

Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP)

18 años Impulsando la Inclusión Financiera, la Productividad y el Desarrollo Territorial en Bolivia

2007-2025



Directorio 2025

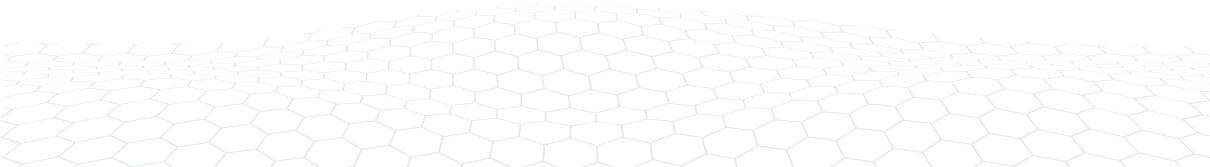
Ninette Denise Paz Bernardini
Presidente

Jorge C. Albarracín Deker
Vicepresidente

Javier Rolando Escalante Villegas
Director Secretario

Víctor Ramírez Medina
Director Vocal

Roberto Yecid Aparicio Espinar
Síndico



Plantel Ejecutivo 2025

Ariel Erwin Zabala David
Gerente General

Arturo Martín Peralta De la Quintana
Gerente Jurídico y de Fideicomisos

Matilde Caterine Vargas Hernández
Gerente de Negocios

Fernando Felipe Bellott Llano
Gerente de Gestión Financiera

Jesús Chumacero Siles
Gerente de Asistencia Técnica e Innovación Productiva

Eduardo Salinas Saravia
Gerente de Riesgos

Luis Gonzalo Erquicia Dávalos
Gerente de Operaciones

Carmen Balcázar Ayala
Gerente de Administración y Talento Humano

Alfredo Quisbert Vargas
Gerente de Sistemas y Tecnologías de la Información

Pedro Emilio Carrión Martínez
Gerente de Auditoría Interna

Contenido

Presentación	1
Resumen	3
Introducción	4
1. Contexto, Problemas e Intenciones que dan Origen al FDP (2006–2007)	6
1.1. Contexto Histórico y Nuevo Modelo Estatal	6
1.2. Situación del Sistema Financiero y del País en 2007	6
1.3. Problemas y Brechas que se Buscaba Atender con el FDP	7
1.4. De la Decisión Política al Diseño del Instrumento	7
1.5. El FDP dentro de la Estrategia de Construcción de Banca de Desarrollo	7
2. Diseño Normativo e Institucional del FDP	8
2.1. Origen y Fundamento Político-Institucional	8
2.2. Marco Legal y Evolución Normativa	8
2.3. Contrato del Fideicomiso y Arquitectura Operativa	9
3. Referentes Teórico-Conceptuales para Leer la Experiencia del FDP	9
3.1. Banca de Desarrollo y Financiamiento con Propósito	10
3.2. Fideicomisos Públicos como Instrumentos Híbridos	10
3.3. Crédito, Inclusión Financiera y Desarrollo: de la Transacción al Proceso	11
4. De la Reflexión a la Decisión: el Diseño del FDP	12
4.1. ¿Qué Problema Decidimos Resolver?	12
4.2. ¿Qué Debates Enfrentamos al Diseñar el FDP?	13
4.3. ¿A Quién Queríamos Llegar y con Qué Modalidades?	13
4.4. ¿Con qué Hipótesis de Trabajo se Operó?	14
5. Trayectoria del FDP en Créditos Productivos: Expansión, Consolidación y Ajustes (2007–2025)	14
5.1. Diseño y Lógica de los Créditos Productivos Individuales (CPI)	14
5.1.1. Objetivos y Población Objetivo	15
5.1.2. Condiciones Financieras y Características del Producto	15
5.1.3. Rol de las Entidades Financieras Mandatarias	16
5.1.4. Rol del BDP en la Administración Directa del Fideicomisos	16
5.2. Etapas del FDP en la Historia del BDP-SAM	17
5.2.1. Etapa de Inicio y Puesta en Marcha (2007–2010): Expansión Rápida con Énfasis en Cobertura	17
5.2.2. Etapa de Ajuste y Maduración (2011–2019): Ordenar la Casa y Consolidar el Instrumento	18
5.2.3. Impacto de la Pandemia y Periodo Reciente (2020–2025): Contracción, Resiliencia y Cierre de Ciclo	19
5.3. Desempeño Financiero y Rotación del Capital	21
5.3.1. Monto Total Desembolsado y Evolución de los Flujos Anuales	21

5.3.2. Rotación del Capital Fideicomitido	23
5.3.3. Número de Prestatarios e Inclusión Financiera	24
5.3.4. Distribución por Modalidad: Peso del CPI y alcance del CPA	25
5.3.5. Elementos de Sostenibilidad Operativa: Calidad de Cartera y Mora	27
5.4. Cobertura Territorial y Sectorial	28
5.4.1. Municipios Atendidos y Orientación Rural– Urbana	29
5.4.2. Distribución por Departamentos	31
5.4.3. Sectores y Rubros Productivos Financiados	32
5.5. Perfil de Beneficiarios e Inclusión Financiera	33
5.5.1. Tamaño de Unidad Económica y Tipología de Productores	33
5.5.2. Nivel Educativo y Características Sociales	34
5.5.3. Participación por Género	35
5.5.4. Nuevos Prestatarios Incorporados al Sistema Financiero	36
6. Impactos del FDP en Ingresos y Patrimonio:	
lo que Muestran los Datos	37
6.1. Enfoque General del Análisis de Impactos	37
6.2. Cambios en el Patrimonio entre Sucesivos Créditos	39
6.3. Cambios en los Ingresos entre Sucesivos Créditos	40
6.4. Diferencias Territoriales en los Resultados	41
6.5. Lo que nos dicen los Datos: Lectura Interpretativa de los Resultados	43
7. La Experiencia de los Créditos Productivos Asociativos (CPA):	
Aprendizajes desde una Modalidad en Tensión	44
7.1. Diseño, Alcance y Principales Características del CPA	44
7.2. Ejecución y Resultados de la Cartera CPA	45
7.3. Problemas en la Administración y Uso de los Recursos	46
7.4. Debilidades de Gobernanza Interna en las Asociaciones	47
7.5. Conflictos entre Representantes y Asociados	47
7.6. Efectos en la Mora y en la Percepción del Producto	47
7.7. Condiciones para Repensar el Crédito Asociativo hacia Adelante	48
8. Experiencias del FDP desde los Beneficiarios: Historias de Cambio	49
8.1. Artesanías Fernández: de Taller Familiar a Proveedor para Mercados Externos	49
8.2. Germán Chipana y Mario Portugal: Artesanía en Madera y Acceso a Mercados Internacionales	50
8.3. Roberto Marín: Modernización de una Pequeña Fábrica de Colchones	51
8.4. Lidia Apaza Huanca: Artesanía en Hojalata e Inclusión de Personas Privadas de Libertad	52
8.5. Rebeca Paredes: Diseño de Moda y Fortalecimiento de un Emprendimiento Creativo	52

8.6. Justino Chambi: Juventud Rural, Riego y Consolidación de un Proyecto Agrícola	53
9. Lecciones Aprendidas: lo que el FDP enseñó al BDP-SAM	54
9.1. Lecciones sobre Diseño Normativo y Contractual	54
9.2. Lecciones sobre Gestión Operativa y Administración del Crédito	55
9.3. Lecciones sobre Inclusión Financiera y Territorial	55
9.4. Lecciones sobre las Modalidades CPI y CPA: Aprendizajes Comparativos	56
9.5. Lecciones sobre el Aprendizaje Institucional del BDP-SAM	57
10. Desafíos hacia Adelante: lo que Queda Abierto tras la Experiencia del FDP	58
10.1. Usar lo Aprendido para Nuevos Instrumentos de Crédito Productivo	59
10.2. Mantener viva la Agenda de Evaluación, Inclusión y Territorio	59
ANEXOS	61

Presentación

El presente documento constituye una sistematización integral de dieciocho años de experiencia del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP), el instrumento emblemático mediante el cual el Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) ha desplegado su mandato de banca de desarrollo con foco en inclusión financiera y fomento productivo. Esta sistematización no es una recopilación administrativa de cifras, sino una reconstrucción rigurosa que combina análisis histórico, evaluación cuantitativa y reflexión institucional, permitiendo entender tanto lo que el FDP fue capaz de lograr como las tensiones, aprendizajes y lecciones que acumuló a lo largo de casi dos décadas de operación.

El documento responde a una necesidad fundamental: que la experiencia acumulada en el diseño, implementación y gestión de este instrumento de política pública no se disperse, sino que se traduzca en aprendizajes transferibles a nuevos fideicomisos y líneas de financiamiento productivo.

En términos de alcance y esfuerzo, el documento presenta resultados sumamente relevantes que merecen ser destacados: el FDP canalizó Bs2.656,4 millones en crédito productivo hacia 57.071 beneficiarios, alcanzó cobertura en 303 municipios del país (aproximadamente el 90% de la geografía nacional), y logró una rotación de capital de 2,18 veces, lo que confirma la sostenibilidad operativa de un instrumento de fomento a tasa preferencial del 6% anual. Más significativo aún: el 73% de los beneficiarios accedió por primera vez al sistema financiero formal a través del FDP, demostrando que la institución cumplió efectivamente su propósito de incluir a productores históricamente excluidos.

Los análisis de impacto revelan que quienes accedieron a múltiples créditos duplicaron o multiplicaron varias veces su patrimonio e ingresos, confirmando que el crédito productivo, cuando se gestiona con visión de largo plazo y enfoque generativo, trasciende la mera transacción financiera.

La elaboración de este documento ha requerido un esfuerzo institucional considerable: revisión exhaustiva de archivos normativos y contratos fiduciarios desde 2007, análisis de bases de datos longitudinales del FDP con miles de registros, aplicación de metodologías estadísticas avanzadas (modelos de efectos fijos, pruebas de significancia pareadas), incorporación de aportes cualitativos del BDP-SAM a través de sus distintas gestiones, y síntesis de aprendizajes acumulados, gobernanza de intermediarios financieros y evaluación de impactos.

Este proceso de sistematización no ha sido lineal: ha implicado identificar patrones consistentes entre etapas de expansión, ajuste, maduración y contracción del instrumento; contrastar datos administrativos con resultados cualitativos; y mantener una perspectiva crítica que reconoce tanto éxitos como limitaciones, especialmente en la modalidad de créditos asociativos. El documento refleja, en suma, la capacidad institucional del BDP-SAM para mirar su propia historia con rigor analítico.

Los aprendizajes centrales que el FDP deja instalados son de valor duradero para la política de banca de desarrollo: es posible combinar tasas de fomento competitivas con sostenibilidad operativa si se acompaña de gestión prudente del riesgo y administración fiduciaria activa; el crédito productivo genera impactos reales y mensurables en patrimonio, ingresos y empleo cuando se accede de forma reiterada y se articula con contextos territoriales favorables; la arquitectura dual entre créditos individuales y asociativos permite escalar inclusión, pero requiere diferentes niveles de fortalecimiento institucional; y la evaluación rigurosa de resultados es parte constitutiva de una banca de desarrollo moderna que aprende de su propia experiencia. Estos aprendizajes no son patrimonio del pasado, están siendo transferidos ya a nuevos fideicomisos sectoriales y líneas especializadas del BDP-SAM, que aproveche lo aprendido para enfrentar los desafíos del período 2026-2030, particularmente en torno a género, juventud, innovación productiva y articulación entre crédito, asistencia técnica y políticas territoriales.



Ariel Zabala David
Gerente General

Resumen

El Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) fue el primer gran instrumento a través del cual el Estado y el BDP-SAM impulsaron una banca de desarrollo orientada al fomento productivo. Entre 2007 a septiembre de 2025 canalizó Bs2.656,4 millones en 57.071 créditos, alcanzando 303 municipios y priorizando sectores vinculados a alimentos, manufactura ligera y artesanía. El 73% de los beneficiarios accedió por primera vez al sistema financiero, y la mora total sumando el Crédito Productivo Individual (CPI) y Crédito Productivo Asociativo (CPA) representó apenas el 4,8% del capital movilizado, confirmando la solidez del modelo. Los análisis muestran que los beneficiarios que accedieron a más de un crédito aumentaron significativamente su patrimonio e ingresos, mientras las experiencias en distintos territorios demostraron que el crédito es más eficaz cuando se combina con infraestructura, mercados y asistencia técnica.

Más allá de los resultados financieros, el FDP fue una escuela institucional para el BDP. Dejó aprendizajes sobre cómo diseñar fideicomisos sostenibles, cómo trabajar con entidades financieras mandatarias y cómo equilibrar inclusión con responsabilidad crediticia. El CPI mostró que es posible prestar con tasas de fomento 6% y alta recuperación, mientras el CPA evidenció la necesidad de fortalecer la gobernanza y el acompañamiento a las organizaciones. A dieciocho años de su creación, el FDP deja un legado de capacidades, evidencia e impactos que sirven de base para futuros instrumentos de crédito productivo y para una banca de desarrollo más territorial, inclusiva y generativa.

Introducción

Desde su creación en 2007, el Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) se ha convertido en uno de los instrumentos más emblemáticos a través de los cuales el estado y el Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) han intentado transformar la relación entre sistema financiero, producción y territorio. Nacido en un momento de reconfiguración del modelo estatal y de redefinición del rol del crédito en la economía, el FDP no sólo aportó recursos financieros a miles de productores, sino que abrió un camino para pensar en la banca de desarrollo como una política intencional, orientada a generar cambios estructurales y no únicamente operaciones aisladas.

A lo largo de casi dos décadas, el FDP canalizó recursos hacia micro y pequeñas unidades productivas urbanas y rurales, impulsó rubros vinculados a la seguridad alimentaria y contribuyó a la inclusión financiera de actores históricamente excluidos del sistema bancario. Al mismo tiempo, obligó al propio BDP-SAM a desarrollar nuevas capacidades: gestionar un fideicomiso público, operar a través de entidades financieras mandatarias y, posteriormente, administrar directamente créditos productivos; diseñar productos diferenciados para individuos y asociaciones; y aprender de los resultados, tanto cuando estos fueron exitosos como cuando evidenciaron límites y tensiones.

Este documento nace de la necesidad de mirar esa trayectoria en perspectiva, no sólo describiendo cifras e hitos, sino reconstruyendo el recorrido, los resultados, los efectos y los impactos del FDP, y, sobre todo, las lecciones que esta experiencia deja para el BDP-SAM y para la política de desarrollo productivo en Bolivia.

En síntesis, este documento sistematiza la experiencia del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo entre 2007 y 2025, reconstruyendo su origen y contexto, analizando su diseño e implementación tanto en créditos individuales como asociativos, sus efectos en la inclusión financiera, territorial y productiva, y los aprendizajes institucionales que deja para el BDP-SAM. La sistematización combina una mirada histórica y narrativa con un enfoque analítico y generativo del crédito como proceso de transformación y construcción de capacidades, más allá de la mera transacción financiera.

Para ordenar el análisis, el documento se organizó en torno a un conjunto de preguntas que funcionan como hilo conductor:

- ¿Qué rol cumplió el FDP en la construcción de la banca de desarrollo en Bolivia? Esto implica entender por qué se creó, qué lugar ocupó dentro de la arquitectura financiera pública y cómo fue evolucionando su diseño normativo e institucional.
- ¿Qué transformaciones generó el FDP en productores, territorios y en el propio BDP? Aquí interesa examinar los cambios en acceso al crédito, inclusión financiera, desempeño productivo, generación de empleo y comportamiento patrimonial y de ingresos de las unidades atendidas, así como los aprendizajes organizacionales dentro del banco.
- ¿Qué aprendizajes, positivos y negativos, deja la experiencia del FDP? El foco está en las lecciones sobre diseño normativo, modalidades de crédito (CPI y CPA), gestión de riesgos, gobernanza de las organizaciones beneficiarias y capacidades institucionales desarrolladas o aún pendientes.
- ¿Qué desafíos abre esta experiencia para el diseño de un “FDP 2.0” y de nuevos fideicomisos productivos? Desde la evaluación de lo actuado, se busca identificar desafíos estratégicos hacia adelante: segmentación más fina, articulación entre crédito y asistencia técnica, digitalización, enfoque territorial, asociatividad, género y juventud, entre otros.

La combinación de las diversas fuentes¹ permite articular una narración que no se limita a “contar lo que pasó”, sino que intenta explicar por qué el FDP evolucionó como lo hizo, qué efectos produjo en distintos niveles y qué condiciones fueron necesarias o estuvieron ausentes para que sus intenciones generativas se concretaran.

Finalmente, el documento se organiza en diez capítulos. El Capítulo 1 sitúa el contexto del sistema financiero y el nacimiento del FDP; el Capítulo 2 reconstruye las intenciones y decisiones que dieron forma al instrumento; el Capítulo 3 describe su estructura normativa e institucional; y el Capítulo 4 presenta los referentes conceptuales que orientan la lectura del crédito como proceso de desarrollo. Los capítulos 5 a 8 se centran en la experiencia concreta: el diseño de las modalidades CPI y CPA, la trayectoria del FDP en créditos individuales, la evidencia de mejoras en ingresos y patrimonio y la experiencia específica de los créditos asociativos. El Capítulo 9 sintetiza las lecciones aprendidas y el Capítulo 10 plantea los desafíos hacia adelante para el BDP-SAM en materia de fideicomisos productivos, abriendo la discusión sobre la posible configuración de un “FDP 2.0” acorde a los desafíos del periodo 2025–2030.

¹ La sistematización combina revisión documental, análisis de bases de datos del FDP y aportes institucionales del BDP-SAM, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas para interpretar los resultados, decisiones y aprendizajes acumulados entre 2007 y 2025.

1. Contexto, Problemas e Intenciones que dan Origen al FDP (2006–2007)

1.1. Contexto Histórico y Nuevo Modelo Estatal

Entre 2006 y 2007 Bolivia atraviesa un proceso de reconfiguración profunda de su modelo de desarrollo. El nuevo ciclo político coloca en el centro del discurso y de la acción estatal la recuperación de la soberanía sobre los recursos naturales, la redistribución de la riqueza y la prioridad del sector productivo interno como base del “vivir bien”. En este contexto, el Estado asume un rol más activo en la economía, no sólo como regulador, sino como actor directo en la provisión de servicios estratégicos, entre ellos el financiamiento.

El sistema financiero boliviano, marcado por las reformas liberalizadoras de los años noventa, había avanzado en estabilidad y expansión urbana, pero mantenía importantes vacíos de inclusión financiera, productiva y territorial. La experiencia mostraba que, bajo una lógica puramente comercial, la banca tendía a concentrarse en segmentos menos riesgosos, con mejores garantías y ubicados principalmente en ciudades intermedias y grandes. El desafío del nuevo modelo estatal era desplazar esa frontera de acceso al crédito hacia sectores y territorios históricamente relegados.

En ese marco, la creación del **BDP-SAM** responde a la decisión de dotar al país de una banca de desarrollo pública con mandato explícito de fortalecer el aparato productivo y ampliar la inclusión financiera. Sin embargo, el modo concreto en que este banco iba a operar requería instrumentos y arreglos institucionales acordes con las nuevas prioridades.

1.2. Situación del Sistema Financiero y del País en 2007

En 2007 el sistema financiero boliviano mostraba una fuerte concentración del crédito en actividades comerciales y de servicios, mientras que los préstamos productivos especialmente para agricultura, manufactura de pequeña escala y actividades rurales eran escasos y dispersos.

La red de atención estaba sesgada hacia capitales departamentales y ciudades intermedias; los municipios rurales y comunidades campesinas permanecían subatendidos y dependían de mecanismos informales o de endeudamiento caro, con tasas que llegaban al 39 %.

En ese momento, el BDP-SAM se hallaba en su etapa inicial, operando principalmente como **banco de Segundo Piso**, canalizando recursos a través de entidades financieras reguladas con presencia territorial. Esta arquitectura permitía

aprovechar la experiencia del sistema financiero existente, aunque planteaba el reto de alinear sus incentivos con los objetivos de la política pública productiva.

1.3. Problemas y Brechas que se Buscaba Atender con el FDP

El FDP surge como respuesta a un conjunto de brechas estructurales:

- **Exclusión financiera** de micro y pequeños productores agrícolas, manufactureros y de servicios productivos sin acceso a garantías ni historial crediticio.
- **Condiciones inadecuadas de financiamiento**, con tasas altas y plazos cortos, poco compatibles con los ciclos de producción.
- **Desigualdad territorial**, con escasa presencia de crédito en municipios rurales y regiones periféricas.

Estas limitaciones explican la necesidad de crear un instrumento capaz de canalizar recursos públicos hacia el sector productivo en condiciones de fomento y con alcance nacional.

1.4. De la Decisión Política al Diseño del Instrumento

La decisión de crear el FDP, formalizada en 2007 mediante decreto supremo, buscó transformar esas brechas en una política pública concreta. El nuevo instrumento debía responder simultáneamente a tres desafíos: **movilizar recursos públicos hacia la producción, incluir actores históricamente excluidos y garantizar la sostenibilidad del capital**.

El modo de hacerlo, las modalidades de crédito, los canales de operación y las condiciones financieras será desarrollado en los capítulos siguientes.

1.5. El FDP Dentro de la Estrategia de Construcción de Banca de Desarrollo

Desde su origen, el FDP se inscribe en la estrategia estatal de reconstrucción de la banca de desarrollo, demostrando que es posible combinar inclusión financiera, fomento productivo y disciplina operativa. Con el tiempo, la experiencia acumulada a través del fideicomiso permitirá al BDP-SAM diseñar nuevos instrumentos, ampliar su alcance y consolidarse como pilar de la arquitectura financiera pública del país.

La respuesta concreta a estas brechas llegó con la creación, en 2007, del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo administrado por el BDP-SAM. A partir de entonces, la pregunta dejó de ser si el Estado debía intervenir en el crédito productivo, para convertirse en un instrumento capaz de hacerlo de manera efectiva y sostenible. Los capítulos siguientes desarrollan ese tránsito: primero el marco normativo e institucional que dio soporte al FDP, luego los referentes conceptuales y las decisiones de diseño que marcaron su trayectoria.

2. Diseño Normativo e Institucional del FDP

El **Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP)** surge en 2007, en un contexto de redefinición del rol del Estado en la economía boliviana. Tras décadas de debilitamiento de la banca pública, el país inició un nuevo ciclo orientado a **recuperar la capacidad estatal de planificar, financiar e impulsar la producción**. La creación del **BDP-SAM** y del FDP fueron los instrumentos centrales de esa estrategia: el primero como institución financiera pública, y el segundo como su herramienta operativa para canalizar recursos hacia sectores productivos con equidad territorial.

2.1. Origen y Fundamento Político-Institucional

El **Decreto Supremo N° 29145** de mayo de 2007 autoriza al entonces Ministerio de Hacienda a constituir un fideicomiso con recursos del Tesoro General de la Nación, administrado por el BDP-SAM en calidad de fiduciario. Su creación se inscribe en el **Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien” (2006)**, que planteó la formación de una banca de desarrollo pública y la ampliación del crédito productivo a sectores populares.

El decreto define los rasgos esenciales del FDP:

- **Finalidad:** financiar actividades productivas priorizadas (agropecuaria, manufactura, alimentos, textiles, cuero, madera, turismo, entre otras).
- **Condiciones:** tasa final del 6% anual, plazos adecuados al ciclo productivo y esquemas de garantía flexibles.
- **Principios:** fomento productivo, inclusión financiera y sostenibilidad operativa mediante la recuperación y rotación del capital.

Estos elementos hacen del FDP **un instrumento de política pública** y no un simple fondo de crédito. Su sentido es redistributivo y estructural: equilibrar las desigualdades territoriales y sectoriales en el acceso al financiamiento productivo.

La **Constitución Política del Estado (2009)** reforzó esta orientación, al reconocer que el crédito cumple una función social y que la intermediación financiera debe contribuir al desarrollo integral del país (arts. 308, 311 y 316). El FDP, creado dos años antes, anticipó ese mandato constitucional y lo materializó de manera temprana.

2.2. Marco Legal y Evolución Normativa

La **Ley de Servicios Financieros N° 393** institucionalizó el nuevo paradigma del financiamiento con propósito de desarrollo, estableciendo que el sistema financiero debe orientar recursos hacia sectores productivos y territorios generadores de

empleo. Esta ley consolidó el mandato que el FDP ya venía cumpliendo, legitimando su lógica de crédito inclusivo y adaptado al ciclo productivo.

Entre 2007 y 2025, el contrato fiduciario del FDP fue ajustado mediante once adendas, reflejando su capacidad de adaptación a las prioridades de la política productiva. Estas modificaciones incorporaron nuevos sectores, adecuaron condiciones financieras y crearon productos específicos como el crédito grupal para mujeres o los ajustes aplicados durante la pandemia. En conjunto, muestran **una trayectoria de aprendizaje institucional y flexibilidad operativa** que fortaleció la vigencia del instrumento.

2.3. Contrato del Fideicomiso y Arquitectura Operativa

El Contrato del Fideicomiso entre el **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP)** y el BDP-SAM define la estructura del FDP y las responsabilidades institucionales:

- El **MEFP**, como fideicomitente, transfiere recursos públicos para crédito productivo.
- El **BDP-SAM**, como fiduciario, administra los fondos, supervisa las entidades mandatarias y gestiona la recuperación del capital.
- Las **entidades financieras intermediarias** (bancos, fondos financieros privados, cooperativas) canalizan los créditos a los beneficiarios finales bajo las condiciones del reglamento operativo.

Este esquema de Segundo Piso con propósito público combina control estatal, eficiencia operativa y capilaridad territorial. El FDP inauguró así un modelo innovador de gestión fiduciaria mixta, base para la expansión posterior de la banca de desarrollo en Bolivia.

3. Referentes Teórico-Conceptuales para Leer la Experiencia del FDP

La experiencia del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) no se despliega en un vacío conceptual ni institucional. Fue el primer instrumento que permitió al BDP-SAM cumplir su mandato, canalizando recursos públicos hacia sectores productivos bajo criterios de inclusión financiera y equidad territorial. Al mismo tiempo, funcionó como laboratorio de aprendizaje: sobre esa base se diseñaron luego otros fideicomisos y fondos de desarrollo. Este capítulo no busca un estado del arte exhaustivo, sino presentar los referentes teórico-conceptuales mínimos para situar el FDP dentro de los debates sobre banca de desarrollo, financiamiento productivo e inclusión financiera, ofreciendo lentes de lectura para interpretar su trayectoria, logros, límites y tensiones.

3.1. Banca de Desarrollo y Financiamiento con Propósito

La idea de banca de desarrollo surge como respuesta a la constatación de que los mercados financieros, por sí solos, no asignan recursos de manera suficiente hacia sectores considerados estratégicos para el desarrollo: agricultura, industria naciente, infraestructura, innovación, territorios rurales, entre otros. En la tradición más clásica, la banca de desarrollo se justifica por la necesidad de corregir fallas de mercado: asimetrías de información, aversión al riesgo, horizontes de largo plazo que la banca comercial no está dispuesta a asumir.

En una mirada más contemporánea, la banca de desarrollo se concibe también como actor intencional: una institución que define prioridades, construye mercados, sostiene procesos de aprendizaje y apuesta por transformaciones estructurales. En lugar de limitarse a “llenar huecos”, puede empujar fronteras: financiar sectores nuevos, introducir productos financieros diferentes, llegar a territorios donde el sistema financiero no llega, incorporar poblaciones excluidas y acompañar procesos de cambio tecnológico.

El FDP se inscribe en esta segunda lógica. Su creación no sólo buscó ampliar la oferta de crédito productivo, sino instalar un tipo particular de financiamiento: crédito orientado a la producción, a la inclusión financiera y a la equidad territorial, con condiciones de tasa, plazo y garantía diseñadas desde un propósito de desarrollo y no desde una lógica puramente comercial.

3.2. Fideicomisos Públicos como Instrumentos Híbridos

Los fideicomisos públicos se han utilizado en la región como instrumentos para canalizar recursos del Estado hacia fines específicos: infraestructura, vivienda social, reactivación, innovación o desarrollo productivo. Su rasgo distintivo es que operan como estructuras híbridas:

- De un lado, se apoyan en la institucionalidad pública: recursos del tesoro, objetivos de política, mandatos legales.
- De otro, se gestionan a través de una entidad fiduciaria que aplica reglas financieras y contables, y que puede articularse con entidades privadas o mixtas para la ejecución operativa.

Desde una perspectiva favorable, esta forma híbrida ofrece **flexibilidad y foco**: permite diseñar mecanismos específicos para ciertos sectores, aislar recursos de la caja fiscal general, establecer reglas claras de uso y recuperación, y combinar capacidades públicas y privadas.

Desde una mirada crítica, los fideicomisos pueden ser vistos como estructuras potencialmente opacas o fragmentadas, que complican la transparencia del gasto público, generan “cajas separadas” o se vuelven rígidas en el tiempo. También se

cuestiona si, al operar a través de entidades privadas, logran realmente orientar el crédito hacia los objetivos de política o si terminan reproduciendo lógicas comerciales.

El FDP se ubica en el centro de este debate: para algunos actores del sistema financiero fue un instrumento que “distorsionaba” el mercado; para otros, inauguraba una forma novedosa de usar recursos públicos para empujar una agenda de desarrollo productivo en diálogo y tensión con la banca privada.

3.3. Crédito, Inclusión Financiera y Desarrollo: de la Transacción al Proceso

En la práctica, el crédito puede ser entendido de dos maneras:

- Como transacción puntual: un contrato donde se presta un monto, se cobra una tasa, se fija un plazo y se evalúa el riesgo de repago.
- Como proceso de desarrollo: un vínculo de mediano y largo plazo entre la institución financiera y el prestatario, en el que se construyen capacidades productivas, se fortalecen activos (maquinaria, tierra, vivienda, capital de trabajo), se acumula experiencia y se tejen nuevas relaciones con mercados, proveedores y otros actores.

Las teorías intencionales y generativas del desarrollo que orientan este documento parten de esta segunda visión. Consideran que el crédito puede ser un disparador de trayectorias de cambio cuando se combina con condiciones adecuadas (tasas, plazos, garantías) y con otros elementos: información, confianza, acompañamiento técnico, aprendizaje mutuo entre banca y productores.

Desde esta perspectiva, el acceso reiterado al crédito en condiciones de fomento puede:

- Permitir la acumulación patrimonial (mejores activos productivos, vivienda mejorada, equipamiento),
- Sostener procesos de aprendizaje productivo y organizativo,
- Facilitar la formalización progresiva y la inclusión en el sistema financiero, y crear las bases para una inserción más estable en mercados.

El FDP fue concebido con esta lógica generativa: no como un fondo para “cambiar deuda por deuda”, sino como un instrumento para producir trayectorias de inclusión financiera y fortalecimiento productivo, tanto a nivel individual como asociativo. Los capítulos siguientes mostrarán en qué medida esa intención se materializó en la práctica.

4. De la Reflexión a la Decisión: el Diseño del FDP

La creación del FDP fue el resultado de un proceso de una reflexión interna en el BDP-SAM y en las instancias económicas del Estado, que combinó diagnósticos técnicos, debates políticos y decisiones estratégicas. No se trató sólo de “poner recursos a disposición”, sino de definir qué problema se quería enfrentar, con qué tipo de instrumento y bajo qué hipótesis de trabajo.

4.1. ¿Qué Problema Decidimos Resolver?

Como se desarrolló en el primer capítulo, el punto de partida fue un diagnóstico convergente: el sistema financiero dejaba fuera a una parte importante de los micro y pequeños productores, ofrecía crédito en condiciones poco compatibles con los ciclos productivos y reproducía brechas territoriales profundas. A ello se sumaba la ausencia de instrumentos públicos capaces de orientar crédito de manera selectiva hacia estos segmentos y territorios.

La pregunta ya no era sólo qué brechas existían, sino qué tipo de instrumento había que construir para poder cerrarlas. En el diseño del FDP, esa pregunta se tradujo en un conjunto acotado de decisiones de arquitectura financiera:

- Organizar los recursos públicos en un fideicomiso de desarrollo productivo, con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas como fideicomitente y el BDP-SAM como fiduciario, en lugar de crear un programa de crédito tradicional y de corto plazo.
- Operar inicialmente como banca de Segundo Piso, utilizando la red de entidades financieras reguladas como mandatarias para llegar rápidamente a productores en todo el país, pero estableciendo criterios específicos de elegibilidad y priorización territorial para orientar los recursos hacia sectores y municipios históricamente rezagados.
- Definir condiciones financieras de fomento, tasa del 6% anual, plazos y períodos de gracia ajustados a los ciclos de inversión, esquemas de garantía más flexibles que alivien la carga financiera de unidades productivas frágiles sin renunciar a la recuperación y rotación del capital.
- Segmentar la demanda y diseñar productos diferenciados, combinando créditos productivos individuales y asociativos, dirigidos a micro y pequeñas unidades productivas de sectores vinculados a alimentos, manufactura ligera y servicios productivos, con la expectativa de impulsar tanto trayectorias individuales como procesos colectivos de desarrollo territorial.

Con estas decisiones, el problema a resolver quedó formulado de manera operativa: no se trataba sólo de aumentar la cantidad de crédito, sino de reconfigurar la relación entre Estado, sistema financiero y productores, creando un instrumento capaz de

asumir riesgos productivos allí donde el mercado no entraba y de hacerlo con un horizonte de mediano y largo plazo.

4.2. ¿Qué debates enfrentamos al diseñar el FDP?

En este proceso se abrieron debates intensos, tanto dentro del BDP-SAM como con actores del sistema financiero:

- La tasa del 6% fue uno de los puntos más controversiales. Para buena parte de la banca y de los expertos en microfinanzas, fijar una tasa tan por debajo de los niveles de mercado implicaba “distorsionar” la competencia y ponía en duda la sostenibilidad del fideicomiso.
- También se discutió el riesgo de generar expectativas irreales en los productores, que podrían acostumbrarse a condiciones financieramente excepcionales difíciles de replicar en otros productos o instituciones.
- Desde la perspectiva del banco y del Gobierno, en cambio, la tasa del 6% era parte de una decisión deliberada de fomento: se buscaba aliviar la carga financiera sobre unidades productivas frágiles, facilitar la inversión y demostrar que era posible diseñar un esquema de crédito cuyo criterio central fuera la producción, y no la maximización de la rentabilidad financiera.

En ese sentido, el diseño del FDP asumió explícitamente la tensión entre **subsidio y sostenibilidad**. La pregunta no era si el crédito debía ser “puro mercado” o “puro subsidio”, sino **cómo combinar una tasa de fomento con una gestión responsable del riesgo y de la recuperación del capital**, de manera que el fideicomiso pudiera mantenerse vigente y rotar sus recursos en el tiempo.

4.3. ¿A Quién Queríamos llegar y con qué Modalidades?

Otro conjunto de decisiones clave del FDP se centró en **definir los sujetos del crédito y la forma de llegar a ellos**.

Por un lado, se identificó a miles de **productores individuales, microempresas y pequeñas unidades económicas** con capacidad de producir, pero sin acceso a crédito en condiciones adecuadas. Para ellos se diseñó la modalidad de **Crédito Productivo Individual (CPI)**, orientada a construir trayectorias de inclusión financiera y acumulación patrimonial a partir de proyectos propios.

Por otro lado, se reconoció el potencial de **organizaciones económicas campesinas, asociaciones y cooperativas** capaces de alcanzar escalas mayores, mejorar su inserción en mercados y dinamizar procesos de desarrollo territorial. Para estos casos se creó el **Crédito Productivo Asociativo (CPA)**, como apuesta por financiar proyectos colectivos.

Detrás de esta arquitectura dual había una intención estratégica: articular inclusión individual y fortalecimiento organizativo, combinando dos caminos hacia el desarrollo productivo. Con el tiempo, ambas modalidades seguirían trayectorias distintas y dejarían aprendizajes diferenciados sobre las posibilidades y límites del crédito individual y asociativo.

4.4. ¿Con qué Hipótesis de Trabajo se operó?

Finalmente, el diseño del FDP se apoyó en un pequeño conjunto de hipótesis de trabajo que orientaron las decisiones iniciales y que este documento retoma como claves interpretativas de la experiencia:

- Que el acceso reiterado al crédito productivo en condiciones de fomento (tasa, plazo, garantías) podría generar procesos de acumulación patrimonial e inclusión financiera sostenible.
- Que una estructura fiduciaria público-privada, operando a través de entidades financieras mandatarias, permitiría orientar recursos hacia sectores y territorios priorizados, sin salir del marco regulador del sistema financiero.
- Que una tasa del 6% podía ser compatible con la sostenibilidad operativa del instrumento si se acompañaba de una gestión adecuada de riesgos y de una buena alineación de incentivos con las entidades mandatarias.
- Que la modalidad asociativa (CPA) podía potenciar el impacto del crédito si se apoyaba en organizaciones con gobernanza sólida y capacidades de gestión, y que, en ausencia de estas condiciones, el riesgo de deterioro de cartera sería alto.

Estas hipótesis no fueron formuladas en un documento académico, pero estuvieron presentes implícita o explícitamente en las discusiones técnicas y políticas que dieron forma al FDP. La sistematización que aquí se presenta permite revisarlas a la luz de casi dos décadas de experiencia, contrastando lo que se esperaba con lo que efectivamente ocurrió.

5. Trayectoria del FDP en Créditos Productivos: Expansión, Consolidación y Ajustes (2007–2025)

5.1. Diseño y Lógica de los Créditos Productivos Individuales (CPI)

El **Crédito Productivo Individual (CPI)** fue la primera modalidad operativa del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) y constituyó el núcleo más estable de su estructura financiera durante casi dos décadas. En un contexto en el que el **BDP-SAM** recién iniciaba su función fiduciaria y operaba exclusivamente como banco de Segundo Piso, los CPI se diseñaron como la herramienta que permitiría **canalizar recursos públicos hacia productores individuales** a través de entidades financieras intermediarias, sin que el banco tuviera aún red propia de Primer Piso.

Desde su concepción, el CPI se propuso **demostrar que el crédito de fomento podía ser sostenible** si se manejaba con criterios técnicos y con un enfoque de desarrollo antes que comercial. Este producto condensó tres decisiones clave:

1. Ofrecer tasas de interés accesibles (6% anual)
2. Adecuar los plazos y períodos de gracia al ciclo productivo
3. Simplificar las exigencias de garantía y documentación

El **objetivo** era que el crédito se convirtiera en una **herramienta de fortalecimiento productivo**, capaz de permitir la adquisición de insumos, maquinaria o capital de trabajo y, al mismo tiempo, abrir una puerta de entrada al sistema financiero formal para miles de micro y pequeños productores.

5.1.1. Objetivos y Población Objetivo

El CPI fue diseñado para atender a productores y microempresas que enfrentaban restricciones estructurales de acceso al crédito: ingresos inestables, baja formalización, escaso historial crediticio y limitada capacidad de ofrecer garantías tradicionales.

La **población objetivo** incluía tres grandes grupos:

- **Productores agropecuarios** de pequeña y mediana escala, vinculados a la producción de alimentos básicos, leche, hortalizas, frutas, granos y cultivos industriales ligeros.
- **Micro y pequeñas unidades manufactureras** dedicadas a rubros como textiles, cuero-calzado, metalmecánica, madera y alimentos procesados.
- **Emprendimientos de servicios productivos** (transporte, logística, turismo rural, etc.) que complementaban cadenas de valor locales.

El propósito era no sólo ampliar la cobertura territorial del crédito, sino reducir brechas históricas de inclusión financiera, priorizando municipios rurales, ciudades intermedias y productores que, sin el FDP, difícilmente habrían accedido al sistema bancario.

5.1.2. Condiciones Financieras y Características del Producto

El Decreto Supremo N° 29145 fijó la **tasa de interés final en 6% anual**, lo que representó una decisión disruptiva frente a las tasas vigentes en el mercado de microcrédito (12% a 39%).

La lógica de esta tasa no era subsidiar de manera indefinida, sino **crear un entorno de confianza y estabilidad** que permitiera a los productores reinvertir, crecer y, progresivamente, consolidar su historial crediticio.

Las condiciones operativas del CPI fueron las siguientes:

- **Monto del crédito:** desde Bs1.000 hasta Bs70.000 en la primera fase, con posibilidad de ampliación según capacidad de pago y cumplimiento.
- **Plazos:** hasta 5 años, con posibilidad de períodos de gracia parciales o totales adaptados al ciclo productivo.
- **Garantías:** flexibles, pudiendo incluir avales personales, garantías solidarias o activos productivos.
- **Destino:** capital de trabajo e inversión productiva.
- **Moneda:** bolivianos, para evitar exposición cambiaria y fortalecer la soberanía monetaria.

A diferencia de los esquemas convencionales de microcrédito, donde el énfasis está en la recuperación rápida, el FDP apostó por plazos más largos y una evaluación integral de la capacidad productiva, privilegiando la continuidad del negocio por sobre el retorno inmediato.

5.1.3. Rol de las Entidades Financieras Mandatarias

Durante sus primeros años, el FDP operó exclusivamente a través de Entidades Financieras Mandatarias (EFM), fondos financieros privados y bancos especializados que suscribían convenios con el BDP-SAM para ejecutar las colocaciones y gestionar la recuperación.

Este esquema respondía tanto a la naturaleza de Segundo Piso del BDP-SAM como a la necesidad de aprovechar las redes territoriales ya existentes en el sistema financiero.

El rol de las EFM era, en teoría, operativo y no estratégico: evaluar solicitudes, desembolsar los créditos, cobrar cuotas y rendir cuentas al BDP-SAM. Sin embargo, la práctica mostró tensiones.

Muchas entidades mandatarias no compartían plenamente el enfoque de fomento del FDP y tendían a aplicar criterios comerciales más restrictivos: exigir garantías excesivas, concentrar operaciones en zonas urbanas o priorizar prestatarios con mejor perfil financiero.

5.1.4. Rol del BDP en la Administración Directa del Fideicomiso

A partir de la Ley de Servicios Financieros N° 393 (2013), el BDP-SAM consolidó su condición de banca de desarrollo pública de Primer y Segundo Piso, lo que amplió sus atribuciones para operar directamente con productores y entidades financieras².

2 En la práctica, “administrar directamente” una cartera no significa “prestar directamente”. La administración directa se refiere a la gestión y seguimiento de créditos ya otorgados (cobros, refinaciamientos, control de mora), mientras que la colocación directa implica otorgar nuevos préstamos a beneficiarios finales. En el caso del FDP, el BDP-SAM asumió tareas de administración directa de parte de la cartera, pero las nuevas colocaciones continuaron realizándose a través de las Entidades Financieras Mandatarias.

Sin embargo, en el marco específico del FDP, las colocaciones continuaron realizándose a través de entidades financieras mandatarias (EFM), conforme al mandato original del Decreto Supremo N° 29145. Lo que sí cambió fue el grado de involucramiento operativo del BDP-SAM.

A medida que algunas EFM redujeron su participación o enfrentaron dificultades de gestión, el banco asumió la administración directa de parte de la cartera del FDP, especialmente en tareas de seguimiento, recuperación, refinanciamiento y evaluación de impacto.

Este proceso marcó una transición relevante: el banco pasó de ser un fiduciario estrictamente técnico a un gestor activo del desarrollo productivo, fortaleciendo capacidades propias en análisis crediticio, gestión fiduciaria y evaluación de resultados.

Más que un cambio de naturaleza jurídica, se trató de un salto institucional: el BDP-SAM aprendió a mirar el crédito no sólo desde la lógica contable del fideicomiso, sino como una herramienta de aprendizaje mutuo con los beneficiarios.

Esa experiencia de administrar carteras complejas, acompañar procesos de recuperación, sistematizar lecciones fue fundamental para el desarrollo posterior de su modelo de banca de desarrollo, y preparó al banco para asumir, años después, nuevas funciones de financiamiento directo bajo otros instrumentos.

5.2. Etapas del FDP en la historia del BDP-SAM

La trayectoria del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) puede leerse como una secuencia de etapas en las que se combinan tres dimensiones:

- i) La disponibilidad de capital (aportes y retiros del TGN)
- ii) Las decisiones operativas (relación con las entidades financieras mandatarias y ajustes de los productos)
- iii) El contexto macroeconómico y normativo que rodea al BDP-SAM

En el caso de los Créditos Productivos Individuales (CPI), estas etapas muestran cómo un instrumento pensado para “prestar barato y bien” fue pasando de la expansión inicial a una fase de ajuste y maduración, hasta enfrentar el shock de la pandemia y la reducción de capital.

5.2.1. Etapa de Inicio y Puesta en Marcha (2007–2010): Expansión Rápida con Énfasis en Cobertura

La primera etapa se abre con la **constitución del FDP en 2007**, con un capital inicial de aproximadamente **Bs265,5 millones**, autorizado por el Decreto Supremo N° 29145 y formalizado mediante contrato de fideicomiso entre el entonces Ministerio de Hacienda y el BDP-SAM como fiduciario. Posteriormente, el monto se amplía de

manera significativa mediante los Decretos Supremos N° 29500 (2008) y N° 195 (2009), que incorporan nuevos recursos destinados a la reconstrucción, seguridad alimentaria y apoyo productivo, elevando el capital autorizado a más de **Bs1.184 millones** y luego sumando **Bs348,5 millones** adicionales.

En este periodo, el BDP-SAM operó **exclusivamente como banco de Segundo Piso**: los recursos del FDP se canalizan a través de **entidades financieras mandatarias**, que son las responsables de la evaluación, aprobación y desembolso de los créditos individuales a los productores. La intencionalidad del Estado es clara: **romper las barreras de acceso** a crédito productivo para micro y pequeñas unidades económicas, ofreciendo una tasa del 6%, cuando el mercado trabajaba con tasas significativamente mayores para microcrédito.

El resultado es una **expansión rápida de la cartera**: se colocan numerosos CPI en distintos departamentos, el fideicomiso gana visibilidad y se consolida como herramienta emblemática de la nueva política de desarrollo productivo. Esta etapa también se caracteriza por el impulso simultáneo de los CPA, que buscaban potenciar proyectos colectivos y asociativos.

Sin embargo, esa expansión temprana va acompañada de **debilidades en la evaluación y seguimiento del riesgo crediticio**, especialmente en la cartera asociativa y en parte de las operaciones canalizadas por algunas mandatarias. La presión por llegar rápido a más beneficiarios, sumada a lógicas de gestión aún en construcción, se traduce en un incremento de la mora que, hacia 2010, comienza a encender señales de alerta dentro del BDP-SAM y del propio Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

En términos institucionales, esta primera etapa deja un balance ambivalente:

- Por un lado, demuestra que es posible colocar crédito productivo a tasas bajas y llegar a miles de productores que antes no tenían acceso al sistema financiero.
- Por otro, evidencia que la calidad de la cartera y la gobernanza de los intermediarios son tan importantes como la voluntad de expandir el acceso al crédito.

5.2.2. Etapa de Ajuste y Maduración (2011–2019): Ordenar la Casa y Consolidar el Instrumento

La segunda etapa se abre con una decisión clave: **frenar la inercia expansiva y entrar en modo “ajuste”**. Entre 2011 y 2013, el BDP-SAM y el MEFP revisan críticamente el desempeño del FDP. El aumento de la mora, en particular en los CPA y en ciertos segmentos administrados por algunas entidades mandatarias, obliga a revisar contratos, criterios de elegibilidad y procesos de seguimiento. En este periodo se toma la decisión de detener nuevas colocaciones asociativas y

concentrarse en la recuperación y depuración de cartera, al mismo tiempo que se refuerzan los criterios para los CPI.

En paralelo, el marco normativo del fideicomiso también se ajusta. El Decreto Supremo N° 1388 (2012) modifica artículos centrales del Decreto Supremo 29145, introduciendo ajustes en los objetivos, condiciones y reglas operativas del FDP. Estos cambios acompañan el proceso de aprendizaje institucional: el fideicomiso deja de ser visto sólo como un “fondo grande para prestar barato” y empieza a ser comprendido como un instrumento que requiere manejo fino de riesgo y gobernanza.

En esta etapa también se producen decisiones financieras de fondo:

- No se registran ampliaciones significativas del capital del FDP, y por el contrario, en 2016 se firma una adenda que devuelve anticipadamente recursos al TGN, reduciendo el monto efectivo del fideicomiso. (Esta devolución se inscribe tanto en decisiones fiscales como en la necesidad de adecuar el tamaño del fondo a un uso más disciplinado y sostenible.)

A pesar de esa reducción de capital, los datos consolidados del FDP muestran que hasta 2016–2018 se mantiene una trayectoria ascendente en los desembolsos acumulados, alcanzando más de Bs2.568,3 millones canalizados y 54.533 operaciones, de las cuales Bs2.223,2 millones y 54.353 operaciones corresponden a CPI.

Esta etapa se podría dividir en dos submomentos:

- 2011–2013: “poner freno y corregir”
 - Revisión de la cartera, detención de los CPA, ajustes de procesos con las mandatarias.
 - Fortalecimiento de la gestión de riesgos y criterios de elegibilidad.
- 2014–2019: “madurar el instrumento dentro de la nueva arquitectura financiera”
 - FDP ya articulado a la Ley 393 y al enfoque de banca de desarrollo.
 - Menos énfasis en crecer el capital y más en rotar eficientemente los recursos disponibles, manteniendo la tasa del 6% y priorizando los CPI como columna vertebral del instrumento.

Desde la mirada institucional, esta etapa representa el paso de un fideicomiso “en prueba” a un fideicomiso “maduro”: menos volumen anual de crecimiento, pero más claridad sobre dónde, cómo y con quién tiene sentido arriesgar recursos públicos.

5.2.3. Impacto de la Pandemia y Periodo Reciente (2020–2025): Contracción, Resiliencia y Cierre de Ciclo

La tercera etapa está marcada por un shock externo: la pandemia de COVID-19 a partir de 2020. La crisis sanitaria y económica afecta tanto la capacidad de pago de los beneficiarios como la dinámica general del sistema financiero. De acuerdo con el

análisis operativo del FDP, a partir de 2020 se observa una contracción significativa de los desembolsos, explicada por dos factores combinados:

- i) El impacto directo de la pandemia
- ii) La reducción progresiva del capital disponible en el fideicomiso

En el plano normativo, el Decreto Supremo N° 4270 (2020) vuelve a modificar el Decreto Supremo 29145, ajustando disposiciones del FDP en un contexto de emergencia sanitaria y de necesidad de reorientar instrumentos financieros públicos. Si bien el documento no entra en todos los detalles de estas modificaciones, sí muestra que el FDP sigue vigente como instrumento, aunque con **una escala menor y un uso más focalizado**.

Operativamente, esta etapa se caracteriza por:

- **mayor cautela en nuevas colocaciones**, priorizando la gestión de la cartera existente, refinaciamientos y medidas de alivio para evitar que la mora se dispare,
- uso intensivo de los mecanismos de seguimiento y recuperación desarrollados en la etapa anterior,
- y una utilización del FDP más como plataforma de sostenimiento que como motor de expansión masiva del crédito.

Los datos consolidados hasta 2024 muestran que, pese a la contracción, el FDP mantiene operaciones activas y conserva su rol como referente de financiamiento productivo a tasa preferencial, aunque claramente en una fase de menor volumen y mayor énfasis en la gestión del riesgo y la recuperación de recursos.

Desde una perspectiva de aprendizaje, esta etapa deja tres mensajes importantes para la reflexión posterior (capítulos 9 y 10):

- La importancia de contar con instrumentos flexibles que puedan adaptarse a shocks externos sin desaparecer.
- La necesidad de combinar crédito con otros apoyos (asistencia técnica, seguros, articulación comercial) para sostener a los productores en contextos adversos.
- La evidencia de que un fideicomiso como el FDP no es infinito: su capital puede ampliarse, pero también reducirse, y esto condiciona fuertemente la escala y el alcance de la política de crédito productivo.

En conjunto, estas tres etapas muestran que la historia del FDP no es lineal ni triunfalista: es la historia de un instrumento que nace con mucha fuerza, se ve obligado a corregir sus excesos y finalmente aprende a operar en un entorno de restricciones, dejando al BDP-SAM con una base de experiencia muy valiosa para pensar el diseño de un eventual “FDP 2.0”.

5.3. Desempeño Financiero y Rotación del Capital

El desempeño financiero del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) constituye una de las dimensiones más relevantes para evaluar su sostenibilidad como instrumento de banca de desarrollo. A diferencia de los fondos de inversión convencionales, el FDP no buscó maximizar utilidades, sino mantener capacidad de rotación de su capital: recuperar los créditos y volver a colocarlos, de modo que el mismo fondo pueda financiar sucesivas generaciones de productores.

Durante el periodo 2007 a septiembre de 2025, el FDP canalizó Bs2.656,4 millones a través de 57.071 operaciones crediticias, sobre la base de un capital fideicomitido acumulado de Bs1.216,3 millones. Esto implica que el fondo rotó su capital aproximadamente 2,18 veces, un resultado significativo para un instrumento de fomento que opera con una tasa preferencial del 6% anual.

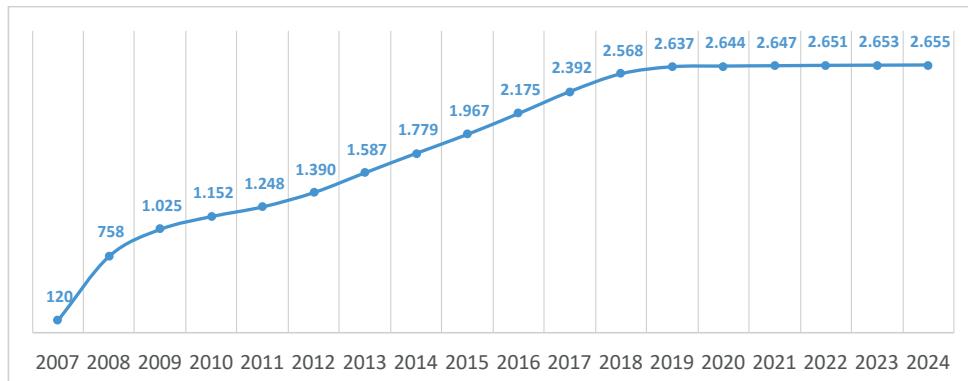
En términos financieros, esto significa que el Tesoro obtuvo un rendimiento implícito anual de alrededor del 4,4%, sin asumir riesgo crediticio ni operativo. Este resultado muestra que, aun con tasas de fomento al 6%, el FDP logró preservar y multiplicar el capital público, manteniendo sostenibilidad en el largo plazo y confirmando la eficiencia del modelo fiduciario.

5.3.1. Monto Total Desembolsado y Evolución de los Flujos Anuales

El Gráfico 1 muestra la evolución de los desembolsos acumulados del FDP entre 2007 y 2024. El monto desembolsado pasa de Bs120 millones en 2007 a Bs758 millones en 2008, y continúa creciendo hasta alcanzar Bs2.655 millones en 2024. La curva permite distinguir tres momentos:

- **Expansión inicial (2007–2010):** el fondo crece rápidamente, acompañado por los incrementos de capital autorizados por el Estado y la intensa colocación a través de las entidades financieras mandatarias.
- **Etapa de ajuste y maduración (2011–2016):** el ritmo de crecimiento se mantiene, pero a una velocidad menor; se prioriza mejorar la calidad de la cartera y ordenar la gestión del riesgo.
- **Fase de estabilización y contracción (2017–2024):** el volumen acumulado sigue aumentando, pero la pendiente de la curva se aplana, reflejando la reducción de nuevos desembolsos tras los retiros de capital y, más tarde, el impacto de la pandemia.

Gráfico N°1
Evolución de los desembolsos acumulados del FDP
(en millones de bolivianos)

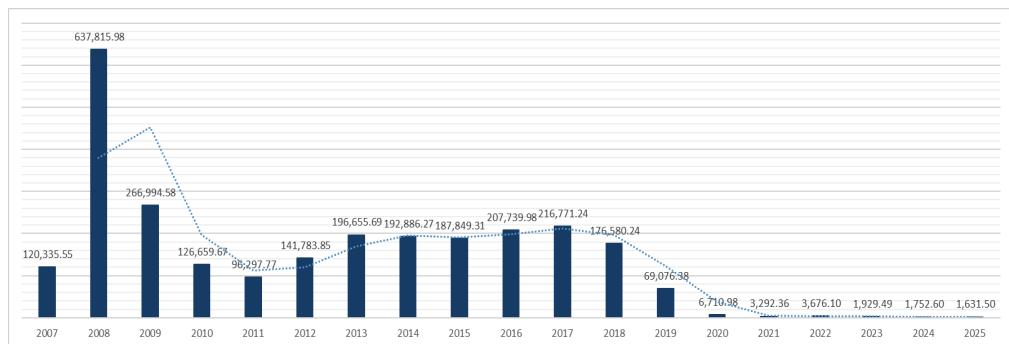


Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

El Gráfico N° 2 detalla los desembolsos anuales. Se observa un pico muy alto en 2008 (aprox. Bs637,8 millones) y otro flujo importante en 2009 (Bs 267 millones). A partir de 2010 los desembolsos se reducen y se estabilizan en un rango de Bs140 a 220 millones anuales entre 2012 y 2017. Desde 2019 se registra una caída marcada: los desembolsos bajan a Bs69 millones ese año y, a partir de 2020, los montos anuales son ya marginales, reflejando tanto los retiros del Tesoro General de la Nación como la prudencia en nuevas colocaciones durante y después de la pandemia.

Gráfico N° 2
Desembolsos anuales del FDP (2007-septiembre 2025)
(en miles de bolivianos)



Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

En conjunto, estos dos gráficos muestran que el FDP **desplegó su potencial de expansión en la primera década** y luego entró en una etapa en la que la prioridad fue administrar bien lo ya colocado, recuperar cartera y rotar recursos, más que seguir creciendo en volumen.

5.3.2. Rotación del Capital Fideicomitido

Uno de los indicadores más utilizados para evaluar la eficiencia de un fideicomiso productivo es la rotación del capital fideicomitido, es decir, cuántas veces el mismo fondo logra convertirse en crédito útil para los productores.

En el caso del FDP, el capital máximo alcanzó los Bs1.216 millones, estos recursos se utilizaron y recuperaron en sucesivos ciclos de crédito, alcanzando una rotación acumulada de 2,18 veces en los 18 años de operación. En términos sencillos, esto significa que cada boliviano del fondo generó más de dos créditos en ese periodo, lo que es especialmente relevante considerando que se trabajó con una tasa de interés del 6% anual. A partir de 2016, se realizaron devoluciones parciales al Tesoro General de la Nación (TGN), y posteriormente varias transferencias a otros instrumentos públicos de financiamiento como el Fideicomiso para la Reactivación y Desarrollo de la Industria Nacional (FIREDIN). Tras estos movimientos, el saldo operativo del FDP asciende actualmente a Bs117 millones.

Esta capacidad de rotación se explica por tres factores principales:

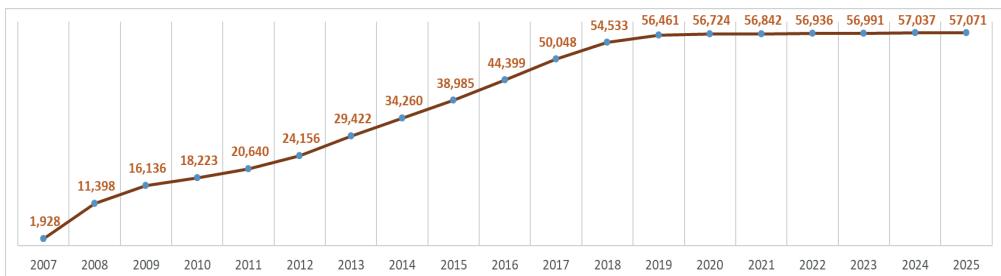
1. Altos niveles de recuperación en la cartera de CPI, con porcentajes superiores al 95% durante buena parte del periodo 2008–2015.
2. Reinversión rápida de los montos recuperados en nuevos préstamos, evitando períodos prolongados de inactividad financiera.
3. Disciplina institucional del BDP.SAM en su rol fiduciario, que permitió mantener los recursos dentro de la lógica del fideicomiso sin desviárselos a otros usos.

5.3.3. Número de Prestatarios e Inclusión Financiera

Más allá de los montos, el FDP tuvo un efecto importante en términos de inclusión financiera. Entre 2007 y septiembre de 2025, el fideicomiso atendió a 57.071 prestatarios. De ellos, 41.763 accedieron por primera vez al sistema financiero formal a través del FDP, lo que representa un 73% del total de clientes. Es decir, casi tres de cada cuatro beneficiarios no tenían experiencia previa con el sistema bancario.

El Gráfico N° 3 muestra la evolución del número acumulado de prestatarios. Se pasa de 1.928 clientes en 2007 a más de 50 mil en 2016, y se alcanza un máximo de 57.071 beneficiarios en septiembre de 2025. El crecimiento es sostenido hasta 2018; a partir de 2019, el número de nuevos clientes por año es reducido y la curva se aplana, en coherencia con la contracción de los desembolsos anuales.

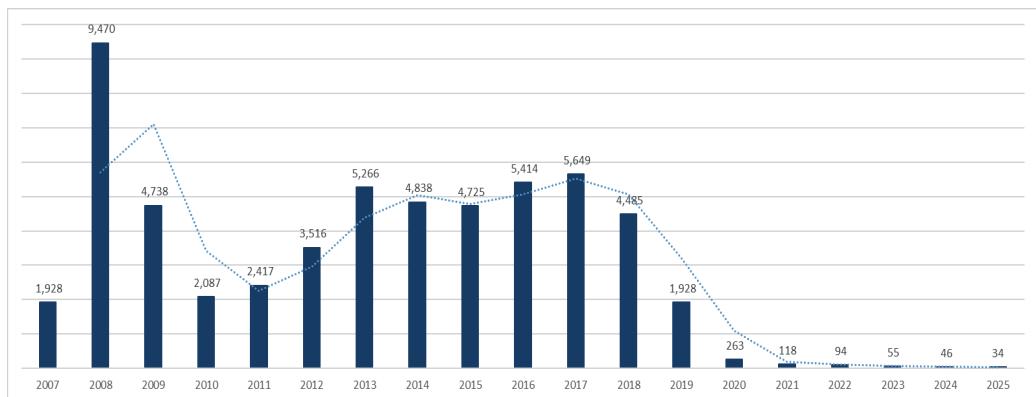
Gráfico N° 3
Evolución del número de prestatarios del FDP (2007-2025)



Fuente: Base de datos FDP
Elaboración: BDP – SAM

El Gráfico N° 4 presenta el número de operaciones anuales. Se observa un patrón similar al de los montos: un pico en 2008 (9.470 operaciones), seguido de varios años con entre 3.500 y 5.600 operaciones anuales (2012–2017), y una caída muy pronunciada a partir de 2019, cuando el número de operaciones baja primero a 1.928, y luego a cifras de tres y dos dígitos en el periodo 2020–septiembre 2025.

Gráfico N°4
Número de operaciones anuales del FDP (2007-septiembre 2025)
(en miles de bolivianos)



Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

La lectura combinada de estos gráficos permite afirmar que:

- El FDP fue un vehículo significativo de bancarización productiva, incorporando a decenas de miles de productores al sistema financiero.
- El grueso de la inclusión se dio en la etapa de expansión y maduración (2007–2017), mientras que la fase reciente se concentró en sostener y gestionar la cartera existente más que en abrir nuevos frentes.

5.3.4. Distribución por Modalidad: Peso del CPI y alcance del CPA

El comportamiento financiero del FDP también refleja la apuesta estratégica por los Créditos Productivos Individuales (CPI) como modalidad principal. De los Bs2.656,4 millones desembolsados:

- Bs2.308,5 millones y 56.889 operaciones corresponden a CPI.
- Bs347,9 millones y 182 operaciones corresponden a Créditos Productivos Asociativos (CPA).

Es decir, el 87% de los recursos y casi la totalidad de las operaciones se canalizaron a través de créditos individuales, mientras que el componente asociativo, aunque relevante por su intención transformadora, tuvo menor peso relativo y enfrentó mayores dificultades operativas.

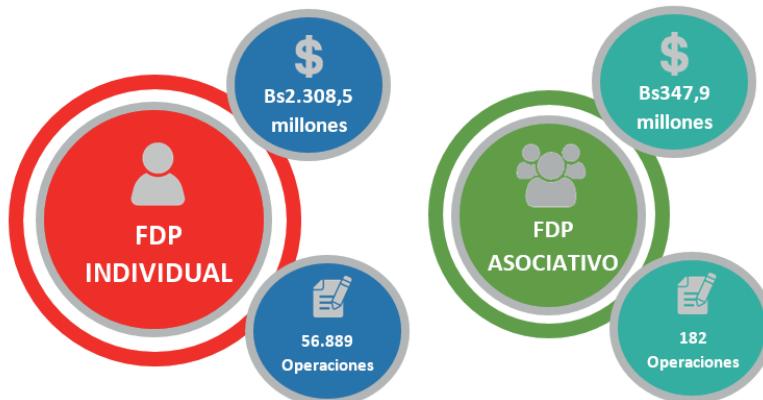
Tabla N° 1
Cartera Desembolsada por Tipo de Crédito
(2007- septiembre 2025 en miles de Bs)

AÑO	Crédito Productivo Asociativo (Bs)	Crédito Productivo Individual (Bs)	TOTAL Desembolsado (Bs)
2007	33.677.245	86.658.305	120.335.550
2008	196.718.453	441.097.531	637.815.985
2009	54.424.162	212.570.423	266.994.585
2010	39.215.216	87.444.451	126.659.667
2011	6.236.653	90.061.122	96.297.775
2012	8.946.271	132.837.577	141.783.849
2013	1.108.034	195.547.657	196.655.691
2014	283.765	192.602.505	192.886.270
2015		187.849.309	187.849.309
2016	1.045.000	206.694.982	207.739.982
2017	775.000	215.996.245	216.771.245
2018	2.734.839	173.845.399	176.580.237
2019	2.758.758	66.317.623	69.076.381
2020		6.710.975	6.710.975
2021		3.292.360	3.292.360
2022		3.676.100	3.676.100
2023		1.929.490	1.929.490
2024		1.752.600	1.752.600
2025		1.631.500	1.631.500
TOTAL	347.923.396	2.308.516.154	2.656.439.550

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

El **Gráfico N° 5** sintetiza esta distribución, mostrando de manera visual la diferencia de escala entre ambas modalidades. Hacia adelante, esta información será clave para comprender por qué el CPI se consolidó como la **columna vertebral del FDP**, mientras que el CPA requerirá un análisis específico sobre sus tensiones, riesgos y condiciones para un eventual rediseño.

Gráfico N° 5
Distribución de cartera y número de operaciones por modalidad (CPI y CPA)



Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

5.3.5. Elementos de Sostenibilidad Operativa: Calidad de Cartera y Mora

Más allá de los volúmenes de crédito y del número de beneficiarios, la sostenibilidad del FDP dependió de tres factores estructurales: la calidad de la cartera, el equilibrio entre tasa de interés y costos operativos, y la capacidad administrativa del BDP-SAM como fiduciario.

a) Calidad de Cartera y Comportamiento de la Mora

En la etapa inicial del FDP, cuando el fondo crecía con mucha rapidez y se incorporaban tanto créditos individuales como asociativos, la cartera en mora aumentó, especialmente por problemas concentrados en algunas operaciones colectivas (CPA) y en colocaciones realizadas en los primeros años de aprendizaje.

Con los ajustes introducidos a partir de 2011 —mejoras en la evaluación, reorientación hacia créditos individuales y fortalecimiento de la gestión de riesgos— la mora dejó de crecer y comenzó a ser manejada de manera más controlada. En términos absolutos, el monto en mora se fue estabilizando e incluso reduciendo, mientras el banco concentraba esfuerzos en recuperación y reestructuración.

En la fase reciente, el porcentaje de mora sobre la cartera total aparece elevado porque la cartera vigente se ha ido reduciendo progresivamente (por amortizaciones, vencimientos y retiros de capital del fideicomiso), mientras se mantiene un “bolsón”

de operaciones en proceso de recuperación. Es decir, el problema es más de composición de cartera en una etapa de cierre que de un empeoramiento repentino del comportamiento de pago.

En cualquier caso, la experiencia muestra que, a pesar de las dificultades del segmento asociativo, el componente individual del FDP mantuvo niveles aceptables de recuperación, lo que permitió sostener la rotación del fondo durante casi dos décadas.

b) Equilibrio entre Tasa de Interés y Costos Operativos

El mantenimiento de la tasa preferencial del 6% anual fue posible porque:

- La administración del fideicomiso se mantuvo con una estructura de costos relativamente contenida.
- Los niveles de recuperación, especialmente en los CPI, fueron suficientes para cubrir gastos de gestión.
- El BDP-SAM, como banca de desarrollo pública, no tenía el mandato de maximizar utilidades, sino de asegurar que el instrumento fuera sostenible.

La combinación de recursos del Tesoro General de la Nación a costo financiero cero y una tasa activa moderada permitió cubrir los costos operativos sin requerir subsidios fiscales permanentes adicionales.

c) Eficiencia Administrativa y Rol Fiduciario

A lo largo de la vida del FDP, el BDP-SAM fue consolidando su papel como fiduciario activo, desarrollando:

- mejores herramientas de monitoreo de cartera,
- procedimientos internos de control y seguimiento,
- y una relación más estructurada de reporte y coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Estos elementos contribuyeron a sostener la credibilidad del instrumento, a pesar de los retiros de capital, de los problemas concentrados en la cartera asociativa y del contexto adverso de la pandemia.

En suma, la experiencia del FDP muestra que un instrumento de crédito de fomento con tasa preferencial y foco productivo puede ser financieramente sostenible, siempre que se combine con una gestión prudente del riesgo, ajustes oportunos en su diseño y una administración fiduciaria activa.

5.4. Cobertura Territorial y Sectorial

Una de las principales fortalezas del FDP fue su capacidad de llegar a casi todo el territorio nacional y concentrarse en sectores productivos estrechamente vinculados

con la seguridad alimentaria y el empleo. No se trató solo de cuánto se prestó, sino de dónde y para qué actividades se utilizaron esos recursos.

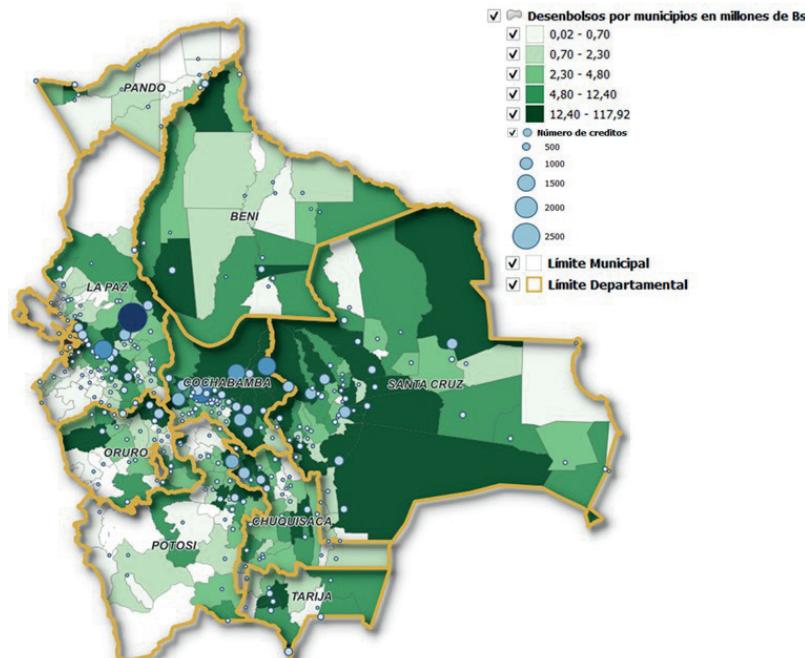
5.4.1. Municipios Atendidos y Orientación Rural–Urbana

El FDP tuvo presencia efectiva en 303 de los 340 municipios del país, lo que equivale aproximadamente al 90% de la cobertura municipal. Esta amplitud territorial confirma que el fideicomiso operó como un instrumento de alcance nacional, con una fuerte orientación hacia zonas rurales y ciudades intermedias.

El Gráfico N° 6 muestra el alcance geográfico del FDP por municipios y montos desembolsados. Los tonos de verde representan rangos de desembolsos en millones de bolivianos, mientras que el tamaño de los círculos indica el número de créditos colocados en cada municipio. Se aprecia:

- Una alta concentración de operaciones en Cochabamba, La Paz y Santa Cruz,
- Una red densa de puntos en los valles y el altiplano,
- Presencia, aunque más dispersa, en el oriente y la Amazonía.

Gráfico N°6
Cobertura Municipal del FDP, Desembolsos y Número de Créditos



Fuente: BDP-SAM

Esta cartografía confirma que el FDP no se limitó a las capitales departamentales: llegó a municipios rurales donde la banca comercial prácticamente no operaba. En muchos de ellos, el fideicomiso fue la primera puerta de acceso a crédito productivo formal para pequeños productores agropecuarios y microempresas familiares.

La siguiente tabla cuantifica esta orientación territorial, mostrando el peso relativo de la cartera en áreas rurales y urbanas: 137.527.138

Tabla N° 2
Cartera Desembolsada por Área a Septiembre de 2025

Área	Crédito Productivo Asociativo (Bs)	Cantidad	Crédito Productivo Individual (Bs)	Cantidad	Total Desembolsado (Bs)	Total Cantidad
Área rural	137.527.138	81	1.694.018.294	44.633	1.831.545.432	44.714
Área urbana	210.396.258	101	614.497.859	12.256	824.894.118	12.357
Total	347.923.396	182	2.308.516.154	56.889	2.656.439.550	57.071

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Los datos evidencian una marcada orientación rural del FDP: más del 69% de los recursos (Bs1.831 millones) y 78% de las operaciones se concentraron en el área rural.

Esto confirma que el fideicomiso no sólo amplió la cobertura geográfica del crédito productivo, sino que redefinió la inclusión financiera desde el territorio, acercando recursos a pequeños productores y unidades familiares que antes no tenían acceso al sistema bancario.

La expansión territorial estuvo fuertemente mediada por el trabajo de las entidades financieras mandatarias (EFM). Entre ellas destacan:

Tabla N° 3
Municipios Alcanzados por Entidad Financiera Mandataria

Entidad financiera	Nº de municipios atendidos
Banco Unión S.A.	289
Banco PRODEM S.A.	239
Banco Mercantil Santa Cruz S.A.	112

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Esta tabla muestra que el uso de las EFM permitió desplegar una red capilar de atención, aprovechando la infraestructura ya existente del sistema financiero para llegar a municipios donde el BDP-SAM todavía no tenía presencia directa.

Complementariamente, la Tabla N° 4 presenta el número de municipios atendidos por departamento y su porcentaje de participación sobre el total de municipios alcanzados:

Tabla N° 4
Municipios Atendidos por el FDP por Departamento
(2007– Septiembre 2025)

Departamento	Nº de municipios	% de participación
Beni	18	6%
Chuquisaca	29	10%
Cochabamba	46	15%
La Paz	77	25%
Oruro	26	9%
Pando	13	4%
Potosí	28	9%
Santa Cruz	55	18%
Tarija	11	4%
Total	303	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

La tabla confirma que La Paz y Santa Cruz concentran el mayor número de municipios atendidos (42% en conjunto), seguidos por Cochabamba (16%). No obstante, todos los departamentos del país cuentan con municipios beneficiados, lo que refuerza el carácter nacional y descentralizado del FDP.

5.4.2. Distribución por Departamentos

La distribución departamental del FDP estuvo liderada por los tres departamentos del eje central Cochabamba, La Paz y Santa Cruz que concentraron la mayor parte de los recursos (Bs529,8 millones en conjunto). Los demás departamentos Potosí, Chuquisaca, Oruro, Tarija, Beni y Pando registraron montos menores en términos absolutos, pero significativos frente a su estructura productiva y limitada oferta de crédito de mercado.

Tabla N°5
Créditos Desembolsados por Cobertura Geográfica
(2007- septiembre 2025 en bolivianos)

Departamento	Crédito Productivo Individual (Bs)		Crédito Productivo Asociativo (Bs)		Total	
	Desembolsos	Cantidad	Desembolsos	Cantidad	Desembolsos	Cantidad
Beni	77.736.617	2.057	60.359.492	26	138.096.109	2.083
Chuquisaca	147.332.142	4.407	25.551.618	18	172.883.761	4.425
Cochabamba	727.583.187	16.372	36.042.383	13	763.625.570	16.385
La paz	546.603.732	13.917	111.103.598	75	657.707.330	13.992
Oruro	122.597.240	3.180	6.930.372	7	129.527.612	3.187
Pando	28.223.020	721	2.891.884	4	31.114.904	725
Potosí	123.396.739	3.412	9.890.813	16	133.287.552	3.428
Santa cruz	449.476.832	10.964	80.334.156	18	529.810.988	10.982
Tarija	85.566.645	1.859	14.819.080	5	100.385.725	1.864
Total general	2.308.516.154	56.889	347.923.396	182	2.656.439.550	57.071

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Tres aspectos destacan de esta distribución:

1. El Crédito Productivo Individual (CPI) concentra la mayor parte de los montos y operaciones en todos los departamentos.
2. Los Créditos Productivos Asociativos (CPA) se concentran principalmente en La Paz, Beni y Santa Cruz, donde se impulsaron proyectos colectivos de mayor escala.
3. Departamentos como Potosí, Chuquisaca y Oruro, aun con montos menores, muestran una presencia relevante en número de operaciones, reflejando un impacto alto en inclusión productiva local.

Esta distribución refleja una doble lógica de implementación, el aprovechamiento de la infraestructura financiera existente en el eje central y la estrategia de extensión hacia territorios históricamente subatendidos, actuando como instrumento de corrección de brechas territoriales.

5.4.3. Sectores y Rubros Productivos Financiados

El FDP concentró su financiamiento en el rubro de alimentos, en coherencia con la prioridad estatal de seguridad y soberanía alimentaria, complementado por otros sectores manufactureros y de servicios productivos. La Tabla 6 resume la distribución sectorial de la cartera:

Tabla N° 6
Distribución del FDP por Rubros
(en millones de Bs.)

Rubro	Monto (Bs millones)	Nº de créditos	Participación (%)
Alimentos	2.213,77	50.104	88%
Textiles	213,06	3.242	6%
Otros sectores (10 rubros)	229,60	3.725	7%
Total	2.656,44	57.071	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

El predominio del rubro alimentos (88 % de las operaciones) muestra que el FDP se consolidó como instrumento de apoyo a la producción agropecuaria, lechera y ganadera, así como a la transformación primaria de alimentos en micro y pequeñas unidades productivas.

Entre los demás sectores figuran madera, artesanía, materiales de construcción, metalmecánica, cueros, cerámica, turismo, orfebrería, flores y plásticos.

En conjunto, los datos sectoriales y territoriales confirman que el FDP fue un instrumento intencionalmente orientado a:

- Ampliar el acceso financiero en municipios rurales y ciudades intermedias, y
- Fortalecer la producción de alimentos y la manufactura ligera, donde se concentran los pequeños productores y microempresas con mayores restricciones de crédito.

5.5. Perfil de Beneficiarios e Inclusión Financiera

El FDP no sólo amplió la cobertura territorial del crédito productivo, sino que modificó el perfil de quién podía ser sujeto de crédito. En lugar de centrarse en empresas medianas y grandes, el fideicomiso se orientó de manera explícita hacia unidades económicas campesinas, microempresas y pequeños negocios familiares, muchas veces ubicados en territorios rurales y con bajos niveles de escolaridad.

5.5.1. Tamaño de Unidad Económica y Tipología de Productores

La cartera del FDP se destinó mayoritariamente al segmento de microcrédito, tanto en modalidad individual como asociativa. La gran mayoría de los beneficiarios son:

- Unidades productivas familiares rurales,
- Microempresas urbanas y periurbanas,
- Pequeños talleres de manufactura ligera (textiles, cuero–calzado, carpintería, metalmecánica básica),
- Productores agropecuarios que combinan autoconsumo y mercado.

Desde el punto de vista territorial, esta orientación se refleja también en la distribución de los montos por área geográfica. Entre 2007 y septiembre 2025:

Tabla N° 7
Distribución de Cartera por Área Geográfica
(en millones de Bs)

Área	Monto (Bs millones)	%
Urbana	824,89	31%
Rural	1.831,55	69%
Total	2.656,44	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Estos datos, muestran que siete de cada diez bolivianos del FDP se colocaron en el área rural, reforzando su carácter de instrumento orientado a pequeñas unidades productivas de base campesina y popular, con bajo acceso previo al sistema financiero formal.

5.5.2. Nivel Educativo y Características Sociales

Uno de los aportes más relevantes del FDP es la **incorporación al sistema financiero de personas con bajo nivel educativo**. La distribución de operaciones según grado de instrucción es la siguiente:

Tabla N° 8
Distribución de Operaciones Realizadas por Nivel de Formación (2007-2024)

Nivel de formación	Nº de operaciones	Porcentaje
Ninguno	675	1%
Primaria	26.126	46%
Secundaria	24.469	43%
Técnica	2.860	5%
Universitaria	2.726	5%
Total	56.856	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Casi el **90% de las operaciones** se concentra en beneficiarios con **formación primaria o secundaria**; apenas un 10% corresponde a personas con formación técnica o universitaria. Esto confirma que el FDP **rompió con la lógica clásica del crédito bancario**, que suele favorecer a actores con mayor capital educativo, y priorizó sectores históricamente excluidos por su menor escolaridad.

Esta misma tendencia se observa cuando se analiza la generación de empleo asociada al FDP. En base a la información reportada por los prestatarios, se estima que el fideicomiso generó 183.286 empleos directos e indirectos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 9
Empleos Generados (remunerados y no remunerados)
por Grado de Instrucción

Grado de instrucción	Empleos remunerados	Empleos no remunerados	Total, empleos	%
Ninguno	31.591	622	32.213	17,6%
Primaria	31.951	37.014	68.965	37,6%
Secundaria	34.239	31.872	66.111	36,1%
Técnica	4.659	2.843	7.502	4,1%
Universitaria	6.037	2.458	8.495	4,6%
Total	108.477	74.809	183.286	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Desde una perspectiva social, esto refuerza la idea de que el fideicomiso no solo financió capital físico, sino que sostuvo economías familiares y populares donde el trabajo remunerado y no remunerado se entrelaza, particularmente en unidades productivas de carácter familiar.

5.5.3. Participación por Género

Los registros del FDP evidencian una mayor participación masculina en el acceso al Crédito Productivo Individual (CPI). El siguiente cuadro resume la distribución por género:

Tabla N° 10
Desembolso de Crédito por Género
(2007– septiembre 2025)

Género	Monto (Bs)	% del monto total	Cantidad de créditos	% del total
Femenino	434.705.484	18,9 %	10.851	19%
Masculino	1.873.810.670	81,1 %	46.038	81%
Total	2.308.516.154	100%	56.889	100%

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Si bien el FDP facilitó el acceso de miles de mujeres a crédito productivo especialmente en rubros como textiles, comercio y alimentos, la brecha de género persiste. La titularidad suele registrarse a nombre de varones y las mujeres tienden a participar en actividades de menor monto promedio.

Esto plantea el desafío de profundizar el enfoque de género en futuros instrumentos financieros del BDP-SAM.

5.5.4. Nuevos Prestatarios Incorporados al Sistema Financiero

Finalmente, desde la perspectiva de inclusión financiera, el FDP tuvo un impacto contundente.

Como se señaló en el punto 5.3, entre 2007 y septiembre de 2025 el fideicomiso atendió a 57.071 prestatarios y, de ellos, **41.763 accedieron por primera vez al sistema financiero formal**, lo que representa aproximadamente el 73% del total de clientes.

Esto significa que:

- **Tres de cada cuatro beneficiarios del FDP eran “no bancarizados”** antes de recibir su primer crédito
- Que el fideicomiso operó efectivamente como **puerta de entrada al sistema financiero**, especialmente para productores rurales con baja escolaridad y sin historial previo de crédito

En términos cualitativos, esto implicó también un aprendizaje institucional para el BDP-SAM y las entidades financieras mandatarias: trabajar con clientes sin historial bancario exigió adaptar metodologías de evaluación, incorporar criterios de riesgo productivo y desarrollar relaciones de confianza que van más allá de la lógica transaccional.

El perfil de beneficiarios del FDP micro y pequeños productores, mayoritariamente rurales, con baja escolaridad, fuerte participación de unidades familiares y alta proporción de clientes nuevos para el sistema confirma que el fideicomiso cumplió su objetivo de inclusión financiera y productiva, aunque dejando abiertos desafíos importantes en materia de equidad de género y de atención a segmentos jóvenes e innovadores que se retomarán en los capítulos siguientes.

6. Impactos del FDP en Ingresos y Patrimonio: lo que Muestran los Datos

Hasta aquí hemos visto cuánto colocó el FDP, dónde y a qué sectores. En este capítulo cambiamos la pregunta:

¿Qué pasó con el patrimonio y los ingresos de las personas que recibieron estos créditos, especialmente de quienes accedieron a dos, tres o cuatro operaciones?

Para responderla se trabajó con una base de datos que sigue a los mismos beneficiarios a lo largo del tiempo, comparando su situación en el primer, segundo, tercer y cuarto crédito. Sobre esa base se aplicaron herramientas estadísticas que permiten distinguir entre cambios “normales” y cambios que son lo suficientemente grandes y consistentes como para hablar de impactos.

Los detalles metodológicos (modelos de efectos fijos, pruebas t pareadas, tratamiento de la base) se presentan en el Anexo 1. Metodología de análisis de impactos. En este capítulo nos concentraremos en contar los resultados en lenguaje sencillo.

6.1. Enfoque General del Análisis de Impactos

El análisis parte de una intuición muy presente en la práctica del BDP-SAM: los clientes que reinciden es decir, que vuelven por un segundo, tercer o cuarto crédito “se ven mejor” en términos de activos, ventas e ingresos. El reto era comprobar si esa percepción se sostiene cuando se miran miles de casos a la vez³.

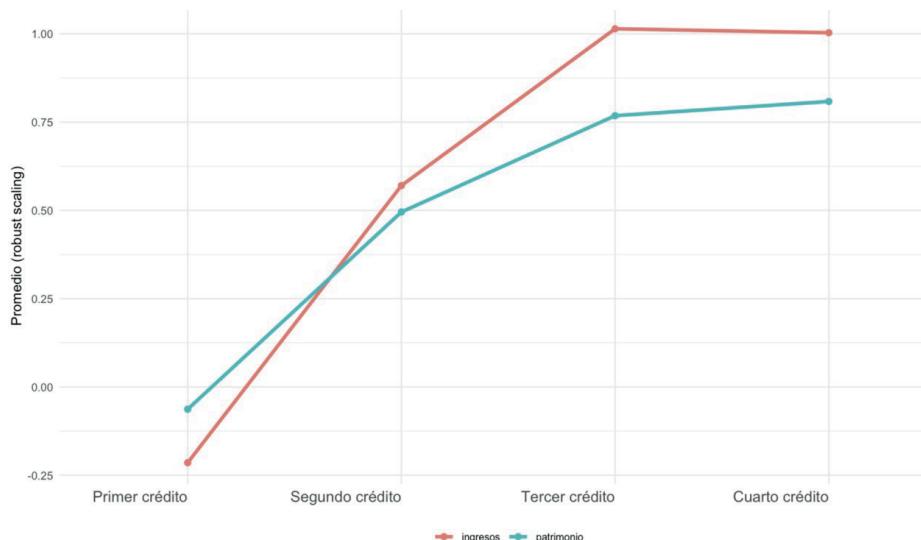
En vez de comparar personas distintas, el estudio compara a cada persona consigo misma entre un crédito y el siguiente. Con esa información se estiman trayectorias promedio y se contrasta si los cambios observados son estadísticamente significativos.

3 Para ello se construyó una base longitudinal que:

- identifica a cada beneficiario del FDP,
- registra en qué momento recibe cada crédito,
- y recoge sus ingresos y patrimonio declarado en cada etapa.

El Gráfico N° 7 muestra de manera sencilla este recorrido:

Gráfico N° 7
Trayectoria General de Patrimonio e Ingresos Escalados



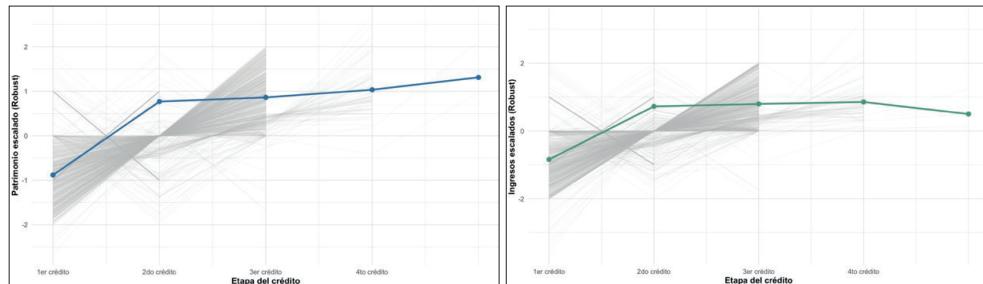
Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Lo que se observa es una curva claramente ascendente: entre el primer y el tercer crédito hay un salto fuerte tanto en ingresos como en patrimonio; entre el tercero y el cuarto, la curva se mantiene alta, con un crecimiento algo más moderado, pero todavía positivo.

Debajo de esta trayectoria promedio hay historias individuales muy diversas. El Gráfico 8. Trayectorias escaladas individuales de patrimonio e ingreso incluye, en gris, las trayectorias de personas concretas y, en una línea más gruesa, el promedio. Aunque algunas trayectorias son más planas o irregulares, la tendencia general es claramente de crecimiento.

Gráfico N° 8

Trayectorias Escaladas del Patrimonio e Ingreso a lo Largo de los Créditos



Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Estos gráficos sirven como puerta de entrada: muestran que algo se está moviendo hacia arriba cuando las personas han logrado acceder a varios créditos del FDP.

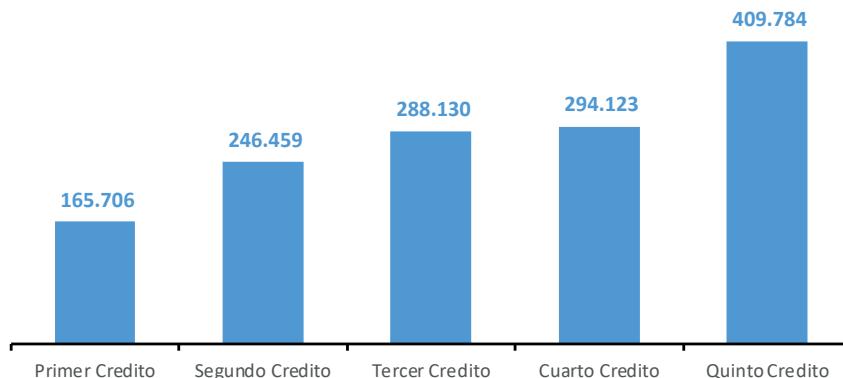
6.2. Cambios en el Patrimonio entre Sucesivos Créditos

El primer conjunto de resultados se enfoca en el patrimonio de los beneficiarios: maquinaria, herramientas, infraestructura, ganado, inventarios y otros activos vinculados a la actividad productiva.

Tomando como referencia el primer crédito, el análisis muestra que:

- en el segundo crédito, el patrimonio promedio es aproximadamente 56% mayor;
- en el tercer crédito, el patrimonio se sitúa en torno al 120% por encima del registrado en el primer crédito (algo más del doble);
- en el cuarto crédito, el patrimonio es casi 2,7 veces mayor que al inicio (alrededor de 170% más).

Gráfico N° 9
Patrimonio Promedio Declarado Según Número de Créditos (en Bs)



Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

El gráfico muestra de forma muy clara cómo el patrimonio promedio de los beneficiarios crece a medida que avanzan en el número de créditos, confirmando un proceso de acumulación patrimonial progresiva.

Estos resultados también se corroboran en los ejercicios estadísticos más detallados presentados en el Anexo 1, en el que se estima el cambio promedio en el patrimonio entre etapas de crédito para los mismos beneficiarios.

En términos sencillos, los datos muestran que, a medida que el productor repite la experiencia de crédito, va construyendo más base material: compra herramientas, amplía su infraestructura, incorpora ganado o aumenta sus inventarios de insumos y productos.

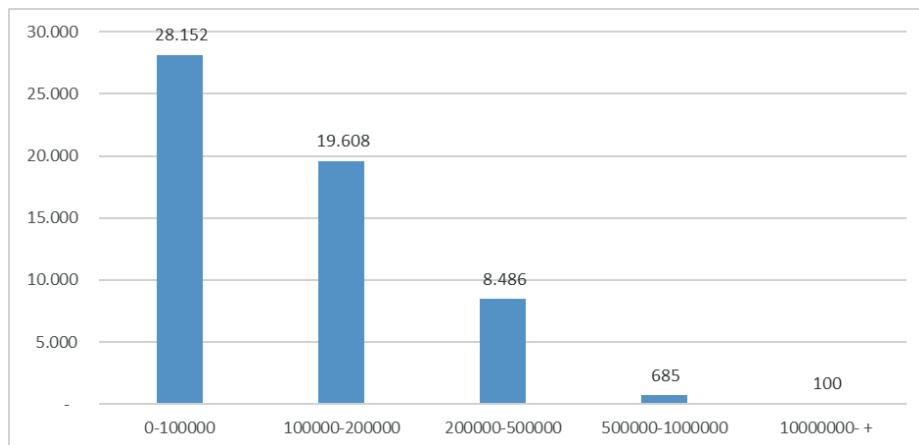
6.3. Cambios en los Ingresos entre Sucesivos Créditos

El segundo bloque de resultados muestra la evolución de los ingresos declarados por los beneficiarios. Aquí el efecto del acceso reiterado al crédito es aún más contundente.

De nuevo, tomando como referencia el primer crédito, el análisis estima que:

- en el segundo crédito, los ingresos son en promedio 2,7 veces mayores (alrededor de 170% de incremento);
- en el tercer crédito, los ingresos casi se multiplican por cinco;
- en el cuarto crédito, se multiplican por más de siete.

Gráfico N° 10
Ingreso Promedio Declarado Según Número de Créditos (en Bs)



Fuente: Base de datos FDP

Elaboración: BDP – SAM

Dicho de forma directa: para quienes logran mantenerse en el FDP y acceder a varios créditos, el financiamiento no solo “alivia” la situación, sino que abre espacio para dar saltos en el nivel de ingresos, consolidando actividades productivas más estables y con mayor escala.

6.4. Diferencias Territoriales en los Resultados

La misma lógica se aplicó a la dimensión territorial. El análisis por departamento muestra que los impactos del FDP en ingresos y patrimonio no son homogéneos en todo el país.

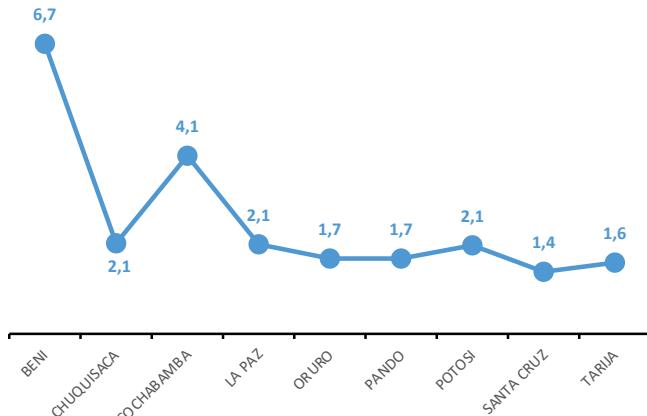
En general:

- Departamentos como Santa Cruz y Cochabamba presentan trayectorias de crecimiento más robustas, tanto en patrimonio como en ingresos;
- Otros departamentos con estructuras productivas más frágiles o mayor dispersión territorial muestran mejoras, pero de magnitud más moderada y con mayor variabilidad entre beneficiarios.

Esto se vincula con factores externos al crédito: calidad de caminos, acceso a mercados, presencia de servicios de apoyo técnico, dinamismo de las cadenas productivas, entre otros.

Como muestra el Gráfico 11, departamentos como Beni y Cochabamba llegan a multiplicar su patrimonio promedio más de cuatro o seis veces, mientras que en otros departamentos el incremento es más moderado (entre 1,6 y 2,1 veces).

Gráfico N° 11
Número de veces que se Incrementó el Patrimonio Promedio por Departamento



Fuente y Elaboración: BDP – SAM

De forma similar, el Gráfico N° 12 evidencia que los ingresos promedio en Cochabamba y Beni se multiplican entre cinco y casi ocho veces, superando claramente a otras regiones.

Gráfico N° 12
Número de Veces que se Incrementó el Ingreso Promedio por Departamento



Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Desde la perspectiva de política pública, este resultado refuerza la idea de que el crédito es necesario, pero no suficiente: su impacto es mayor cuando se combina con un entorno territorial que facilite producir, transportar y vender.

6.5. Lo que nos Dicen los Datos:Lectura Interpretativa de los Resultados

Mirados en conjunto, los resultados permiten extraer varias ideas de fondo:

1. El crédito reiterado genera escalamiento, no solo alivio.

- Patrimonio e ingresos crecen de forma marcada a medida que el beneficiario pasa del primer al cuarto crédito.
- No estamos frente a cambios marginales, sino a saltos que, en muchos casos, duplican o multiplican varias veces la situación inicial.

2. El FDP opera como un mecanismo generativo.

- El crédito no se agota en la transacción financiera; se convierte en un proceso de construcción de capacidades: organización del negocio, aprendizaje financiero, ampliación de redes, inversión en activos.
- La evidencia cuantitativa respalda la hipótesis central del programa: el acceso progresivo al crédito productivo favorece la acumulación patrimonial y el aumento sostenido de los ingresos de pequeños productores y microempresas.

3. El territorio condiciona los impactos.

- Distintos contextos territoriales producen intensidades de impacto distintas.
- Donde hay mayor acompañamiento y mejor entorno productivo, el crédito “rinde más”.

4. Existen límites y heterogeneidades que no deben ignorarse.

- No todos los beneficiarios mejoran al mismo ritmo; algunas trayectorias son más planas o intermitentes.
- El análisis se concentra en personas que accedieron a más de un crédito; es decir, en quienes lograron permanecer en el circuito financiero.
- Factores como la asistencia técnica, los choques climáticos, la dinámica de precios o la capacidad organizativa no están plenamente capturados en los modelos, pero seguramente influyen en los resultados.

El **Anexo 1. Metodología de análisis de impactos** documenta paso a paso cómo se construyeron estas evidencias. En el cuerpo del texto, lo que interesa subrayar es que los datos acompañan la intuición institucional del BDP-SAM: cuando el crédito productivo se sostiene en el tiempo, con reglas claras y foco en sectores productivos, las personas no solo pagan sus deudas; también logran construir patrimonio y mejorar sus ingresos.

7. La Experiencia de los Créditos Productivos Asociativos (CPA): Aprendizajes Desde una Modalidad en Tensión

La modalidad de Créditos Productivos Asociativos (CPA) fue, probablemente, la apuesta más ambiciosa y compleja del FDP. Mientras el Crédito Productivo Individual (CPI) se enfocó en unidades económicas familiares y microempresas, el CPA buscó dar un salto de escala, trabajando con asociaciones, cooperativas y otras formas de organización económica de productores.

Esta experiencia no puede ser leída en clave de “éxito” o “fracaso” simple. Más bien, constituyó una etapa temprana de innovación institucional, en un contexto donde ni el BDP-SAM ni el sistema financiero en su conjunto tenían experiencia en créditos asociativos productivos de este tipo. Los resultados mostraron tensiones importantes, pero también dejaron aprendizajes valiosos para la banca de desarrollo y para la propia política pública de fomento a la asociatividad.

7.1. Diseño, Alcance y Principales Características del CPA

El Crédito Productivo Asociativo (CPA) fue creado entre 2007 y 2010 como modalidad complementaria al crédito individual, orientada a financiar organizaciones de productores, asociaciones y cooperativas con proyectos colectivos de inversión productiva.

Su diseño se estructuró sobre tres propósitos centrales:

1. Impulsar la asociatividad, facilitando acceso a crédito a grupos organizados para fortalecer su capacidad económica y de gestión.
2. Aumentar la escala productiva, financiando inversiones que superaban la capacidad individual (acopios, transformación, riego, maquinaria compartida).
3. Contribuir al desarrollo territorial, promoviendo iniciativas locales de valor agregado y empleo.

A diferencia del Crédito Productivo Individual (CPI), el CPA incorporó montos mayores, plazos más amplios y requisitos colectivos: personalidad jurídica, actas, estatutos y responsabilidades compartidas. Sin embargo, muchas organizaciones presentaban estructuras débiles de gobernanza y escasa experiencia en manejo financiero, lo que generó una alta variabilidad en resultados.

Tabla N° 11
Cartera CPA dentro del FDP
(2007–2025)

Indicador	Valor
Monto total desembolsado	Bs347,9 millones
Cartera en mora (2025)	Bs127,7 millones (36 % del monto)
Número total de operaciones	182
Operaciones en mora	52 (28 % del total)
Participación en el monto total del FDP	13 %
Participación en número de operaciones	<1 %

Fuente y Elaboración: BDP – SAM

El CPA alcanzó a **182 organizaciones** en todo el país principalmente en **rubros de alimentos y textiles**, y en departamentos con tradición asociativa como **La Paz, Santa Cruz y Beni**.

Aunque representó una porción pequeña del FDP, concentró **los mayores desafíos institucionales y de gestión**, convirtiéndose en una fuente de aprendizajes clave sobre los límites del crédito asociativo en el contexto boliviano.

7.2. Ejecución y Resultados de la Cartera CPA

En sus primeros años (2007–2010), el FDP creció con rapidez tanto en CPI como en CPA. En ese periodo se aprobaron y desembolsaron la gran mayoría de las operaciones asociativas. En la Tabla 1, se puede observar que:

- en 2007 y 2008 se concentran montos importantes de CPA, acompañando el despegue inicial del FDP,
- en los años posteriores los desembolsos CPA se reducen progresivamente hasta prácticamente desaparecer después de 2016,
- el CPI mantiene una trayectoria más estable y termina concentrando la gran mayoría de los recursos.

En otras palabras: el CPA tuvo una etapa de impulso muy fuerte al inicio, seguida por un período en el que la institución decidió no seguir expandiendo la modalidad y concentrarse en la gestión de la cartera existente.

Desde el punto de vista territorial, la cartera CPA se distribuyó de forma heterogénea. La lectura la Tabla 5 permite destacar que: la cartera CPA se concentró en departamentos con fuerte presencia de organizaciones productivas: un peso importante en La Paz (31%), Santa Cruz (15%) y Beni (40%), y montos menores,

aunque relevantes para su estructura productiva, en los demás departamentos, el CPA representa una fracción pequeña frente al volumen del CPI.

En términos sectoriales, el CPA mantuvo el mismo foco que el CPI, donde el rubro alimentos reúne el 78% de los desembolsos, textiles ocupa el segundo lugar con el 13% y otros rubros maderas, materiales de construcción, turismo, artesanía, metalmecánica tienen presencia más acotada, pero relevante para la diversificación productiva. Los rubros con mayor volumen de desembolso son también aquellos donde la cartera CPA mantiene saldos importantes, lo que refuerza la necesidad de estrategias específicas de recuperación y acompañamiento en esas cadenas.

Con este conjunto de datos, la fotografía que emerge es clara: el CPA fue intenso en los primeros años, territorialmente estuvo concentrado en algunos departamentos con fuerte presencia organizativa, y sectorialmente se alineó con la apuesta por alimentos y manufactura ligera, aunque con resultados muy diversos entre organizaciones.

7.3. Problemas en la Administración y uso de los Recursos

La experiencia del CPA permitió identificar varios desajustes operativos que dificultaron su sostenibilidad. Más que errores puntuales, se trató de desafíos estructurales al intentar aplicar un instrumento financiero a realidades organizativas complejas:

- **Evaluación crediticia colectiva**

Las metodologías tradicionales de análisis de crédito, pensadas para individuos o empresas, resultaron poco adecuadas para evaluar proyectos colectivos, donde la responsabilidad y el uso de los recursos se distribuye entre muchos socios.

- **Seguimiento y monitoreo**

El seguimiento a un crédito asociativo requiere herramientas diferentes: monitorear decisiones de asamblea, flujo de caja de un proyecto colectivo, cumplimiento de acuerdos internos, etc. En la práctica, tanto el BDP-SAM como las entidades mandatarias estaban todavía en fase de construcción de estas capacidades.

- **Uso heterogéneo de los recursos**

En algunos casos, los recursos se utilizaron de forma desigual al interior de la organización: algunos socios accedían más a los beneficios que otros, lo que generaba tensiones y afectaba la voluntad de pago.

Estos elementos no significan que el diseño haya sido incorrecto, sino que las herramientas de gestión disponibles en ese momento no estaban plenamente alineadas con la complejidad del crédito asociativo.

7.4. Debilidades de Gobernanza Interna en las Asociaciones

Una de las principales enseñanzas del CPA tiene que ver con la gobernanza interna de las organizaciones beneficiarias.

En varios casos se observaron:

- estructuras organizativas con roles poco claros,
- baja participación de las bases en la toma de decisiones,
- concentración de información y decisiones en pocas personas,
- y dificultades para establecer reglas sobre el uso, el mantenimiento y la reposición de los activos colectivos.

Cuando el crédito llega a una organización con gobernanza frágil, el riesgo de que aparezcan conflictos internos aumenta, y el crédito deja de ser un factor de cohesión para convertirse, en algunos casos, en un factor de tensión.

El CPA puso en evidencia algo que hoy parece evidente, pero que en ese momento no estaba suficientemente internalizado:

no basta con que exista una organización jurídicamente constituida; es indispensable que tenga mecanismos de gobernanza sólidos para administrar un crédito colectivo.

7.5. Conflictos entre Representantes y Asociados

En este contexto, también emergieron conflictos entre representantes y asociados: diferencias en la interpretación de los acuerdos, cuestionamientos al uso de los recursos, desacuerdos sobre la distribución de beneficios, y, en algunos casos, rupturas internas que afectaron el funcionamiento de los proyectos.

Estos conflictos no pueden atribuirse únicamente al crédito. En muchos casos, preexistían tensiones que el CPA simplemente hizo visibles o intensificó al introducir recursos adicionales y decisiones de inversión.

Para el BDP-SAM, esta experiencia fue clave para comprender que el crédito asociativo debe ir acompañado de mecanismos de fortalecimiento organizativo, espacios de diálogo y herramientas de prevención de conflictos.

7.6. Efectos en la Mora y en la Percepción del Producto

Las tensiones descritas se reflejaron en los indicadores de mora de la cartera CPA: alrededor del 36% del monto desembolsado se encuentra hoy en mora. Esta situación tuvo varios efectos:

- Obligó a destinar una parte importante del esfuerzo institucional a la gestión de recuperación y reestructuración
- Generó precaución en las propias entidades financieras mandatarias respecto a la modalidad asociativa
- Afectó la percepción del producto, tanto al interior del banco como en algunas organizaciones

Estos porcentajes son elevados para un instrumento de fomento, pero es importante contextualizarlos: corresponden a un componente que representa sólo el 13% del monto colocado por el FDP y menos del 1% del número total de operaciones, se concentran principalmente en las operaciones aprobadas entre 2007 y 2010, en una fase de expansión rápida y limitada experiencia previa en crédito asociativo.

A partir de 2011, el BDP-SAM y el fideicomitente tomaron decisiones explícitas para contener el riesgo:

- Se dejaron de aprobar nuevos CPA
- Se reforzaron los mecanismos de análisis y control
- Se priorizó la gestión de recuperación y reestructuración de la cartera existente.

Más allá de los indicadores, lo central es que el CPA contribuyó a fortalecer la institucionalidad fiduciaria y la gestión de riesgos del BDP-SAM. A partir de esta experiencia

- Se profundizó el análisis de riesgo productivo,
- Se ajustaron las políticas de trabajo con organizaciones,
- Se avanzó hacia una visión más realista de las condiciones necesarias para que un crédito asociativo sea viable.

7.7. Condiciones para Repensar el Crédito Asociativo hacia Adelante

En lugar de cerrar el capítulo del CPA como una experiencia fallida, el enfoque de este documento es aprovechar lo aprendido para pensar bajo qué condiciones tendría sentido retomar o rediseñar instrumentos asociativos en el futuro.

La experiencia del FDP sugiere, al menos, cuatro condiciones clave:

1. Gobernanza robusta antes del crédito

- Trabajar con organizaciones que cuenten con reglas claras, rendición de cuentas interna y mecanismos de toma de decisiones consolidados
- Evaluar no sólo la viabilidad económica del proyecto, sino también la solidez institucional de la organización

2. Acompañamiento No Financiero

- o Combinar el crédito con asistencia técnica y fortalecimiento organizativo
- o Incluir componentes de planificación colectiva, administración de activos comunes y resolución de conflictos

3. Diseño Gradual y Pilotos Controlados

- o Empezar con montos y proyectos piloto más acotados, evaluando resultados antes de escalar
- o Establecer hitos claros de cumplimiento y aprendizaje antes de ampliar la línea

4. Articulación con cadenas productivas y alianzas

- o Vincular los CPA a cadenas productivas concretas, con mercados relativamente estables
- o Promover alianzas con municipios, organizaciones económicas y actores territoriales que puedan apoyar la sostenibilidad de los proyectos

Estas condiciones dialogan directamente con los desafíos hacia adelante que se plantearán en el capítulo final. Los cuadros presentados en este capítulo ayudan a dimensionar el alcance de la experiencia; las condiciones aquí planteadas buscan que, si se retoma el crédito asociativo, lo haga sobre una base más sólida que la que existía en los años 2007–2010. Es decir, si en algún momento se decide impulsar un “CPA 2.0”, será fundamental que se base en estos aprendizajes y se diseñe como parte de una estrategia integrada de crédito, asistencia técnica y desarrollo territorial, y no solo como un producto financiero aislado.

8. Experiencias del FDP desde los beneficiarios: Historias de Cambio

Los datos presentados en los capítulos anteriores muestran tendencias agregadas: crecimiento del patrimonio, mejora de ingresos, ampliación de cobertura territorial. Detrás de esas cifras hay historias concretas de familias, talleres y chacos que se transformaron con el acceso al crédito del FDP.

Este capítulo recoge algunas de esas experiencias de casos que ilustran distintos rubros (textiles, artesanía, manufactura, agricultura) y diferentes formas en que el crédito productivo a tasas accesibles y con plazos adecuados se tradujo en inversión, empleo e inclusión.

8.1. Artesanías Fernández: de Taller Familiar a Proveedor para Mercados Externos

Artesanías Fernández es un taller familiar ubicado en la zona Villa Primavera de El Alto. Juana Fernández aprendió el oficio del tejido en lana y alpaca en su familia

de origen; junto con su esposo Anastasio decidieron convertir ese saber en el eje económico del hogar. Hace más de 17 años producen chompas, ponchos, guantes y gorros para el mercado interno y, progresivamente, para mercados externos.

Poco después accedieron por primera vez al crédito del FDP, después de haber trabajado con créditos comerciales a tasas que llegaban al 12,5%, mientras que otros artesanos pagaban hasta 18% o 20%. La posibilidad de financiarse al 6% anual les permitió:

- Comprar maquinaria moderna y ampliar su capacidad instalada
- Asegurar la provisión de materia prima de mejor calidad
- Cumplir pedidos de exportación y consolidar nuevos clientes, incluyendo un mercado en Nueva Zelanda

A lo largo de dos créditos, y en proceso de gestionar un tercero, el taller pasó de operar en una vivienda alquilada a instalarse en una casa propia de tres pisos que integra vivienda y taller. Además, la familia pudo adquirir una tienda en la calle Sagarnaga de La Paz, punto estratégico de venta directa a turistas y mayoristas.

Empleo e Impacto Familiar.

La unidad productiva genera entre 10 y 12 empleos, principalmente mujeres jefas de hogar y jóvenes universitarios que estudian de noche y trabajan de día. Para muchas de estas personas, el taller es una fuente estable de ingreso. En paralelo, las hijas de la familia han podido estudiar y una de ellas ya se titula profesionalmente.

En palabras de Anastasio, el crédito del FDP hizo la diferencia entre “seguir trabajando con máquinas usadas y producción limitada” y poder “duplicar la producción con equipos nuevos, rápidos y sin fallas”.

8.2. Germán Chipana y Mario Portugal: Artesanía en Madera y Acceso a Mercados Internacionales

Germán Chipana y Mario Portugal son artesanos en madera que se asociaron hace alrededor de diez años. El oficio lo aprendió Germán desde muy joven; hoy, con más de 50 años de experiencia, combina la producción con la formación de nuevos artesanos.

La oportunidad de un gran pedido de artesanía en madera para exportación a Shanghái fue el detonante para buscar financiamiento. El pedido implicaba una inversión en materia prima, herramientas y equipos que no podían cubrir con capital propio. A través de otros artesanos conocieron el FDP y accedieron a su primer crédito, al que luego siguieron otros dos.

Con estos créditos pudieron:

- Comprar madera en volumen y con mejor calidad
- Adquirir herramientas y máquinas de corte que aumentaron la precisión y la velocidad de trabajo
- Cumplir con los plazos y estándares exigidos por el cliente internacional

Después de esa experiencia, consolidaron su taller y hoy comercian sus productos en la calle Sagárnaga y en ferias nacionales e internacionales. Han participado en ferias en Estados Unidos y otros países, donde su producción ha tenido buena aceptación.

Para ellos, la principal diferencia del FDP fue combinar tasas bajas con plazos que les permitieron invertir sin “sofocarse” en el corto plazo. Los tres créditos fueron cancelados puntualmente.

8.3. Roberto Marín: Modernización de una Pequeña Fábrica de Colchones

Roberto Marín se dedica a la fabricación de colchones desde que tenía 19 años. Tras varios años de trabajo como empleado en una empresa del rubro, decidió independizarse. Cuando comenzó, los colchones de resortes eran poco conocidos en El Alto y Oruro; la mayoría de la clientela prefería colchones de algodón o paja.

Hace unos años escuchó en la radio sobre un crédito especial para productores con tasas reducidas. Decidió acercarse y accedió a su primer crédito con recursos del FDP. Con ese financiamiento compró una máquina cerradora de colchones, herramienta clave para el acabado final del producto. Más adelante tomó un segundo crédito para adquirir una cerradora original y otras máquinas complementarias.

Los efectos fueron claros:

- La cerradora “equivale” a cuatro trabajadores en términos de productividad
- Pasó de enfundar un colchón por día a poder cerrar hasta diez
- Redujo costos laborales y tiempos de producción
- Mejoró la calidad y presentación del producto final

Roberto resume el impacto en términos de patrimonio y proyección: gracias al crédito logró equipar su taller, adquirir una propiedad adicional en Mallasa (La Paz) donde proyecta instalar una fábrica de esponja y comprar un terreno en Senkata (El Alto) para seguir ampliando el negocio.

En épocas de alta demanda, el taller contrata jóvenes estudiantes para trabajos eventuales, aportando a su vez a la generación de ingresos para quienes buscan financiar sus estudios.

8.4. Lidia Apaza Huanca: Artesanía en Hojalata e Inclusión de Personas Privadas de Libertad

Lidia Apaza proviene de una familia de artesanos en hojalata. Su unidad productiva se especializa en miniaturas de vehículos volquetas, taxis, minibuses, flotas, entre otros que se venden en ferias departamentales e internacionales, incluida la tradicional feria de Alasita y ferias en Puno, Cochabamba, Sucre, Potosí y Oruro.

Un rasgo distintivo de su emprendimiento es que gran parte de la producción se realiza al interior del penal de San Pedro. Lidia provee materiales a cinco trabajadores fijos privados de libertad, quienes, a su vez, distribuyen el trabajo a otros internos. El pago por pieza elaborada les permite generar ingresos propios.

Hace seis años accedió a su primer crédito del FDP. Con esos recursos:

- Amplió la compra de materia prima (lata, llantas, accesorios)
- Aseguró un flujo continuo de producción para no dejar sin trabajo a los internos
- Fortaleció su capacidad de participar en ferias a lo largo del año

Con un segundo crédito, invirtió en herramientas y moldes que le permitieron diversificar modelos y mejorar los acabados. Hoy produce una mayor variedad de vehículos en miniatura y está por concluir el pago de ese segundo crédito, con la intención de solicitar un tercero.

Lidia destaca dos efectos principales: la posibilidad de **trabajar todo el año** sin interrupciones (lo que beneficia también a las personas privadas de libertad) y la mejora en su calidad de vida, al haber podido comprar un terreno e iniciar la construcción de su vivienda.

8.5. Rebeca Paredes: Diseño de Moda y Fortalecimiento de un Emprendimiento Creativo

Rebeca Paredes y su esposo Francisco Fernández llevan casi tres décadas trabajando en el rubro de la confección. Ella diseña, él materializa los modelos. Su emprendimiento, inicialmente bajo la marca “Designs”, se orientó a ofrecer prendas con diseño exclusivo más que producción en masa.

Antes de acceder al FDP contaban con solo dos máquinas rectas y dos overlock compradas de medio uso. La idea de ampliar el negocio incorporar nuevas líneas, mejorar terminados, trabajar con mejores telas estaba presente, pero sin una base de capital suficiente.

Hace 16 años accedieron a su primer crédito del FDP, con el que pudieron:

- Comprar máquinas nuevas (rectas y overlock) que mejoraron la calidad del acabado,
- Aumentar la capacidad de producción sin perder el enfoque en diseños exclusivos,
- Adquirir materia prima en volumen (telas, botones, cierres) aprovechando mejores condiciones de compra.

Actualmente atienden en un puesto de la calle Huyustus, con alrededor de 60 modelos de abrigos y sacos de dama, y están incursionando en una línea para varones. Con un segundo crédito del FDP reforzaron la compra de insumos y consolidaron su presencia en el mercado.

Rebeca destaca que la tasa del 6% y los plazos del FDP les han permitido invertir sin la sensación de “ahogo” que generan otros créditos, y disponer de más tiempo para el diseño y la vida familiar.

8.6. Justino Chambi: Juventud Rural, Riego y Consolidación de un Proyecto Agrícola

Justino Chambi y su familia viven en la comunidad de Puchini, en la región de Conani (La Paz). Se dedican al cultivo de papa, alfalfa y a la crianza de ganado vacuno y camélidos. Como sucede con muchos jóvenes rurales, el inicio de su vida familiar coincidió con la necesidad de definir un proyecto productivo propio.

Hace dos años accedió a un crédito del FDP, motivado por comentarios de otros productores que hablaban de un crédito agropecuario con tasas más bajas. Con esos recursos invirtió en:

- Compra de ganado de trabajo y de engorde
- Adquisición de semillas mejoradas de papa y alfalfa
- Instalación de cañerías y mejoras en el sistema de riego
- Compra de insumos para la preparación de abono

El acceso al crédito le permitió dejar de depender de yuntas prestadas, sembrar a tiempo y ampliar la superficie bajo riego. Esto se tradujo en:

- Aumento de la producción
- Mejora en la calidad de los cultivos
- Mayor estabilidad de ingresos para la familia

Justino destaca, además, el aprendizaje asociado al crédito: la necesidad de planificar, separar recursos para el pago puntual y asumir responsabilidades financieras desde una etapa temprana de la vida productiva.

Estas historias muestran, desde distintos ángulos, cómo el FDP operó como un instrumento generativo:

- Transformó capacidades productivas a través de inversión en maquinaria, herramientas y tecnología
- Fortaleció patrimonios familiares y permitió mejorar viviendas, talleres y acceso a activos productivos
- Creó y sostuvo empleos, muchos de ellos para mujeres y jóvenes
- Abrió espacios de inclusión para actores que difícilmente habrían accedido a crédito en condiciones de mercado

En los capítulos siguientes, estas experiencias puntuales dialogan con las lecciones aprendidas y los desafíos hacia adelante: cómo hacer que más productores se parezcan a estas historias en su trayectoria de escalamiento, y cómo combinar crédito, asistencia técnica y políticas territoriales para que el impacto sea más amplio y sostenible.

9. Lecciones Aprendidas: lo que el FDP enseñó al BDP-SAM

El Fideicomiso de Desarrollo Productivo (FDP) fue, en varios sentidos, una **escuela institucional** para el BDP-SAM y para el sistema financiero boliviano en general.

A lo largo de más de 18 años, el BDP-SAM acumuló experiencias en el diseño, operación y gestión de un instrumento pionero: un fideicomiso estatal destinado a canalizar crédito de desarrollo a sectores productivos, con condiciones accesibles, alcance territorial y modalidades diferenciadas.

El aprendizaje del FDP no se limita a los resultados financieros o a los indicadores de colocación.

Su valor radica en haber permitido **probar, ajustar y aprender** sobre cómo llegar a productores pequeños y medianos, cómo trabajar con intermediarios financieros, cómo manejar carteras diversificadas y cómo equilibrar la lógica de sostenibilidad con la misión pública de desarrollo.

Las lecciones que deja el FDP pueden organizarse en cinco ámbitos principales.

9.1. Lecciones sobre Diseño Normativo y Contractual

- Ventajas de un Fideicomiso Flexible y de Largo Plazo

El diseño del FDP como instrumento fiduciario demostró la importancia de contar con estructuras flexibles y de horizonte prolongado.

A diferencia de programas de crédito con vigencia limitada, el FDP pudo operar durante 18 años, adaptándose a distintos contextos económicos y normativos.

Entre sus principales fortalezas se identifican:

- La capacidad de ajustar políticas internas sin requerir reformas estructurales
- La posibilidad de canalizar recursos a través de diversas entidades financieras
- La creación de un mecanismo de administración profesional y transparente, con control fiduciario y trazabilidad de recursos

El fideicomiso se consolidó, así como una herramienta de política pública sostenible, capaz de combinar control estatal con eficiencia operativa.

- Riesgos de ajustes frecuentes sin evaluación sistemática

La flexibilidad, sin embargo, tuvo su contraparte: los ajustes frecuentes en requisitos o modalidades no siempre acompañados de evaluaciones integrales generaron dificultades de seguimiento y coherencia normativa.

Cada modificación, aunque necesaria en su momento, alteraba incentivos, afectaba la continuidad de políticas o generaba incertidumbre en las entidades financieras mandatarias.

La experiencia muestra que los cambios normativos deben basarse en evidencia acumulada y evaluaciones periódicas, asegurando que los ajustes refuerzen la estabilidad del instrumento y no se conviertan en respuestas coyunturales.

9.2. Lecciones sobre Gestión Operativa y Administración del Crédito

El FDP permitió al BDP-SAM consolidar su rol fiduciario como articulador entre el Estado y las entidades financieras mandatarias.

La experiencia mostró que la gestión del crédito productivo exige algo más que transferir recursos: el BDP-SAM aprendió que la alianza con intermediarios financieros debe combinar incentivos adecuados con procesos de fortalecimiento y acompañamiento técnico, monitoreo constante y fortalecimiento institucional de los intermediarios para asegurar que el crédito mantenga su propósito de desarrollo.

9.3. Lecciones sobre Inclusión Financiera y Territorial

- Llegada a Territorios Históricamente Excluidos

El FDP permitió extender el crédito productivo a regiones y sectores donde el sistema financiero no llegaba. Los registros muestran cobertura en los nueve departamentos, con presencia significativa en áreas rurales y periurbanas.

Este logro evidenció que la inclusión financiera es posible **cuando se ajustan las condiciones del crédito a los ciclos productivos y a las capacidades de los beneficiarios**. En muchos casos, los créditos del FDP fueron los primeros instrumentos financieros formales a los que accedieron microempresarios, artesanos y pequeños productores rurales.

El impacto no fue solo económico, sino institucional: permitió **ampliar la frontera del sistema financiero** hacia sectores tradicionalmente invisibles.

- Brechas Persistentes (género, juventud, sectores innovadores)

Pese a los avances, persistieron brechas de acceso.

Las mujeres productoras siguen representando una proporción menor de la cartera total, y los jóvenes enfrentan limitaciones para acceder a crédito por falta de garantías y trayectoria crediticia.

Asimismo, sectores emergentes vinculados a la innovación tecnológica o a la bioeconomía aún no encuentran condiciones plenamente adaptadas a su realidad.

Estas brechas abren espacio para nuevos productos financieros de desarrollo, combinados con asistencia técnica, avales colectivos o fondos de garantía que permitan ampliar la inclusión sin comprometer la sostenibilidad.

9.4. Lecciones sobre las Modalidades CPI y CPA: Aprendizajes Comparativos

- Elementos que explican el mejor desempeño del CPI

El Crédito Productivo Individual (CPI) mostró un desempeño sostenido y niveles de mora bajos.

Ello se explica por varios factores:

- Una evaluación crediticia más directa y homogénea,
- Mayor claridad en la responsabilidad individual del pago,
- La posibilidad de ajustar montos y plazos al ciclo productivo de cada beneficiario.

El CPI logró combinar inclusión con sostenibilidad, permitiendo al BDP-SAM y a las EFM acumular experiencia y consolidar metodologías adaptadas al crédito productivo de pequeña escala.

- Condiciones faltantes para la viabilidad del CPA

El Crédito Productivo Asociativo (CPA), en cambio, mostró las limitaciones estructurales de trabajar con organizaciones productivas con gobernanza débil y capacidades administrativas incipientes.

Como se analizó en el capítulo anterior, el CPA tuvo una tasa de mora más alta y requirió intervenciones intensivas de recuperación.

La lección no es abandonar la idea de crédito asociativo, sino entender que su éxito depende de condiciones previas:

- Gobernanza sólida,
- Acompañamiento técnico,
- Mecanismos de control interno,
- Claridad en la propiedad y uso de los activos colectivos.
- Trabajar con individuos vs. trabajar con organizaciones

El FDP mostró que trabajar con individuos permite escalar más rápido, pero trabajar con organizaciones amplía el alcance social.

La clave está en combinar ambas modalidades dentro de una estrategia integral:

- El CPI como base de inclusión y sostenibilidad,
- El CPA (o su rediseño futuro) como instrumento de transformación territorial y fortalecimiento de economías asociativas.

9.5. Lecciones Sobre el Aprendizaje Institucional del BDP-SAM

- Capacidades desarrolladas a partir del FDP

El FDP permitió al BDP-SAM desarrollar un conjunto de capacidades que hoy son parte estructural de su gestión:

- Gestión fiduciaria especializada, con trazabilidad, control interno y auditoría.
- Análisis crediticio sectorial, combinando información financiera con variables productivas.
- Sistemas de seguimiento y monitoreo de cartera, que hoy se aplican en otros fideicomisos y líneas de crédito.
- Capacidad de generación de evidencia, a través de bases de datos longitudinales y evaluaciones de impacto.
- Cultura institucional orientada a resultados y aprendizaje continuo.

Estas capacidades no existían con la misma profundidad antes del FDP y hoy constituyen un activo institucional que el BDP-SAM ha transferido a sus nuevas líneas y productos.

- Transferencia de aprendizajes a otros instrumentos

La experiencia del FDP sirvió como base para el diseño de nuevos mecanismos de financiamiento: fideicomisos sectoriales, líneas verdes, fondos de garantía y programas de segundo piso con mayor enfoque en sostenibilidad ambiental y social.

Cada uno de estos instrumentos incorpora aprendizajes del FDP en su arquitectura, control fiduciario y criterios de evaluación.

- Lección cuantitativa final: una experiencia sólida y de largo aliento

A lo largo de sus 18 años de operación, el FDP canalizó aproximadamente Bs 2.656,4 millones en crédito productivo, combinando operaciones individuales y asociativas en los nueve departamentos del país, con una rotación de capital alcanzada (2,18 veces). De ese total, la cartera en mora alcanza Bs 127,3 millones, Bs 18,2 millones en el Crédito Productivo Individual (CPI) y 109,3 millones en el Crédito Productivo Asociativo (CPA), lo que equivale a solo el 4,8% del total movilizado.

Desde la perspectiva de la banca de desarrollo, este resultado es notablemente positivo. Un nivel de mora inferior al 5% en un programa de alcance nacional, orientado a pequeños productores, con múltiples intermediarios financieros y un horizonte de casi dos décadas, demuestra la solidez estructural del modelo fiduciario y la capacidad institucional del BDP-SAM para gestionar riesgo crediticio en contextos complejos.

Más que un simple indicador financiero, este resultado sintetiza el valor del FDP como instrumento público eficaz, sostenible y generador de aprendizaje institucional.

Su experiencia confirma que es posible combinar inclusión, escala y sostenibilidad cuando el crédito de desarrollo se gestiona con visión de largo plazo, disciplina fiduciaria y enfoque productivo.

En ese sentido, el FDP no fue solo un programa de crédito, sino una etapa fundacional en la construcción de la banca de desarrollo moderna en Bolivia.

Las lecciones del FDP pueden resumirse en una idea central:

El crédito de desarrollo no se limita a prestar dinero; construye capacidades, confianza y territorio.

El desafío hacia adelante será mantener viva esa capacidad de aprender y adaptar, para que los instrumentos de financiamiento del BDP-SAM sigan combinando inclusión, sostenibilidad y transformación productiva.

10. Desafíos hacia Adelante: lo que Queda Abierto tras la Experiencia del FDP

Cuando se creó el Fideicomiso para el Desarrollo Productivo en 2007, no estaba escrito que se convertiría en uno de los instrumentos más importantes de la banca

de desarrollo en Bolivia. Dieciocho años después, el FDP se encuentra en una fase distinta

- El capital fiduciario ha sido reducido progresivamente,
- El fideicomiso tiene horizonte de vencimiento hacia 2028.

En este escenario, más que proponer una “hoja de ruta” detallada para un eventual FDP 2.0, el desafío es no perder lo que esta experiencia dejó construido, y usar sus aprendizajes para orientar futuros instrumentos de financiamiento productivo, cualquiera sea su forma.

Los desafíos hacia adelante pueden sintetizarse en dos grandes líneas.

10.1. Usar lo Aprendido para Nuevos Instrumentos de Crédito Productivo

Aunque el FDP llegue a su fin, los desafíos estructurales que motivaron su creación siguen presentes:

- La necesidad de crédito con condiciones adecuadas para pequeñas unidades productivas,
- Las brechas territoriales en acceso al sistema financiero,
- La importancia de acompañar la inversión con asistencia técnica y fortalecimiento organizativo.

La pregunta hacia adelante no es solo si habrá un “FDP 2.0”, sino cómo los aprendizajes del FDP pueden incorporarse en:

- Nuevos fideicomisos productivos,
- Líneas de crédito de primer y segundo piso,
- Instrumentos especializados (por ejemplo, para agricultura familiar, innovación productiva o transición climática).

Entre los aportes más claros del FDP al diseño futuro de instrumentos financieros se pueden destacar:

- La experiencia en tasas de fomento sostenibles (como el 6%),
- La demostración de que es posible combinar inclusión financiera con niveles razonables de recuperación,
- Las lecciones sobre cuándo funciona mejor el crédito individual y qué condiciones se requieren para que el crédito asociativo sea viable.

Aunque el contexto cambie, estos aprendizajes siguen siendo válidos para cualquier estrategia de banca de desarrollo que el BDP-SAM impulse en los próximos años.

10.2. Mantener viva la Agenda de Evaluación, Inclusión y Territorio

Finalmente, la experiencia del FDP deja abierta una agenda más amplia, que trasciende a un fideicomiso específico:

- Evaluación e impacto. El trabajo de reconstruir trayectorias de ingresos y patrimonio mostró que es posible medir impactos de manera seria y rigurosa. El desafío es que esta cultura de evaluación se consolide en otros programas y no se pierda cuando el FDP complete su ciclo.
- Inclusión financiera con sentido productivo. El FDP demostró que la inclusión financiera no es un fin en sí mismo, sino un medio para ampliar capacidades productivas, empleo y patrimonio. El reto es mantener ese enfoque en futuros instrumentos, evitando volver a una lógica puramente transaccional.
- Enfoque territorial. La cobertura alcanzada en 307 municipios mostró que el crédito puede acompañar procesos de desarrollo territorial. El desafío es que las nuevas líneas de financiamiento no se concentren únicamente en los centros urbanos, sino que mantengan una mirada país, con prioridad en los territorios con menos alternativas de financiamiento.

En síntesis, lo que el FDP deja instalado en el BDP-SAM en términos de capacidades, evidencia y comprensión del desarrollo productivo constituye un punto de partida para los instrumentos que vengan después. El desafío es que ese legado no se disperse, sino que se traduzca en una banca de desarrollo más precisa, más territorial y más consciente de su papel generativo en la economía boliviana.

ANEXO 1

Metodología para medir los impactos del FDP en ingresos y patrimonio

1. Enfoque General

El objetivo de este anexo es explicar, de manera sintética, cómo se midieron los impactos del Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) sobre dos variables económicas clave de los beneficiarios: patrimonio e ingresos.

Dado que el FDP no fue diseñado como un experimento con grupo de control aleatorio, se trabajó con datos observacionales y se utilizaron herramientas propias del análisis de panel:

- modelos de efectos fijos, para seguir a los mismos beneficiarios a lo largo del tiempo, y
- pruebas t de diferencias pareadas, para verificar si los cambios observados entre un crédito y el siguiente son estadísticamente significativos.

El foco está en la trayectoria de quienes accedieron a más de un crédito, comparando su situación entre el primer, segundo, tercero y cuarto crédito.

2. Fuentes de Información y Construcción de la Base

Se utilizó principalmente información interna del BDP -SAM

- Bases de datos administrativas del FDP (historial de solicitudes y desembolsos por cliente).
- Informes técnicos y financieros del propio BDP-SAM
- Normativa del FDP (Contrato de Constitución, adendas, DS N.º 29145, Ley N.º 393 de Servicios Financieros) y normativa regulatoria de ASFI vinculada a fideicomisos.

A partir de estas fuentes se construyó una base longitudinal (panel) donde cada fila corresponde a una solicitud de crédito de un mismo beneficiario en distintos momentos. El Número de documento se utilizó como identificador único, y se registró para cada observación si se trataba del primer, segundo, tercero o cuarto crédito.

La base final utilizada para los modelos incluyó únicamente clientes con al menos dos créditos, en el periodo aproximado 2010–2023, formando un panel no balanceado de varios miles de beneficiarios y más de diez mil observaciones.

3. Variables Analizadas

Se trabajó con dos variables de resultado, ambas declaradas por el solicitante al momento de cada crédito:

- Patrimonio: valor monetario de los activos productivos (maquinaria, herramientas, infraestructura, ganado, inventarios, etc.).
- Ingresos: ingreso mensual promedio asociado a la actividad productiva.

Además, se utilizaron variables de control y clasificación:

- Número de crédito (1, 2, 3, 4).
- Departamento y área geográfica (urbano / rural).

Para explorar cambios entre créditos, se calcularon también diferencias simples:

- Δ Patrimonio (cambio entre un crédito y el anterior).
- Δ Ingresos (idem).
- Δ Monto otorgado.

4. Técnicas de Análisis

Se combinaron tres niveles de análisis:

a) Análisis descriptivo

Como primer paso se realizó una exploración descriptiva de las variables:

- medias, medianas y dispersión de patrimonio, ingresos y monto otorgado,
- identificación de valores atípicos y registros inconsistentes,
- desagregaciones por número de crédito, tipo de administración y departamento.

Esto permitió tener una primera lectura de las trayectorias y limpiar la base para los ejercicios posteriores.

b) Pruebas t de diferencias pareadas

Para verificar si los cambios entre etapas de crédito eran estadísticamente significativos, se aplicaron pruebas t pareadas comparando, para los mismos beneficiarios:

- patrimonio en crédito 2 vs. crédito 1, crédito 3 vs. 2, crédito 4 vs. 3;
- ingresos en crédito 2 vs. 1, 3 vs. 2 y 4 vs. 3.

En todos los casos se encontraron diferencias significativas ($p < 0,001$), con aumentos promedio importantes tanto en patrimonio como en ingresos entre una etapa y la siguiente. Estos resultados respaldan que la mejora observada no se debe al azar.

c) Modelos de Efectos Fijos

El análisis central se apoyó en modelos de efectos fijos para datos de panel, estimados por separado para patrimonio e ingresos. La lógica es comparar a cada persona consigo misma a lo largo del tiempo, controlando por todas las características no observadas y constantes (por ejemplo, habilidades, actitud frente al riesgo, contexto familiar).

En forma simplificada, el modelo se escribe como:

$$\log(\text{Resultado}_{\{it\}}) = \alpha_i + \beta_2 \cdot \text{Etapa2}_{\{it\}} + \beta_3 \cdot \text{Etapa3}_{\{it\}} + \beta_4 \cdot \text{Etapa4}_{\{it\}} + \varepsilon_{\{it\}}$$

donde:

- Resultado es patrimonio o ingresos del individuo i en la etapa t (en logaritmos),
- α_i es el efecto fijo individual (captura todo lo que no cambia en el tiempo para esa persona),
- Etapa2, Etapa3 y Etapa4 son variables que indican si se trata del segundo, tercer o cuarto crédito (el primer crédito es la categoría de referencia),
- β_2 , β_3 y β_4 miden cuánto cambia, en promedio, el patrimonio o ingreso al pasar a cada nueva etapa de crédito.

Los modelos se estimaron con efectos fijos individuales sobre el identificador del solicitante y se realizaron desagregaciones exploratorias por tipo de administración y por departamento.

Los resultados muestran coeficientes positivos y altamente significativos para las etapas 2, 3 y 4, lo que confirma que, en promedio, patrimonio e ingresos aumentan de forma sostenida a medida que se accede a nuevos créditos. Estos hallazgos son los que se traducen, en el cuerpo del documento, en los incrementos en porcentaje y “número de veces” respecto al primer crédito.

5. Limitaciones del Análisis

Pese a la solidez de la base y de los métodos utilizados, es importante reconocer algunas limitaciones:

- Sesgo de selección: sólo se analizan personas que accedieron a más de un crédito; no se dispone de un grupo de comparación de beneficiarios de un solo crédito o de no beneficiarios.
- Variables autorreportadas: patrimonio e ingresos son declarados por los propios solicitantes; pueden existir sobre o subestimaciones.
- Información incompleta sobre el contexto: no se cuenta con variables dinámicas.

cas sobre choques climáticos, asistencia técnica, participación en otros programas, etc., que podrían explicar parte de las diferencias en resultados.

- Tiempo entre créditos: las estimaciones no controlan explícitamente por el intervalo temporal entre un crédito y el siguiente, que puede influir en la magnitud de los cambios observados.

Aun con estas restricciones, los patrones encontrados son consistentes y robustos a diferentes especificaciones, lo que permite afirmar que el acceso progresivo al crédito del FDP está asociado a trayectorias crecientes de patrimonio e ingresos.

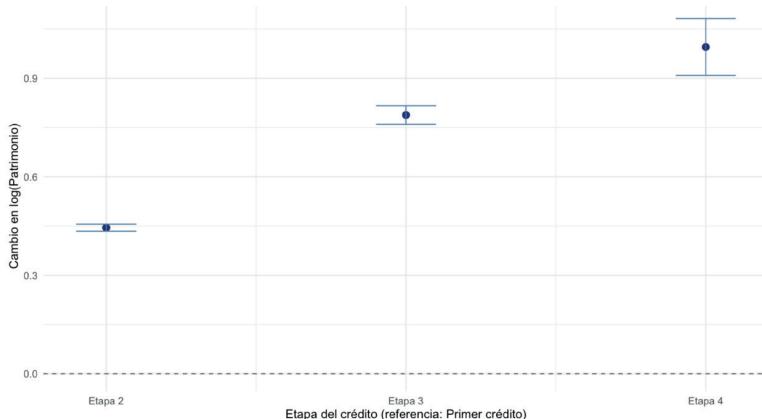
6. Apoyo Gráfico

Los principales resultados del análisis se ilustran mediante:

- Gráfico N° 1. Cambio estimado en el patrimonio según etapa del crédito (modelo de efectos fijos).

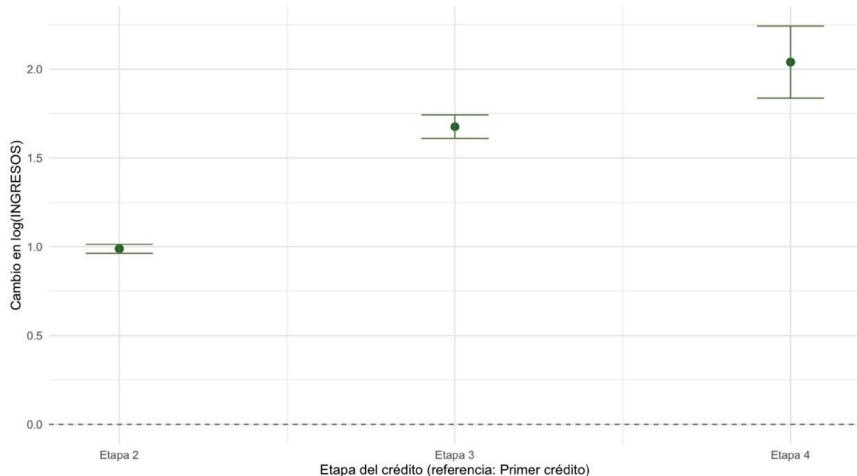
Gráfico N° 1

Cambio estimado en el patrimonio según etapa del crédito. Modelo de efectos fijos ($\log(\text{Patrimonio}) \sim \text{etapa}$)



- Gráfico N°2 Cambio estimado en los ingresos según etapa del crédito (modelo de efectos fijos).

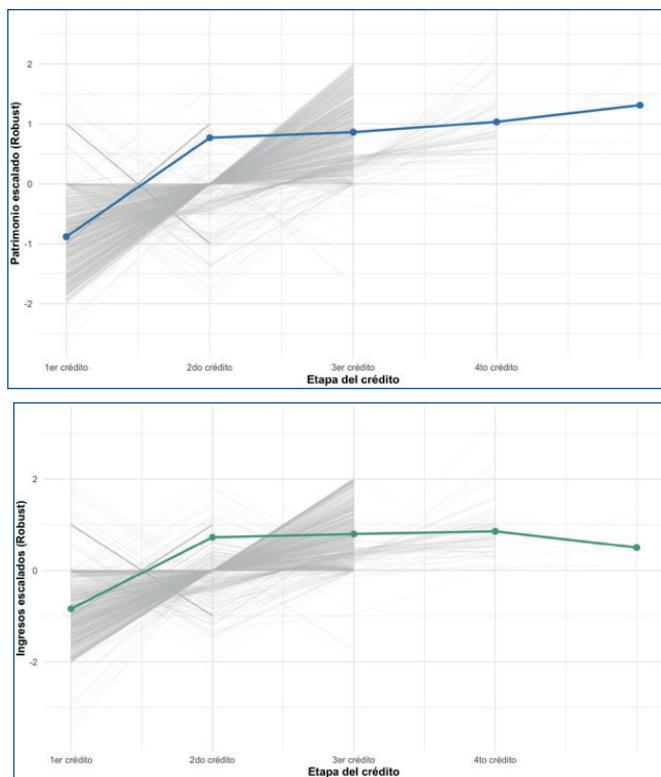
Gráfico N° 2
Cambio estimado en el ingresos según etapa del crédito.
Modelo de efectos fijos ($\log(\text{Ingresos}) \sim \text{etapa}$)



Fuente y Elaboración: BDP – SAM

- Gráfico A3. Trayectorias escaladas individuales de patrimonio e ingresos a lo largo de los créditos.

Gráfico N° 3
Trayectorias escaladas del Patrimonio e Ingreso
a lo largo de los créditos



Fuente y Elaboración: BDP – SAM

Estos gráficos complementan la lectura del Capítulo 6, mostrando de forma visual que, para la gran mayoría de beneficiarios analizados, el acceso reiterado al crédito del FDP se traduce en un crecimiento sostenido de su base patrimonial y de sus ingresos productivos.

Durante 18 años de operación, el Fideicomiso para el Desarrollo Productivo (FDP) canalizó Bs2.656,4 millones en créditos productivos, beneficiando a más de 57 mil productores y microempresas en los nueve departamentos del país. Esta cobertura contribuyó al fortalecimiento del tejido productivo y a la dinamización de economías locales, especialmente en sectores con acceso limitado al financiamiento.

El FDP registró una tasa global de mora de 4,8%, equivalente a Bs127,7 millones, resultado destacado para un instrumento de fomento con condiciones preferenciales y enfoque en micro y pequeños productores. Este desempeño refleja una gestión eficiente, disciplina fiduciaria y un adecuado equilibrio entre sostenibilidad financiera e inclusión.

Más allá de los resultados financieros, el FDP dejó un legado institucional relevante, consolidando metodologías, capacidades técnicas y aprendizajes que hoy fortalecen al BDP-SAM. Su experiencia sirve de base para el diseño de nuevos instrumentos orientados al desarrollo territorial, la innovación productiva y la sostenibilidad.



 Banco de Desarrollo Productivo SAM  @bancoBDP_SAM  bdp__sam  @bdp_sam

 Banco de Desarrollo Productivo SAM  Banco de Desarrollo Productivo SAM