



TALLER DE DIAGNÓSTICO DE PRIORIDADES DE  
FORTALECIMIENTO EN EL SECTOR  
MICROFINANCIERO DE BOLIVIA:

Patrocinado por el INCAE y el Centro Internacional de Apoyo a  
las Innovaciones Financieras (AFIN)

RESULTADOS

Instituciones de Microfinanzas y Instituciones de Capacitación

La Paz, 24 de junio del 2004

Escrito por:<sup>1</sup>  
Luis Noel Alfaro Gramajo, Ph.D.  
Profesor  
INCAE

Connie Jones  
Investigadora  
CLACDS

---

<sup>1</sup> Con base en la información recopilada en el Taller de Diagnóstico de Prioridades de Capacitación realizado en Bolivia, el 24 de junio del 2004.

## **Taller de Diagnóstico de Prioridades de Fortalecimiento en las Instituciones de Microfinanzas**

Doce instituciones de microfinanzas se reunieron el jueves, el 24 de junio, 2004 para discutir e intercambiar ideas sobre el sector microfinanciero de Bolivia. La reunión fue patrocinada por el INCAE y el Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras (Centro AFIN), con el apoyo financiero del MMI, y fue realizada como un diagnóstico de las necesidades y prioridades de las instituciones microfinancieras bolivianas en la capacitación gerencial del sector, con el objetivo final de desarrollar una serie de actividades y herramientas que fomentarán y desarrollarán la administración de educación y capacitación en el sector de microfinanzas en América Latina.

El Director Ejecutivo del Centro AFIN, Carlos Rodríguez Olivieri, hizo una pequeña introducción y bienvenida para empezar la reunión. Entonces el Profesor Luis Noel Alfaro del INCAE compartió los antecedentes del Proyecto de Microfinanzas en el INCAE, los objetivos y expectativas de la reunión y la metodología prevista. Después de una breve presentación por parte de cada uno de los participantes, la investigadora Connie Jones del CLACDS presentó sobre el trabajo del mismo en el INCAE y alguna información más específica sobre los varios componentes del Proyecto de Microfinanzas.

Los participantes compartieron algunas observaciones generales antes de empezar el trabajo individual de la reunión. Específicamente, destacaron la cantidad y calidad de experiencia que tienen por estar trabajando en el sector ya por muchos años y indicaron que el hecho de tener tanta experiencia ha permitido que se aprendieran de sus fracasos. Además, ha contribuido a su capacidad de mejor posicionarse para el futuro éxito. Los participantes también compartieron que una gran parte de su éxito es debido a un gobierno y un marco regulatorio que han permitido y fomentado el desarrollo del sector. En particular, mencionaron el ejemplo del Banco Solidario (Bancosol) en promover el sector y su desarrollo.

Para sacar resultados concisos y fomentar la participación de cada individual, el INCAE implementó una metodología de hacer cuatro preguntas a todos los participantes, buscando una respuesta individual pero que también reflejara la realidad de la institución que se representaba y las experiencias y la situación del sector en el país. Las cuatro preguntas son:

1. ¿Cuáles son los tres principales aspectos internos (en las Instituciones de Microfinanzas) y los tres principales aspectos externos (en el entorno) que han contribuido a que las Instituciones de Microfinanzas en Bolivia sean tan exitosas?
2. ¿Cuáles son los tres principales aspectos internos (en las Instituciones de Microfinanzas) y los tres principales aspectos externos (en el entorno) que no han permitido que las Instituciones Microfinancieras en Bolivia sean más exitosas de lo que son?
3. Si usted tuviera la oportunidad de escribirle una carta a Dios y no existieran limitaciones de recursos, ¿qué le pediría (tres peticiones) para fortalecer a las Instituciones de Microfinanzas en Bolivia?

4. ¿Que programas de capacitación recomienda que se impartan en Bolivia para fortalecer a las Instituciones Microfinancieras? (tema del programa, dirigido a, y la duración)

### **Resultados**

Los participantes dedicaron un tiempo para contestar las preguntas y después compartir sus respuestas con el grupo. En el anexo aparece una lista de todas las respuestas de cada participante.

Los participantes compartieron varios aspectos internos que han contribuido al éxito de los microfinancieros. La mayoría de las respuestas fue factores de conocimiento y compromiso y de la innovación y tecnología. Muchos participantes indicaron que el compromiso de los gerentes y del personal en las instituciones, con su alto nivel de experiencia, ha contribuido al éxito que han experimentado en los últimos años. También, dijeron que contar con una adecuada tecnología y una visión hacia la innovación han promovido el sector bastante.

En el entorno, los participantes compartieron que una alta demanda y un fuerte apoyo gubernamental y financiero son los factores externos que más han contribuido al éxito de sus instituciones. Expresaron que todavía existe una gran demanda de servicios microfinancieros en el mercado local lo que ha impulsado su desarrollo y productividad. Además, dijeron que el sector ha contado con financiamiento y asistencia externa de organismos internacionales y del propio gobierno quien ha fomentado el crecimiento del sector por una serie de normativas legales favorables.

De los factores internos que han detenido un mejor éxito, los participantes destacaron la falta enorme de capacitaciones para el personal del sector, diciendo que hay una necesidad de contar con más personal mejor capacitado en los temas de microfinanzas, recursos humanos y atención al cliente. También, mencionaron los altos costos de operaciones y una falta de publicidad y sistemas tecnológicos especializados como obstáculos.

En el entorno, los participantes mayormente expresaron preocupación por la inestabilidad macro y una falta de comunicación que ha impedido un acceso adecuado hacia las áreas rurales, lejanas de la capital. Los conflictos políticos, culturales y económicos en los últimos años han provocado una inestabilidad que ha dañado el sector y su capacidad de servir al cliente. También, indicaron que el sector ya cuenta con más competencia con la entrada de nuevas instituciones.

Entre las peticiones de los participantes son: recursos económicos suficientes para alcanzar a las necesidades de las instituciones y sus clientes, más estabilidad política y cultural, mejores normativas legales, una mora de 0% y una reducción y desaparición de la pobreza.

Los participantes recomendaron varios programas de capacitación enfocados en los temas de: el análisis y riesgo crediticio, el mercadeo, la gerencia y liderazgo, el servicio al cliente, el manejo de negociaciones y los recursos humanos. La mayoría de las capacitaciones sería dirigidos a los gerentes de las instituciones microfinancieras pero también podrían incluir otros mandos medios y oficiales de departamentos, basado en el tema. Sugirieron duraciones prácticas entre unos 3-4 días y una semana.

## **Análisis de los resultados**

La mayor ventaja para las instituciones de microfinanzas es su experiencia por haber trabajado en el sector por muchos años. La presencia de varias instituciones muy exitosas y elevadas que actúan como ejemplos importantes para el sector, como Bancosol, también ha permitido mucho éxito en general para el sector. Muchas instituciones han aprendido de los errores pasados y han podido sobrevivir varios retos del país, como la inestabilidad política y los conflictos sociales. Además, su personal con experiencia ya actúa como consultores para instituciones en otros países que tienen interés en construir organizaciones y unidades microfinancieras.

Según los participantes, el sector cuenta con varios aspectos que han fomentado su desarrollo y éxito, incluyendo un compromiso y conocimiento del sector por parte de su personal, una alta demanda por los clientes y la población boliviana y un apoyo institucional y financiero bastante fuerte por parte de los organismos nacionales e internacionales y el gobierno.

Sin embargo, también existen algunos desafíos a un mejor éxito sectorial. Aunque las instituciones cuentan con personal bastante capacitada, existe una necesidad de contar con aún más recursos para mejores y nuevas capacitaciones y para poder extender los programas de capacitación a más personas. Además, el sector ha sufrido por una gran inestabilidad política, económica y social en Bolivia, lo que ha amenazado su desarrollo y capacidad de funcionar. También, cada día más instituciones entran el sector, aumentando la competencia y poniendo presión en las viejas instituciones a ser más exitosas y productivas y ofrecer nuevos y mejores servicios. Aunque este factor no es necesariamente malo para el desarrollo del país, sí ha sido un detrimento a las instituciones microfinancieras directamente.

Para mejor enfrentarse a estos retos y fortalecer el sector, los participantes sugirieron varios temas de capacitación gerencial, incluyendo el análisis y riesgo crediticio, el mercadeo, la gerencia y el liderazgo, el servicio al cliente, el manejo de negociaciones y los recursos humanos.

Con este tipo de capacitación el sector microfinanciero en Bolivia seguramente podrá disfrutar de aún más conocimiento y futuro éxito. Junto con su pasada experiencia, existen muchas posibilidades de parte de las instituciones a fortalecer su sector y desarrollar su eficaz y productividad en el futuro.

En comparación a los otros países del diagnóstico (Perú, Ecuador, Guatemala y Nicaragua), las instituciones de microfinanzas de Bolivia han disfrutado y beneficiado de los años de experiencia trabajando en el sector. Aún más, el país ha llegado a ser un ejemplo en como se hace las microfinanzas y muchos visitan el país para aprender de sus experiencias y conocimientos porque ya existen muchos ejemplos y documentaciones de casos bolivianos exitosos. Las instituciones de microfinanzas han podido aprovechar de oportunidades de realizar intercambios y ser anfitriones en reuniones relacionadas al sector. También, las instituciones de capacitación podrán sacar provecho de este éxito nacional y desarrollar programas de capacitaciones para exportar afuera de la capital y aún hacia otros países. El sector microfinanciero en Bolivia ya cuenta con muchas ventajas lo que pueden lanzar el sector a un futuro con mucho más éxito y mejoramiento.

## **Taller de Diagnóstico de Prioridades de Fortalecimiento en las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas**

Doce instituciones de capacitación del sector microfinanciero se reunieron el jueves, el 24 de junio, 2004 para compartir sus expectativas y discutir las necesidades del sector para mejorar el estado de capacitación en el país. Igual que en el taller de la mañana, esta reunión fue patrocinada por el INCAE y el Centro AFIN, con el apoyo financiero del MMI. Sin embargo, esta fue realizada como un diagnóstico de las necesidades y prioridades de las instituciones de capacitación que trabajan en el sector de microfinanzas en el tema de la capacitación gerencial, con el mismo objetivo final de desarrollar una serie de actividades y herramientas que fomentarán y desarrollarán la administración de educación y capacitación en el sector de microfinanzas en América Latina.

En la tarde el Gerente Nacional Comercial de BancoSol y profesor del Centro AFIN, Julio Cesar Herbas, hizo una pequeña introducción y bienvenida para empezar la reunión. El Profesor Luis Noel Alfaro del INCAE y la investigadora Connie Jones del CLACDS-INCAE repitieron sus presentaciones sobre el Proyecto de Microfinanzas, los objetivos y expectativas de la reunión y la metodología prevista, y después los participantes se presentaron.

Los participantes compartieron algunas necesidades y expectativas generales antes de empezar el trabajo individual de la reunión. Específicamente, indicaron que aunque algunas instituciones ya tienen programas de capacitación y programas de diplomados o carreras de microfinanzas, otras instituciones han expresado su interés en perseguir el desarrollo de futuras alianzas y proyectos con otras instituciones de microfinanzas porque se han dado cuenta de la gran necesidad y demanda en el país por este tipo de entrenamiento. Además, algunos expresaron su interés en ver más programas de capacitación afuera del capital y están buscando alianzas para mejor servir el interior y el resto del país.

Para sacar resultados concisos y fomentar la participación de cada individual, el INCAE implementó la misma metodología de la reunión de la mañana. Las cuatro preguntas son:

1. ¿Cuáles son los tres principales aspectos internos (en las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas) y los tres principales aspectos externos (en el entorno) que han contribuido a que las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas en Bolivia sean tan exitosas?
2. ¿Cuáles son los tres principales aspectos internos (en las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas) y los tres principales aspectos externos (en el entorno) que no han permitido que las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas en Bolivia sean más exitosas de lo que son?
3. Si usted tuviera la oportunidad de escribirle una carta a Dios y no existieran limitaciones de recursos, ¿qué le pediría (tres peticiones) para fortalecer a las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas en Bolivia?

4. ¿Que programas de capacitación recomienda que se impartan en Bolivia para fortalecer a las Instituciones de Capacitación en el Sector de Microfinanzas? (tema del programa, dirigido a, y la duración)

### **Resultados**

Los participantes dedicaron un tiempo para contestar las preguntas y después compartir sus respuestas con el grupo. En el anexo aparece una lista de todas las respuestas de cada participante.

Los participantes repitieron varios aspectos internos que han contribuido al éxito de las instituciones de capacitación trabajando en el sector microfinanciero, incluyendo la buena formación de docentes y niveles de capacitación, el acceso al tecnología y la infraestructura y un gran interés en el tema.

En el entorno, dijeron que una alta demanda por el sector, un apoyo institucional de otras universidades y programas de intercambio y un marco regulatorio flexible han sido factores positivos al éxito de las instituciones.

Sin embargo, indicaron que todavía existe unos obstáculos internos y externos que han provenido un mejor desarrollo. Internamente, las instituciones han encontrado una sobresaturación de docentes con experiencia y una falta de recursos para pagarlos. Además, hay una falta de investigaciones sobre temas importantes al sector y un consecuente desarrollo limitado de conocimiento.

En el entorno y relacionado, hay poca atracción al trabajo de docencia a tiempo completa para los mejores profesionales, existe una limitación de recursos financieros y a las instituciones financieras no les gusta compartir sus experiencias para facilitar el desarrollo de investigaciones.

Como resultado, los participantes indicaron algunas diferentes peticiones para fortalecer las instituciones de capacitación. Pidieron más dinero y recursos para motivar la incorporación de los mejores talentos como profesores, mayores fondos para mejores salarios y el fomento de investigaciones, y una inversión en tecnología para apoyar a la enseñanza.

Además, sugirieron varios temas de capacitación, incluyendo la “capacitación de capacitadores”, el mercadeo, el análisis de riesgo, la tecnología, la investigación local, las políticas públicas en microfinanzas, la competitividad y el marco legal y el desarrollo de un diplomado de microfinanzas, unos programas de intercambios y un plan de negocios. Estas capacitaciones servirían a los docentes de las instituciones de capacitación y a los gerentes y mandos medios de las instituciones de capacitación y de microfinanzas. Normalmente durarían entre unas semanas y unos meses.

### **Análisis de los resultados**

El sector microfinanciero ya cuenta con varios años de experiencia y ha alcanzado un punto en lo cual mejor puede definir sus necesidades para seguir adelante y desarrollarse aún más para el futuro. Debido a esto, las instituciones de capacitación han llegado a un punto en lo cual necesitan más recursos y entrenamiento para poder cumplir con las necesidades del sector y proveer mejores y más servicios y programas de capacitación.

Estas instituciones cuentan con varios factores que han contribuido a su éxito, incluyendo la presencia de docentes capacitados, un interés en el tema, una alta demanda, un apoyo institucional y la presencia de programas de intercambio. Sin embargo, también les faltan recursos adecuados para pagar los salarios de docentes profesionales y existe una falta de investigaciones que sirven para capacitar al sector.

Los participantes sugirieron temas que facilitarían la capacitación de los capacitadores, más otros programas para mejorar y fomentar la educación de los gerentes de las instituciones de microfinanzas en las áreas de: el mercadeo, el análisis de riesgo, la tecnología, la investigación local, las políticas públicas en microfinanzas, la competitividad y el marco legal.

Con más recursos financieros y programas de capacitación, las instituciones podrán llevar el sector adelante con mayor conocimiento y capacitación porque ya existe una tremenda motivación por parte del sector de mejorarse y ser más exitoso y capacitado.

En comparación a los otros países del diagnóstico (Perú, Ecuador, Guatemala y Nicaragua), las instituciones de capacitación en Bolivia encuentran demandas diferentes que vienen con años de experiencia trabajando en el sector. Hay mucho interés en desarrollar más programas y estudios de capacitación, que incluyan diplomados y hasta una maestría en el tema en las universidades y centros de capacitación locales. También hay interés en promover la contratación de mejores y más docentes para enseñar y profesionalizar el sector. Finalmente, las instituciones de capacitación expresaron mucho entusiasmo en el taller a poder seguir trabajando en el futuro con el sector y mejor cumplir con sus necesidades.

En conclusión, las instituciones de microfinanzas y de capacitación en el sector en Bolivia tienen la ventaja de experiencia y conocimiento. Además que cuenta con apoyo institucional por parte del gobierno y de afuera del país, tiene personal bien motivado y capacitado con ganas de ver un sector aún más desarrollado y exitoso. También existe un enorme interés y demanda por parte del sector de seguir mejorándose y capacitándose. El INCAE espera poder ayudar el sector microfinanciero boliviano con estas metas por el Proyecto de Microfinanzas del MMI en el futuro desarrollo de capacitaciones, estudios, investigaciones, programas y seminarios.