOF Hungría por su responsable administración de los recursos de ECLOF, y por su solidaridad con otros Comités de ECLOF en los países donde haya una verdadera gran necesidad de micro crédito.

Nuevo perfil del barco



El símbolo del Consejo Mundial de Iglesias (CMI) tiene un nuevo diseño.

La cruz y el barco conocidos siguen, pero se han rediseñado para mostrar, en las palabras del CMI, "que el CMI está mirando hacia el futuro con una firmeza y energía renovadas."

Al introducir su logo oficial, el CMI dijo esperar que el diseño nuevo sea fácilmente accesible y ampliamente utilizable.

Otras agencias u organizaciones ecuménicas que han utilizado el antiguo diseño para su organización pueden utilizar el nuevo diseño. Pueden adoptarlo inmediatamente o introducirlo gradualmente, a su criterio.

Un fondo especial que se creó hace varios años ha cubierto el costo de la reparación del barco ecuménico en el siglo XXI.

El Papel de la Investigación

de la página 1

dominicana del Banco Mundial de Mujeres y la institución de micro crédito líder para las mujeres en la República Dominicana.

Al hablar del tema "Conocer a nuestros clientes", la Sra. Canalda, que ha formado parte del Directorio de ECLOF desde 2001, explicó por qué los estudios de mercado son importantes para entender las necesidades y el comportamiento de los clientes. Basó su intervención en un proyecto de investigación de la ADOPEM y las lecciones a ser aprendidas del mismo.

La Sra. Canalda describió la metodología que se debería utilizar para hacer estudios de mercado adecuados y enfatizó tres preguntas estratégicas que se deben hacer:

- ¿Cuáles son los métodos más efectivos para determinar y entender las

necesidades del mercado meta definido (es decir, los clientes)?

- ¿Qué productos y servicios realmente valorados por nuestros clientes podemos ofrecer?
- ¿Quiénes son nuestros competidores y cómo podemos lograr una ventaja frente a ellos?

El análisis adecuado de estas preguntas, dijo Mercedes Canalda, nos llevará a entender adecuadamente las necesidades y expectativas vitales de los clientes, lo cual a su vez ayuda a posicionarnos en el mercado y a tener éxito. Enfatizó que el conocimiento profundo de los clientes es una ventaja importante de la agencia de micro finanzas frente a la competencia.

La Sra. Canalda concluyó que la prospección de mercado es necesaria para apoyar la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de

un CNE, porque "Al final, la investigación puede ser una plataforma poderosa, desde la cual se puede hacer el salto hacia las decisiones de mercadeo".



Mercedes Canalda de Peres-Goico

Preguntas y Respuestas por E-mail

Extractos de un foro de discusión en el Centro de Información de Auditoría de una IMF

De: Stefan Staschen <s.staschen@lse.ac.uk>
Para: Centro de Información de Auditoría de una IMF
Asunto: Tratamiento de un Fondo de Seguro de Préstamo / Ahorro Obligatorio

Estoy luchando con un problema, se trata de un tema que no me queda muy claro.

Utilizar el ahorro obligatorio como garantía en efectivo para los préstamos es una práctica conocida en el sector de las micro finanzas. A fin de enfatizar el hecho que los recursos constituyen una garantía (a diferencia de un ahorro), los recursos movilizados de esta forma a veces se conocen como un Fondo de Seguro de Préstamo (FSP). En mi opinión, hay dos posibilidades para tratar este dinero.

Opción 1: Si se considera que se trata de una garantía, no se debería permitir que

nadie juegue con los fondos. Esto significa que los recursos se deben invertir en activos líquidos (efectivo, bonos del tesoro a corto plazo, etc.). Si un préstamo se garantiza de esta forma y entra en mora, es razonable deducir el monto del FSP / ahorro obligatorio de este prestatario individual del saldo pendiente y recién después calcular la provisión que se requiera.

Opción 2: Tratar este dinero como cualquier otro tipo de ahorro. Se podría intermediar, es decir, prestar. La provisión requerida para los préstamos con problemas se basaría en el monto total por pagar.

La Opción 1 daría lugar a reservas menores para incobrables porque el FSP compensaría el saldo pendiente de los préstamos en mora.

Bajo la segunda opción, la IMF tendría la ventaja de poder utilizar el FSP para otorgar préstamos rentables (ojalá), pero al mismo tiempo tendría que tener provisiones más estrictas y tendría un requerimiento de capital más elevado.

¿Le parece que estas dos opciones están bien descritas? ¿Habría algún motivo para dar preferencia a una de las dos opciones?

De: Howard Brady <hbrady@mficonsulting.com>
Para: Centro de Información de Auditoría de una IMF
Asunto: Tratamiento de un Fondo de Seguro de Préstamo / Ahorro Obligatorio

Stefan

Has identificado uno de los secretos de las micro finanzas: captar ahorros sin ser regulado. Y has identificado muy bien el dilema de qué hacer con la liquidez adicional.

Algunas sugerencias generales:

1) Hay que revisar la legislación del país sobre ahorros, garantías, etc., y asegurarse que se está cumpliendo con la ley. En cierto momento, había una IMF en El Salvador que estaba captando ahorros so capa de un "fondo de garantía", pero después decidió que no era una práctica muy buena y la abandonó.

2) Si parece que no hay problema tener un "fondo de garantía" en efectivo, asegúrese que esté mencionado claramente en el balance como un pasivo corriente. Se logrará un nivel excelente de transparencia contable si se tiene un activo corriente correspondiente con la

denominación "disponibilidades", que se menciona por separado en el balance, con el mismo saldo que el "fondo de garantía". Quisiera evitar escándalos del tipo "Enron" en la industria de las micro finanzas.

3) Siendo contador y auditor, tiendo a dar recomendaciones bastante conservadoras, así que trataría de identificar un vehículo de ahorro líquido y seguro. Hace falta tan solamente un cliente que anuncia que no le fue devuelto su fondo de garantía inmediatamente al solicitarlo (después de haber pagado su crédito) para crear una situación muy mala para la IMF, ya que todos querrán la devolución de su fondo de garantía.

4) Pero también hay que ver la otra cara de la moneda. Unos cuantos "pensadores muy buenos" que han estado involucrados en el sector de las micro finanzas por 10-20 años han adoptado la idea* que las IMFs no-reguladas deberían

poder captar ahorros de sus "miembros". De forma parecida a una cooperativa de crédito, el ahorro representa una porción pequeña de los préstamos vigentes de los prestatarios, y sería aceptable "intermediar" el fondo de garantía del prestatario. Pero el momento que la IMF ofrezca productos de ahorro al público general, debería ser regulada.

Analizando las opciones que mencionas, creo que la primera puede ser aceptable para los reguladores bancarios, si los fondos se mantienen en un vehículo seguro, sin que se necesite supervisión formal. No obstante, probablemente los reguladores bancarios querrán supervisar la segunda opción, y tener detalles sobre la "ponderación del riesgo" de la reserva líquida.

Una pregunta muy interesante. La respuesta seguramente va a cambiar al madurar y evolucionar nuestro sector.

Howard

*Ver: <http://www.cgap.org/assets/images/En4occ.pdf> (específicamente en la página 19).

Presencia en el mercado

Una estrategia para lograr la auto-sostenibilidad

Por Larry Millan, Director Ejecutivo de ECLOF Filipinas

A fines del mes de junio de 2001, justo antes de abrir nuestra primera sucursal, el total de préstamos nuevos desembolsados en nuestra oficina central alcanzaba a apenas P 2.250.000 (USD 43.706).

Para fines de 2001, todos los préstamos nuevos de ese año alcanzaron a P 9.345.000 (USD 181.527). De este monto, nuestra sucursal en Antipolo, que abrió sus puertas en septiembre de 2001, había otorgado P 2.340.000 (USD 45.455).

El bajo nivel de actividades crediticias en 2001 en nuestra oficina central en la Ciudad de Quezón y luego también en el primer trimestre de 2002, fue el mejor argumento para ECLOF para hacerse presente en el mercado y convertirse en mayordomo efectivo de los recursos de Dios.

Empezamos una operación de crédito solidario para Antipolo en julio y agosto de 2001 y la manejamos desde la oficina central para ahorrar gastos indirectos. Sin embargo, casi no hubo clientes. De los tres grupos que vinieron a la oficina, dos eran clientes antiguos.

Lugar adecuado

El reclamo más común de los clientes era que la oficina estaba muy lejos y que tenían que gastar lo que ganan en un día para pagar el transporte hasta la oficina.

Por ende, lo que terminamos por hacer era que los clientes subvencionaran nuestro ahorro en gastos indirectos. Peor aún, en realidad perdimos dinero porque el ingreso de la operación no cubrió ni de lejos los salarios del personal.

Las cosas cambiaron cuando finalmente abrimos una sucursal en Antipolo mismo en septiembre de 2001. Nos llovieron encima las solicitudes de crédito. Tuvimos que rechazar bastantes solicitudes porque no eran viables, pero el hecho es que cuando hicimos sentir nuestra presencia en el mercado, nuestra provisión de servicios se hizo más efectiva. Esto quedó claro a fines de 2001, cuando habíamos otorgado un total de P 2,34 millones (USD 45.455) en préstamos nuevos a 36 grupos con un total de más de 180 personas.

La ubicación de la nueva sucursal en Antipolo es adecuada, en un mercado donde nuestros clientes tienen sus negocios. Después de tres meses y medio, el desempeño de la sucursal, con un solo producto crediticio, superó el desempeño de la oficina central después de siete meses de operación con tres productos crediticios. Simplemente, la oficina central estaba demasiado lejos de los clientes.

Tal como Jesús empezó su ministerio acudiendo a donde estaba la gente que lo necesitaba, nosotros tenemos que ir a donde está la gente y tenemos que ofrecerles nuestros servicios allí.

Producto adecuado

En un estudio realizado por una revista económica regional asiática muy conocida, una empresa ocupó el primer puesto entre 208 empresas multinacionales por el cuarto año seguido porque era la empresa más innovadora para responder a las necesidades del cliente, y porque era una de las empresas que las demás tratan de copiar.

Esto demuestra que nuestros clientes deberían ser nuestra principal preocupación, y nos sentaría bien ser sensible a sus necesidades. Podemos lograr esto a través de la provisión de un programa crediticio sencillo que responda a sus necesidades.

Programa simple

Un programa crediticio simple es un programa claro, sin requisitos difíciles y procedimientos complicados. Es justamente por esta sencillez que los préstamos otorgados por los llamados operadores 5-6 (es decir, los usureros que otorgan un préstamo de 5 pesos un día y cobran 6 pesos el día siguiente) son tan atractivos. Y en vista de que algunos clientes no tienen una educación básica, mientras más simple el programa, mejor.

A fin de tener buenos programas crediticios, se tienen que hacer estudios y tiene que haber planificación antes de introducir cualquier programa. La proyección para nuestra sucursal es de tener dos, a lo mucho tres programas crediticios: un programa de crédito solidario y uno o dos otros programas crediticios para cubrir las necesidades específicas de cierto rubro. Por ejemplo, con el Préstamo para la Producción de Verduras que se ofrece en nuestra sucursal de La Trinidad, que fue abierta a fines de 2002, nuestro público meta son los horticultores locales.

Ministerio

Tenemos un ministerio. El trabajo fundamental de este ministerio es ofrecer un servicio, no dinero. El dinero simplemente es el medio que utilizamos para suministrar nuestro servicio. Ésta es la cultura corporativa que queremos tener. Tiene que quedar claro para todos los empleados de ECLOF Filipinas por qué están con ECLOF y al servicio de quiénes están.

Si es el deber del personal servir a sus clientes, es el deber de ECLOF, como entidad corporativa, servir a su vez a sus empleados. En realidad, nuestros empleados no son tan diferentes de nuestros clientes, y probablemente son del mismo sector poblacional. En este sentido, ECLOF no debería ver a su personal como diferente de sus clientes, sino como personas en las dos caras de la misma moneda.

Es fácil suministrar servicios, pero se requieren voluntad y esfuerzos expresos para suministrar un servicio de excelencia.

El deseo de suministrar servicios de excelencia se fundamenta en el deseo de superarse.

Esta actitud refleja la enseñanza de Jesús en el sentido de que antes que nada una persona tiene que ser un buen mayordomo de sí mismo a fin de lograr la plenitud de la vida.

El mejor testimonio de la existencia de ECLOF, y de la forma en que logrará una vida larga, es de ser sostenible y tener la capacidad de crecer y expandirse.

Gerencia

Ya que las principales operaciones de ECLOF implican el manejo de dinero, es indispensable tener una administración financiera sana para tener éxito.

Sin embargo, la sana administración financiera no se limita a tomar las decisiones correctas sobre dónde o dónde no colocar dinero.

En primer lugar, se necesita una política financiera clara y bien definida, como fundamento para un desempeño sano. Las directrices deberían especificar claramente en qué casos se permite la discreción y en qué casos no. Una política financiera efectiva convierte una situación de toma de decisiones en un simple procedimiento de resolución de problemas.

En segundo lugar, a fin de asegurar que se tomen decisiones correctas, debemos tener un sistema de información gerencial apropiado. Utilizamos la tecnología de información para hacer frente a la enorme cantidad de información disponible hoy en día, la velocidad en la comunicación de información y la necesidad de manejar grandes cantidades de información de forma eficiente y eficaz.

En tercer lugar, se tienen que aprovechar al máximo los recursos. Cualquier recurso, por más abundante que sea, se agotará si es que no se utiliza racionalmente. La Parábola del Dinero es la mejor ilustración del aprovechamiento de los recursos. El ahorro o el hecho de ser económico no siempre garantiza los mejores resultados. Casi nunca ha funcionado así.

Es el aprovechamiento de nuestros activos que determina nuestra calidad como mayordomos. Una forma de medir esto es tener un tipo de análisis de costo-beneficio, especialmente para adquisiciones importantes de activos.

A ECLOF Filipinas se le ha confiado una cantidad enorme de recursos. Puede ser que tenga menos recursos que otros grupos, pero sigue siendo una cantidad importante para nosotros. Nuestros activos van de la mano de una gran responsabilidad. Dios nos llamó para estar en el mercado entre Su gente. Nos ha dado todo para que seamos buenos mayordomos. Aprovechemos bien lo que Él nos dio para que podamos tener una rica cosecha y para que podamos seguir sirviendo.



Este texto es una versión editada de un discurso pronunciado en la misa de inauguración de la séptima asamblea general de ECLOF Filipinas.

Reunión de Directorio de ECLOF Internacional, 2002

El directorio de ECLOF Internacional confirma la política 1/3

La última reunión anual del directorio de ECLOF tuvo lugar en el Centro Ecuménico en Ginebra, Suiza, los días 21 y 22 de noviembre.

El tema central en y fuera de la agenda oficial fueron los esfuerzos de ECLOF de recaudar fondos en los EE.UU. Además del tiempo asignado a este tema en la reunión normal, hubo un seminario con una duración prevista originalmente de dos horas pero que duró media hora más, para desarrollar este tema.

De forma excepcional, este año el directorio permitió que participen cuatro observadores de los EE.UU. en la reunión (*ver, Un camino compartido, al lado*). De alguna u otra forma, las cuatro personas representan los esfuerzos recientes de ECLOF de organizar y lograr la recaudación de fondos en los EE.UU. Los cuatro habían pedido participar como observadores en la reunión del directorio para ver de cerca cómo funciona ECLOF, y entender mejor su papel en la red global de ECLOF.

Otro tema central fue la revisión del desempeño de los Comités Nacionales de ECLOF del 1 de enero al 30 de septiembre de 2002, en comparación con 2001. Otros temas importantes en la agenda fueron la adopción de las recomendaciones del Grupo de Trabajo de ECLOF que revisó la política del interés 1/3, la discusión de las Políticas y Directrices Globales en lo concerniente al uso de Capital General, la adopción del Plan Estratégico 2000-2004 y la discusión y aprobación de la contabilidad anual de 2001 y el presupuesto para 2003.

Ponentes del seminario que tuvo lugar en la reunión de directorio de ECLOF

Foto: Jessica Kehl-Lauff



(Izquierda a derecha): Samuel Kobia, Vicepresidente de ECLOF y Director Ejecutivo del Sector Estudio y Acción del Consejo Mundial de Iglesias hizo una presentación sobre las raíces ecuménicas y la misión de ECLOF, como también sobre las ventajas de ser parte de la red ecuménica global. Mariam Yesayan, miembro del directorio de ECLOF Internacional y Directora del Proyecto de Micro Crédito AREGAK en Armenia, habló desde una perspectiva profesional del impacto que el micro crédito pudiera tener en el alivio de la pobreza a una escala mayor. Kay Dixon habló desde una perspectiva personal sobre el impacto del micro crédito en la vida de los pobres. Comparó sus experiencias y sentimientos como trabajadora en el sector del desarrollo en Liberia en un momento anterior en su carrera profesional con sus experiencias y sentimientos cuando visitó a los clientes de ECLOF Dominicana en el reciente Taller de Gerentes de ECLOF en la República Dominicana, donde vio el efecto del crédito accesible y razonable en la vida de la gente. Christoph Stückelberger, Presidente de ECLOF, actuó como moderador del seminario en la reunión de directorio.

Entre otros, el seminario contempló las diferentes perspectivas y orientaciones de la movilización de recursos en Europa y los Estados Unidos.

A la luz de los eventos del 11 de septiembre de 2001, y una serie de escándalos financieros en el país, Dayton Soby y Mitch Felchle analizaron las posibilidades de recaudar fondos en los EE.UU., indicando un plan para lograrlo.

En relación con Europa, el Sr. Nils-Gunnar Smith de la Agencia de Ayuda de la Iglesia de Suecia, y uno de los representantes de las Agencias Nórdicas en el directorio de ECLOF Internacional, aclaró el sistema de recaudación de fondos y la distribución de fondos tal como funciona en la Agencia de Ayuda de la Iglesia de Suecia, que es una de las principales agencias ecuménicas contraparte en Europa.

ECLOF EE.UU.

¡Nació una nueva organización de ECLOF!

El día 15 de octubre de 2002, se presentaron los Estatutos de ECLOF EE.UU. ante las autoridades gubernamentales locales de Miniápolis, Minnesota.

Esta entidad nueva es una empresa sin fines de lucro, autorizada para funcionar exclusivamente en los EE.UU., con el único propósito de recaudar capital crediticio a ser utilizado por ECLOF Internacional.

En un principio, la idea es desarrollar un Grupo de Recursos de ECLOF (GRE) piloto para coordinar las actividades de recaudación de fondos en el área metropolitana de Miniápolis / St. Paul. Luego, el modelo será replicado en otras áreas del país.

Ver *Un camino compartido* (al lado) para mayores detalles sobre los miembros del GRE.

Noticia de última hora

La Iglesia de Suecia ha realizado una contribución especial de USD 634.000 al programa crediticio de Capital de Desarrollo de ECLOF

Cena anual del directorio de ECLOF



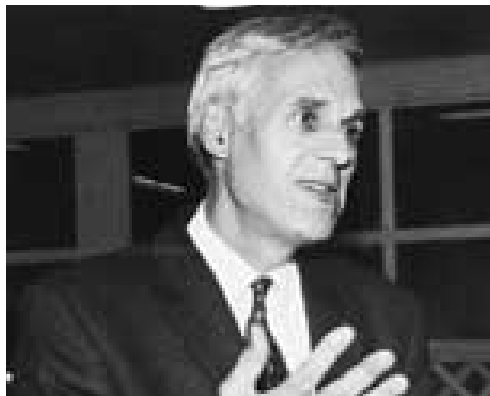
(Izquierda a derecha) Mercedes Canalda, miembro del directorio de ECLOF de la República Dominicana, en representación de los Comités de ECLOF de América Latina y el Caribe; Jennifer Riria, miembro del directorio de ECLOF de Kenia, en representación de los Comités Africanos de ECLOF; Tor Gull, Gerente General, Oikocredit.



Christoph Stückelberger, Presidente de ECLOF (centro) invita al Secretario General del CMI, Konrad Raiser, a dirigirse a los miembros del directorio de ECLOF y los invitados. La Sra. Elizabeth Raiser está a la derecha.



(Izquierda a derecha) Tim Ogborn, uno de los dos miembros del directorio de ECLOF en representación de las Agencias Contraparte de ECLOF en América del Norte; Konrad Raiser, Secretario General, Consejo Mundial de Iglesias; Christoph Stückelberger, Presidente de ECLOF.



El Dr. Konrad Raiser, Secretario General del Consejo Mundial de Iglesias (CMI), fue el principal conferencista en la cena del directorio de ECLOF. En su discurso, el Dr. Raiser habló de la evolución en la relación entre el CMI y ECLOF. Dijo que es un proceso saludable en el desarrollo de la familia ecuménica. Elogió a ECLOF como precursor en el movimiento micro financiero, un logro aún más destacable a la luz de que a pesar de ser una organización eclesiástica, ha demostrado su capacidad para manejar efectivamente las actividades financieras. Hizo énfasis en el hecho que ECLOF es una organización verdaderamente ecuménica, porque no distingue en sus políticas o prácticas crediticias en base a religión. También dijo que considera que ECLOF es único, con un directorio con una participación femenina de más del 50% en un campo donde generalmente dominan los hombres.



Elly Vandenberg, una de los tres miembros del directorio que representa las iglesias canadienses y Dayton E. Soby, miembro del Grupo de Recursos de ECLOF en Miniápolis.



Se retira un miembro del directorio

El Rdo. Dr. Christoph Stückelberger, Presidente de ECLOF, rindió homenaje a Delorez Walls por su participación y apoyo para el programa de

Delorez L. Walls recibió un regalo de ECLOF en señal de su apreciación por sus servicios durante dos períodos como una de los miembros del directorio que representa a las Agencias Contraparte en América del Norte.

ECLOF. En su respuesta, Delorez dijo que se sintió como si recibiera más de lo que había dado, recordando en especial ciertas visitas espeluznantes a los proyectos de ECLOF. Fue a la cena de ECLOF en compañía de su hija Malaika y dos sobrinas.

Un camino compartido

Se organizó un seminario en la reunión de directorio de ECLOF en 2002 para que las nuevas contrapartes en los EE.UU. entiendan mejor a ECLOF y su trabajo. Otro objetivo era de crear una conciencia e interpretación compartida del papel de las personas y actividades involucradas en el sustento y promoción de ECLOF.

La Sra. Kay Dixon es banquera profesional en la TCF National Bank en Miniápolis, Minnesota, y es miembro del directorio de ECLOF EE.UU. El Sr. Dayton E. Soby es abogado en Rider, Bennett, Egan & Arundel, un bufete de abogados que ofreció sus servicios gratis para registrar ECLOF EE.UU. El Sr. Mitch Felchle es consultor en Growth Design Corporation, la empresa que está asesorando a ECLOF en los EE.UU., y el Sr. Larry Fuchsberg es crítico y periodista.

Los cuatro viven en Miniápolis y son miembros del Grupo de Recursos de ECLOF en Miniápolis. Todos dedican mucho tiempo a



Kay Dixon, Larry Fuchsberg, Dayton E. Soby, Mitch Felchle.

ECLOF EE.UU. ad honorem, incluyendo una reunión semanal, cada jueves a horas 7 am, antes de ir a sus oficinas.

Foto: Jessika Kehli-Lauff



Solucionar problemas en África del sur

Durante dos semanas en septiembre, la Federación Luterana Mundial (FLM) organizó un taller sobre micro finanzas en Bulawayo, Zimbabwe. Según lo que informa Nils-Gunnar Smith, participó personal de la FLM de Angola, Malawi, Mozambique, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe.

El taller fue una respuesta a las necesidades expresadas en la región y fue diseñado con el propósito de intercambiar información y desarrollar capacidad en la región.

En el taller se subrayó que en África del sur las micro finanzas constituyen un aspecto importante del sector económico debido a la creciente pobreza, el desempleo, la sequía y el mal desempeño económico. El desafío consiste en cómo luchar contra la pobreza si los servicios financieros convencionales no satisfacen las necesidades de los pobres.

Las dificultades para las personas que necesitan servicios financieros están relacionadas con las condiciones inadecuadas impuestas por los bancos convencionales, la distancia a estos bancos y la movilización de recursos.

Sin embargo, el sector micro financiero puede ser un puente entre la pobreza y el acceso a crédito, y por esta razón, es muy importante este sector en la región.

Yo participé en el taller como conferencista y participante, y en representación de la Iglesia de Suecia, ECLOF Ginebra (donde participé como miembro del directorio) y el Departamento de Servicios Mundiales de la FLM, donde trabajo medio tiempo como Coordinador de Micro Finanzas.

Ha sido bueno ver la colaboración de la FLM y ECLOF en Zimbabwe. ¡Me hizo recordar que todos nosotros pertenecemos a la misma familia!

John Banda de ECLOF Zimbabwe compartió su experiencia en el trabajo con micro crédito. Dijo que ECLOF Zimbabwe tuvo muchos problemas en la administración de sus programas. Su trabajo requería mucha mano de obra, pero aún así la estructura del CNE era magra. Explicó que se necesita mucho tiempo para que el micro crédito se convierta en una actividad sostenible. Al mismo tiempo, ECLOF Zimbabwe ya no recibía donaciones para subvencionar sus gastos operativos.

El Sr. Banda dijo que con uno de los productos de micro crédito que ofrecían, los clientes siempre efectuaron sus tres primeros repagos, pero siempre tuvieron problemas para los últimos tres pagos. Los grupos organizados por los prestatarios no eran unidos porque sólo existían para los fines del préstamo.

El Sr. Banda dijo que los oficiales de ECLOF Zimbabwe dedicaron gran parte de su tiempo a la resolución de conflictos entre los miembros de los grupos. Por lo tanto, el personal estaba más ocupado y el costo subió.

Al mismo tiempo, no mejoraron el ingreso y la calidad de la cartera.

En vista de esta cantidad de problemas, el directorio perdió su paciencia con el producto micro financiero e incluso pensó dejarlo. Luego, en 2000, ECLOF Zimbabwe contrató a dos expertos en micro crédito. Capacitaron a otros oficiales y se volvió a lanzar el producto micro financiero con criterios nuevos:

- ahora, los grupos tienen su origen en iglesias y otros clubes sociales sólidos;
- el tamaño mínimo de los grupos se ha reducido a tres miembros;
- los préstamos sólo se otorgan a micro empresas existentes;
- el tamaño de los préstamos se ha incrementado en vista de la inflación;
- ahora, el plazo de repago del préstamo es un plazo estricto de seis meses;
- se da prioridad a los clientes antiguos;

ECLOF Zimbabwe administra el ahorro del cliente del 20% del préstamo solicitado. Este ahorro se invierte separadamente a través de fideicomisos. Al final del año financiero, estos ahorros se pueden utilizar para compensar la mora, previo consentimiento de los clientes.

John Banda añadió que la definición de tasas de interés sostenibles es crucial para un programa de micro crédito. Actualmente, ECLOF Zimbabwe cobra un interés del 60% por ciclo crediticio de 6 meses, más una comisión única de administración del préstamo del 5% del monto del préstamo.

El Sr. Banda generó una discusión acalorada cuando añadió que, "¡Los que dependen de donaciones para cubrir sus costos administrativos fracasarán tarde o temprano!"

Ahorrar: ¿Por qué?

Limitaciones en la movilización de ahorros

Por Charles K. Naimoi

*Asistente de Contabilidad de Programa
Encargado del sistema de información gerencial (MIS), ECLOF Kenia*

El ahorro es importante para todos nosotros, en realidad, es más importante que los préstamos.

Muchas familias tratan de ahorrar dinero, pero al final, gastan todo. Viene visita, se necesita algo especial para los niños u ocurre otra cosa, como por ejemplo un tratamiento médico u otra cosa de vital importancia para el bienestar de la familia. El dinero siempre

se gasta. Y cuando realmente necesitamos el ahorro, no hay. Necesitamos un lugar seguro para poner los ahorros fuera de la casa, pero obviamente tiene que ser un lugar de fácil acceso en caso de una emergencia.

Un entorno socio-económico donde la concesión de préstamos es predominante no es ventajoso para la movilización de ahorros ya que cualquier valor agregado de la actividad

económica ya es un monopolio del prestamista, con resultados negativos para el prestatario.

El dinero fácil, como ser los préstamos sin interés o con una tasa de interés subvencionada, desacelera e incluso pone en peligro la movilización de ahorros. El ahorrista dice, "¿Por qué debería esforzarme por ahorrar? Todo me va a llegar fácilmente y gratis".

La variación en las tasas de interés entre diferentes organizaciones en una región es otro factor que desmoviliza a los ahorristas.

En un entorno hiperinflacionario, la movilización de ahorros es poco deseable a menos que estos ahorros puedan ser transferidos inmediatamente a una divisa o en bienes duraderos que sigue la curva de la inflación, para que el poder del ahorrista siga siendo estable.

La inseguridad, es decir, donde hay una guerra o bandidismo, o donde predominan los ataques militares, no es favorable para la movilización de ahorros.

La costumbre de derrochar el dinero cuando alguien se casa, se muere y en otros eventos

culturales muchas veces es destructiva para la economía familiar en general, y la movilización de ahorros en particular. Sin embargo, a veces, el dinero gastado en una fiesta o funeral se considera como una inversión social y se cree que "el regalo será devuelto algún día".

Muchas veces no se considera que el esfuerzo de ahorrar es una fuente de capitalización para un negocio familiar o una micro empresa, y se ve socavado por la facilidad de obtener un financiamiento externo. Esta subestimación del valor del ahorro individual tiene repercusiones para la micro empresa. No se toma en cuenta suficientemente la importancia de acumular activos propios como medio para ser independiente, o como palanca para multiplicar el financiamiento.

La práctica tradicional de acumular bueyes para fines de prestigio monopoliza una gran parte del ahorro de la gente, además de ser una forma improductiva y frágil de ahorrar. No obstante, es uno de los obstáculos más difíciles en el proceso de movilización de ahorros. En ciertas áreas, a menudo el fuerte arraigo cultural de esta costumbre, relacionada con la dote, deja poco espacio para el cambio.

Considerando todas las limitaciones indicadas arriba, la movilización de ahorros es un área tan importante que no se pueda ignorar. En vista de ello, quiero invitar a todos los actores pertinentes a encontrar formas prácticas para inculcar la cultura de la movilización de ahorros en las instituciones de micro finanzas. Si uno siempre se fija en los impedimentos, es poco probable que encuentre una manera de alcanzar el éxito.

Noticias de los CNE

Problemas de transporte

Brilló, relució... y costó una fortuna.

Con un vehículo caro, ECLOF Sri Lanka tuvo que parar el agotamiento de su presupuesto.

ECLOF Sri Lanka empezó a operar en 1975, y con unos cuantos empleados voluntarios, el CNE concentró sus actividades crediticias en iglesias e instituciones eclesiásticas. Al desarrollarse el programa original de atención a los pobres, se hizo necesario contratar a un oficial de proyecto. El oficial de proyecto administró el programa eficazmente y con costo bajo, o bien utilizando un vehículo de uno de los miembros del CNE o bien recurriendo al transporte público. En ese momento, nadie nunca se imaginaba que el comité iba a crecer tanto que necesitaría un vehículo.

En el tiempo, las actividades de ECLOF Sri Lanka crecieron y el CNE contrató a un gerente a tiempo completo y más personal de apoyo. A fin de facilitar las actividades de programa y anticipando un crecimiento más alto, la gerencia empezó a argumentar a favor de la compra de un vehículo.

Elección

La propuesta original era de buscar una camioneta simple de segunda mano a gasolina. En vista del terreno dificultoso, se convenció al comité de comprar una camioneta nueva multi-propósito de doble cabina, a diesel, para trabajo pesado. ¡Y que costó el doble!

Costo

Pero había aún otra sorpresa. El comité se vio enfrentado con una serie de costos ocultos inesperados que eran más elevados de los que el programa podía pagar. Los costos de mantenimiento del vehículo eran mucho más altos de lo esperado porque se tenían que importar todos los repuestos. El vehículo fue sujeto al pago de un impuesto anual a los artículos de lujo debido a su tamaño, costo y uso. Además, en Sri Lanka, el diesel es más caro que la gasolina. También era necesario contratar a un cuidador-chofer.

Además de los costos financieros, el vehículo también resultó una carga en otro sentido. El directorio opinó que en parte los elevados costos de mantenimiento se debían a mal uso. Los esfuerzos que se debían dedicar a las actividades del programa se desviaban a intentos de evitar relaciones malas entre el directorio y el personal. Se perdió tiempo y se gastaron en vano esfuerzos valiosos. Finalmente, tuvo que intervenir el directorio.

Cambio de dirección

Al final, el comité tomó la decisión de ir reduciendo los costos de transporte de acuerdo con el programa mediante la venta del vehículo y la compra de una motocicleta.

Para el transporte no relacionado con el programa, el comité decidió que se podía utilizar el transporte privado, alquilado o público, tal como se hizo en el pasado. El ingreso de la venta del vehículo se destinó a una cuenta de inversión. El interés ganado en la cuenta se utiliza para cubrir el costo de transporte alquilado.

Con miras a evitar el abuso de la motocicleta, se elaboró una política estricta de uso del vehículo que limita el uso de la motocicleta a actividades del programa. La política contiene 15 reglas de uso y transfiere la responsabilidad por el vehículo al empleado al que se asigne. El empleado que utiliza la motocicleta debe tener licencia de conducir y seguro, se responsabiliza por el mantenimiento corriente, tiene un registro de uso, presenta un cuaderno de registro cada mes y presenta las facturas de gastos. La motocicleta tampoco puede ser usada por cualquier otra persona que no sea el empleado al que fue asignada.

Está de más decir que se logró economizar de inmediato y que gracias a la política estricta de uso del vehículo, ahora el comité se puede dedicar al trabajo para el cual fue creado.

Más noticias de los CNE

Nuevos Directorios de ECLOF



A principios del año, **Magnus Amoabosompem** fue promovido de Oficial Contable a Gerente de Programa en ECLOF Ghana. La trayectoria profesional de Magnus empezó en

un banco local de construcción y vivienda en 1979. Durante su carrera en la banca, Magnus terminó un curso universitario y participó en diferentes cursos especializados en gerencia bancaria, programas de gerencia de datos y divisas.

Creó y estaba a cargo por unos tres años del depósito del banco que atendía las regiones del norte de Ghana. Durante ese tiempo, no sólo se almacenó y se administró una cantidad enorme de bienes, sino que se distinguió la sucural por tener una de las carteras crediticias mejor organizadas y con el mejor desempeño de todas las sucursales bancarias. Magnus también ganó el Premio al Mejor Empleado del banco, cuando estaba administrando otra sucursal del banco.

Magnus es un miembro activo de su Iglesia Metodista local y participa en el comité de gerencia y el grupo de hombres de la iglesia.

Michel Angui Feby es el nuevo Director Ejecutivo en ECLOF Costa de Marfil. Michel es master en economía, con especialización en administración de empresas. También ha participado en cursos avanzados en gerencia y análisis financiero y piensa inscribirse para un programa de capacitación ejecutiva en banca. En la Costa de Marfil, está registrado como Banquero Maestro.



Michel empezó su carrera en el área de contabilidad y finanzas, y trabajó en cargos de alto nivel en varias empresas de auditores en la Costa de Marfil. Luego, trabajó para un banco estatal donde, entre otros cargos, fue el analista de micro proyectos. Luego, fue el Jefe del Departamento de Litigio en Micro Crédito en el Tesoro.

Michel participa activamente en la administración local y es asistente

del alcalde de su lugar de residencia. También es miembro activo de las Asambleas de la Iglesia de Dios de la Costa de Marfil.

Keith Kancheya es el nuevo Gerente de Programa para ECLOF Zambia. Keith es licenciado en Economía y Administración de Empresas, estudió en la Universidad de Zambia. También estudió desarrollo industrial en áreas rurales, gerencia de proyectos, y capacitación para capacidad en gerencia comercial para la pequeña y mediana empresa.



Keith empezó su carrera profesional en la Organización Zambiana para el Desarrollo de la Pequeña Industria, donde rápidamente ascendió a ser gerente regional. También trabajó para un proyecto conjunto para la promoción y desarrollo de empresas pequeñas y medianas en Zambia, en el que participaron tres grupos: la Asociación Zambiana de Cámaras de Comercio e Industria, una organización no gubernamental alemana y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).



Priscilla M'dala

asumió su responsabilidad como Gerente de Programa para ECLOF Malawi en abril. Priscilla es trabajadora social de profesión y obtuvo un certificado

en gerencia de ONGs de la Universidad de Londres.

El primer contacto de Priscilla con ECLOF Malawi ocurrió cuando ella era miembro del directorio de FINCA, una institución de micro finanzas líder en Malawi. En FINCA, Priscilla empezó a trabajar como oficial de crédito y después de ocho años se había convertido en gerente regional. Cuando dejó FINCA, la región de Priscilla había logrado tener 5.000 clientes más de lo proyectado. En un momento anterior en su carrera, Priscilla trabajó para el Ministerio de Género, Juventud, Servicios Comunitarios y Bienestar Social. Es miembro de la Iglesia Presbiteriana de África Central.

Priscilla dice, "En nuestra lucha contra la pobreza, quisiera que el programa de ECLOF Malawi logre tener una posición fuerte en la movilización de ahorros y la gerencia en nuestros grupos de clientes, en un intento de crear instituciones de base sostenibles."

ECLOF Argentina tiene un Director nuevo. **Esteban de Nevares** viene del mundo de la publicidad y periodismo televisivo. En algún momento de su vida profesional, fue el jefe de redacción de un diario importante en Buenos Aires. Después, trabajó como el director de una importante empresa de publicación de revistas. En la actualidad, dirige una fundación de desarrollo local y trabaja medio tiempo para ECLOF Argentina.



Esteban está muy involucrado en temas comunitarios y ha fraguado vínculos sólidos con organizaciones no gubernamentales en el ámbito del desarrollo, tanto relacionadas con la iglesia como laicas, en las que participó o sigue participando a nivel del directorio, gerencia o proyectos. Muchas veces, se le invita a hablar sobre temas relativos al desarrollo rural, el desarrollo humano y el micro crédito.



Antonio Carlos Pereira dos Santos

empezó a trabajar en agosto como el nuevo Gerente Ejecutivo en ECLOF Brasil. Antonio es economista, con 30 años de experiencia

en banca y finanzas. Gran parte de ese tiempo, trabajó como analista de proyectos para un programa de micro crédito conjunto de la banca y el gobierno en el noreste de Brasil.

Después de jubilarse joven, Antonio fundó una cooperativa de profesionales que ofrecen servicios de planificación y consultoría para proyectos públicos. En su carrera, también ha trabajado como docente y consultor para la elaboración y financiamiento de proyectos sociales para diferentes municipios en el estado brasileiro de Bahía. A nivel de base, es miembro del consejo de la Asociación de Padres y Profesores en la escuela de sus hijos.

Conozca a los clientes de ECLOF

Visitas de campo en la República Dominicana

Cada año, ECLOF Dominicana otorga una serie de préstamos a pequeñas iglesias pobres en las áreas rurales y urbanas de la República Dominicana.

Estos préstamos son una parte importante del trabajo de ECLOF porque reafirman el mandato original de la familia de ECLOF de ayudar a las personas y grupos que deseen ir a misa y reunirse en comunidad, pero que no tengan una iglesia u otro lugar adecuado para reunirse.

En el taller reciente para gerentes internacionales en la República Dominicana, el personal de ECLOF de todas partes del mundo visitó dos de esas iglesias.

El Buen Pastor

La Iglesia *Yo Soy el Buen Pastor* es una congregación Pentecostés que fue fundada hace 27 años con 16 miembros. Hoy, cuenta con 75 miembros. La mayoría son mujeres y la iglesia tiene una mujer pastor a tiempo completo.

La Iglesia *Yo Soy el Buen Pastor* se encuentra en Gualay Barrio, uno de los muchos barrios pobres de rápido crecimiento a orillas del Río Ozama en Santo Domingo, la capital de la República Dominicana. La mayoría de las casas son estructuras precarias hechas de cartón y hojas de estaño. Las casas están muy apretadas en un tremendo desorden y, desde una distancia, es como si se hubiera construido una encima de otra. En vista de que no hay caminos pavimentados en el barrio, las calles se convierten en puro

barro cuando llueve. No hay un servicio de recojo de basura, y escasean los servicios de salud, las escuelas, el agua potable y la electricidad.

Los barrios pobres a lo largo del Río Ozama son considerados los barrios más pobres y marginados en el país, con presencia de todos los problemas más extremos relacionados con la pobreza. Incluso la gente que nunca ha ido a esa zona sabe que es el peor lugar de la ciudad para vivir.

El trabajo social y espiritual de la Iglesia en estos barrios es muy importante y positivo.

En total, la Iglesia *Yo Soy el Buen Pastor* ya ha recibido tres préstamos de ECLOF por un monto total equivalente a USD 3.700. El préstamo más reciente fue por un monto equivalente a USD 2.400 y la congregación contribuyó otros USD 2.070 de su bolsillo para concluir la remodelación y ampliación de su pequeña iglesia. El edificio ya se había agrandado hace doce años cuando ya no podía acomodar a su congregación, que había crecido a 50.



La Pastora Dolores Peralta (centro) dice misa en la Iglesia *Yo Soy el Buen Pastor*.

Rosa de Sarón

El Consejo de Iglesias *Rosa de Sarón* fue fundado en 1987, y desde aquel momento ha creado ocho iglesias en Santo Domingo y una en la provincia de Barahona. Hoy en día, la congregación tiene 230 miembros activos. Todas las iglesias que forman parte del consejo son pequeñas y se encuentran en barrios pobres o muy marginados.



Una de las ocho iglesias del Consejo de Iglesias *Rosa de Sarón*.

En sus visitas de campo, los gerentes internacionales de ECLOF participaron en una misa con los miembros del Consejo de Iglesias *Rosa de Sarón*. Durante la celebración, los visitantes escucharon cómo ECLOF Dominicana había apoyado antes a una congregación para ampliar su iglesia con dos préstamos por un monto total de USD 5.000. La iglesia había repagado ambos préstamos en el plazo debido.

Hace poco, se presentó una solicitud de crédito de USD 3.500 y el pastor a cargo elogió a ECLOF Dominicana por su constante apoyo.

Durante la visita de campo, algunos miembros de la congregación dijeron tener interés en solicitar un préstamo de ECLOF para sus micro empresas.

Proyecto Guerra

También se visitó el Proyecto Guerra en el trayecto de las visitas de campo. Guerra se encuentra a unos 25 kilómetros al este de



Juana Esleoncia Santana Marte del grupo solidario Proyecto Guerra es la propietaria de una pequeña tienda donde vende ropa, zapatos y accesorios. En el mismo lugar, Juana también tiene una pequeña pastelería. Sus queques son muy requeridos entre sus clientes. Juana tiene tres hijas.

Santo Domingo. Viven muchos haitianos en esta comunidad.

Como resultado de la tendencia declinante en la industria azucarera de la República Dominicana, hay una alta tasa de desempleo en Guerra. Además, la comunidad no tiene acceso a servicios básicos como ser servicios de salud, electricidad, agua e infraestructura educativa adecuada.

El Proyecto Guerra empezó en noviembre de 1999 con el apoyo financiero de la organización estadounidense Catholic Relief Services para combatir la pobreza en las familias. Este año, ECLOF Dominicana ha

incorporado el proyecto en su cartera. De esta forma, se ha incrementado en un 42% el valor de los préstamos otorgados por el proyecto para financiar micro empresas



Juana María Sena López tiene una pequeña tienda donde vende ropa, zapatos, cosméticos, etcétera. A través de su grupo solidario en el Proyecto Guerra, Juana ha recibido cinco préstamos de ECLOF Dominicana. Su primer préstamo fue de USD 200 y el más reciente de USD 500. Juana tiene cuatro hijas.



Martín Nivar, Presidente de la Cooperativa Las Mercedes.

locales. El noventa por ciento de los beneficiarios son mujeres, con un préstamo promedio de USD 225.

Durante su visita, los gerentes de ECLOF visitaron a algunos clientes del Proyecto

Guerra en sus tiendas de abarrotes, colmados (pequeños restaurantes) y granjas avícolas en el patio. También visitaron la oficina de la sociedad cooperativa del proyecto.

Cooperativa Las Mercedes

La Cooperativa Las Mercedes se encuentra en el municipio de Villa Altagracia, a unos 45 kilómetros al noroeste de Santo Domingo. El grupo empezó a trabajar en 1991 con 180 miembros, un 57% de los cuales mujeres. La cooperativa apoya el desarrollo de la comunidad a través de actividades socio-económicas.



Expedita Brito es vendedora en el mercado de Villa Altagracia en la comunidad de Castaño. Es socia de la Cooperativa Las Mercedes. Recibió un préstamo de USD 350 de ECLOF Dominicana por medio de la Cooperativa para utilizar como capital de trabajo. Expedita tiene cinco hijos.

Hasta el momento, ECLOF Dominicana ha concedido 10 préstamos a la Cooperativa Las Mercedes por un monto total de USD 120.000. En la actualidad, la sociedad tiene un préstamo de USD 40.000 que fue otorgado en julio de 1999 por un plazo de siete años. USD 32.000 de este valor se utiliza para apoyar el programa de ahorro y crédito del grupo, mientras que los restantes USD 8.000 se han invertido en un programa de generación de ingresos. Aproximadamente el 70% de los miembros de la cooperativa son jóvenes, que tienen una variedad de empresas para generar un ingreso para sus familias.

Nueva Esperanza

La Asociación de Mujeres Nueva Esperanza de Villa Pompa de Sabana Perdida está compuesta por treinta socias. El Centro Dominicano de Estudios Educativos las capacita en salud, economía del hogar y artesanías.



Los gerentes de ECLOF quedaron impresionados por los logros conseguidos por las socias de la Asociación de Mujeres Nueva Esperanza.



¡Gracias! Los clientes de ECLOF reciben un cheque por concepto de su préstamo de William Quiñones, oficial de crédito de ECLOF Dominicana.

La asociación ha recibido cuatro préstamos de ECLOF Dominicana por un valor total de USD 25.700, todos completamente reembolsados. Utilizando parte de los préstamos, el grupo compró un terreno para oficinas y un centro médico.

La mayoría de las mujeres tienen tiendas pequeñas de abarrotes o salones de belleza. Otras venden joyas y ropa.

Cámara de Comercio de Sabana Perdida

Más de 1.500 mujeres y hombres de negocios constituyen la Cámara de Comercio de Sabana Perdida. Se han unido para ayudarse mutuamente a competir en el sector comercial dominicano. El grupo ha recibido préstamos de ECLOF para comprar productos en cantidades grandes para almacenar en su depósito. Luego, los productos se venden a los miembros para la venta al por menor.

Polietileno, plástico y tubos

En 1986, cuatro familias crearon la empresa *Los Tornos* en Montevideo, la capital de Uruguay, para producir, reparar y mantener equipos industriales.

En el curso de este trabajo, Los Tornos estableció una relación con una empresa a pequeña escala de reciclaje de polietileno de propiedad y bajo la administración de dos otras familias.

En 1996, las seis familias, con un total de 14 integrantes, decidieron juntar sus maquinarias y conocimientos para funcionar como una sola empresa. Hoy en día, a la luz de la creciente preocupación por la polución ambiental y desechos, la principal actividad de Los Tornos es el reciclaje de polietileno.

Más antes en este año, Los Tornos fue autorizada para operar en un edificio grande en un parque industrial en Montevideo, siempre que pudiera remodelar el edificio y empezar a trabajar allí hasta el mes de noviembre.

El traslado a las instalaciones tenía mucha lógica económica, porque hasta ese momento, la empresa trabajó en dos edificios separados en áreas residenciales

de la ciudad, donde se paga más alquiler que en el área industrial. También desaparecería el costo y la incomodidad de trabajar en dos partes en vez de en una sola parte.

El grupo decidió aprovechar el traslado para ampliar y mejorar sus operaciones. Desde el momento de la fusión, las familias se habían dedicado únicamente al reciclaje de polietileno de chatarra industrial, vendiendo el material reciclado a los fabricantes de tubos plásticos.

Por algún tiempo, el grupo había querido diversificar sus actividades, para también reciclar envases de polietileno de consumo, pero les faltaban equipos y espacio, además de capital para financiar el emprendimiento.



El reciclaje de polietileno reduce la polución ambiental y da empleo para seis familias.

Los Tornos recibió un crédito de ECLOF equivalente a USD 20.000 para financiar no sólo el traslado y la remodelación del edificio nuevo, sino también para equipos para el área de lavado. Además, parte del préstamo se utilizó para incrementar el capital de trabajo de la empresa a fin de evitar el pago de intereses altos en otros préstamos.

Valor agregado

En la actualidad, el grupo produce 20 toneladas de plástico crudo por mes, y estima que esta cantidad se duplique al llegar a su capacidad plena de operación.

El área de lavado empezará a operar pronto, y en ese momento, teniendo la capacidad de limpiar plástico de consumo para fines de reciclaje, Los Tornos podrá producir y vender bolsas de plástico y rollos de película de plástico al mercado mayorista. Esto hará crecer considerablemente la rentabilidad de la empresa.

Empleo

Los Tornos actualmente emplea a 10 personas, que empezaron a trabajar en la empresa por medio de la agencia de desempleo de Montevideo. Una vez que esté lista el área de lavado, la empresa contratará a dos obreros más.

Aspectos destacados del programa de ECLOF Colombia

Llevar mercadería al mercado

Los miembros del grupo solidario Putumayo son dos mujeres jóvenes, jefas de sus hogares, y un hombre joven. Los tres han desarrollado una relación de trabajo con grupos étnicos que viven sobre todo en el sur de Colombia en áreas clasificadas como zonas de guerra.

Los miembros del grupo Putumayo viajan a la región para comprar artesanías indígenas y luego las venden en las ferias de Bogotá, Armenia, Cali y Medellín. Individualmente, ninguno de los artesanos nativos produce la cantidad o variedad suficiente de productos para cubrir el costo del transporte de sus productos a las grandes ciudades para vender.

El grupo Putumayo paga precios justos por los productos que compra y también trabaja para establecer y mantener contactos directos entre los grupos étnicos y organizaciones no gubernamentales especializadas a fin de ampliar las posibilidades de venta.

A fines de 2002, Putumayo recibió un tercer préstamo de ECLOF de COP 10.000.000 (USD 4.243) para comprar una mayor variedad de mercadería de los productores indígenas.



Se utiliza una combinación de manos y pies para hacer productos finos para vender en las grandes ciudades de Colombia.

Tres en uno

Jacqueline Alfonso es la propietaria de y trabaja en una pequeña tienda, Oscar Arias ha construido su negocio de corte y confección, e Ismael Trujillo vende ropa en un salón de exposición al por menor que implementó en su casa.

Juntas, estas tres personas y sus negocios a pequeña escala, constituyen la cooperativa



Ismael Trujillo invita a sus clientes a ver lo que se ofrece en su salón de exposición 'en casa'.



El negocio de corte y confección de Oscar Arias emplea a 12 mujeres.

solidaria El Tingo en el noroeste de Bogotá, en un barrio que se conoce con el nombre de Palo Blanco.

La sastrería de Oscar Arias sobre todo trabaja para empresas más grandes. En el negocio trabajan 12 mujeres, todas jefas de hogar. Algunas de estas mujeres son sordomudas. Antes, habían trabajado muy bien en una escuela local y Oscar las contrató como parte de un acuerdo suscrito con la escuela.

Los miembros de El Tingo recién han recibido un préstamo de ECLOF de COP 2.000.000 (USD 872) para comprar material y existencias para sus negocios respectivos. El negocio de Oscar Arias recibió la mitad de este monto y los otros dos negocios una cuarta parte cada uno.



Las oficinas y aulas del Instituto Popular de Capacitación en Medellín.

Proyectos de la Asociación Popular para el Desarrollo Humano

La Asociación Popular para el Desarrollo Humano es una asociación colombiana sin fines de lucro con reconocimiento oficial que organiza y dirige programas de investigación, capacitación, acción pública y consultoría, principalmente a través de su Instituto Popular de Capacitación (IPC).

La misión de la Asociación es promover los principios de la democracia a través de programas de capacitación formal e informal, campañas de concienciación en derechos humanos y legales, y promoción y actividades con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.

Actualmente, la Asociación Popular para el Desarrollo Humano tiene diez proyectos como parte de cuatro programas:

- Programa de Justicia, Conflictos, Derechos Humanos y Paz;
- Programa de Democracia y Ciudadanía;
- Programa de Igualdad y Desarrollo;

Programa de Desarrollo Empresarial

Este año, la Asociación ha recibido un préstamo de ECLOF de COP 30.000.000 (USD 12.728) y, junto con un monto de COP 20.000.000 (USD 8.485) de sus recursos propios, utilizó el dinero para ampliar la oferta de cursos del IPC e incrementar el ingreso de la Asociación con fuentes de ingreso que no sean donaciones.

En 2001, más de 2.000 personas se beneficiaron con los programas de la Asociación. Todos los participantes eran personas de bajos ingresos, y un poco más de la mitad eran mujeres.

Ciclos hacia el éxito: horticultura ecológica



Métodos ecológicos producen cultivos sanos en la Asociación Corocoro.

La Asociación Corocoro está compuesta por cinco miembros, tres de los cuales son mujeres jóvenes. El grupo está ubicado en Rionegro, el área rural del Departamento de Antioquia de Colombia.

La Asociación describe sus actividades como una granja biodinámica integral, por la diversidad de sus actividades agropecuarias y las prácticas ecológicas.

El trabajo en la granja de la Asociación Corocoro está dividido en dos etapas, o ciclos.

En el primer ciclo, la Asociación cría gallinas y faisanes para la producción de huevos y como fuente de abono orgánico. También hay un sistema de invernaderos para criar gusanos y cultivar tomate y frutilla; y finalmente, hay un sistema para secar los excrementos animales y hacer abono de los desechos vegetales.

El primer ciclo también cubre el mantenimiento de los árboles frutales, y la cría de cabras para la producción de leche y queso, y el envasado y mercadeo de todos los productos de la granja.

En el segundo ciclo, la Asociación se dedica a la producción de huevos, cebolla, espinaca, tomate y frutilla. Los miembros también cultivan lechuga, haba, remolacha, zanahoria, coliflor, hierbas, champiñón y árboles frutales. También siguen con la producción de fertilizante orgánico.

La Asociación Corocoro recibió un préstamo de ECLOF de COP 5.000.000 (USD 2.158) para financiar la compra de herramientas, equipos e insumos, sobre todo para el primer ciclo.

El pan de cada día

De micro a pequeña empresa: la historia de la perseverancia y éxito de un pequeño grupo solidario en Malawi.

Tres mujeres y dos hombres son los propietarios de la TTV Bakery and Butchery Company (Panadería y Carnicería TTV) en Manase, un área pobre y densamente poblada a siete kilómetros de Blantyre, la capital de Malawi.

No hay escuelas ni centros de salud en Manase, y en general, los caminos son de mala calidad. La única comodidad es que hay agua limpia, y electricidad cuando funciona el transformador.

Sólo uno de los cinco miembros de TTV se quedó en la escuela después de terminar primaria y sólo uno había tenido un empleo formal antes de la creación de la empresa. Todos tienen hijos y además de hacer pan, el pan que hacen es el único medio de sustento de sus familias.

Buen arranque

Al igual que la mayoría de los grupos solidarios, los miembros de TTV se juntaron para mejorar su nivel de vida, tanto de forma individual como colectiva. Esto fue en 1998, el año en que recibieron su primer préstamo de ECLOF de MK 78.000,00 (USD 1.030) para empezar un negocio avícola. Un poco más de un año después, y después de terminar de pagar a tiempo su préstamo, el grupo recibió un segundo préstamo de ECLOF de MK 67.000,00 (USD 884) para ampliar su negocio avícola.

Nuevos emprendimientos

Ahora, los miembros del grupo se han lanzado a otro proyecto. Han comprado un edificio, con otro préstamo de ECLOF de MK 3.200.000 (USD 42.240) y equipos para empezar una panadería en un área de bajos ingresos con una población de aproximadamente 40.000 personas. Las principales actividades económicas de la gente que vive allí es la agricultura de subsistencia y pequeños negocios formales e informales.

La panadería TTV ya ha logrado suscribir un contrato para la provisión de pan a la sucursal local de una cadena de supermercados. También vende a muchas tienditas al por menor. En la panadería misma, el grupo vende sus productos tanto al mercado mayorista como el mercado minorista.

Cada minuto de los días laborales, la panadería produce 2 panes grandes, 14 panecillos y 6 bollos pequeños.

¡Cada mes, produce aproximadamente 6.000 panes grandes, 200.000 panecillos y 92.000 bollos!



Miembros de la Panadería y Carnicería TTV: (izquierda a derecha) Jonas Katangwe, Emmie Katangwe, quien administra la panadería, y Elizabeth Chimtengo.

Este nivel de producción significa que la panadería genera una fuente de empleo para seis personas, además de los miembros mismos.

Iniciativa y criterio

En el transcurso de los años, y además de mucha iniciativa personal y trabajo duro, el grupo ha tenido muy bien criterio al seleccionar actividades y emprendimientos que faltaban en su zona de trabajo. A pesar de estar conscientes que su negocio involucra cierto riesgo, los miembros también han tratado de asegurar que los riesgos que tomen sean calculados.

Al principio, TTV se desarrollaba como un negocio avícola exitoso, que se convirtió en la principal fuente de ingreso familiar de los miembros. Ahorraron e invirtieron el 40% de sus propios recursos, especialmente para comprar el edificio para su panadería nueva y el terreno donde está ubicada.

Antes de emprender su última actividad panadera, el grupo fue beneficiado con capacitación en sitio en la administración de panaderías en una conocida panadería en la región. Asimismo, el proveedor de los equipos de panadería que compraron los orientó y enseñó mucho.

TTV tiene un excelente historial crediticio con ECLOF, aunque, antes de que llegue ECLOF, los bancos comerciales constantemente se negaron a otorgar préstamos a los miembros, por la falta de garantías y por no poder cumplir con otros requisitos bancarios.

Hoy en día, TTV está feliz por poder seguir trabajando con ECLOF.

Libros y Publicaciones

Alianza EcuMénica de Acción Mundial

La Alianza EcuMénica de Acción Mundial, que es una amplia red ecuménica para acciones internacionales coordinadas sobre HIV/SIDA y comercio mundial, ha publicado dos recursos nuevos.

Un folleto de introducción, disponible en inglés y español, contiene los detalles básicos de la Alianza y especifica la misión de la Alianza: "fortalecer la voz profética e impacto del testimonio ecuménico en temas sociales, políticos y económicos de crucial importancia en la actualidad."

Hay material adicional, que según la Alianza EcuMénica de Acción Mundial puede acompañar el folleto para diferentes tipos de

público. Las hojas adicionales incluyen detalles sobre el plan de la Alianza para su campaña global trienal sobre HIV/SIDA: A mí me importa... ¿Y a tí? ¡Las iglesias dicen SÍ! También hay una lista de iglesias y organizaciones participantes de la Alianza EcuMénica de Acción Mundial, y detalles sobre las personas con roles de liderazgo. Por ejemplo, el Presidente de ECLOF Ginebra, el Rdo. Dr. Christoph Stückelberger, es uno de los miembros del Grupo de Estrategia de Comercio Mundial de la Alianza.

La segunda publicación nueva de la Alianza EcuMénica de Acción Mundial es un CD-ROM de recursos multi-linguales sobre HIV/SIDA de las instituciones confesionales.

El CD-ROM contiene materiales recolectados de los miembros de la Alianza en

preparación de la última Conferencia Internacional del SIDA que tuvo lugar en junio en Barcelona, España. Entre otras cosas, el CD-ROM contiene recursos bíblicos, teológicos y éticos, al igual que material educativo, políticas y declaraciones de iglesias u otras organizaciones.

Contacto:
Alianza EcuMénica de Acción Mundial,
150 route de Ferney,
PO Box 2100,
1211 Geneva, 2, Suiza.

El folleto, el CD-ROM y muchos otros materiales, también están disponibles en la página web de la Alianza: www.e-alliance.ch



Cambiar las Reglas

Publicado por 

Cambiar las Reglas contiene el análisis de Oxfam sobre las reglas que rigen el comercio mundial.

El documento *Cambiar las Reglas*, que fue publicado para lanzar la campaña de la organización "Comercio con Justicia", dice que hay una paradoja de fondo en el comercio internacional. En el mundo globalizado de comienzos del siglo XXI, el comercio es una de las fuerzas más poderosas que relacionan las vidas de todos nosotros. Es también una fuente de opulencia sin precedentes.

Pero, se deja atrás a millones de los más pobres en el mundo. La creciente prosperidad ha ido de la mano de pobreza masiva y el agrandamiento de la desigualdad desde ya obscena entre los ricos y los pobres. El comercio mundial tiene el potencial de actuar como un motor poderoso para la reducción de la pobreza, y también para el crecimiento económico, pero ese potencial se está perdiendo.

Las reglas que rigen el comercio internacional se manipulan a favor de los ricos. El costo humano del comercio injusto es inmenso. Si África, Asia Oriental, Asia del Sur y América Latina vieran incrementada en un 1% su participación en las exportaciones mundiales, el aumento resultante de sus ingresos podría sacar a 128 millones de personas de la pobreza. La reducción de la pobreza contribuiría a mejoras en otras áreas, como ser la educación y salud infantil.

En su retórica, continúa el informe de Oxfam, los gobiernos de los países ricos insisten constantemente en su compromiso con la reducción de la pobreza. Pese a ello, estos mismos

gobiernos utilizan sus políticas comerciales para lo que viene a ser un asalto a los pobres del mundo. Cuando los países en vías de desarrollo exportan a los mercados de los países ricos, se enfrentan a barreras arancelarias que son cuatro veces más altas de las que encuentran los países ricos. Estas barreras les cuestan 100 mil millones de dólares por año—el doble de lo que reciben en ayuda.

La cruda realidad es que las políticas de los países ricos están causando un tremendo sufrimiento a los pobres en el mundo entero. Cuando los países ricos cierran la puerta de sus mercados a los pobres, les cierran la puerta de escape de la pobreza.

Mientras que los países ricos mantienen sus mercados cerrados, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial ejercen presión en los países pobres para que abran sus mercados como alma que lleva el diablo, muchas veces con consecuencias muy negativas para las comunidades pobres.

La comunidad internacional no ha abordado seriamente el problema de los precios bajos e inestables de las materias primas, que condenan a millones de personas a la pobreza. La reforma del comercio mundial es tan sólo uno de los requisitos para poner fin a las profundas injusticias sociales que impregnan la globalización. También se necesitan medidas para ampliar las oportunidades y reducir la desigualdad en salud, educación y la distribución del ingreso.

COMERCIO CON JUSTICIA

El objetivo de la campaña **Comercio con Justicia** de Oxfam es cambiar las reglas del comercio mundial a fin de:

- mejorar el acceso al mercado para los países pobres y poner fin al ciclo de sobreproducción agrícola subvencionada

y el dumping en la exportación de los países ricos;

- poner fin al uso de condiciones que vienen con los programas del FMI-Banco Mundial y que obligan a los países pobres a abrir sus mercados, sin tener en cuenta el impacto en los pobres;
- crear una nueva institución internacional de mercancías para promover la diversificación y poner fin a la sobreoferta, a fin de hacer subir los precios a un nivel coherente con un nivel de vida razonable para los productores, y cambiar las prácticas corporativas para que las empresas paguen precios justos;
- establecer nuevas normas de propiedad intelectual para garantizar que los países pobres puedan tener acceso a nuevas tecnologías y medicamentos esenciales, y para que los campesinos puedan conservar, intercambiar y vender semilla;
- prohibir reglas que obligan a los gobiernos a liberalizar o privatizar los servicios básicos de vital importancia para la reducción de la pobreza;
- mejorar la calidad de las inversiones y de las condiciones laborales del sector privado;
- democratizar la Organización Mundial del Comercio para que los países pobres puedan hacer oír su voz;
- cambiar las políticas nacionales de salud, educación y gobernabilidad para que los pobres puedan desarrollar sus capacidades, satisfacer su potencial y participar en el mercado en condiciones más equitativas.

Para mayor información sobre la campaña **Comercio con Justicia**, consulte la página web: www.maketrade-fair.com

Directorios de Transformación – Una Guía Práctica para Comprometer a Su Directorio y Adoptar Cambios

Por Byron L. Tweeten
Pub. Jossey Bass

Los directorios de organizaciones sin fines de lucro deben repensar su papel si quieren prosperar en el entorno inseguro de hoy en día. Éste es el punto de partida del libro nuevo de Byron Tweeten, que está organizado como "un mapa de fácil ubicación y amigable para el usuario, destinado a líderes ejecutivos—tanto miembros del directorio como gerentes de alto nivel."

El autor es el fundador y director general de la empresa Growth Design Corporation, una empresa internacional de consultoría y apoyo que trabaja con organizaciones sin fines de lucro.

En *Directorios de Transformación*, Byron Tweeten va más allá de lo que se requiere para ser un buen miembro del directorio. Su pasión es que las juntas deben estar "plenamente comprometidas" a fin de enfrentar las intensas fuerzas de cambio que están afectando

a la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro.

En casi 200 páginas, Byron Tweeten explora los temas clave que los directorios plenamente comprometidos deben encarar a fin de ser buenos líderes para sus organizaciones. Analiza formas efectivas para contratar a miembros del directorio y altos gerentes. Tweeten dice que tener un director general apropiado que tiene el apoyo completo del directorio, es una "piedra angular" en el modelo basado en compromiso. Tiene dudas sobre nombramientos basados en la experiencia y conocimientos de una persona, y no en las destrezas de uno, los motivos que conducen al trabajo y los indicadores de satisfacción laboral.

El autor considera técnicas para basarse en relaciones para posicionar y mercadear una organización, y una serie de soluciones para el tema de los recursos, incluyendo la recaudación de fondos, el diseño de procesos, el desarrollo empresarial, la colaboración y la mayordomía, para obtener ingresos para las organizaciones que ya no pueden depender de una sola fuente de recursos para apoyar su misión.

Tweeten también subraya la necesidad de evaluar el desempeño para que los miembros del directorio y la gerencia no se pierdan. Y, en una consideración sobre los "tercos", es decir las personas que no siempre piensan como los demás, desconfía de los directorios que toman decisiones por unanimidad: "A menudo, hace falta un pensador 'terco' para generar el tipo de debates que lleva a decisiones sólidas."

Utilizando los pasos especificados en el libro, el autor afirma que un directorio puede desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios, manteniendo al mismo tiempo la misión fundamental de la organización.

El libro concluye con una lista de control que los directorios pueden utilizar para verificar su "nivel de compromiso" al tratar con las fuerzas del cambio que deben enfrentar.

Hace poco, Byron L. Tweeten participó en el taller internacional de gerentes de ECLOF en la República Dominicana como experto de apoyo (ver página 5)

Construyendo capacidad

Afirmaciones Audaces

Cuando la Dra. Priscilla Daniel de ECLOF Internacional participó en el octavo Programa de Capacitación en Micro Finanzas en Boulder, Colorado, EE.UU., les habló con franqueza a los expertos y el público en general. Nuevos Horizontes pidió a la Dra. Daniel que proporcione mayores detalles.

Robert Christen del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (GCAP) del Banco Mundial dirigió y diseñó el curso de este año, que contó con la participación de casi 200 personas. Había otros discursantes del Banco Mundial, el Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional, Credit Union, organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGs) y agencias financieras del sector privado.

El curso se centró en las mejores y peores prácticas, y en paradigmas en el diseño y administración de programas. Hubo un resumen de los conceptos esenciales y herramientas analíticas, y tuvimos la oportunidad para escuchar las experiencias personales de los principales expertos. Sobre todo me parecieron útiles los cursos sobre contabilidad, análisis financiero y micro crédito para los más pobres.

También fue muy útil encontrarse con otras personas activas en el sector de las micro finanzas para intercambiar experiencias y aprender el uno del otro, y para encontrarse y hablar con participantes relacionados con ECLOF en muchos países.

Mi presencia en la reunión también promovió la visibilidad de ECLOF con otras agencias de donantes, instituciones micro financieras y el público local. Yo era una de los dos participantes elegidos para hablar en un encuentro público sobre micro finanzas.

El director del curso, Robert Christen, me impresionó con su honestidad académica y con la forma en que dedicó igual atención a las prácticas y conceptos conflictivos de los enfoques de 'comercialización' y 'en pro de los pobres' en el sector micro financiero.

Mencionó que en los primeros años de este programa de capacitación, hubo críticas por no ser una plataforma adecuada para los conferenciantes africanos y 'en pro de los pobres'. Quizás, esto sea uno de los motivos para que me pidieran dirigir la palabra en el encuentro público, porque en el transcurso del curso había cuestionado abiertamente algunos de los conceptos y prácticas del enfoque de comercialización. También puede ser que los organizadores hayan querido escuchar más del enfoque innovador en pro de los pobres de la India, que ahora está llegando a millones de "muy pobres".

Lo pequeño es bonito



Participantes en el curso sobre el programa *Small Bank Manager*, junto con Nigel Derby (centro) quien desarrolló el programa.

Si habías pensado que un "Gerente de Banco Pequeño" se refiere a la estatura de alguien que administra un banco, ¡ECLOF Filipinas pronto aclarará las cosas!

En un taller que duró dos días, 11 miembros de ECLOF Filipinas, junto con el Vicepresidente y el Gerente de Programa de ECLOF Sri Lanka aprendieron todo sobre el programa de computación *Small Bank Manager* (SBM, Gerente de un Banco Pequeño).

Nigel Derby, quien desarrolló el SBM, explicó los principales puntos de su sistema, al igual que los métodos para calcular el interés, la recolección de datos de referencia y otros detalles esenciales.

Después de una demostración del SBM, cada uno de los participantes trabajó con el programa en una computadora portátil, simulando cada aspecto del proceso de seguimiento crediticio disponible en el programa, desde la entrada de detalles sobre el cliente hasta la generación de informes.

El curso de capacitación también cubrió las características nuevas que se añadieron en el sistema después de un curso SBM en Kenia el año pasado. El grupo de este año añadió su propia 'lista de deseos' con características adicionales y revisó los procedimientos donde se habían detectado fallas en las versiones anteriores del programa.

Los participantes del curso dijeron que el SBM podría ser muy útil en la administración y seguimiento de créditos. Indicaron que se necesitarían ciertos cambios para que el software sea compatible con los diferentes programas de los CNE, y la manera en que los CNE implementan sus programas.

El Fondo de Asistencia Técnica de ECLOF cubrió el costo de todos los participantes.

Aprendizaje en Ginebra

Resultados de una pasantía enfocada a mejorar la presentación de informes



En mayo, Mauricio Dupleich, jefe del departamento de crédito de ECLOF Bolivia, estuvo trabajando tres semanas con el personal del

secretariado de ECLOF en Ginebra para que el CNE entienda mejor el sistema del secretariado y para que el secretariado entienda mejor los sistemas del CNE. Fue una oportunidad valiosa para que Mauricio se familiarice con la forma de trabajar de ECLOF Internacional y para mejorar la presentación de informes al secretariado.

Además de tratar muy detenidamente los temas operativos, Mauricio intercambió ideas sobre posibilidades futuras para ECLOF Bolivia. Tuvo también una reunión en Ginebra con empresarios interesados en comprar diferentes tipos de café de ECLOF Bolivia. Se analizaron algunas posibilidades preliminares para futuras alianzas, incluyendo expectativas de que se pueda identificar a empresas interesadas en comprar otros productos bolivianos, por ejemplo flores.

Al final de su visita, Mauricio dijo que, además de todo el conocimiento práctico que había adquirido, cree que Ginebra ahora entiende mejor las operaciones de ECLOF Bolivia. Asimismo, dijo que se dio cuenta de la importancia de ECLOF Internacional para ECLOF Bolivia. Entretanto, la visita ya ha resultado en mejoras en la presentación de informes de ECLOF Bolivia. En el futuro, se repetirá la pasantía para otros CNE grandes.

Cartas de los lectores

Usted pide... nosotros se lo enviamos

Estimado Nuevos Horizontes

¿Me permite expresar nuestro aprecio y las bendiciones de Dios para los antepasados de la Fundación EcuMénica de Crédito? Su previsión al fundar ECLOF para otorgar préstamos a iglesias y pobres y pequeños empresarios para que establezcan o amplíen su negocio ha sido un alivio enorme para los seres humanos donde exista ECLOF. ¡Qué viva la Fundación EcuMénica de Crédito y que crezca su fuerza!

Somos una empresa debidamente registrada en el Departamento del Registro General. Nuestra área de trabajo consiste en motivar a y organizar fondos para empresarias / grupos de mujeres.

Estimado Nuevos Horizontes

Un saludo a todos ustedes y a todos los que contribuyen a *Nuevos Horizontes*.

En primer lugar, quisiera agradecer al Rdo. Moderador de la Iglesia Presbiteriana en Camerún que me envía sus copias de *Nuevos Horizontes* después de leerlas. Le quedo muy agradecido.

Su organización es de mucha ayuda en muchos países y es muy educativa. Ayuda a las personas a trabajar en la agricultura en grupos y me ayudará también a mi a formar grupos.

Gracias por enviarnos el número de *Nuevos Horizontes* de junio de 2002 que habíamos solicitado, con tanta información sobre las micro finanzas. Esperamos que nos sigan enviando los números futuros y cualquier otra publicación.

Asimismo, estaríamos muy agradecidos si nos pudieran enviar una copia de *Nuevos Horizontes* de diciembre de 2001 para ampliar nuestro conocimiento sobre "Cómo tener éxito en micro finanzas" (pág. 1).

Muchas gracias por su colaboración.

*Leticia Odoi
Director Ejecutivo
Self-Help Motivating Society
Mamfe, Ghana*

Asimismo, es un placer escuchar que los ejemplares se envían gratuito a las personas y grupos interesados.

Por medio de esta carta, quisiera pedirles que me envíen *Nuevos Horizontes* regularmente para que pueda enterarme de todas las noticias de ECLOF.

Atentos saludos, y muchas gracias.

Suyo en Cristo

*Ngwa Atonah Jacob
Profesor Jubilado de la Iglesia Presbiteriana
de Camerún*

Caras nuevas en Ginebra

ECLOF Internacional ha dado la bienvenida a **Anne Vink Heymann** en su equipo administrativo.



A pesar de que su formación universitaria se enfoca a la enseñanza, en los últimos años Anne ha trabajado principalmente en el sector de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Ginebra. Está viniendo a ECLOF de la Coalición para la Lucha Contra la Explotación Sexual de los Niños, donde era responsable del desarrollo y mantenimiento de una red de ONGs locales involucradas en este tema, y de apoyarlas a presentar informes al Comité de los Derechos de los Niños.

Anne también ha trabajado como coordinadora de proyectos en una ONG suiza que promueve proyectos a pequeña escala en el mundo en vías de desarrollo.



Joël Martin se unió a la familia ECLOF en el Secretariado de Ginebra en noviembre por seis meses. Joël es suizo y llegó a ECLOF a través del Programa Syni-Lausana en Lausana, Suiza.

El programa cubrirá los gastos de la estadía de Joël en ECLOF. Joël es economista y ha trabajado para diferentes empresas de producción y comercio agrícola en Suiza y en el exterior, incluyendo en Kenia, Camerún y Cuba. Más recientemente, Joël ha trabajado en la división financiera de un grupo comercial grande, donde ganó experiencia en comercio y financiamiento de proyectos. Ahora, Joël quiere utilizar su capacidad y energía para fomentar relaciones comerciales y financieras justas entre Norte y Sur.

Estamos siempre complacidos de recibir las cartas de los lectores. Por favor compartan sus pensamientos y opiniones sobre el trabajo de ECLOF y el mundo de las microfinanzas.

Escriba a

Nuevos Horizontes
ECLOF
Centro EcuMénico
P.O. Box 2100
1211 Ginebra 2
Suiza

Estimado Nuevos Horizontes

A nuestro grupo le anima leer su boletín. Por ende, quisiera pedirle que nos incluya en su lista de correo para que podamos compartir las experiencias de otros beneficiarios de la Fundación EcuMénica de Crédito.

Atentamente,

*K. J. Banda
Blantyre
Malawi*

ECLOF (Ecumenical Church Loan Fund) es una institución ecuménica de préstamos. El Secretariado de ECLOF en Ginebra no procesa directamente las solicitudes de préstamo o los proyectos sino que trabaja a través de los Comités Nacionales de ECLOF (CNE). Ud. puede ponerse en contacto con el Comité de su país, si así lo desea.

¿Cómo compartir y ayudar a través de ECLOF?

- Usted, su iglesia o su organización pueden enviar contribuciones, asignadas o no, a ECLOF en Ginebra
- Puede enviar una contribución para un país específico donde opere ECLOF
- Puede ofrecer apoyo complementario (capacitación, equipamiento, recaudación de fondos, créditos adicionales, etc.)
- Puede invitar a los miembros de ECLOF a dar una charla en su iglesia u organización
- Puede divulgar la labor de ECLOF
- Puede solicitar más información sobre el trabajo de ECLOF y solicitar que lo incluyan en la lista de correos de *Nuevos Horizontes*.

Para ponerse en contacto con nosotros o solicitar más información

Ecumenical Church Loan Fund (ECLOF)

Ecumenical Centre	Teléfono	+41.22.791.63.12
PO Box 2100	Fax	+41.22.710.20.05
1211 Ginebra 2	E-mail	eclof@eclof.org
Suiza	Sitio Web	www.eclof.org

ECLOF agradecería cualquier contribución que usted pudiera hacer para que cumpla con su misión y la creciente demanda de préstamos.

Cuentas bancarias de ECLOF

Darier, Hentsch & Cie	Número 01-121477	Union de Banques Suisses	Número 620 894 L Swiss franc account
4, rue de Saussure	A favor de ECLOF	Petit-Saconnex Branch	Número 620 894 60 G US dollar account
1204 Ginebra 11		1211 Ginebra 2	A favor de ECLOF
Suiza		Suiza	

Si desea recibir *Nuevos Horizontes* regularmente, comuníquese con el Secretariado de Ginebra



Nuevos Horizontes es publicado por la Fundación Ecuménica de Préstamos a las Iglesias y distribuido gratuitamente entre los miembros de ECLOF y todas las personas interesadas que nos lo soliciten.

Nuevos Horizontes aparece en inglés y español. *Las opiniones expresadas en Nuevos Horizontes no reflejan necesariamente la posición de ECLOF.*

Nuevos Horizontes está disponible en el sitio web de ECLOF—www.eclof.org—en inglés, español, francés y alemán.

Asesores de redacción y edición:
John y Bridget Newbury
Diseño: Paul Coyle

Impreso en Suiza
Diciembre 2002