

Diaconia - FRIF, Bolivia

Diaconia-FRIF es una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro que nace en el año 1991 con el apoyo de la Norwegian Mission Alliance (NMA) con el propósito de brindar servicios financieros y en especial créditos de vivienda a personas de escasos recursos. Desde sus inicios, su misión se fundamenta en “contribuir a mejorar los ingresos de las personas de escasos recursos de las zonas urbanas, peri-urbanas y del área rural, por medio del fácil acceso al crédito para microempresarios y vivienda popular”. Actualmente, atiende a 37,445 clientes a través de una red de 29 oficinas en las zonas urbanas y rurales de los departamentos de La Paz, Beni, Cochabamba y Oruro.

Rating de Desempeño Social

Rating

En proceso



Escalas detalladas en la última página

Fecha de la Calificación

Mayo, 2008

Perfil del País – 2005

Indicador	Bolivia	LAC
Demografía		
Población urbana (%)	64.2	77.3
Esperanza de vida	63.9	72.8
Salud (%)		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	65	31
Educación (%)		
Tasa de alfabetismo adulto	86.7	90.3
Tasa de escolarización (%)	86.0	81.2
Género (%)		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	62.6	51.9
Líneas de pobreza (%)		
Debajo de \$1 USD al día	23.2	8.9
Debajo de \$2 USD al día	42.2	23.4
Nacional	62.7	N/D
HDI (Índice de desarrollo humano)		
Índice	.695	0.803
Puesto de los 177 países	117	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

Contacto en Planet Rating

Lauren Miller
lmiller@planetrating.com
Tel : +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Ricardo Suxo
gerente@diaconia-frif.org
Tel: +591 2 282 4775
[REF: LM/070708]

Puntos destacados de la calificación

- Diaconia-FRIF cuenta con un fuerte compromiso con sus valores institucionales y su misión social, gracias al vínculo cercano con la NMA (Norwegian Mission Alliance). Sin embargo, aún falta por definir con mayor claridad la población objetivo de la institución y formalizar las herramientas de planificación de la gestión de desempeño social.
- Aun no se han implementado herramientas para medir el nivel de cumplimiento con los objetivos sociales. Utilizando datos de cartera de Diaconia-FRIF y estadísticas de Bolivia¹, se puede inferir que la clientela de Diaconia-FRIF se ubica en el rango de pobreza moderada, pero no entre los más pobres de Bolivia (indigentes). Comparado con las ONGs bolivianas, el porcentaje de los clientes pertenecientes a poblaciones desatendidas (mujeres o rurales) resulta inferior.
- Una variada oferta de productos que va del BBCC al Crédito de Vivienda (el más antiguo) permite atender diversas necesidades de los clientes. Sin embargo, aún no se han implementado encuestas de satisfacción o de deserción de clientes para poder monitorear estos indicadores y adaptar las condiciones de los productos.
- En el año 2007, se realizó una reducción en las tasas de interés, lo que resultó en un menor costo del crédito para los clientes, evidenciado por una reducción en el rendimiento de cartera de 26% a dic.06 a 23.5% a dic.07.
- Diaconia-FRIF ha implementado buenas prácticas para la representación del personal en la toma de decisiones institucionales y contribuye sistemáticamente a proyectos en la comunidad. No obstante, la representación de mujeres en la institución resulta baja y aún falta por fortalecer la transparencia de los servicios.

Indicadores de Desempeño Social

USD	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Mar. 2008
% clientes mujeres	60.0%	67.6%	63.7%	62.6%	62.4%
% clientes rurales ²	9.5%	6.8%	9.4%	11.1%	12.9%
% prestatarios grupales	38.9%	42.2%	40.7%	46.9%	47.6%
Tasa de retención	N/A	N/A	75.6%	73.3%	89.9%
PAR 31-365	2.1%	1.4%	0.3%	0.3%	0.2%
Rendimiento de cartera	25.8%	25.0%	26.0%	23.5%	25.6%

Indicadores de Desempeño Institucional

Cartera de créditos, fin del período	9,851,392	12,504,474	14,713,533	18,798,568	20,437,753
Clientes activos	21,376	26,838	30,120	35,589	37,445
Personal	92	131	147	158	162

Referirse al rating institucional GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional.
Ver anexos para otros indicadores sociales.

¹ Fuente: Informe de Desarrollo Humano de PNUD, 2005.

² Se refiere a clientes de las agencias clasificadas como “rurales”, ubicadas en zonas con una población < 66,000 personas

Entorno Socio-económico

Bolivia es uno de los países más pobres de Latinoamérica, con un IDH de 0.695 en 2005, comparado con el promedio regional de 0.803. Durante los años 90, Bolivia experimentó un crecimiento en torno a los 4.7% anual, superior a él de otros países andinos, lo que permitió reducir la tasa de pobreza urbana de 52% a 46%. Sin embargo, estas mejoras experimentaron una reversión marcada luego del crisis económico al final de la década, dado que las mejoras económicas tenían limitados beneficios para la mano de obra no calificada, la productividad de las empresas y la calidad de capital humano en Bolivia. De esta manera, el país hoy en día resulta ser uno de gran desigualdad económica (luego solamente de Brasil y Chile) y con unos de los índices más bajos de alfabetismo y nutrición infantil a nivel regional. La inestabilidad política y social ha causado una ralentización del crecimiento económico y una reducción en inversión extranjera. Además el sector agrícola se ha visto afectado por inundaciones y sequías.

El estancamiento económico de Bolivia hace poco probable que logre cumplir con los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Aunque las tendencias para lograr el primero (la reducción de pobreza en la mitad hasta 2015) resultan alentadoras, Bolivia presenta un retraso en la consecución de los otros siete (educación, género, mortalidad infantil, salud materna, VIH, medioambiente, alianzas globales). Las fuertes discrepancias entre departamentos hacen que Santa Cruz y La Paz se acercan a ellos mientras los departamentos de Potosí y Chuquisaca se encuentran más lejos. De la misma manera, se evidencia un nivel de desarrollo humano más bajo en la población indígena a nivel nacional.

El actual presidente, Evo Morales se posicionó en 2006, como el primer presidente indígena en Bolivia. Su gobierno ha identificado como prioridad la inversión en programas de salud y educación que beneficien a los más necesitados. A través del Ministerio de Planificación del Desarrollo, se ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el apoyo del Banco Central de Bolivia, y de unidades descentralizadas como la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), con el fin de resolver los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la población boliviana. Este Plan Nacional tiene como meta principal la reducción de la pobreza mediante “trabajo digno y permanente, con ingresos suficientes, con energía eléctrica, agua y servicios sanitarios” (*Indicadores Sociales*, 3.3, en “Plan Nacional de Desarrollo 2006”). Entre sus metas, se encuentran:

- Mejoras en los servicios básicos y otros activos sociales
- Erradicación del analfabetismo.
- Reducción de la pobreza extrema mayor a la planteada por los Objetivos del Milenio (ODM).

Según las cifras más recientes, en 2001 23.2% de la población boliviana se encontró en extremo pobreza, viviendo con menos de un dólar diario, y 42.2% vivió en pobreza con ingresos menores a dos dólares diarios. El problemática resulta más agudo para las zonas rurales, donde 82% de la población es pobre (comparado con 51% de la zona urbana). Asimismo, el porcentaje de la población que no tiene acceso a servicios de salud adecuados sigue siendo elevado, resultado de barreras geográficas, económicas, culturales y sociales. Los índices de desnutrición y mortalidad infantil son los más altos en la región, y los niveles de malaria y tuberculosis se mantienen altos.

El acceso a educación todavía resulta reducido, evidenciado por las bajas tasas de alfabetismo y escolaridad presentadas mayormente en el área rural. Los indicadores de Bolivia resultan inferiores a los de la región (alfabetismo de 86.7% de personas mayores a 15 años comparado con 90.3% para LAC), en especial afectando a la mujer boliviana cuyo nivel de alfabetización resulta por debajo del promedio nacional.

Fuente: World Bank country briefs, “En breve”, Banco Mundial Mayo 2006. Informe ODM 2005, NNUU. Plan Nacional de Desarrollo 2006.

Evolución de los Indicadores Socio-Económicos

Bolivia	³	1975	2000	2004-06
HDI	a	.519	.677	.695
Ranking en los 177 países				117
Demografía				
Población total (millones)	a	4.8	8.3	9.2
Población urbana (% pop.)	a	41.3	N/D	64.2
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	a/d	6.5	4.1	3.7
Esperanza de vida al nacimiento	a/c	46.7	63.3	65
Salud y nutrición				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	a/d	243	84	65
Desnutrición (peso por edad) < 5 años (%)	d	N/D	5.9	5.9
Población en carencia alimentaria (% población)	d	N/D	24 (1995)	23
Fuente de agua mejorada (% pop.)	a	N/D	72	85
Educación				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años)	a/c	80 (1985)	86.7	86.7

³ Fuente de cifras: a- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008; b- Instituto Nacional de Estadística (INE), c- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2005, d- Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial).

años y más)					
Índice de escolarización (%) ⁴	a/c	N/D	76	86.0	
Género					
Índice de alfabetización mujeres (%)	d	N/D	70	81	
Participación de las mujeres a la fuer laboral	d	N/D	39	43	
Pobreza y desigualdad					
Debajo de \$1 diario ⁵ -(% pob.)	a	N/D	23.2	N/D	
Debajo de \$2 diario ⁶ -(% pob.)	a	N/D	42.2	N/D	
Línea de pobreza nacional (% pop)	d	N/D	62.7	N/D	
Población con necesidades básicas insatisfechas	b	85.5	70.9	58.6	
PIB por capita (USD corriente, bil)	d	N/D	8.3	10.3	
Gini índice ⁷	a	N/D	60.1	N/D	
Medio ambiente					
Áreas forestales (miles de km ²)	d	N/D	600.9	587.4	
Tierra cultivable (% del territorio)	d	N/D	34.1	34.8	
Economía					
Total del servicio de la deuda (% de export. de bienes, servicios y ingresos)	d	N/D	37.1	14.3	
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	d	N/D	13	33	
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	95	89	
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	5 (1990)	11	

El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero boliviano es el más desarrollado y de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado Bolivia en el 2007 como el país con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las IMF en la región⁸. En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Consecuentemente, el importante crecimiento del sector permitió el desarrollo de un marco regulatorio.

La Resolución 0034/2008 publicado en mar.08 establece el marco regulatorio para que las ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario dentro de la ley de Bancos y Entidades Financieras sin modificar su forma jurídica permitiendo, bajo ciertas condiciones, la capacidad de captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. La Superintendencia de Banco y Entidades Financieras (SBEF) ha iniciado el proceso de adecuación de las ONGs no financieras con visitas a partir de abril 08.

⁴ Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria.

⁵ En 2005, \$1/día = 3.47 BOB/día.

⁶ En 2005, \$2/día = 6.91 BOB/día.

⁸ Estudio realizado en el 2007 por la revista "The Economist", en colaboración del BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMF en la región.

El sector se encuentra agrupado en torno, principalmente, a dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo de la su red y en proponer mejoras a las respectivas autoridades: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa instituciones reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (Finrural) compuesta por 15 ONGs a mar. 08.

Tipo entidades	de # entidades	de Reguladas / Supervisadas SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos ⁽¹⁾	2	Si / Si	706.5	29%
FFPs ⁽²⁾	6	Si / Si	445.6	27%
Mutuales Coop. ⁽³⁾	y 33	Si / Si	561.9	34%
ONGs ⁽⁴⁾	16	No / No	160.2	10%

Cifras a dic.07 según SBEF, FINRURAL y ASOFIN.

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario concentran la mayor participación.

(2) Instituciones con crecimiento promedio anual del 30% en el último trienio. Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE.

(3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro

(4) Se incluye sólo las ONGs asociadas a FINRURAL y Agrocapital

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, seguros, cajeros automáticos, transferencia de fondos, leasing y servicios de remesas. Las ONGs se ven limitadas principalmente al servicio de microcrédito, aunque Finrural está en el proceso de concretar convenios para que sus asociados puedan otorgar servicios de giros, transferencias, remesas y microseguros para 2008/2009.

Los niveles de competencia y penetración en Bolivia son de los más altos en la región, gracias a la gran inversión por parte de organismos internacionales en el desarrollo del sector y maduración del mercado. El nivel de competencia se plasma en un Índice Hirschmann-Herfindahl⁹ de 1460 (comparado con 781 para Perú y 561 para Ecuador)¹⁰. La penetración de los servicios resulta alto, especialmente en las zonas urbanas del país (La Paz, Oruro, Cochabamba), evidenciado por un ratio de prestatarios / pobres es de 11%, inferior solamente a Chile (17%) y Guatemala (12%) en la región LAC¹¹. En las zonas rurales, el nivel de penetración todavía resulta más bajo, en parte debido a que los costos operativos para atender estas zonas resultan altos comparados con los para atender las áreas urbanas y periurbanas.

El ente de supervisión es SBEF la cual cuenta con un área de microfinanzas a la que reportan periódicamente, suficiente información, Bancos, Fondos Financieros Privados (FFPs), Mutuales y Cooperativas de Ahorro y

⁹ Indicador de medición de concentración de mercado, determinado por la suma de todas las participaciones en el mercado al cuadrado.

¹⁰ Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

¹¹ "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

Crédito, facilitando la supervisión y seguimiento de sus actividades. De la misma manera, se requiere que toda entidad regulada lleve a cabo una auditoria externa de manera anual y publique sus estados financieros de forma mensual en la página Web de la SBEF. En lo referente a información no-financiera, las IMF's socias de Finrural actualmente reportan unos indicadores sociales sobre género, ubicación de los clientes y crédito promedio, sin embargo Finrural está en el proceso de diseñar una base de indicadores a ser reportados de manera periódica, en coordinación con el MIX.

Después de la crisis financiera de 1998 – 2001 la SBEF reglamentó la creación de centrales de riesgo (como INFOCRED) la cuales recopilan información sobre los deudores en el sistema financiero e IMF no reguladas y la ponen a disposición de las IMF's (reguladas y no reguladas) para su uso durante la evaluación de los clientes.

El sector de microfinanzas boliviano está experimentando una mayor participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en may.07, entidad estatal de segundo piso que presenta 7,190 créditos colocados por 83 M USD. Fue creado con un capital de 60 M USD¹² y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%¹³. La cartera del BDP será administrada por instituciones financieras del sector bajo una comisión del 2%, pero quedando en el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Además, los fondos de FONDESIF y NAFIBO serán traspasados paulatinamente al BDP. Este hecho afecta fuertemente a las IMF's; por lo que se están planteando iniciando acciones a nivel gremial, en especial FINRURAL.

El actual entorno político y socio-económico del país ha propuesto trabas y retos en la industria, como son el cambio en la metodología de ajuste por inflación (utilización la Unidad de Fomento de la Vivienda – UFV) generado por el incremento sostenido de la inflación que ha impactado negativamente en la rentabilidad de las instituciones. Finalmente existe una inquietud permanente ante una posible política de control de tasas de interés por el estado. No obstante, el crecimiento del sector dependerá del dinamismo de las IMF's en el desarrollo de tecnologías crediticias y la cobertura de la demanda.

¹² 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

¹³ Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

Presentación Institucional

Misión Social

Diaconia-FRIF nace de un programa de desarrollo social, la Norwegian Mission Alliance (NMA) en Bolivia. Esta es una organización cristiana evangélica sin fines de lucro que promueve el desarrollo integral de los grupos sociales empobrecidos con proyectos de servicio, producción y de fortalecimiento organizacional. En la misma línea con la misión de esta entidad, Diaconia-FRIF ha establecido como objetivo contribuir a mejorar los ingresos de las personas de escasos recursos de las zonas urbanas, peri urbanas y del área rural, por medio del fácil acceso al crédito para microempresas y vivienda popular.

Para los próximos años, Diaconia-FRIF espera establecerse como líder en crédito para las personas de escasos recursos, mediante el servicio diaconal, cuyas marcas son:

- Trato respetuoso y de dignidad hacia el cliente y sus valores culturales
- Trámite con sólo documentos necesarios y oportunidad en desembolsos
- Tasas de interés a precios razonables para el mercado y para D-FRIF
- Flexibilidad en las garantías

Diaconia-FRIF se encuentra afiliada a la red Finrural, que actualmente tiene desarrollado un sistema de Evaluación de Impacto y Auditoria Social, lo mismo que ha venido implementando en la Fundación Diaconia-FRIF.



Características de alcance

Dentro de su Plan Estratégico 2007-2011, Diaconia identifica a su clientela como personas de escasos recursos en zonas urbanas, peri-urbanas y rurales, con un nivel de educación primaria y siendo migrante de la zona rural. Actualmente, Diaconia-FRIF trabaja en las zonas urbanas de La Paz, Cochabamba y Oruro, pero en los últimos años

viene aperturando agencias en las zonas rurales de los departamentos de La Paz y Beni.

En base a una combinación de estadísticas generales sobre el nivel de pobreza y de desarrollo por municipio de Bolivia, y la composición de la clientela de Diaconia-FRIF por municipio, se pudo determinar tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución.

- Diaconia-FRIF opera en zonas cuyo Índice de Desarrollo Humano forma parte de los más bajos del Bolivia (Beni, Oruro y Cochabamba están dentro de los cinco más bajos). El IDH promedio de sus zonas de acción es de 0.64, situándose debajo del promedio nacional (0.695).
- Diaconia-FRIF coloca el 12.2% de su cartera en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional de Bolivia¹⁴. El nivel de alfabetismo promedio de sus clientes es de 91%, encima del promedio nacional de 86.7%¹⁵.
- El nivel de matriculación promedio¹⁶ de sus clientes (tomado de datos estadísticos de la cartera de Diaconia-FRIF y de Bolivia) es de 81%, comparado con un promedio nacional de Bolivia de 76%.
- Como estimado, se puede determinar que a diciembre 2007, el nivel promedio de pobreza en las zonas donde trabaja Diaconia es de 58.9%, el nivel promedio de pobreza moderada es de 42% y el nivel promedio de pobreza indigente es de 15.9%¹⁷. Mientras que las zonas donde trabaja Diaconia muestran índices de pobreza total y pobreza moderada mayores a los niveles de pobreza en Bolivia (que son de 56.7% y 33.1%, respectivamente), el nivel de pobreza indigente resulta menor al promedio nacional (21%).

Indicadores Sociales – Zonas de Intervención¹⁸

Departamento	% Cartera D-FRIF	IDH	% pobla- ción rural	%Pobreza	Alfabetismo
La Paz	93.0%	.63	33.9%	66.3%	83.1%
Beni	4.5%	.64	31.3%	76.1%	87.2%
Cochabamba	1.0%	.63	41.2%	54.9%	78.8%
Oruro	1.4%	.62	39.8%	67.8%	84.6%
Promedio Nacional		0.64	37.6%	56.7%	86.7%

¹⁴ Dato tomado comparando el nivel promedio de alfabetismo de Bolivia y los índices de alfabetismo en los municipios donde trabaja Diaconia-FRIF, ponderados por su representación en la cartera.

¹⁵ Dato del Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2005, UNDP.

¹⁶ Matriculación promedio = número de niños en edad escolar oficial que están matriculados en la escuela primaria, secundaria o superior respecto del total de la población de niños de edad escolar oficial.

¹⁷ Esta cifra se calculó utilizando como base la línea nacional de pobreza por municipio de Bolivia en las áreas donde trabaja Diaconia-FRIF, se ponderó estas cifras por el porcentaje de cartera ubicado en cada municipio para establecer un indicador Proxy (aproximado) del nivel de pobreza de los clientes.

¹⁸ Fuentes: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2005 (UNDP) y INE; estadísticas a 2001.

Productos y Servicios

Los principales productos que otorga Diaconia-FRIF son bajo la metodología individual e incluyen a vivienda, producción y comercio. Los montos de créditos individuales permitidos por la política crediticia varían entre 30 USD y 91,000 USD (0.5% patrimonio de Diaconia), sin embargo los montos promedios varían entre 780 USD y 1112 USD. Los montos oscilan entre tres meses y cinco años. Las garantías son personales, prendarias, hipotecarias o mixtas dependiendo del monto. Pagos son mensuales. La TEG varía entre 24.2% y 26%.

La otra tecnología crediticia de Diaconia-FRIF es la Asociación de Microcrédito o Banco Comunal. Estos se otorgan con garantías solidarias y mancomunadas, con un monto promedio de 193 USD. El plazo promedio es de 4 meses, con pagos semanales y bisemanales. La TEG es de 30.3%.

Rating de Desempeño Social

▪ Institucionalización de Desempeño Social

Desempeño Social y Estrategia

La misión de Diaconia-FRIF se ha alineado con los objetivos sociales y valores cristianos de la NMA (Norwegian Mission Alliance) en Bolivia, identificando como prioridad el servicio diaconal a personas con escasos recursos. Su misión mantiene la misma esencia desde su creación, apoyado por una representación mayoritaria de la NMA en el Directorio. No obstante, falta afinar la misión y ajustarla acorde a la realidad institucional actual y en tal sentido, pueda ser mejor implementada y monitoreada. Específicamente, sería reforzado con definiciones del mercado meta (“personas de escasos recursos”) y los servicios a otorgarse (aparte de microcréditos y créditos de vivienda).

La misión de Diaconia-FRIF es compartida entre los principales órganos de gobierno y *stakeholders*. Cinco de los siete miembros de la Junta Directiva y el GG, representan a la NMA, lo cual contribuye a una toma de decisiones alineada con la misión social de las dos organizaciones, considerando la complementariedad de las mismas. Los principales financiadores también se fundamentan en una misión social fuerte, tal como Oikocredit, Oxfam Novib y Kolibri Kapital. Asimismo, la posible participación en una red como Opportunity

Internacional¹⁹ favorecería la gestión del desempeño social, especialmente por la experiencia de OI en la provisión de servicios no crediticios (microseguros, capacitación, etc.).

Aunque la misión se encuentra consolidada a los niveles superiores de Diaconia-FRIF, aún falta establecer una comunicación eficaz de la misma al personal (ver la sección “Movilización del Personal”) y a los clientes a través de materiales dentro y fuera de las agencias (hojas volantes, rótulos, carteleras, etc.). Una mayor comunicación resulta importante para la identificación de los clientes con la institución, lo que constituye la base para crear fidelidad y confianza en la entidad. Este aspecto es vital dado que la institución opera en un ambiente altamente competitivo y está contemplando la regulación en un futuro cercano. La regulación presenta tanto desafíos como oportunidades para la Gestión del Desempeño Social (GDS). Por un lado, el entorno competitivo de entidades reguladas requerirá una reevaluación del mercado meta y la implementación de un sistema de GDS eficaz que mitigue el desvío de la misión social original. Por otro lado, posibilitará tanto la consecución de fondeo más económico (y por ende una reducción de tasas de interés para los clientes) como la oferta de un mayor número de servicios (ahorros, específicamente).

Tanto las decisiones estratégicas (ubicación de agencias, productos a desarrollarse, socios estratégicos) como las operativas (modalidades de crecimiento) de Diaconia-FRIF se basan en una evaluación tanto de los potenciales beneficios financieros (competitividad, reducción del riesgo crediticio) como de los sociales, pero aún no reflejan una apertura para mayor inversión en el mejoramiento de la gestión de desempeño social (GDS) a largo plazo (ver sección “Alcance y Oferta de Servicios”). Tales decisiones evidencian un claro enfoque en la sostenibilidad financiera de la institución y el crecimiento, y reflejan la política de austeridad implementada por la gerencia recién consolidada (ver informe “GIRAFE”).

El Plan Estratégico 2007-2011 hace referencia a cuatro objetivos sociales generales (impactos económicos, impactos sociales, empoderamiento de los clientes, reducción de pobreza), pero no establece las actividades necesarias para su consecución. De la misma manera, el Plan Operativo (así como los Planes Operativos por Departamento) no contempla indicadores ni objetivos referentes a la misión social. Si bien ciertos aspectos de los productos a desarrollarse (menores intereses, productos para las zonas rurales, expansión del producto AAMM) se

¹⁹Opportunity International es una ONG estadounidense fundada en 1971, orientada al alivio de pobreza, a través de servicios financieros y no financieros a personas pobres. Actualmente, cuenta con una red de 44 IMFs a nivel mundial, a través de las cuales atiende a más de un millón de personas con una cartera de más de 702 M USD.

alinean con la misión, no se ha elaborado una planificación que asegure el cumplimiento de las estrategias establecidas:

- Planes de acción, con cronogramas y responsables, para alcanzar los objetivos generales
- Indicadores que permitan medir el logro de los objetivos (crédito promedio, % mujeres, % rurales, % pobres, etc.)
- Metas que permitan conocer el nivel de cumplimiento con los objetivos trazados

Monitoreo de Desempeño Social

Las herramientas y sistemas para el monitoreo del desempeño social en Diaconia-FRIF son todavía incipientes. La información social recopilada respecto a la clientela es básica (género) o aún no ha sido ingresada y sistematizada efectivamente en el SIG (nivel de educación y número de hijos). La implementación y sistematización dentro del SIG de estos indicadores posibilitará el monitoreo de su evolución en el tiempo así como la detección (y medición) de posibles efectos negativos de los servicios que se proveen. Por otro lado, la ausencia de una definición clara respecto a conceptos claves dentro de la misión social, tal como “personas de escasos recursos” o clientes “rurales”; no ha facilitado la implementación de objetivos que permitan el monitoreo del nivel actual de atención a estas poblaciones y por ende el alcance o grado de avance del cumplimiento con la misión social.

La limitada información disponible dentro de la institución ha sido parcialmente subsanada por el apoyo de organismos internacionales (NMA) y nacionales (Finrural) en la evaluación de desempeño social y de impacto desde el año 1996 (otro estudio está planificado para el 2008). Sin embargo, estos estudios no han logrado demostrar el cumplimiento o grado de avance con la misión (“mejorar los ingresos de personas de escasos recursos”), debido a la limitada información recogida de manera continua sobre sus clientes. En el año que viene, Finrural está gestionando la creación de un sistema de indicadores sociales para sus asociados, lo que respaldará la creación de un sistema más integral de información financiera y social.

Todavía falta por fortalecer la comunicación de la información y los indicadores existentes a la Junta Directiva para consolidar el alineamiento de las decisiones estratégicas con la misión institucional. Frente a una eminente regulación, el riesgo de no cumplir con sus objetivos sociales aún no ha sido evaluado y los procedimientos todavía no han sido revisados bajo esta perspectiva. Este análisis junto con la verificación de los datos sociales (tarea también pendiente) podrían formar parte del plan de trabajo de la futura área de riesgos.

Mobilización del personal

Los mecanismos para involucrar y motivar al personal hacia la consecución de los objetivos sociales de Diaconia-FRIF son adecuados, pero aun no totalmente formalizados. El proceso de reclutamiento no sólo está enfocado en la identificación de las capacidades financieras y técnicas de los contratados, sino también en aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos sociales:

- La capacidad de hablar el idioma local (Aymara principalmente)
- La contratación de clientes antiguos, o hijos de clientes que conocen la realidad y las necesidades del microempresario boliviano
- Una proclividad de contratar a personal participante en la iglesia evangélica, fruto de una preocupación institucional por los valores cristianos

De la misma manera, el proceso de inducción en la sede incluye módulos respecto a la misión, visión y valores de la institución. Asimismo, existe una comunicación continua acerca de la importancia de los valores institucionales, que son estrechamente ligados a sus orígenes cristianos. Sin embargo, este proceso no se encuentra reforzado con capacitación continua al personal en temas directamente vinculados a la misión social, como son atención a clientes, transparencia en operaciones financieras, elevación de autoestima de los clientes, etc.

Los procesos de evaluación e incentivos no se encuentran completamente alineados con la misión social. Aunque el proceso de evaluación anual abarca aspectos como el trato al cliente, el enfoque tanto del sistema de evaluaciones como del esquema de incentivos sigue siendo el alcance de las metas financieras. No obstante, se está contemplando la inclusión de nuevos indicadores como el crédito promedio y nuevos clientes para fomentar un desempeño financiero alineado con la misión social

El proceso de planificación y la fijación de estrategias institucionales incluyen acertadamente el input del personal. Sus recomendaciones son consideradas para el desarrollo de nuevos productos y la determinación de zonas de expansión. Sin embargo, todavía existe poca comunicación al personal sobre el impacto social de su trabajo, aunque por el momento se cuenta con pocos datos al respecto.

Alcance y Oferta de Servicios

Alcance

Con una clientela que representa el 0.4% de la población de Bolivia a mar.08, Diaconia-FRIF tiene un alcance todavía limitado. Su tamaño resulta reducido comparado con las

IMFs Bolivianas, donde Diaconia-FRIF se ubica en séptimo lugar²⁰ en número de clientes. Sin embargo, comparado con los miembros de Finrural, se ubica en tercer lugar. Mientras que el crecimiento en número de clientes se ha reducido en los últimos años (de 84.3% en 2004 a 18.2% en 2007), una mayor obtención de fondeo externo (e interno con la regulación) podría permitir un mayor crecimiento en los años venideros.

Comparado con los grupos meta definidos en la misión, el alcance de Diaconia-FRIF todavía resulta reducido. Utilizando información sobre la ubicación de la cartera de Diaconia-FRIF²¹ con los relativos índices de pobreza por municipio (ver “Presentación Institucional”), resulta que 42% de su cartera está ubicada en zonas de moderada pobreza²². Esta información sugiere que la clientela actual de Diaconia-FRIF se ubica entre pobre y no pobre, pero no personas en condiciones de extrema pobreza.

En cuanto a atención a poblaciones desfavorecidas, Diaconia-FRIF resulta debajo de sus pares en Finrural:

- Atiende a 14.2% clientes que viven en zonas rurales, comparado con un promedio de 50% de Finrural a marzo 2008 y 35.8% a nivel nacional²³
- Atiende a 62.4% clientes mujeres, comparado con 80% de Finrural a marzo 2008

Segmentación de Clientes

Diaconia-FRIF aún no ha definido específicamente a su clientela meta, aunque generalmente se define como personas de “escasos recursos”. Sin embargo, la ubicación de las agencias principalmente en las zonas urbanas de La Paz, Cochabamba y Oruro y el diseño de los servicios están adaptados para una población de pobreza moderada. Un futuro uso de subsidios cruzados entre agencias urbanas y agencias rurales y entre Créditos Individuales y AAMM debería permitir llegar a personas más pobres mientras la institución mantenga su sostenibilidad financiera.

La ubicación de agencias en zonas rurales (que a mar.08 representaban 18.2% de la cartera), ha sido una buena iniciativa para ofrecer créditos a poblaciones con poco acceso crediticio. El mercado boliviano se encuentra saturado en la zona urbana (especialmente El Alto y La Paz) pero aún quedan zonas rurales con limitado acceso a

²⁰ Según datos del MIX Market.

²¹ Aunque se cuenta con datos en el sistema acerca del nivel de ingresos de sus clientes, aun no se aplica una herramienta especializada y verificada por una persona independiente para la medición del nivel de pobreza de los clientes.

²² Moderado pobreza = Personas que acceden a varios servicios básicos (definición INE). Este rango de pobreza compara con *Indigencia* (no tienen acceso a la mayoría de servicios básicos) y *Marginalidad* (no acceden a servicios básicos).

²³ Fuente: INE 2005.

servicios financieros. La ubicación de las agencias en zonas rurales también ha complementado el desempeño financiero, dado que ha permitido controlar el nivel de riesgo crediticio. Desde el 2004, la participación de agencias rurales en términos de clientes casi se ha duplicado, incrementando de 6.8% a 13.1% a mar.08.

Aunque el sistema de garantías para los créditos individuales limita la posibilidad de brindar servicios a personas de muy escasos recursos, la expansión del producto AAMM ha posibilitado otorgar créditos a personas sin garantías reales. Desde el 2003, la proporción de clientela en AAMM se ha mantenido alrededor del 40%, aunque este producto representa solamente el 15.2% de la cartera a marzo 2008. A diferencia de algunos competidores, Diaconia-FRIF concentró la aplicación de sus AAMM en la zona urbana. Aunque, en la actualidad, esta metodología está en fase de prueba en la zona rural; sin embargo falta por definir los parámetros y la estrategia para su expansión.

Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

Diaconia-FRIF ha logrado crear productos adecuados para sus clientes actuales a través de la diversificación de su oferta crediticia y la flexibilización de las condiciones de los préstamos. Aunque no haya realizado estudios formales sobre las necesidades crediticias de sus clientes o un análisis de diferentes sectores económicos; se han realizado mejoras al diseño de productos y se han logrado flexibilizar las condiciones de algunos productos gracias a la retroalimentación del personal de las agencias. Sin embargo, la institución aún no cuenta con mecanismos formales para la adaptación continua de los servicios a las necesidades de los clientes (estudios de satisfacción, encuestas de deserción de clientes, etc.).

Diaconia-FRIF cuenta con una amplia variedad de productos que permite atender a las varias necesidades y actividades de los clientes. A la vez, esto asegura la calidad de ingresos de la institución y así impacta positivamente en los resultados financieros. Ha establecido una “escalera de créditos” comenzando con la metodología del AAMM que permite a los clientes crecer con la institución, con un rango de montos entre 30 USD y 15,000 USD. El crédito promedio ha experimentado un crecimiento desde el 2004, incrementándose de 3,715 BOB (460 USD) en dic.04 a 4,039 BOB (546 USD) en mar.08, lo que resulta mayor al promedio de Finrural de 3,450 BOB (467 USD). Esta tendencia es en gran parte resultado del mayor nivel de competencia en el mercado microfinanciero, lo cual exige el otorgamiento de montos mayores para mantener a los clientes. Sin embargo, el crédito promedio resulta menor comparado con los socios de ASOFIN, que agrupa a las

entidades reguladas, quienes colocan más de 94.62% de su cartera consolidada en créditos mayores a 1,000 USD.

Acorde con su misión, Diaconia-FRIF fue la primera IMF boliviana en brindar créditos para vivienda a personas con escasos recursos. Ha mantenido un alto porcentaje de su cartera en este producto (más del 30% desde el 2003). De la misma manera, es la institución con mayor cartera en vivienda de Finrural, y por encima del promedio de ASOFIN²⁴ (5.8% a abr.08).

Aunque la institución no está autorizada para captar depósitos, ha logrado fomentar una cultura de ahorro dentro de sus AAMM a través de la cuenta interna. La futura regulación abriría la posibilidad de brindar servicios de ahorros a todos sus clientes.

Actualmente, la institución está contemplando la introducción de varios productos nuevos:

- Seguros agrícolas para clientes en zonas rurales para el año 2008
- Crédito escolar en el 2008 (actualmente en sondeo)
- AAMM en áreas rurales, actualmente en piloto en Chulumani
- Programa de servigiros, que permitirá transferencias nacionales y remesas internacionales en los años próximos, con el apoyo de Finrural

La tasa de retención de clientes para clientes con créditos individuales²⁵ (89.9% a mar.08) resulta adecuada para un mercado tan competitivo como Bolivia. Se ha demostrado un buen esfuerzo en mejorar la retención de los clientes desde el 2006²⁶, cuando esta cifra se encontraba en 75.6%. Esta situación podría ser el resultado de una variedad de motivos (por ejemplo, insatisfacción de los clientes, clientes que descansan un ciclo o el creciente nivel de competencia). Sin embargo, Diaconia-FRIF carece de un mecanismo para entender mejor las razones de deserción de los clientes.

Costo de los Servicios

Diaconia-FRIF se ubica ligeramente por encima del promedio nacional con respecto al costo de los servicios. Su tasa efectiva global (TEG) promedio es de 26% y su rendimiento de cartera de 25.6% a marzo 2008, superiores a los estándares Bolivianos de 22% a dic.06 y de 23.7% a dic.06 para entidades no reguladas en Bolivia²⁷. Sin

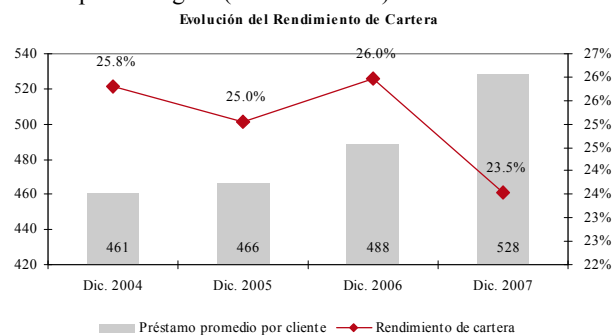
²⁴ Cartera hipotecaria en vivienda / Cartera total, fuente ASOFIN.

²⁵ Diaconia-FRIF no dispone de datos sobre la deserción de los socios de los AAMM, dado que cada crédito para un AAMM sale a nombre del grupo, y no de los clientes individuales.

²⁶ No se cuenta con datos de deserción anteriores a 2006, el año en que se implementó el SIG actual (BUFALO).

²⁷ Cifras de rendimiento de cartera tomadas de los Benchmarks LAC publicado por el MIX Market.

embargo, se encuentra muy por debajo del rendimiento de ONGs para la región (35.4% a dic.06).



Conforme con su visión, Diaconia-FRIF busca reducir el costo integral de los créditos (“Tasas de interés a precios razonables para el mercado”). En el año 2007, se realizaron cambios a la escala de tasas, reduciendo las tasas nominales para los créditos en bolivianos de 24% a 17%. Se piensa continuar reduciendo las tasas conforme Diaconia-FRIF crezca y alcance economías de escala. De la misma manera, la entidad ha tomado una perspectiva de largo plazo para la reducción de tasas de interés, basada en una disminución de los costos operativos (demostrado por una reducción de 14.5% a 12.4% en los últimos tres años) y una reducción en los costos financieros producto de una mayor capacidad de negociación con financiadores (y posiblemente la captación de depósitos en un futuro cercano). Aunque los futuros retos institucionales requerirán una mayor inversión (SIG, personal, infraestructura), el crecimiento previsto para Diaconia-FRIF haría posible realizarla sin afectar sus ratios de eficiencia.

Adicional a la tasa de interés, otros costos asociados con el crédito comprenden el costo administrativo (0.5%-0.6%), el seguro de desgravamen (1 BOB por cada 1000 BOB prestados), la legalización de firmas y la inscripción de hipotecas. La institución ha realizado esfuerzos para “agilizar los trámites y mejorar la oportunidad en los desembolsos”, a través de la reducción del tiempo para el otorgamiento de créditos de 5 días a 1-3 días

■ Responsabilidad Social

Protección de Clientes

Dado los fuertes fundamentos cristianos, Diaconia-FRIF ha cultivado una cultura organizacional de protección del cliente. Sin embargo, aun falta formalizar los procesos para asegurarla, específicamente resta por reforzar con políticas formales la transparencia de información en las transacciones con los clientes:

- Visibilidad de tasas de interés (tasa efectiva) dentro de las agencias
- Explicación clara de la diferencia en tasas de interés entre monedas

- Entrega de una copia del contrato al cliente

El buen trato al cliente por parte del personal de Diaconia-FRIF está plasmado dentro de los valores institucionales en la Planificación Estratégica, pero aun no se les ha consolidado con un Código de Conducta/Ética institucional (actualmente siendo trabajado por RRHH). Existe un buen nivel de comunicación informal con los clientes, quienes conocen a personal de la institución diferente al OC que maneja su crédito a quienes podría reportar en cualquier caso de maltrato. Esto sería fortalecido con la implementación de mecanismos formales de comunicación como buzones de sugerencias dentro de las agencias.

Existe una preocupación de proteger la privacidad y seguridad de la información de los clientes. Los contratos del personal restringen el otorgamiento de información de clientes a terceras partes sin aprobación previa. De la misma manera, los títulos de valores son protegidos bajo llave dentro de las agencias. La política de Diaconia-FRIF establece que sólo se puede devolver éstos cuando ambos cónyuges estén presentes.

Para la prevención de riesgos relacionados con servicios financieros, se monitorea el nivel de sobreendeudamiento de los clientes y se ofrece un seguro de crédito (fondo de administración de cartera) que cubre la deuda y los intereses del cliente en el caso de fallecimiento. Diaconia-FRIF emplea efectivamente la revisión sistemática de clientes en la central de riesgos, sin embargo aun no está definida la definición de sobreendeudamiento o el máximo nivel permitido. Actualmente, no se mide el nivel de cruce de clientes con otras entidades financieras²⁸, lo que permitiría determinar hasta que punto la institución está llegando a personas sin acceso a servicios financieros. Sin embargo, se puede suponer que el nivel de cruce es alto dada la importante competencia en los departamentos de La Paz y El Alto.

Política de Recursos Humanos

Diaconia-FRIF promueve un tratamiento justo al personal, con prácticas de reclutamiento estandarizadas, líneas de carrera determinadas y sistemas de incentivos transparentes. Sin embargo, existe una participación reducida de mujeres dentro de la organización (24% a nivel global), especialmente a nivel de Jefes de Agencia (0), Equipo Gerencial (1/6) y Oficiales de Crédito (14/82). Aunque la participación de la mujer resulta mejor dentro de los OCs de AAMM, el enfoque institucional en la mujer sería complementado con mayor participación de mujeres dentro de todo nivel del personal. Cabe notar que no se observa la

²⁸ Estudio disponible por la central de riesgos en Bolivia y obtenido por varios de los miembros de Finrural.

misma tendencia dentro del Directorio, donde la mitad de los miembros son mujeres.

El nivel de remuneración es justo, ubicándose entre las ONGs y los FFPs, asimismo los beneficios laborales (AFP, seguro médico) son cubiertos por la institución. Además, se ha implementado otros beneficios para el personal, como devocionales cristianos con un refrigerio semanal, un pastor a la disposición del personal, bono de alimentos para personal que labora fuera de la ciudad, compra de uniformes (principalmente para el personal de La Paz y El Alto), y seguros de vida y accidentes

Aunque se ha realizado unas capacitaciones acerca de seguridad personal y el manejo de herramientas de trabajo (motocicletas), aun no se ha establecido políticas formales acerca de la mitigación de riesgos de seguridad. Dado las características del trabajo del campo, específicamente falta establecer políticas acerca del transporte (uso de cascos, cinturones de seguridad). De la misma manera, se podría fortalecer la seguridad del personal de las Agencias, quienes constantemente manejan efectivo, a través de la presencia de oficiales de seguridad en las propias agencias.

Existe una buena representación del personal en la toma de decisiones, lo que asegura su participación en lo relacionado a las condiciones del trabajo. Dos directores son elegidos por el personal y desde el año 2005 estos pueden provenir del mismo personal²⁹.

Responsabilidad Social hacia la Comunidad

A lo largo de su historia, Diaconia-FRIF ha priorizado la inversión en proyectos sociales dentro de las comunidades donde trabaja. Ha fijado presupuestos anuales para colaborar con proyectos locales (premios, aportes económicos) y para la contribución a los proyectos de la NMA. Una nueva iniciativa para el año 2008 es la contribución a la creación de huertos familiares en El Alto y La Paz. Asimismo, logra apoyar a la creación del empleo a través del financiamiento a pequeños talleres en zonas urbanas y peri-urbanas. Existe créditos para la construcción de iglesias y centros sociales a una tasa preferencial del 17 %.

A través de varias políticas, la institución logra promover valores sociales dentro de la comunidad. Se ha establecido la política de no otorgar créditos para actividades ilegales o no permitidas (discotecas).

Conforme al compromiso con la comunidad que ha venido demostrando Diaconia-FRIF desde sus inicios, entre el

2005 y el 2007 se brindó servicios no financieros a los clientes a través del examen de cáncer uterino, dentro de 3 agencias en La Paz. Se logró atender a 758 clientes en el 2007. Para el año 2008, se está contemplando la suspensión de este programa para sustituirlo por uno de asistencia médica a los clientes a través de una caravana médica.

Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

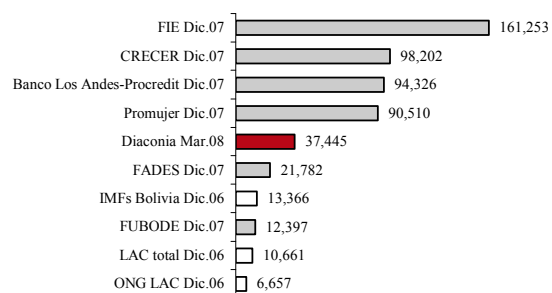
En el año 2007, se implementó una Línea Verde, con una tasa preferencial de 17% dirigida a los agricultores que utilizan practicas ecológicas en sus cultivos (no queman la tierra, no utilizan fertilizantes químicos). A mar.08, este producto representaba 46,818 USD, o 0.23% de la cartera total de créditos. Sus condiciones deben estar verificadas por el Supervisor de Agencias Rurales o el departamento de AI para asegurar una colocación eficaz de los recursos a favor de la protección del medioambiente.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

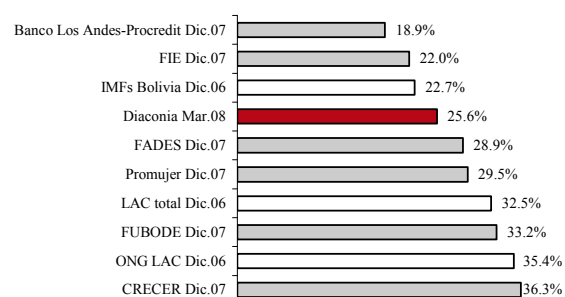
²⁹ En Mayo, 2008 se eligió como miembro del Directorio a la Administradora de la Base de Datos de Diaconia-FRIF.

Benchmarking

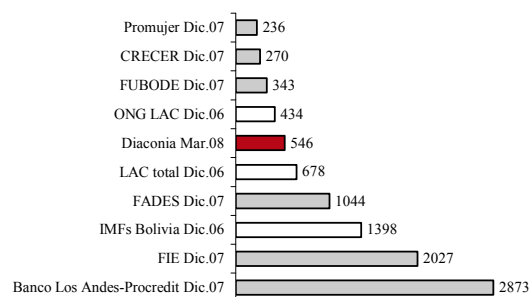
Cientes Activos



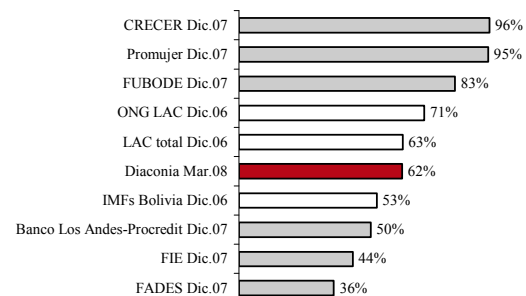
Rendimiento de cartera



Saldo promedio por cliente (USD)



% clientes mujeres



Fuentes: MIX Market, FINRURAL, ASOFIN
 IMFs: FADES, FFP FIE, Banco Los Andes-Procredit, FUBODE, Promujer, CRECER
 MBB Grupos Pares: IMFs Bolivianas, IMFs LAC, ONGs LAC

Indicadores de Desempeño

Los indicadores actualmente siendo probado por el "Social Performance Taskforce" (SPTF) y el MIX Market para los informes de desempeño social.

Composición de la clientela	Dic.07	Mar.08
% de clientes mujeres	62.6%	62.4%
% de clientes rural (a)	11.1%	12.9%
% de grupos excluidos	N/D	N/D

Clientes entrantes

% Debajo de la línea nacional de pobreza	N/D	N/D
% Dentro del 50% debajo de la línea de pobreza nacional	N/D	N/D
% Ganando menos de 1 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Ganando menos de 2 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Pobre o de bajos ingresos	N/D	N/D

Escolarización

% Escolarización de los hijos de los clientes	N/D	N/D
% niñas de edad para primaria	N/D	N/D
% niños de edad para primaria	N/D	N/D
% niñas de edad para secundaria	N/D	N/D
% de niños de edad para secundaria	N/D	N/D

Adecuación de Servicios

PAR 31 - 360 días	0.3%	0.2%
PAR > 360 días	0.5%	0.6%
Tasa de retención sencilla (b)	73.3%	89.9%
Tasa de retención con reingresantes	N/D	N/D

Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)

% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	N/D	N/D
% que han trascendido el alumbra de pobreza	N/D	N/D
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	N/D	N/D
# de empleados contratados y asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	N/D	N/D
# de empleados contratados y asalariados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	N/D	N/D
# de empleados contratados y asalariados estacionales en empresas apoyadas en el año	N/D	N/D

a) Rural = cartera manejada en agencias fuera de La Paz, Oruro, Cochabamba (población < 66,000 personas), b) calculado para Créditos Individuales.

■ Formulas

- Rendimiento de Cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta vigente promedio de 13 meses
- Ratio del costo de ahorros: Intereses y cobros pagados sobre depósitos / promedio de depósitos
- Ratio de costo de la deuda: Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados / Fondeo promedio
- Rotación (bruta): $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos): $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

■ Escala de Calificación

Rating	Definition
5+ 5	Avanzado: Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4	Comprometido: Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3	En proceso: Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2+ 2	Incipiente: Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1+ 1	Imperceptible: Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social