

# MANUAL DE GESTIÓN Y MANEJO DE CRÉDITOS

Fortalecimiento de organizaciones de pequeña producción agrícola



Este manual ha sido preparado para el Programa Mundial de Alimentos por:



Revisión y adaptación:

Josefina Tamayo y Felipe Lehnhoff

Las opiniones contenidas en este documento representan los puntos de vista de los materiales, las personas investigadoras y no representan forzosamente las posiciones del Programa Mundial de Alimentos.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este documento para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor.

[wfp.guatemala@wfp.org](mailto:wfp.guatemala@wfp.org)

13 calle 8-44, Zona 10, Edificio Edyma Plaza, nivel 4

Teléfonos: (502) 2333 6206 / 2333 6439

Fax: (502) 2333 7423

Ciudad de Guatemala, Guatemala



## Contenido

Introducción.....	3
1. ¿Qué es un crédito?.....	3
2. ¿Qué es un crédito asociativo?.....	5
3. Instituciones financieras .....	7
4. Gestión y manejo de créditos asociativos.....	9
5. Control administrativo .....	11
5.1. Manual de gestión asociativa de créditos.....	12
5.2. Reglamento para la buena administración de créditos asociativos ...	14
5.3. Reglamento organizativo de créditos asociativos .....	18



## Introducción

Las personas de las organizaciones de producción a pequeña escala en Guatemala ven limitado su desarrollo por no tener los recursos técnicos y económicos que necesitan para aprovechar al máximo sus recursos. Una manera de mejorar el acceso a estos recursos es organizarse en cualquiera de las formas establecidas por las leyes guatemaltecas, como asociación, cooperativa, empresa o simplemente como grupo para que juntas logren beneficios que no pueden lograr trabajando cada una por su lado. En el caso de las mujeres esta organización es, además, la que les permite aumentar sus ingresos de forma sostenible.

Uno de los beneficios que se puede obtener trabajando de forma organizada es tener acceso a fuentes de financiamiento, en otras palabras, a dinero. Este dinero les permitirá utilizar mejores insumos, técnicas mejoradas, tecnología innovadora, al final representará más producto, mejor calidad y mejores precios.

Este manual de gestión y manejo de créditos explica qué son los créditos asociativos, cómo se recomienda organizar el proceso interno para los créditos asociativos y presenta las herramientas que se pueden utilizar.

Además, describe las diferentes fuentes de financiamiento y los requerimientos mínimos de organización que deberían tener para poder gestionar créditos cuando hay que conseguirlos fuera de la organización.

## 1. ¿Qué es un crédito?

El "Crédito" es cuando una persona, una institución financiera o una organización le da dinero a otra con la condición de que lo devuelva en el tiempo acordado, normalmente se acuerda el pago de un monto adicional como intereses sobre el dinero prestado. En otras palabras, se paga adicional por el servicio de prestar el dinero.

Generalmente, se piden garantías sobre los créditos:

Las instituciones financieras en algunos casos solicitan garantías de cumplimiento de pago. Es una manera para las instituciones de reducir los riesgos. Se quedan con algo de valor por si la persona no pueda devolver el dinero prestado. Estas garantías pueden ser "prendarias" o "hipotecarias".



La garantía prendaria puede ser cualquier mueble o mercancía, por ejemplo: un televisor, un vehículo, una máquina, maíz, frijol, fertilizantes, ganado, etc.

La garantía hipotecaria es cuando se garantiza el pago del préstamo con un terreno o una casa.



Si la persona que ha prestado el dinero no paga el préstamo, el bien en garantía será propiedad de la institución financiera, después de un proceso judicial.

## 2. ¿Qué es un crédito asociativo?

El crédito asociativo es el préstamo de dinero que una institución financiera o de desarrollo hace a una organización, un grupo de personas agricultoras o una cooperativa, para utilizar en sus cosechas o negocios y mejorar su productividad. Cada persona recibe una parte del dinero del préstamo y se compromete a devolverlo en el tiempo establecido, que normalmente es después de vender su cosecha.

Por este préstamo las personas agricultoras pagan una tasa de interés acordada antes de recibir el préstamo. Todas las personas integrantes del grupo son responsables del pago del mismo, así como de sus intereses.

El objetivo general del crédito asociativo es el desarrollo de las comunidades rurales mediante el incremento de la productividad en sus territorios, por el uso de materias primas y técnicas adecuadas, facilitadas por un financiamiento oportuno.

Los objetivos específicos del crédito asociativo son:

- ✓ Mejorar la productividad mediante el uso de insumos, tecnología, entre otros
- ✓ Permitir el acceso a mejores materias primas y mejores precios por compras en grupo.
- ✓ Acceder a asistencia técnica.
- ✓ Facilitar el acceso a mejores mercados.







### 3. Instituciones financieras

Las instituciones financieras son instituciones que realizan actividades de naturaleza financiera, es decir en relación con dinero.

Los grupos de personas agricultoras, las organizaciones campesinas o las personas agricultoras en lo individual pueden gestionar créditos ante diversas instituciones. Las diferencias entre ellas son principalmente los requisitos y las tasas de interés.

Entre las personas u organizaciones que dan créditos en Guatemala están las siguientes:



**Bancos.** Los bancos, debido a las leyes y reglas que tienen que seguir, ponen requisitos que en muchos casos las personas agricultoras de pequeña escala o las agrupaciones de personas campesinas no pueden cumplir, tales como:

- ✓ Estados de cuenta bancarios
- ✓ Número de Identificación Tributaria
- ✓ Bienes en garantía



**Cooperativas de Ahorro y Crédito.** Las cooperativas son menos exigentes que los bancos en los requisitos. Sin embargo, en la mayoría de los casos exigen también garantías (terrenos, cosechas, etc.). Además, se debe pagar el costo del contrato de préstamo y la tasa de interés puede ser un poco más alta que la de los bancos.

**Asociaciones de Microcrédito.** En Guatemala estas entidades no tienen regulaciones especiales para los créditos que otorgan. Solicitan menos requisitos que los bancos y las cooperativas, sin embargo, mantienen la condición de la garantía y las tasas de interés son altas. Dentro de estas se pueden encontrar algunas, generalmente patrocinadas por entidades internacionales, que no piden muchos requisitos y con tasas bajas de interés.

**Cajas de Ahorro Rurales.** En Guatemala no existe una ley que regule las cajas de ahorro rurales, sin embargo, existen en algunos municipios. Generalmente son patrocinadas por organismos internacionales. Una caja rural otorga créditos individuales, grupales o asociativos sin mayores requisitos y con tasas de interés muy bajas. Normalmente son administradas por las personas mismas de las comunidades. Se basan en la confianza y en el conocimiento de la gente de su comunidad.



**Entidades de Desarrollo y Asistencia Social.** En Guatemala existen asociaciones y ONGs que su fin es el desarrollo económico y social de algunos sectores del país y proporcionan créditos con intereses muy bajos. Estos créditos también pueden ser individuales, grupales o asociativos.

Cada una de las instituciones anteriores tiene diferentes requisitos para otorgar el crédito. De manera individual es más difícil obtenerlos, por los factores que se mencionaron anteriormente, tales como la falta de estados de cuenta bancaria y garantías.

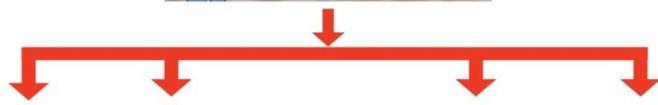
Las mujeres agricultoras enfrentan muchas dificultades para obtener créditos. La razón principal es que no se toman en cuenta las desigualdades que existen entre mujeres y hombres, de las cuales se mencionan algunas:

- La mayoría de las mujeres no tiene trabajos formales.
- Los ingresos de las mujeres son más bajos que los de los hombres.
- Pocas mujeres son propietarias de la tierra, por lo que no tienen las garantías que se piden generalmente.
- Hay más mujeres que hombres no saben leer y escribir.

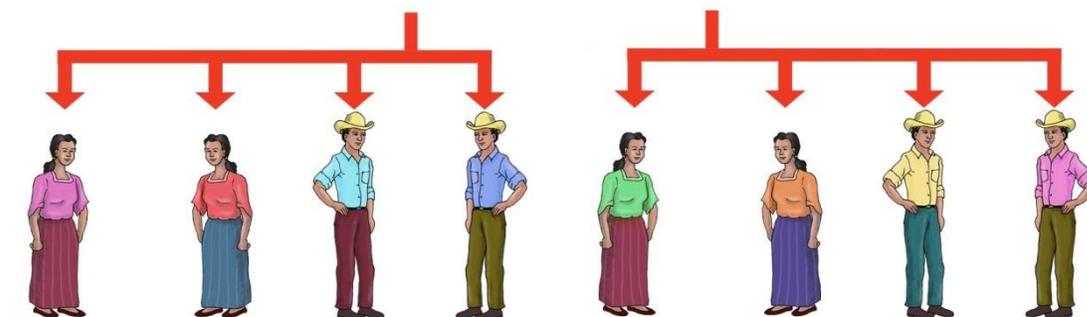
*Fuente: Manual para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de microfinanzas. Mesa de género. Unión Europea. 2003.*

## 4. Gestión y manejo de créditos asociativos

Las organizaciones o grupos de personas agricultoras pueden buscar financiamiento para mejorar su producción. Estos créditos los pueden obtener de cualquiera de las fuentes indicadas anteriormente. En la mayoría de los casos será requisito que los grupos estén organizados legalmente como asociación, empresa, cooperativa o cualquier otra forma permitida por las leyes en Guatemala.



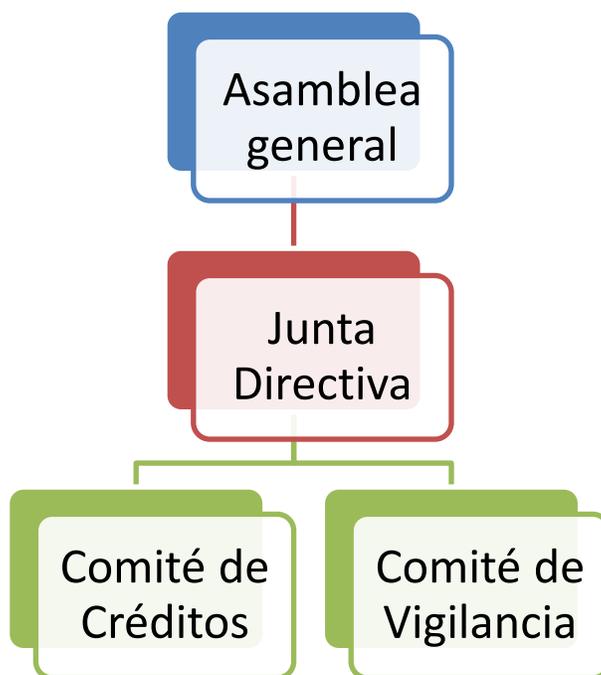
## Organización de personas agricultoras



La asamblea general tomará la decisión de nombrar a las personas encargadas de la administración y control de los créditos. Los créditos entregan a las personas asociadas según se haya acordado anteriormente entre la membresía de la organización. Cada persona productora recibirá la parte del dinero que le corresponda y será responsable de devolverlo en el tiempo antes acordado con sus respectivos intereses según se haya pactado. Las personas nombradas llevarán el control del dinero recibido, entregado y de los cobros respectivos. Por lo que se requiere organizarse bien y establecer los medios de control necesario.

Se debe evaluar bien las condiciones del crédito obtenido de la institución financiera. Se debe tomar en cuenta la tasa de interés y las condiciones que más convengan al grupo de personas agricultoras.

Se recomienda que la organización o grupo de personas agricultoras cuente con una organización interna mínima para administrar de manera adecuada los créditos. Se propone los siguientes órganos de dirección:



**La Asamblea General** está integrada por la totalidad de la membresía de la organización o grupo de personas agricultoras. Entre todas las personas nombrarán por mayoría de votos a las personas integrantes de la Junta Directiva, el Comité de Créditos y el Comité de Vigilancia. La integración de la Junta Directiva y los Comités deberá mantener la representación de mujeres y hombres, por lo que deberán integrarse con el 50% de mujeres y el 50% de hombres.

**El Comité de Créditos** será el encargado de coordinar y supervisar el otorgamiento de los fondos a las personas integrantes de la organización, así como de los cobros del capital y los intereses si hubiera.

**El Comité de Vigilancia** será el encargado en forma directa o por medio de una persona delegada de revisar que las cuentas se estén llevando de una manera correcta y ordenada. Si la organización es pequeña, el Comité de Vigilancia puede ser innecesario.

## 5. Control administrativo

Con el fin de mantener un adecuado control sobre los ingresos, egresos, créditos recibidos, créditos otorgados, cobros, pagos, cálculo de intereses, etc., es bueno que la organización contrate a una persona, de preferencia con título de perito contador, para que maneje las cuentas.



Adicionalmente, para evitar errores y establecer reglas claras en los procedimientos deberán implementar manuales administrativos. Se recomienda principalmente los siguientes:

1. Manuales de gestión asociativa de créditos
2. Reglamento de administración de créditos asociativos
3. Reglamento organizativo de créditos

**Manual de gestión asociativa de créditos.** Es un documento que contiene los procedimientos necesarios para la obtención, otorgamiento y recuperación de los créditos a dar a la membresía de la organización. Tiene como fin principal trabajar de manera organizada y controlada, evitando así pérdidas innecesarias por falta de control o seguimiento.

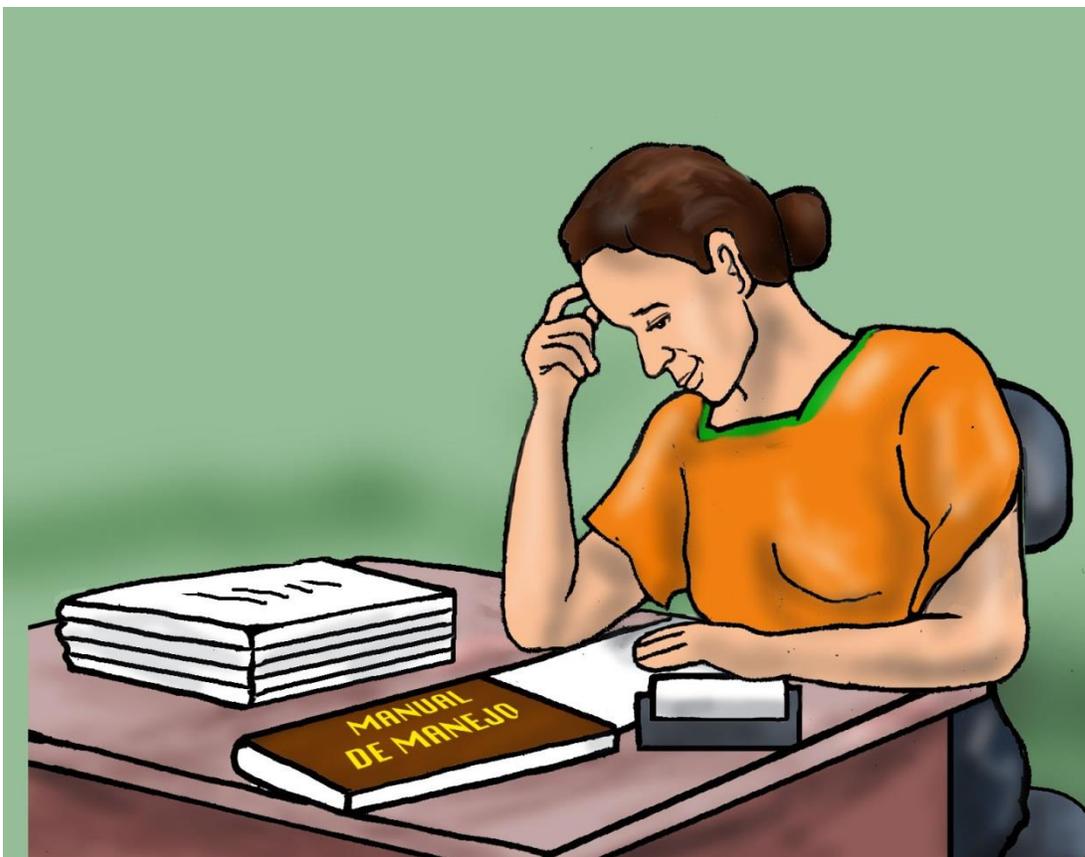
**Reglamento de administración de créditos asociativos.** Este reglamento establece las normas obligatorias que deben cumplir las personas administradoras de la organización y las personas usuarias de los créditos. De esta manera todas tienen claridad de sus derechos y obligaciones, así como de la responsabilidad de cumplir con las reglas de dicho reglamento. Las reglas definen los plazos de pago, tasas de interés, sanciones por incumplimiento, etc.

**Reglamento organizativo de créditos.** Este reglamento establece la forma de organizarse dentro de la organización para garantizar el adecuado manejo de los créditos. Incluye la forma en que se organiza el Comité de Créditos, los requisitos y obligaciones de las personas que lo integran, así como las funciones y responsabilidades de las demás personas que participan administrativamente en el proceso de otorgamiento de los créditos.

## 5.1. Manual de gestión asociativa de créditos

### Objetivos del manual:

- ✓ Indicar los procedimientos de recibo, entrega y administración de los créditos.
- ✓ Indicar las funciones, actividades y responsabilidades de las personas del grupo que administran y de las que reciben los créditos.
- ✓ Servir como medio de orientación para las personas que quieran conocer el procedimiento de manejo de créditos.
- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de los procedimientos mínimos.
- ✓ Facilitar las labores de verificación del buen manejo de los fondos.



**El manual generalmente incluye lo siguiente:**

1. Introducción. Generalidades sobre su contenido.
2. Objetivos. Se indica cuáles son los objetivos del manual.
3. Marco jurídico. Consideraciones legales sobre créditos.
4. Términos y definiciones. Se definen los términos para que la persona usuaria sepa qué significa cada concepto del manual.
5. Políticas de crédito. Se explican las reglas establecidas en el reglamento que tienen relación con el manual para su cumplimiento.
6. Procedimientos para afiliarse a la organización.
7. Procedimiento y requisitos para solicitar formar parte del grupo asociativo y poder obtener crédito.
8. Procedimiento de documentación y aprobación de créditos.
9. Procedimientos de emisión, registro y control de cobros.
10. Reglas y procedimientos de pago de créditos.
11. Gestión de recordatorio de pago. Cuándo, cómo y quién lo hace.



12. Procedimiento de cobros atrasados. Emisión de reportes y seguimiento.
13. Procedimiento para cuentas incobrables.
14. Formularios y registros para utilizar (libro de ingresos, libro de egresos, libro de control de créditos, recibos de caja, etc.).
15. Otros asuntos necesarios.

Es importante recordar que cada organización es diferente, por lo que es necesario adaptar el manual a la manera de trabajar de cada organización. Se cuenta con el anterior contenido básico, pero cada organización irá trabajando en su propio manual, de acuerdo con sus necesidades e intereses.

También se debe tomar en cuenta en el manual las necesidades e intereses de las mujeres para asegurar que estén incluidas en todos los procedimientos y que tengan acceso al crédito en condiciones iguales que los hombres.

## **5.2. Reglamento para la buena administración de créditos asociativos**

Este documento detalla las reglas a cumplir para la administración de créditos asociativos.

El reglamento de administración de créditos debe incluir principalmente lo siguiente:

1. Antecedentes. Razones por hacer al reglamento.
2. Ámbito de aplicación. Indicar qué personas están obligadas a cumplirlo.
3. Requisitos para ser parte de la organización.
4. Indicación del papel de los órganos en la gestión y otorgamiento de los créditos. Los órganos son el Comité de Créditos, la Junta Directiva y el Comité de Vigilancia.
5. Establecer las políticas generales de los créditos.
6. Forma de documentar la deuda.



7. Establecimiento de límites de crédito. El reglamento indicará el límite de crédito a conceder. El límite puede ser variable, o sea que cada persona sujeta de crédito tiene un límite específico previamente establecido.
8. Plazo del crédito. Es la cantidad de días que se otorgan para que pague la deuda.
9. Requisitos para autorizar prorroga en el pago del crédito. Se establece si se permitirán prorrogas en los pagos y quienes podrá autorizar para concederlas.
10. Sanciones en caso de mora en el pago. Se debe establecer las sanciones en caso de mora en los pagos. Puede ser fija o variable.
11. Cuentas incobrables. Se establecerán las reglas a seguir en caso de cuentas incobrables.
12. Otros asuntos necesarios.

Es muy importante incluir en cada uno de los puntos que se mencionan aspectos para garantizar que las mujeres tengan las mismas posibilidades de acceso a los créditos asociativos que los hombres. Será necesario tomar en cuenta las limitaciones que las mujeres enfrentan.

Para identificar las limitaciones que limitan el acceso a créditos de las mujeres dentro de la organización, se puede hacer un diagnóstico. Tanto mujeres como hombres deberían participar en el diagnóstico para conjuntamente ver cuáles limitaciones existen. A partir del diagnóstico, se pueden incluir en el reglamento y el manual acciones y reglas especiales para cubrir cada una de las limitaciones.



## Ejercicio 2. Elementos para los reglamentos internos

---

1. ¿Existen diferencias en el acceso a créditos entre mujeres y hombres?  
¿Cuáles?
  
2. ¿Las mujeres tendrán el control completo sobre el uso de los créditos otorgados? ¿Por qué sí o por qué no?
  
3. ¿Qué podemos hacer como organización para garantizar el acceso y el control de los créditos por las mujeres?



## **Ejemplo de reglamento**

### **DERECHO AL CRÉDITO**

Artículo 1. La persona que pertenece a la membresía de la organización tendrá acceso al crédito y a los servicios especiales desde el momento de su integración a la organización.

### **CAPACIDAD DE PAGO**

Artículo 2. Para efectos de acceder a los créditos se tendrá en cuenta siempre la capacidad de pago de la persona asociada y sus antecedentes.

### **AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO**

Artículo 3. La amortización de los créditos deberá empezar en el mes siguiente a aquel en el que se levante la cosecha o en la fecha previamente acordada. Su abono será mensual salvo en aquellos casos especiales que requieren otra modalidad de cancelación.

### **PLAZO**

Artículo 4. El plazo máximo para otorgar crédito es de xx meses.

### **INTERESES**

Artículo 5. La tasa de interés será de xx%.

### **REQUISITOS**

Artículo 6. Para poder optar al crédito la persona deberá llenar los requisitos siguientes:

- Ser parte de la membresía de la organización.
- Presentar solicitud según formulario establecido.
- Haber cumplido con el pago de préstamos anteriores.

### **MOROSIDAD**

Artículo 7. En caso de atraso en el pago del préstamo la persona deudora deberá pagar un recargo por mora del xx% sobre el saldo mensual.

Artículo 8. Etc.

### 5.3. Reglamento organizativo de créditos asociativos

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la organización, se necesita organizar estructuras que tengan como función la administración y el control de los créditos. Como mínimo se necesita el Comité de Créditos y si la organización es grande también el Comité de Vigilancia.



Estos Comités tienen como objetivo mantener el buen uso del dinero otorgado a las personas beneficiarias de los créditos y reducir al mínimo la falta de pago de los créditos.

Para que estos comités funcionen adecuadamente es importante que sean nombrados por la

Asamblea General, que se integre por el 50% de mujeres y el 50% de hombres y que se les elabore un reglamento para establecer sus funciones y responsabilidades.

El contenido mínimo de estos reglamentos incluye:

#### REGLAMENTO PARA CRÉDITOS COMITÉ DE CRÉDITOS

Artículo 1. El Comité de Créditos será nombrado por la Asamblea General y estará integrado por 6 personas, de las cuales 3 son mujeres y 3 son hombres. Entre las personas nombradas, se elegirá por mayoría a la persona presidenta y a la persona secretaria. Las otras personas serán directoras.

Artículo 2. El Comité se reunirá de manera ordinaria una vez por semana y extraordinariamente por convocatoria de la persona que preside el Comité.

Artículo 3. En todo caso las aprobaciones de los créditos serán realizadas por mayoría entre las personas que integran el comité. Si hubiera empate la persona que preside tendrá doble voto.



Artículo 4. La persona secretaria del Comité llevará una relación de actas numeradas consecutivamente, en las cuales dejará constancia de todas las decisiones y/o créditos aprobados.

#### OBJETIVOS

Artículo 5. Los objetivos del Comité de Créditos serán los siguientes:

- a. Estudiar las solicitudes de crédito.
- b. Velar porque se cumplan los reglamentos al respecto.
- c. Recomendar las prioridades en la aprobación de los préstamos.
- d. Mejorar los métodos de evaluación de las Solicitudes de Crédito.
- e. Verificar que cada solicitud esté diligenciada correctamente.

#### ESTADOS DE CUENTA

Artículo 6. El comité deberá conocer en cada reunión el estado de los créditos y tomar acciones sobre los que presentan atraso en el pago.

#### CAPACIDAD DE PAGO

Artículo 7. Para efectos de aprobar los créditos se tendrá en cuenta siempre la capacidad de pago de la persona asociada y sus antecedentes.

Artículo 8. Agregar otros asuntos necesarios.