L6-007

I FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

"Avances y Retos hacia la Expansión y Sostenibilidad con Impacto sobre la Pobreza"

15 al 17 de octubre de 2003

LIMA - PERÚ

YAMI

MESA INTERINSTITUCIONAL BANCOS COMUNALES

I FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

"Avances y Retos hacia la Expansión y Sostenibilidad con Impacto sobre la Pobreza"

ADRA PERÚ

Cáritas

FINCA PERÚ

Manuela Ramos

PRISMA

promuc

15 al 17 de octubre de 2003

LIMA - PERÚ

Esta publicación ha sido editada por la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú

© **Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú**

ADRA PERÚ	cutipa@adra.org.pe
CARITAS DEL PERÚ	postmaster@caritas.org.pe
FINCA PERU	finca.peru@infonegocio.net.pe
MANUELA RAMOS	postmast@manuela.org.pe
PRISMA	postmaster@prisma.org.pe
PROMUC	postmast@promuc.org.pe

Diseño e impresión: Raúl Peña. Diseño Integral-Comunicación Visual

Primera impresión: Julio 2004

Tiraje: 1000 ejemplares

Depósito legal: 0701032004-5311

Lima - Perú

Prohibida su reproducción

Índice

I FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

"AVANCES Y RETOS HACIA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD CON IMPACTO SOBRE LA POBREZA"

INTRODUCCIÓN

En el Perú desde la década de los 80's se iniciaron los primeros programas de microcrédito como parte del apoyo al desarrollo de las microempresas, que ya eran un contingente importante en la generación de empleo e ingresos de la población de escasos recursos económicos. La labor pionera de las ONGs ha sido muy importante para el desarrollo de las microfinanzas. La principal tecnología usada en ese periodo fue la de Grupos Solidarios y posteriormente la de Créditos Individuales.

En la década de los 90's algunas ONGs nos planteamos el reto de atender con servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial a los estratos más pobres de la población de escasos recursos económicos, lo que significaba en términos reales llegar a las áreas rurales del país. La tecnología empleada en estos casos fue la de Bancos Comunales, que no sólo es crédito sino también capacitación, organización y promoción del ahorro, sustentado en la garantía solidaria y el control social, prácticas inherentes, hasta cierto punto, de la población de escasos recursos económicos.

En los últimos años venimos presenciando un crecimiento exponencial de las microfinanzas, existe una heterogeneidad de instituciones así como diferentes metodologías, y todas, con las diferencias que plantea el carácter de sus instituciones, están en la búsqueda de lograr una mayor cobertura, alcance y sostenibilidad de sus programas.

Es en este contexto en el que nos encontramos las ONGs que trabajamos con la tecnología de Bancos Comunales.

Haciendo un poco de historia sobre la Mesa de Bancos Comunales, podemos señalar que a iniciativa de Alternativa, Manuela Ramos y Prisma en marzo 2000 se creó la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú, como un espacio de cooperación, para intercambiar experiencias y coordinar acciones conjuntas en el tema de las microfinanzas de antipobreza.

Se plantearon dos características básicas para el ingreso de las instituciones a la Mesa: que opere con la tecnología de Bancos Comunales como su principal producto financiero y que tenga cobertura nacional. Por este motivo, la Mesa se inició con Promuc (Alternativa es uno de sus asociados), Manuela Ramos y Prisma. Posteriormente se invitó a participar a Adra, así como a FINCA Perú y Caritas del Perú.

Hemos tenido desde esa fecha una reunión mensual, para conocer el trabajo de cada una de las instituciones, abordando los principales problemas que tenemos, implementando acciones como espacios de capacitación, intercambiando información de clientes, organizando nuestros programas, con perspectivas de expansión y se ha promovido la formación de espacios de articulación de IMF que trabajan en algunos espacios locales.

Al 30 de Junio del 2003, la Mesa de Bancos Comunales del Perú contaba con más de 71,000 clientes agrupados en 4,306 bancos comunales. El saldo de cartera vigente ascendió a mas 10 millones de dólares y el saldo de ahorro de las clientes ascendió a más de 4.5 millones de dólares.

COBERTURA NACIONAL DE LA MESA INTERINSTITUCIONAL DE BANCOS COMUNALES

Instituciones	Cartera Vigente US $	Bancos Comunales	Clientes	Clientes Mujeres	Saldo de Ahorro US $
Adra Perú	607,231	275	5,688	100%	401,027
Caritas Perú	902,806	442	8,937	90%	354,326
Finca Perú	821,172	273	6,429	96%	1,630,823
Manuela Ramos	961,954	446	9,066	100%	199,000
Prisma	4,527,193	2,051	25,146	51%	610,899
Promuc	2,237,712	819	16,053	85%	1,344,306
TOTAL	10,058,068	4,306	71,319		4,540,381

¿Por qué nos planteamos un Foro Latinoamericano?

Es indudable que al crecimiento de las microempresas le ha seguido el crecimiento de las microfinanzas en los diferentes países de América Latina. Esto se ha dado tanto en el ámbito urbano como rural, con diferentes metodologías como Bancos Comunales, Grupos Solidarios y Créditos Individuales.

Las instituciones que han desarrollado la tecnología de Bancos Comunales han tenido éxitos y fracasos, avances y retrocesos, se cuenta con una rica experiencia sobre como se va logrando la expansión de los bancos comunales, la sostenibilidad institucional y especialmente el impacto sobre la pobreza. Había necesidad de visibilizar el trabajo que se viene realizando con los sectores más vulnerables y de oportunidades limitadas.

Por ello se planteó el Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, para difundir el trabajo que se viene desarrollando, conocer los avances, dificultades y retos hacia la expansión y sostenibilidad con impacto sobre la pobreza.

ada una de las
acciones como
ros programas,
ulación de IMF

más de 71,000
ndió a mas 10
nes de dólares.

OMUNALES

Saldo de Ahorro US $
401,027
354,326
1,630,823
199,000
610,899
1,344,306
4,540,381

miento de las
ámbito urbano
ios y Créditos

enido éxitos y
va logrando la
mpacto sobre
sectores más

rabajo que se
sostenibilidad

Los Objetivos del Foro fueron:

1. Analizar los logros, lecciones aprendidas y retos principales para las instituciones que promueven la metodología de Bancos Comunales.

2. Divulgar instrumentos, herramientas para apoyar a las IMFs a consolidar su desarrollo y gestión.

3. Generar un espacio de discusión e intercambio sobre el tema de Bancos Comunales entre el personal de IMFs, representantes del sector público, expertos en microfinanzas y representantes de entidades internacionales.

Principales ejes temáticos del Foro

Para el cumplimiento de los objetivos se definieron diferentes espacios con exposiciones, preguntas y discusiones que buscaron abordar, como fue el caso de las Plenarias, los temas centrales del evento; y en el caso de los Paneles y Talleres, se buscó profundizar temáticas relevantes y de interés de los participantes.

La organización del Foro siguió la siguiente estructura y así encontrarán las ponencias a lo largo de la presente memoria:

1. Exposición Magistral: "Retos para los Bancos Comunales en el Siglo XXI", como parte de la inauguración del evento.

2. Plenarias (3): se trataron temas centrales en el desarrollo de los bancos comunales, como la Evolución metodológica de la tecnología de BC en un mercado competitivo, estrategias de expansión y sostenibilidad, así como alternativas de fondeo.

3. Paneles Simultáneos (5): se presentaron las experiencias innovadoras de los bancos comunales centrando el tema en el mercado objetivo y los principales enfoques que guían su desarrollo, así como algunas reflexiones sobre el rol de las microfinanzas y sus vinculaciones con el tema de pobreza y género; innovaciones en la supervisión de entidades de microfinanzas, evolución y análisis del impacto en microfinanzas, innovaciones en el manejo de cuenta interna y rol del ahorro, así como estrategias de intervención en zonas rurales.

4. Talleres Simultáneos (6): se trataron temas centrales que buscaban profundizar, como herramientas para la medición de enfoque e impacto, estrategias de gestión para la sostenibilidad, administración de recursos humanos en base a competencias, crédito con educación, experiencia de un caso de fraude en bancos comunales y medición de la pobreza relativa (PAT).

5. Comentarios finales al evento: al final de tres días de compartir temas, se invitó a tres expositores representantes de las instituciones participantes a dar algunos comentarios sobre el evento realizado, ellos fueron Jean Paul Lacoste de la Fundación Ford Chile, John Hatch de Finca Internacional y Ricardo Skertchly de Colcami.

I FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

"AVANCES Y RETOS HACIA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD CON IMPACTO SOBRE LA POBREZA"

PRESENTACIÓN

Por cualquier parámetro que se evalúe, el Primer Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, celebrado en Lima en octubre de 2003, constituyó una experiencia enriquecedora para los que participamos en ella y exitosa para sus organizadores. Más de 270 personas, de 12 países de la región, asistieron a tres intensos días de exposiciones, debates e intercambios muy interesantes y amenos. El encuentro permitió avanzar simultáneamente en tres aspectos: se lograron algunos consensos en torno a la definición de los bancos comunales, se presentaron ejemplos concretos para ilustrar el papel que desempeñan estos bancos en el sector de las microfinanzas, y se esbozaron los desafíos que enfrentarán en el mediano y largo plazo.

¿Qué son los bancos comunales?

Dado que esta era la primera oportunidad en que se reunían representantes de los bancos comunales latinoamericanos, el reto inicial fue tratar de definir la naturaleza de estas entidades. La presentación realizada por Beth Porter, (Vicepresidenta de Servicios Financieros) de Freedom From Hunger, permitió una aproximación muy útil y compartida por muchos de los asistentes: "los bancos comunales son una metodología, y no un tipo de institución".

Con este punto de partida comenzó el debate. Cada representante de los bancos comunales acudió al encuentro con sus propios criterios de definición de esta metodología, lo que dejó abierta otra interrogante: ¿Cuáles son, entonces, las características específicas de los bancos comunales?

¿Acaso que realicen ciclos de cuatro meses, con reuniones semanales? Al parecer no, pues aunque estas reuniones se efectúan en la mayoría de los casos, este criterio excluye a las metodologías que emplean ciclos de tres o seis meses, o reuniones quincenales o mensuales, las que también pueden ser consideradas como bancos comunales.

¿Quizás el número de personas que integra cada grupo? Para el Mix (Microfinance Information eXchange), créditos hacia grupos de hasta 9 personas son considerados "grupales", mientras que con grupos de 10 personas o más son "bancos comunales". Aunque esta distinción pareciera tener sentido, en rigor no resiste el contraste con la realidad latinoamericana: existen grupos de menos de 9 personas que dicen utilizar la metodología de banco comunal, y grupos de 10 personas o más que no consideran que estén empleando esta metodología.

¿Será entonces una característica específica de los bancos comunales el ahorro obligatorio? Tampoco, pues la ocupan programas de crédito grupal.

¿La existencia de una cuenta interna integrará la naturaleza esencial de un banco comunal? Ciertamente, esta constituyó un elemento muy específico de la metodología de los bancos comunales, pero en la actualidad ha sido abandonada por la mayoría de los programas.

La lista de interrogantes y respuestas negativas podría proseguir. Si en el origen de esta experiencia parecía sencillo definir la metodología, justamente porque se aplicaba la misma en todas partes, en la actualidad este ejercicio resulta muy complejo, porque con el tiempo ha surgido un gran número de variantes de la matriz inicial, todas las cuales pueden ser consideradas como metodologías de banco comunal.

En rigor, no debería buscarse la especificidad de esta metodología en las características meramente técnicas del banco comunal. Como sostiene la Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria - FINCA Internacional en su sitio web (www.villagebanking.org), "la metodología de banco comunal es única por la responsabilidad y la autonomía otorgada a los prestatarios en la gestión de sus bancos, y en su énfasis en el desarrollo individual y comunitario". La aseveración anterior fue ratificada durante este Foro Latinoamericano a través de la presentación de experiencias muy diversas, que comparten los valores de la democracia, respeto, solidaridad, equidad, responsabilidad y honestidad, desarrollo individual y comunitario, como plantearon en sus ponencias Iris Lanao (FINCA Perú) y John Hatch (FINCA Internacional).

En definitiva, el acuerdo tácito alcanzado entre los participantes fue que los bancos comunales no son una sola metodología, si no un conjunto de metodologías con características técnicas similares y valores comunes.

¿Cuál es el papel de los bancos comunales en el panorama actual de las microfinanzas en América Latina?

Sin embargo, el éxito de este Foro no debe llamarnos a engaño en cuanto a los límites del alcance de los bancos comunales. Muchos proveedores, expertos, investigadores y donantes, en especial latinoamericanos, consideran que la estrategia de bancos comunales no es prometedora o, en otras palabras, que tendrá un papel muy marginal en el mediano plazo en los países de la región. Aquí siguen algunas de las afirmaciones que se escuchan más a menudo al respecto:

- "El crédito individual es el futuro". Según Freedom From Hunger, en América Latina, la metodología de crédito individual es bastante más difundida (1 millón de clientes) que la metodología grupal (350.000) y la metodología de banco comunal (410.000). Para los detractores de los bancos comunales, el crédito individual es más eficaz que el crédito grupal (puesto que el grupo representa un "costo" para el cliente) y, a mediano o largo plazo, lo remplazará.

- "El mejor ahorro es el ahorro depositado en instituciones financieras formales". Se sostiene que el ahorro manejado con los bancos comunales trae consigo problemas, tales como fraudes y desfalcos, es costoso para los clientes y para las organizaciones de microfinanzas.

- "El futuro pertenece a las instituciones formales". En teoría, la metodología del banco comunal puede ser puesta en práctica por las instituciones financieras formales. En realidad, la gran mayoría de las instituciones que utilizan esta metodología son las organizaciones no

gubernamentales,[1] y por diversas razones (financiamiento, gobernabilidad, capacidad técnica, etc.), el potencial de crecimiento de estas ONGs es muy limitado, mientras que sus carteras representan un porcentaje cada día menor de la cartera global de las microfinanzas. De acuerdo con esta tendencia, los bancos comunales y sus más ardientes defensores, las ONGs, poblarán el cementerio de los numerosos intentos fracasados de experiencias microfinancieras, según los críticos de esta metodología.

- "Siempre existirán problemas de gobernabilidad en los grupos que utilicen la metodología de bancos comunales". La autogestión es una idea seductora, pero poco realista. En las instituciones "modernas", los clientes que se benefician de los servicios y quienes gestionan estos servicios son actores diferentes.

- "La especialización es el futuro". Tal como no sería conveniente mezclar en un mismo cajón manzanas y naranjas, instituciones diferentes tienen que ofrecer los servicios financieros, servicios no financieros y otros servicios que requieren los microemprendimientos.

De modo que, según sus detractores, los bancos comunales constituyen metodologías de "segunda categoría" o de "segunda división". La mayoría de ellos sostiene que los pobres merecen jugar en la primera liga, lo que en términos microfinancieros consiste en lograr acceso a los servicios financieros (ahorros y préstamos) individuales a través de la banca formal. Sin embargo, algunos de los críticos admiten que esas metodologías no son completamente inútiles, en la medida que sirven como instrumentos de promoción, lugares de capacitación y puentes que facilitan la integración con el verdadero sistema financiero.

Durante el Primer Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, se escucharon las siguientes réplicas de los participantes a las críticas mencionadas:

- ¿Es el crédito individual el futuro? Esto no sería tan efectivo debido a dos motivos. En primer lugar, salvo evidencias en contrario, las metodologías de grupo (en el crédito grupal o el banco comunal) han permitido ampliar el acceso al crédito a personas que no son elegibles para el crédito individual, dado que este último requiere una garantía prendaria. En segundo término, si el grupo y sus exigencias (garantía, reuniones, etc.) pueden ser considerados como un costo para algunos clientes, para otros, en cambio, representan un recurso muy importante en términos de relaciones sociales, intercambio de experiencias, capacitación, disciplina, información sobre oportunidades de mercado y otras variables.

- ¿Es siempre mejor depositar el ahorro en instituciones financieras formales? El manejo adecuado del ahorro por parte de los propios grupos implica efectivamente un desafío de envergadura. Sin embargo, diversas experiencias en la región muestran que sí es posible, y que, en ese caso, el producto puede tener características más atractivas que el ahorro en la banca formal, como por ejemplo un mayor rendimiento de la cuenta interna.

- ¿Pertenece el futuro a las instituciones formales? Sin duda, la regulación es buena en principio, y debería beneficiar tanto al cliente como a las instituciones. Sin embargo, no existe una única forma de regulación, como lo ilustra claramente el ejemplo de regulación privada que presentó en este Foro el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)[2]. En otros términos, es factible diseñar un marco jurídico adaptado tanto a las necesidades de los clientes como a las capacidades de las instituciones que utilizan la metodología de banco comunal.

1. La excepción más notable en la región es "Compartamos" en México (http://www.compartamos.com/index1.htm).
2. Asociación civil creada en 1990 para la promoción y ejecución de programas y proyectos en la micro y pequeña empresa, en los niveles local, regional y nacional en el Perú (véase http://www.copeme.org.pe/index.asp).

- ¿Siempre existirán problemas de gobernabilidad con la metodología de banco comunal? Por cierto: así como es igualmente efectivo que aquellos grupos incapaces de superar sus problemas internos ejercen un impacto muy negativo sobre las personas, la comunidad y el sector de las microfinanzas. En contrapartida, sin embargo, aquellos grupos que sí pueden solucionar sus dificultades tienen un impacto muy positivo tanto sobre el desarrollo personal de los socios como el de la comunidad.

- ¿Es en todos los casos una mejor alternativa la especialización en la provisión de servicios? Debe recordarse que la especialización fue promovida como fórmula para evitar el fracaso de aquellos proyectos de crédito que formaban parte de los "programas integrales de desarrollo". En estos proyectos, la viabilidad del componente financiero no era considerada un objetivo prioritario. Más recientemente, otras experiencias han mostrado los beneficios de una buena articulación (en vez de integración) entre los servicios financieros y no financieros independientes, al interior de la misma organización, o entre organizaciones distintas.

En consecuencia, a la pregunta que se planteó en este Foro, sobre si "¿en vez de tener bancos comunales, no sería mejor que un conjunto de instituciones formales (bancos, empresas privadas) provean servicios financieros (ahorros y prestamos individuales) y no financieros (capacitación y asistencia técnica en servicios de desarrollo empresarial y otros asuntos) a los pobres en zonas urbanas y rurales?", la respuesta de los asistentes fue negativa: según señalaron, esta solución no es mejor, ni tampoco es probable que lo sea en el mediano plazo.

La razón es nítida: no es mejor porque la competencia beneficia al cliente. La solución ideal para un cliente es poder elegir libremente entre diferentes alternativas. La metodología de los bancos comunales, con o sin sus diferentes atributos (cuenta interna, capacitación), puede convenir mejor a un tipo de clientes, mientras las otras metodologías pueden convenir mejor a otros clientes, distintos de los anteriores. Para estos últimos, si los bancos comunales constituyen una etapa intermedia, un peldaño de aproximación al sistema financiero antes de su ingreso pleno al sector formal de las finanzas, pues, ¡Excelente! En este caso, los bancos comunales debieran ser considerados como una forma de capacitación, que beneficia al cliente, al sector financiero formal y, en suma, al desarrollo del país. Por este motivo, la provisión de este servicio de capacitación merece recibir subsidios, que podrían provenir de la banca o del Estado.

Sin embargo, tampoco esta solución es muy realista en el mediano plazo. Desafortunadamente, en la periferia de muchos centros urbanos, y en gran parte de las zonas rurales, las poblaciones pobres tendrán que esperar durante bastante tiempo antes de poder elegir los servicios financieros y no financieros que utilizan entre un conjunto de instituciones privadas formales. En estas áreas de bajos ingresos, los bancos comunales son una de las mejores alternativas para que la población tenga acceso a estos servicios.

El futuro

El Foro no solamente fue la ocasión de refirmar el papel fundamental que desempeñan las metodologías de bancos comunales en América Latina, en particular para la población pobre y marginales, que vive en las zonas rurales más lejanas o en los cordones de miseria que rodean a las grandes metrópolis, ofreciéndole una oportunidad de incrementar sus activos financieros, humanos y sociales. También permitió una reflexión serena y desapasionada sobre los desafíos que enfrentarán en el futuro estas entidades.

John Hatch sintetizó en cuatro categorías los retos que deberán enfrentar los bancos comunales. En primer lugar, requieren disponer de mejor información, para asegurarse que sus servicios puedan llegar de mejor manera a los pobres e indigentes.

En segundo término, deberán desarrollar o mejorar sus formas de evaluación del impacto de sus créditos, para determinar si los servicios que están ofreciendo realmente incrementan las oportunidades de generación de activos.

El tercer desafío de los bancos comunales es la creación de nuevos productos, "liberar la metodología" en palabras de Beth Porter, para adaptarlos a las necesidades y capacidades de los pobres.

Por último, es necesario que puedan alcanzar la doble línea final, lo que permitiría asegurar la viabilidad de los servicios que ofrecen los bancos comunales en el largo plazo.

Sin duda, se deberá brindar atención a estos desafíos durante estos años, en especial, en un escenario de la macroeconomía regional que no permite alentar demasiado optimismo en el terreno social, tomando en cuenta que la pobreza no retrocede en América Latina, mientras que la distribución del ingreso tiende a empeorar o mantenerse regresiva, como indican cifras recientes de la Cepal[3]. La banca comunal, independientemente de su salud actual, enfrenta enormes tareas, que requieren tanto de la acción como de la reflexión. Y encuentros como el que se realizó en Lima brindan la posibilidad de avanzar en ambas dimensiones, a través del intercambio y análisis de experiencias.

Por ello, aparece como un nuevo desafío no lejano la organización de un segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, o quizá –¿por qué no?– de un primer foro internacional sobre esta metodología.

Jean Paul Lacoste
Oficial de Programa Finanzas para el Desarrollo y Seguridad Económica
Fundación Ford
Abril 2004

3 Véanse *Panorama social de América Latina 2002-2003* (Cepal, 2003) y *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2003* (Cepal, 2003).

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

MIÉRCOLES 15 DE OCTUBRE DEL 2003

CEREMONIA DE INAUGURACIÓN

Mesa de Honor

Paulina Arpasi, Congresista de la República
Percy Villasana, representante de ADRA Internacional
Iris Lanao, representante de FINCA Perú
María Emilia Alvarez, representante de Caritas del Perú
Gloria Díaz, representante del Movimiento Manuela Ramos
Diego Fernández Concha, representante de PRISMA
María Alvarado, representante de PROMUC
José Loayza, representante de PROMUC.

Discurso de Bienvenida

José Loayza, presidente del PROMUC y representante de la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú

Señora Paulina Arpasi, Congresista de la República del Perú; señora Milagros Núñez Rivera, representante de la Presidencia del Consejo de Ministros del Gobierno del Perú; señor John Hatch, creador y promotor de los Bancos Comunales; señores representantes de la Mesa de los Bancos Comunales del Perú; amigos todos:

En representación de las instituciones organizadoras del I Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, damos la más cordial y afectuosa bienvenida a los distinguidos participantes, conferencistas, expertos internacionales, amigos de la cooperación internacional y académicos.

La Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales fue creada en el año 2000 como un espacio de cooperación y competencia para intercambiar experiencias y coordinar acciones conjuntas en el tema de la microfinanzas y antipobreza. La Mesa de Bancos Comunales está integrada por ADRA, Cáritas del Perú, FINCA, Manuela Ramos, Prisma y PROMUC, además de contar con el apoyo de CRS en la organización de este foro.

La Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales reúne a 4 mil 500 bancos comunales, integrados por 71 mil socias, con una cartera de 10 millones de dólares y 5 millones en ahorros, y con un monto promedio de crédito de 140 dólares por socia. Para el año 2003, nos hemos propuesto desembolsar 14 mil créditos y 30 millones de dólares.

La cobertura de bancos comunales en el Perú es amplia, podemos encontrar bancos comunales junto al Lago Titicaca, cerca al imponente Machu Picchu, al lado de la Bella Durmiente en Huánuco, con las ronderas en Chota, en Cajamarca; en el arenal de Ventanilla, en el valle del río Chillón, en los cerros de El Agustino, en Lima; así como en la calurosa Iquitos, y en cada rincón donde la gente está esperando una oportunidad para desarrollarse.

La pobreza es más creciente cada día en América Latina, la microempresa y los pequeños emprendimientos son una alternativa para la generación de empleo y una oportunidad de generación de ingresos. Las microfinanzas han crecido en América Latina, tanto en número de instituciones como en cobertura y en los diferentes segmentos del mercado. Los Bancos Comunales han crecido en segmentos más pobres, allí donde las mujeres están esperando oportunidades. Por ello, la Mesa definió como objetivos para este Foro analizar los logros, lecciones aprendidas y retos principales para las instituciones que promueven Bancos Com inales, así como divulgar instrumentos, herramientas para apoyar a estas instituciones, para consolidar su desarrollo y gestión, para lograr la sostenibilidad y la expansión e impacto sobre la pobreza, porque ese es el reto de los Bancos Comunales. El tercer objetivo que busca este Foro es generar un espacio de discusión e intercambio sobre el tema de Bancos Comunales, entre todos aquellos que participamos: promotores, gerentes, académicos, intelectuales, gobierno y representantes de la cooperación internacional.

La Cumbre Mundial de Microcrédito, estableció un reto al 2005: atender con servicios financieros y desarrollo empresarial a 100 millones de familias que viven en situación de pobreza. Los Bancos Comunales tienen un reto grande, porque son el principal instrumento y la alternativa en la lucha contra la pobreza.

En este Foro, estamos seguros que contaremos con la activa y entusiasta participación de todos ustedes, con su capacidad critica, su capacidad propositiva y el compromiso de innovar y mejorar lo que estamos haciendo.

Finalmente, queremos dar las gracias al apoyo recibido de NOVIB de Holanda, de la Fundación Ford, de COPEME, de PROPOLI, la Unión Europea, el Banco Mundial, la Cooperativa Fortalecer, y a Foro-lac, que han hecho posible con su apoyo financiar parcialmente este evento.

Les damos las gracias a todos por su participación y esperamos que saliendo de este evento, los retos que se generen al final de la jornada, podamos responderlos en cada uno de nuestros países.

Palabras de Inauguración

Congresista de la República, Paulina Arpasi

En primer lugar, traigo muchos saludos a nombre de las mujeres campesinas, las mujeres andinas, luchadoras, trabajadoras, emprendedoras por el Día Internacional de la Mujer Rural, que hoy día se recuerda. En los últimos años, las mujeres microempresarias de las zonas más alejadas del país, han sido beneficiadas con microcréditos por parte de los Bancos Comunales, con esos aportes se pretende contribuir a mejorar el nivel de autoconsumo de las mujeres y a la vez fortalecer sus microempresas.

Las microempresarias también cuentan con capacitación que incluye temas sobre género, autoestima y temas que favorecen la participación de la mujer, con el fin de que puedan optimizar los recursos y alcanzar altos niveles en el liderazgo femenino.

Como resultado de este importante proceso de introducción de la Banca Comunal en el país, se puede apreciar lo equivocada que era la opinión con relación al comportamiento negativo de los pobres respecto al compromiso de pago de deudas. Frente a esos pronósticos, ahora se puede afirmar que los sectores pobres del campo pueden pagar tasas de interés de mercado, pueden asumir la cultura del ahorro y crédito, que las mujeres del sector rural pueden asumir responsabilidades económico-financieras; que los campesinos pobres desarrollan diferentes estrategias de sobrevivencia, pero para su crecimiento requieren de acceso a los servicios; que las tasas de morosidad de los programas microfinancieros rurales no difieren significativamente de las tasas de morosidad de otros programas urbanos, situación que nos reafirma en continuar apoyando al desarrollo de este tipo de actividad bancaria, que permite el acceso de las personas que en otras circunstancias jamás hubieran podido acceder a un crédito, conllevando al progreso económico de sus familias y de su Región.

Quiero felicitar a los organizadores de este Primer Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, tan importante. Por eso los saludo y felicito. Muchísimas gracias por la invitación, por esta consideración, me siento muy contenta, porque hoy día se declara el Día Internacional de la Mujer Rural, yo como mujer campesina andina que hablo aymará del Departamento de Puno, me siento muy contenta al estar con ustedes.

CONFERENCIA MAGISTRAL

Retos para los Bancos Comunales en el Siglo XXI

John Hatch, FINCA Internacional

Para mí es un gusto muy grande, un honor y un privilegio poder estar con ustedes en este evento, porque en el Perú es donde más vibro. De todos los países a los que viajo es aquí donde tengo raíces más profundas. Quiero decirles que hace quince años me hice ver con un especialista en regresión hipnótica para ver vidas previas y resulta que me llevó hasta el Lago Titicaca a una vida previa como un conquistador analfabeto que se llamaba el capitán Juan de Saavedra, esa fue mi primera vida. Debí haber sido un tipo muy malo, era asistente de Almagro, y cuando éste perdió frente a los hermanos Pizarro, el capitán fue partido en cuatro pedazos en la plaza de Cusco por cuatro caballos. Entonces creo que el *karma* que llevo de esta vida es lo que me obliga a hacer algo para la gente de los Andes en la actualidad.

Mis raíces biológicas son profundas porque, mi tío bisabuelo era Enrique Meiggs, que dirigió la construcción del ferrocarril a La Oroya y siete líneas más en el Perú; y a raíz de eso el Perú perdió casi todo su guano, hemorragia económica de la que quizás no se ha recuperado todavía.

En el año 1965 me vine con el Cuerpo de Paz, como Director Regional, y estuve encargado de toda la zona norte del Perú, desde Trujillo hacia el norte y hasta Iquitos. En esa ocasión tuve la inmensa suerte de conocer a la familia Lanao, padres de Iris, y ellos fueron mis padres adoptivos. He pasado más tiempo con ellos que con mis propios padres, y ellos han sido mis héroes, mis mentores y como vamos a ver, ellos merecen mucho más el título de gestores de los Bancos Comunales, que yo.

Voy a decir una cosa más del Perú, porque sé que los Bancos Comunales son una misión que me ha dado Dios y que por eso me ha protegido la vida nueve veces, viajando con Aquiles y viajando solo, he tenido nueve encuentros cercanos con la muerte, en este país, tres accidentes de carro, un accidente de moto, una caída de piedras en la carretera, dos casi congelamientos, y así. Sé que mi misión no está cumplida todavía en la vida, porque ya agoté mis ocho vidas que regalan a los gatos, y todavía estoy más allá. Con ustedes quiero hacer un breve resumen.

Cuatro son los retos que para mí considero los más importantes, no para el movimiento en general pero son los retos que más me preocupan a mí personalmente.

Como les dije, no soy el padre de los Bancos Comunales, esta idea me vino en un vuelo de avión a Bolivia, después de dos *whiskies* dobles. Mucha gente ya sabe que Dios a veces ayuda a inspirar a los hombres dejando que se emborrachen un poquito, de manera que estando ablandados no se resistan a sus inspiraciones. En ese vuelo Dios me pasó, en la mente, como un chorro ese modelo, lo copié furiosamente y sobre la base de ese modelo empezamos en Bolivia. Inicialmente no se llamaban Bancos Comunales, los llamábamos Fondos Rotativos Comunales, era un programa netamente rural, básicamente para hombres, jefes de familia, solo de crédito, nada de ahorro, los préstamos eran para un año, para agricultura y un solo pago en la cosecha. En esa época, en Bolivia había una devaluación del Peso Boliviano del 8 mil por ciento, y para poder sostener el valor

de nuestros recursos tuvimos que firmar contratos de préstamos en especie: dábamos un millón de pesos y eso valía tantos sacos de primera y si era 100 sacos, cobrábamos 112 sacos para incluir el interés. Al final de la cosecha la gente escogía el día que quería devolver el préstamo.

En FINCA Bolivia se hicieron 433 Fondos Rotativos Comunales en 17 semanas, llegando a 21 mil clientes porque el dinero se nos estaba desvalorizando. Eso fue un record mundial en la promoción de los Bancos Comunales y recuperamos el 97% de los préstamos a pesar de esa rapidez. Hicimos 15 bancos diarios, tres en cada región, y esa obra fue trabajo de Aquiles Lanao. Aquiles es el verdadero héroe del arranque de los Bancos Comunales.

Después de Bolivia, la metodología, fue evolucionando. Yo seguía con mi consultoría, y en las noches organizaba talleres para enseñar Bancos Comunales a otras ONGs, y por ese contacto fue evolucionando muy rápidamente el modelo original. Llegó a ser primordialmente urbano y periurbano, dirigido a mujeres predominantemente, agregamos el ahorro para que fuera ligado al crédito, hicimos préstamos de pagos semanales, 16 semanas que es el modelo tradicional. No sé si saben por qué lo hicimos de cuatro meses. Cuando organizábamos los Bancos Comunales, vimos que cuando los hombres, dos o tres llegaban a las reuniones eran elegidos inmediatamente en el comité, aunque hubieran 17 ó 20 mujeres. Los hombres, pese a su mínima participación, llegaban a dominar las juntas, entonces dijimos cuatro meses, porque ese período ya no encaja con el ciclo agrícola, que es la actividad que domina el hombre y eso abría el espacio para que las mujeres rurales vayan haciendo otra cosa diferente que la agricultura. Decíamos: "si siempre han sido pobres con la agricultura, vamos hacer algo nuevo, para ver si ayudamos".

A través de esos talleres y programas se fue expandiendo la idea de Bancos Comunales -ya se llamaban así en 1986- en Costa Rica, Salvador, Honduras, Guatemala, México, Haití, y Perú, hasta que al final de 1989 andábamos en 1,600 Bancos Comunales y unos 40 mil clientes.

Finalmente, lo que llamo la expansión y consolidación del movimiento. Por parte de FINCA la cobertura llegó en este año a 24 países, 17 mil Bancos Comunales y 700 mil clientes asistidos. Además, estimamos que son más de 300 programas de Bancos Comunales en 60 países, que representan alrededor de 30 mil Bancos Comunales asistiendo a unos tres millones de clientes. Fuera de eso tenemos el movimiento de microcrédito, que es una carpa mucho más grande. Actualmente estiman que ese movimiento está llegando a 60 millones de habitantes en todo el mundo, de los cuales unos 35 a 40 millones son pobres, administrado por alrededor de 10 mil instituciones de microcrédito. Entonces, lo que vemos aquí es un movimiento que me gusta llamar la libre empresa de abajo hacia arriba, es un movimiento global, es la globalización de la economía mundial, pero de abajo hacia arriba.

Así ha crecido el movimiento gracias al excelente esfuerzo de muchos de ustedes, aquí en este salón tenemos líderes y campeones, entre los principales, quiero destacar a Salvador Muñoz quien fue el general que levantó 1,500 Bancos Comunales en El Salvador.

Y hemos madurado rápidamente, en primer lugar, creo que hemos conquistado la sostenibilidad. Hemos mostrado sostenibilidad con los que sólo llegan a los muy pobres, también lo hemos demostrado con proyectos que llegan a los no pobres y a los moderadamente pobres. Ya no es polémico, llegar a los pobres o ser sostenible, pues tenemos suficientes modelos para demostrar que se pueden hacer las dos cosas y poder financiar el programa.

Hemos madurado con sistemas gerenciales, *Management Information Systems*, hemos podido experimentar con nuevas estructuras de gobernación. Lo que hemos logrado en 20 años es una cosa muy insólita, antes del microcrédito, todo lo que era ONG, era un flujo de regalos, buscaban fondos sacaban su tajada, no había reflujo. Con los Bancos Comunales, por primera vez vino ese

reflujo y los problemas sobre quién es el dueño del reflujo, y los problemas de gobernación, que han sido muy interesantes. Algunos se han transformado en bancos regulados con accionistas, otros han optado por Edpymes y por sus ONGs autorreguladas como FINCA Ayacucho. Con todo eso han venido también nuevos regímenes fiscales y creo que, si no en Perú, en otros países de América Latina, se nos está viniendo como una inundación la reglamentación fiscal, donde vamos a tener que empezar a pagar impuestos al fisco, a pesar de ser ONG y si nos regulamos, peor va a ser el pago de los impuestos. Pero eso es una cosa que nos va a llevar a más madurez todavía y a más eficiencia.

En este proceso de maduración estamos elaborando nuevos productos. Estoy maravillado con la innovación de nuestro movimiento, casi todos han abandonado el Manual de Juanito y están experimentando a todo nivel. Hay productos nuevos como seguros. Lo que muchos han hecho muy bien es coEn este proceso de maduración estamos elaborando nuevos productos. Estoy maravillado con la innovación de nuestro movimiento, casi todos han abandonado el Manual de Juanito y están experimentando a todo nivel. Hay productos nuevos como seguros. Lo que muchos han hecho muy bien es combinar el crédito con la educación, otros como Pro Mujer en Bolivia son un excelente programa de crédito combinado con servicios de salud. También en los cambios de productos hemos dicho adiós a la cuenta interna, pero hay ONGs como FINCA Ayacucho y otros que todavía mantienen la cuenta interna, la mayoría no la tiene, porque es un costo demasiado grande, que las promotoras gasten un 70% o más de su tiempo resolviendo problemas de la cuenta interna cuando la institución no percibe ningún centavo de esta actividad.

En cuanto al mercado, no voy a decir que es competitivo, no me gusta la palabra competencia. Yo diría que estamos viendo los efectos de la saturación de nichos de mercado y quizás, como una de las posibles causas de la deserción creciente de socios. Ese es un reto grande, pero Aquiles me enseñó a creer que nadie pelea por los más pobres, y siempre desde mis tiempos en El Salvador, en Centro América, cada vez que mis agentes de campo, mis promotores venían y se quejaban de la competencia, era mi indicador de que estaban yendo hacia los nichos medios del mercado donde estaba toda la competencia y estaban saliendo de lo que eran los nichos menos atendidos. Creo que por todas las estadísticas que conocemos, no hay tanta saturación de mercado a nivel muy bajo.

Respecto al financiamiento, creo que estamos viendo una reducción en donaciones del gobierno y aumento en inversiones y donaciones del sector privado, de eso vamos hablar un poco más tarde. Por último, creo que, en general, estoy presintiendo que nuestro movimiento está sufriendo un poco de desviación de su misión, en algunos casos una gran desviación, en otros, una ligera desviación. Lo que pasó para poder consolidarnos, fue que nos fijamos mucho en el enfoque gerencial financiero y hemos permitido que éste predomine sobre el enfoque social y es uno de los temas de los que quiero hablar ahora.

Tengo aquí cuatro retos: la medición de la pobreza, la valoración de impacto, la elaboración de nuevos productos y cómo lograr la doble línea final, lo que en inglés llamamos *the double bottom line,* de ganancia económica y ganancia social y tenemos que aprender cómo lograr esto y cómo enseñar al sistema capitalista a lograrlo también.

Midiendo la pobreza, soy el primero en disculparme por lo que no pusimos en el Manual de Juan. El Manual decía que todos debían ayudar a los pobres, pero jamás se me ocurrió definir qué queremos decir por pobres y hasta hoy día todo el mundo en este movimiento pregona que estamos realmente con una misión de llegar a los pobres, pero no tenemos en muchos casos una definición coherente de qué es pobreza, no tenemos criterios para saber qué es extrema pobreza, qué es pobreza moderada, cuándo se cruza la línea de pobreza, y eso es un vacío que tenemos que llenar.

mación, que han
ccionistas, otros
Con todo eso han
ises de América
e vamos a tener
peor va a ser el
todavía y a más

aravillado con la
Juanito y están
s han hecho muy
Estoy maravillado
e Juanito y están
s han hecho muy
on un excelente
productos hemos
davía mantienen
e las promotoras
ndo la institución

competencia. Yo
as, como una de
pero Aquiles me
n El Salvador, en
e quejaban de la
l mercado donde
atendidos. Creo
cado a nivel muy

es del gobierno y
poco más tarde.
ufriendo un poco
igera desviación.
rencial financiero
emas de los que

a elaboración de
he double battom
grar esto y cómo

anual de Juan. El
nir qué queremos
stamos realmente
inición coherente
qué es pobreza
que llenar.

Medir la pobreza es la mitad del cumplimiento de la misión, o sea medir la pobreza solamente importa en la selección de clientes. También vamos a poder medir la pobreza después de que los clientes entren en el programa, pero si vamos a hacer la comprobación de si realmente estamos cumpliendo la misión, debemos medir si los clientes nuevos que entran son realmente pobres o no, es allí donde la medición de la pobreza tiene una importancia extraordinaria.

Por lo que estoy viendo en los programas que visito con frecuencia, veo un llanto general por la competencia y ese es mi primer indicador que estamos demasiado subidos en los peldaños medios del mercado, donde hay más fácil acceso, y no hemos puesto suficiente énfasis en los muy pobres, en parte porque no tenemos los indicadores, ni los sistemas para medirlo.

En el caso de FINCA, hemos escogido un indicador de DPCE, gastos diarios *per capita* de la familia, hemos visto que es más fácil medir gastos que los ingresos porque estamos tratando con mujeres y las mujeres saben cuánto gastan. Lo que hemos visto es que los gastos diarios promedio de las socias nuevas que están entrando en nuestros programas a veces son iguales a los gastos de familias que han estado en el programa durante dos o tres años, cosa que indica claramente que hay una tendencia hacia socias ubicadas un poquito más arriba en la pirámide social.

Si vamos a culpar a la promotora, probablemente no tenga la culpa. Las más grandes desviadoras de la misión, no son nuestro personal, sino las mismas socias. Cuando éstas van reemplazando a las socias que se han ido, están preocupadas por sus ahorros y por tanto buscan mujeres más seguras, entonces, si no tenemos algunos controles y criterios, si no estamos vacunando a las señoras cada cuatro meses, van a escoger a quien les parezca más segura. Así, ellas se vuelven el primer riesgo contra nuestra misión.

En el último verano, hemos hecho valoraciones en 11 países de la red de FINCA, y hemos encontrado que de los socios nuevos entrevistados el 42% entró al programa gastando menos de un dólar diario *per capita*, moderadamente pobres había el 23% y los no pobres nuevos eran el 31%. No está del todo mal porque siempre hay una mezcla de socios en los Bancos Comunales, para que haya alguien que pueda llevar los libros, tomar la asistencia y todo eso, pero no es muy bueno tampoco. Por lo menos ya sabemos dónde estamos, y país por país, algunos peores, algunos mejores, ya tenemos un indicador para empezar a atacar esta tendencia de perder la misión.

FINCA ha logrado crear una programación del Hand Held Palm Pilots y por medio de una entrevista, de cinco a siete minutos, con preguntas sobre gasto y una serie de indicadores sociales sencillos, donde las socias autocalifican su situación de alimentos, de salud, etc., nos permite sacar fácilmente los datos que necesitamos para seleccionar a la gente. Soy muy partidario de dejar que las mujeres escojan a sus socias, pero si en algún momento sus decisiones contradicen nuestra misión, tenemos que ajustar sus decisiones. Estos datos y tecnología van a estar listos dentro de un año, y creo que podemos empezar a masificar ese tipo de conocimiento para que todos vayan midiendo su nivel de pobreza.

El reto número dos es la evaluación de impacto, que es otra omisión del Manual de Juanito. Basado en los datos de FINCA en 11 países estamos detectando que generalmente la socia promedio gana 4 dólares por día, cosa que parece muy insignificante pero que si se multiplica por semana y después por mes se tiene 120 dólares. En todos los casos es más alto que el sueldo mínimo en estos países. Consistentemente, las socias están ganando más de los que tiene que jornalear por sueldo mínimo y llegan a ser 1,440 dólares por año, y si esto se multiplicara por el cuarto de millón de socias activas de la red de FINCA, llegaría a sumarse 360 millones de dólares anuales. Son cosas que impactan, eso sí es desarrollo, y si usamos el mismo cálculo para la red del Perú, creo que llegaríamos a unas cifras sorprendentes, que es otra razón por la cual deberíamos estar midiendo el impacto.

Con la computadora manual hemos detectado que comparando socias actuales con no socias, las socias actuales en proyectos FINCA se autocalifican con un grado de 14% más alto que las no socias, en cuanto a seguridad de sus alimentos, salud y vivienda de la familia. En cuanto a educación se califican 16% más alto y en la autoestima 19% más alto.

En este ensayo de impacto hemos descubierto sorpresas que nos han dejado con la boca abierta. La primera es un impacto que está pasando en todos los programas y no lo están documentando, es la monetización de la economía local. No es lo que la socia percibe sino lo que hace con su capital. Estamos documentando que la socia promedio compra productos y los revende, y gana quizás un 30%, y está comprando cada siete días. Ahora, si tiene un préstamo de 150 dólares, generalmente gasta un 65% en comprar productos, lo invierte en su negocio. Entonces, simplificando, gasta 100 dólares por semana, sin aumentarle un centavo de préstamo, esta señora al final de un mes ha invertido 400 dólares de demanda en el mercado local y si los multiplicamos por 12 meses son 4,800 dólares por año de compra a otros actores en el mercado y si multiplicáramos eso por el cuarto de millón de socios -como he hecho en el ejercicio anterior- llegaría a contribuir con 1,200 millones en toda la red de FINCA internacional, sin contar a los graduados, solo los socios activos.

Las estadísticas nos están demostrando que generalmente de las socias que se van del Programa, 50% mantiene sus negocios, quizás van a otras instituciones. De las entrevistas a ex socias, el 50% por lo menos mantiene sus negocios, están reciclando su capital y están produciendo todavía mucho más en cuanto a la monetización del mercado local.

También hemos encontrado un multiplicador de educación, que no lo sospechábamos. Comparando socias nuevas, versus las no socias, vemos que en los Bancos Comunales de FINCA el 91% de las socias, tiene a todos sus hijos en edad escolar estudiando, versus 87% para las no socias, no es mucha la diferencia. En cuanto a educación secundaria, el 56% de sus hijos están en secundaria, versus solamente el 39% para las no socias. Y hemos calculado que en la vida útil una persona que termina su secundaria completa, ha creado una posibilidad de ganar por lo menos, 5, 7, ú 8 dólares más por día en ese rango. Si se multiplica eso por 40 años de vida de trabajo útil, se llega a crear para sí mismo, una ventaja de -más o menos- 45 mil dólares en su vida laboral, y si éstos terminan, si entran a post secundaria, es aún más favorable para ellos. Hemos visto que el 9% de nuestras socias está financiando la educación de sus hijos e hijas, que han ido más allá de primaria, no es que estén terminando la universidad, pero se están volviendo especialistas en algo; esto podría contribuir en 90 mil dólares por persona, más en una vida útil de 40 años.

Esto me lleva a enfocar el reto número tres de los nuevos productos. Aquí quiero decir, primero, no vayamos simplemente a diseñar productos nuevos hasta que no hayamos entendido cuál es la estrategia preferida de nuestras socias para salir de la pobreza. Después de 20 años de Bancos Comunales, eso fue una gran sorpresa para mí.

Hay dos formas de escapar de la pobreza, realmente, hay cuatro: Una es el suicidio, la segunda forma es ganar la lotería. Las dos restantes considero que son las más importantes, así la tercera forma de salir de la pobreza es pasar al sector formal, basta del romanticismo de decir "estamos manteniendo a nuestras socias en el sector informal y así van a ser nuestras socias para siempre, somos buenazos". El sinónimo del sector informal es la palabra "pobreza", y nadie va a salir de la pobreza si no consigue que su empresa genere lo suficiente hasta por lo menos 10 dólares de ingreso diario para que realmente contribuya a levantar a la familia de la pobreza, esa es una forma de formalizar el negocio.

La cuarta forma es la educación y esa es la preferida, por más de 80% de nuestras socias, que están invirtiendo hasta parte de su préstamo para la educación de sus hijos. Están esperando que este hijo se gradúe, consiga un trabajo en el sector formal, y jale al resto de la familia.

con no socias, las
ás alto que las no
uanto a educación

n la boca abierta.
documentando, es
ce con su capital.
y gana quizás un
es, generalmente
icando, gasta 100
nal de un mes ha
or 12 meses son
ramos eso por el
ntribuir con 1,200
os socios activos.

an del Programa,
ex socias, el 50%
do todavía mucho

nos. Comparando
CA el 91% de las
no socias, no es
n en secundaria,
una persona que
5, 7, ú 8 dólares
se llega a crear
i éstos terminan,
9% de nuestras
e primaria, no es
algo; esto podría

decir, primero, no
ndido cuál es la
años de Bancos

idio, la segunda
es, así la tercera
e decir "estamos
as para siempre,
e va a salir de la
s 10 dólares de
sa es una forma

tras socias, que
esperando que
ilia.

Quisiera preguntar a los que trabajan en el campo a cuántos campesinos conocen cuyo gran sueño para sus hijos sea que continúen siendo campesinos. Les van a decir£"quiero que mi hijo estudie para que pueda conseguir un buen trabajo en el pueblo más cercano y vamos a ir a vivir con él". Esa es su estrategia, pero, toda esa estrategia se va a venir abajo si estos hijos se gradúan y no consiguen trabajo. En primer lugar, creo que debemos crear nuevos productos que orienten a los hijos e hijas de nuestras socias cuando se aproximan a la graduación de secundaria, cómo entrevistarse, cómo hacer un currículo, cómo presentarse para conseguir un empleo.

En segundo lugar, hay que ayudar a levantar un negocio para que realmente llegue algún día a calificarse como formal. También creo que deberíamos ofrecer préstamos para matrícula escolar, necesitamos pensar en los niños que están fallando, en quiénes les van a dar tutoría, quizás tengamos profesoras jubiladas dentro de nuestras comunidades, que con su préstamo pueden abrir un negocio de tutoría de niños.

Ya les hablé de la segunda generación, de los hijos de nuestras socias y hemos hablado mucho con Aquiles y la Morena esta semana. Voy a hablar del caso FINCA, pero puede ser Prisma, puede ser cualquier caso. La idea es que cada uno de nuestros programas tenga una credencial para que, cuando un hijo de una socia nuestra vaya a buscar trabajo en su currículo diga algo así como "soy hijo de una madre campesina, que ha levantado a todos nosotros con préstamos de FINCA o de Prisma", para que la gente en el mercado de trabajo diga, "¡ah! es hijo, hija de una mujer FINCA, esa es una credencial para nosotros, vamos a darle un chance". Y, en la medida que estos hijos e hijas vayan colocándose, ir haciéndoles seguimiento para que nos ayuden a identificar cuáles son los mejores puestos de trabajo de penetración inicial en el mercado de trabajo formal, porque solamente así no vamos a frustrar 15 años de inversión y trabajo para salir de la pobreza y ver que el muchacho simplemente regresa a casa.

En los nuevos productos quiero hacer un llamado. Nosotros reclamamos la palabra transformación, los gerentes de nuestros programas han acaparado la palabra transformación, para referirse a la transformación de nuestras ONG en instituciones reguladas, en bancos comerciales. Está bien, pero qué pasó con la idea de transformación de nuestras socias y que pasó con la transformación de sus negocios de una etapa a otra. En esto de diseñar nuevos productos recomiendo que ajustemos la metodología de Bancos Comunales, quizás por año, para que en el primer año, en la etapa de arranque, estos créditos sean para negocios de subsistencia hasta 4 ó 5 dólares por día, y que los prendamos con nuestros productos tradicionales de Bancos Comunales con la garantía solidaria, con el programa de ahorros, pero que al final del primer año vayamos calificando a esas socias, para ver quiénes están listas para una etapa de transición, negocios que tienen un sólido crecimiento, quizás ya están generando, 6 u 8 dólares por día, y entonces les demos un plazo más largo, seis meses, quizás una tasa de interés más bajo, quizás garantía mixta y con eso estamos creando un conjunto de productos especializados en el nivel que está la socia y su negocio.

En el año tres, con la formalización de este negocio y generando 9, 10 dólares por día, ofrecerles préstamos individuales, en plazos aún más largos, 18, 24 meses, con tasa de interés más baja, garantía individual, o sea, ir ajustando los productos a niveles de rendimiento de parte de nuestras socias. Llegando así a la doble línea final.

Nuestros gobiernos están en retroceso, no esperen en el futuro mucha ayuda para el microcrédito de parte del gobierno, ustedes lo saben mejor que yo. Entonces lo que creo que tenemos que hacer es establecer una alianza estratégica con el sector privado, por un lado, tenemos a la libre empresa grande, viniendo de arriba hacia abajo, globalizante, buscando cómo penetrar los mercados de los países en desarrollo; y, por el otro lado, tenemos a la libre empresa chica global de abajo hacia arriba. Creo que hay una oportunidad de asociación de los dos en un *partnership*, para acabar con la pobreza.

Les pongo un ejemplo de una posible inversión corporativa, espero que nadie aquí sea de *Procter & Gamble*, pero vamos simplemente a usar su nombre. Digamos que, están queriendo penetrar a los mercados del Perú, y quieren vender sus jabones y sus pastas de dientes, y quizás vender nuevos productos interesantes, que son los micronutrientes, productos que limpien el agua y la dejen potable tiene un montón de nuevos productos de beneficio social. Entonces, le diríamos a esa corporación queremos una donación por cinco años de 100 mil dólares y queremos que este dinero salga de su presupuesto publicitario, nada de filantropía, queremos que eso fuera una inversión en nosotros, en vez de estar gastando en la televisión. Esto sería suficiente, si se gasta todo en créditos, serían 666 clientes, con un préstamo de 150 dólares cada uno, los cuales van a generar en la monetización 400 dólares mensuales, eso llegaría a ser 266,400 dólares mensuales y con esa inversión de 100 mil dólares estarían generando 3.2 millones de dólares anuales, y en cinco años, la generación de monetización en el mercado local de este préstamo, llegaría a 16 millones de dólares de riqueza generada. Si solamente garantizáramos o pusiéramos como una meta tratar de inducir que 5% de este flujo de riqueza fuera a parar en compras de productos de esa corporación, le representaría 800 mil dólares en ventas, lo cual representa un retorno de 8 dólares por cada dólar gastado en esa maquinita de la rotación del capital que es como los pobres están haciendo un bien al resto del mercado.

Por primera vez, estamos con ese tipo de resultado, en la posibilidad de establecer la doble línea final, ganancia económica y ganancia social. Habrán escuchado que en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, existe un movimiento de filósofos y economistas que dicen, que la corporación que no logre agregar beneficio social a su beneficio económico, es una corporación que no va a existir de aquí a diez años. El mundo está llegando a un punto en que es mandatorio que las corporaciones aprendan a insertar las dos líneas de ganancia en sus estados financieros y creo que con nuestros Bancos Comunales tenemos una oportunidad de brindarles una herramienta efectiva de *partnership*, entre su deseo de venta y nuestro deseo para capitalizar nuestro movimiento y tenemos que medir las dos efectivamente.

Terminando ya, quiero rogarles que hagamos la metodología de Bancos Comunales más flexible e innovadora, que no haya una sola persona en este salón que diga "no podemos cambiar", es tiempo que seamos lo más innovadores y lo más flexibles posible.

Segundo, que sea una metodología más integral, buscando colaboraciones con otros sectores: salud, educación, alfabetismo, etc. y con ONG de enfoque social. Muchos de ustedes ya lo hacen. Hagamos de los Bancos Comunales, una metodología más inquieta por entender y medir la pobreza y el impacto socio-económico de nuestros programas.

Hagamos de la metodología de los Bancos Comunales un movimiento, una metodología más estratégica, con menos dependencia del gobierno, con más asociación con el sector privado para lograr la doble línea final, ganancia económica y ganancia social. Inclusive podría ser que los Bancos Comunales tengan una misión histórica de humanizar y socializar, lo que ha sido hasta ahora un capitalismo basado solamente en el lucro.

Hagamos de nuestros Bancos Comunales, de nuestra metodología una metodología más balanceada, porque expansión sin calidad, desarrollo económico sin valores, generación de ingresos sin beneficio social, no es progreso.

Y por último y es donde empecé en Bancos Comunales y es donde voy a morir, creo que nos hace falta un poco de espiritualidad. Creo que Dios nos dio una libre voluntad para crear un mundo más equitativo y pacífico y somos prácticamente sus manos, sus dedos para ir obrando un mundo mejor que lo van a heredar nuestros hijos y nuestros nietos. Por eso, estoy convencido que también

estamos creando, el cumplimiento de un pronóstico que salió de la misma Biblia, Salmo 36, verso 11 que dice "Los pobres heredarán la tierra y se recrearán con abundancia de paz", allí está, no lo dijo Juan, lo dijo la Biblia, miles de años atrás. Entonces termino con eso, les agradezco su atención y los invito realmente a un diálogo estos dos días muy intenso, no gastemos energía diciendo lo nuestro es lo mejor, lo de ellos no es tan bueno. Lo que tenemos que reconocer es que cada una de nuestras instituciones tiene fortalezas, algo que enseñar a los demás y cada una de nuestras instituciones tiene deficiencias, y necesita aprender de los demás, con ese sentido de mutuo beneficio, hagamos un foro realmente intensivo, creador y lleno de compañerismo.

Preguntas y comentarios

Soy de una organización que se llama Fundación Boliviana para el Desarrollo. Algo que quería preguntarle, es sobre la estimación de ingresos y gastos promedio que tal vez refleja la realidad de muchos países. Sin embargo, me pregunto, ¿esta metodología realmente va a sacar de la pobreza o al menos va a permitir paliar la pobreza en nuestros países?. En mi experiencia, al trabajar con grupos de mujeres muy pobres he podido ver directamente que en un primer ciclo tienen una situación económica determinada y cuando ya estamos en un noveno ciclo, la situación es la misma. Pienso que es más un sube y baja, en una primera instancia se recibe el crédito, se invierte en el negocio pasa un tiempo, surge una situación familiar de salud, educación, etc. y otra vez estamos como al inicio porque se consume el capital. Entonces creo que es un reto bien grande poder por lo menos proponernos una meta, y decir a determinado año será que esta familia que está en esta situación, alcanzó por lo menos ser más estable.

Creo que es un comentario muy importante y sobre todo creo que es posible que nuestros estimados por ser más bien con socias urbanas y periurbanas, estén muy por encima del promedio de socias rurales, y eso llama la atención de que quizás necesitamos definiciones de pobreza que varíen entre rural y urbano, tenemos que contextualizar. A mí no me gusta la idea de un dólar por día, *per capita*, para todo el mundo, eso es irrisorio, cuando algunos países tienen un ingreso *per capita* anual de 120 dólares, en África, por ejemplo; o Haití con 300 dólares anuales *per capita*, luego tenemos Ecuador con una economía dolarizada en 1,400 dólares anuales, y después tenemos países que están temporalmente pobres, como son los países nuevos de la ex Unión Soviética. Las circunstancias son muy diferentes, lo que estoy diciendo es que para mí lo que más importa es una perspectiva a largo plazo, nada de resultados instantáneos, eso de que se puede salir de la pobreza en tres años, simplemente no va a pasar, por el sube y baja, de los que has hablado, tienes toda la razón. Por eso doy tanta importancia al enfoque de la educación de los hijos, porque salir de la pobreza es un pacto entre generaciones y les va a durar 15 años, para lograr su propósito, si es que salen con éxito.

Quiero, más bien, reorientar ese enfoque, guardando esa inversión en la educación, maximizando sus posibilidades de poder salir por medio de sus hijos, y quizás no tanto por medio de su negocio, pero si ocurriera que los hijos no encuentran puestos en el sector formal, es una forma de seguir invirtiendo en ellos y en sus habilidades para ir mejorando y sacando adelante el ingreso familiar.

Creo que, a fin de cuentas, la tecnología que hemos desarrollado es una tecnología totalmente neutral, solamente es una herramienta más que ustedes pueden programarle los indicadores que quieran, pueden cambiar de un dólar a dos dólares, a medio dólar, lo que quieran, pero el formato en sí es programable y ajustable. Por lo menos es algo para empezar a medir esas cosas y de aquí a un año van a decir exactamente, será como repetir la historia. En 1984 cuando se lanzó los primeros Bancos Comunales, no eran ni la sombra de lo que son ahora. Bueno ese es el proceso tecnológico, pero no vamos a llegar si no empezamos con algunas innovaciones e intentos para medir tanta pobreza como el impacto de estos préstamos sobre el bienestar social de la familia.

Pertenezco a la Asociación Arariwa de Cusco, Perú. Es importante definir las fronteras entre la informalidad y lo formal y creo hay que generar algunas condiciones en las que determinados actores, desde el Estado y otros tengan una responsabilidad ya que los costos de transacción para pasar a ser formal, son altos. Es importante agregar que se necesita complementar con un marco legal adecuado y particularmente para los ámbitos rurales, donde es difícil pasar a ser formales, eso es un aspecto en el que le pediría un comentario suyo.

Y el otro está referido a cómo se están desarrollando los Bancos Comunales en el mundo rural, particularmente en zonas donde la pobreza y la extrema pobreza están presentes.

Dos excelentes preguntas, creo que sí, son muy importantes las definiciones. Desde hace 20 años no hemos definido bien qué es la pobreza, qué son los niveles de pobreza. Ahora, nos llega el imperativo de tratar de dar las herramientas para que la gente pueda escalar al sector formal, definir qué es el sector formal, dónde empieza, es sumamente importante y hay que contextualizarlo. Estoy totalmente de acuerdo, creo que cada programa debe tener interés en buscar las definiciones que más correspondan a la realidad donde trabaja, a su contexto.

En cuanto a la segunda pregunta, diría que parte de la pérdida de misión, está en que los Bancos Comunales no están concentrándose en las áreas de extrema pobreza. En parte, creo que es prudencia por parte de ellos, si por razones sentimentales y por extrema pobreza podemos caminar tres, cuatro, cinco horas adentro, donde viven los más aislados y los más pobres, y nuestra institución aún no es autosuficiente, el costo se triplicará para llegar a serlo, y la institución que no ha solventado su situación mínima de sobrevivencia no durará. Siempre he sido partidario de lograr el punto de equilibrio en las áreas urbanas y periurbanas donde es más rápido y más barato llegar a la gente pobre y luego, una vez superado el punto de equilibrio, es donde ya pueden empezar a ir más y más lejos dentro del área rural.

Por otro lado, creo que debemos definir un poco las diferencias entre pobreza, extrema pobreza rural y extrema pobreza urbana. Siquiera en el campo aún en sitios muy aislados tienen sitios donde sembrar, construyen su propia casa, tienen el apoyo de vecinos, no tienen escuela, clínica, camino, no tienen ingreso al día, no pueden vender todos los días, es una vez cada dos semanas quizás, esa es una situación. Cuál es la extrema pobreza de una madre soltera en la mera ciudad, tratando de sostener a sus tres hijos solita, con un solo ingreso, y si no gana efectivo todos los días, los hijos tienen hambre, esa es extrema pobreza también. Entonces tenemos que definir de qué estamos hablando, y cuál es la definición que se asemeja más a la misión de nuestra institución. No podemos decir que llegar a los más lejanos es lo más noble para todos. También hay nobleza y necesidad urgente de llegar a las más pobres cercanas, depende de la misión de cada institución. No tenemos que llegar a condiciones absolutas para toda nuestra misión como movimiento, pero todo viene a ser un problema inicial de definiciones.

En el Perú, los Bancos Comunales son una nueva institución popular y tal vez más importante que muchísimas otras instituciones populares, quisiera un comentario suyo con relación a qué idea, qué imagen tiene de esta nueva institución que es el Banco Comunal, si es que puede ser una institución popular permanente y cuál podría ser su aporte como nueva institución de los pobres.

No conozco lo suficiente el contexto del que estás hablando en el Perú, he visto tantas diferencias de modelos de Bancos Comunales dentro del mismo Perú, que primero tenemos que definir sobre cuál modelo, cuál metodología vamos a opinar, pero creo que también, hay dos formas de analizar un Banco Comunal en cuanto a su permanencia, una puede ser una institución que la van preparando para que camine totalmente sola, autónoma, esa es una forma de llegar a la misión que estás mencionando. La otra es pensar que los Bancos Comunales son parte del programa que los ha

s fronteras entre la
terminados actores.
acción para pasar a
con un marco legal
er formales, eso es

en el mundo rural,
es.

esde hace 20 años
Ahora, nos llega el
ector formal, definir
e contextualizarlo.
car las definiciones

en que los Bancos
parte, creo que es
podemos caminar
nuestra institución
e no ha solventado
lograr el punto de
o llegar a la gente
ezar a ir más y más

, extrema pobreza
tienen sitios donde
la, clínica, camino,
semanas quizás,
a ciudad, tratando
los días, los hijos
r de qué estamos
ción. No podemos
bleza y necesidad
ución. No tenemos
pero todo viene a

ás importante que
ón a qué idea, qué
ser una institución
obres.

tantas diferencias
que definir sobre
ormas de analizar
la van preparando
misión que estás
grama que los ha

creado, por lo que lo sigue apoyando, lo sigue supervisando, pero está funcionando dentro de un rol social económico, que es de apoyo a la comunidad. Entonces son dos alternativas, habría que ver cuál es la que más conviene para la Institución que tú representas.

En esta estrategia de ir superando la pobreza aparece con claridad la creación de este puente educativo hacia los hijos y de educarlos con posibilidades de que formen microempresas en la medida en que falle la posibilidad de inserción al sector formal en la economía. En esta estrategia, uno de los factores más relevantes para poder superar la pobreza, es el componente del ahorro. En este proceso de lanzarnos hacia adelante y ver en este Banco Comunal una alternativa de superación de la pobreza, de qué manera la cuenta interna -a la que tú planteas decirle adiós- es uno de los aspectos donde se acentúa los mecanismos del ahorro, podrías comentar al respecto.

Es una pregunta excelente y personalmente, creo que decir adiós a la cuenta interna es prematuro, creo que quizás el manejo de la cuenta interna es –precisamente- una de los herramientas más motivantes y que *empodera* más a las socias de los Bancos Comunales. Esta misma semana he estado en Ayacucho, viendo los resultados de ese increíble ahorro que han podido movilizar, porque pusieron esmero en la capacitación, en la disciplina, en los hábitos de ahorro y ahora cosechan los beneficios, socias que realmente están ahorrando increíblemente, dando mucho uso a su capital, se sienten muy *empoderadas*. Creo que el ahorro puede ser un factor indispensable para fortalecer a los Bancos Comunales, estoy totalmente de acuerdo con eso. El hecho es que aunque han habido éxitos enseñando la cuenta interna, también han habido muchos fracasos, creo que no debemos abandonar prematuramente la cuenta interna, pero por lo menos creo que debemos seguir experimentando en como reducir los gastos de supervisión por parte de las instituciones en el monitoreo de la cuenta interna. A todos los que conozco que hablan de la cuenta interna, loa hacen en términos del 50, 60, 70% del tiempo de la promotora que se va en resolver problemas de la cuenta interna. Entonces, quizás, es simplemente cuestión de llegar a unos mecanismos nuevos o más pulidos que nos permitan reducir esos gastos, pero creo que fue más por problemas de costos que se fue abandonando esa cuenta interna. Espero que haya siempre instituciones como FINCA Ayacucho que mantengan la cuenta interna con excelencia y que muchos vayan a ver cómo lo están haciendo, y quizás con eso podamos ir fortaleciendo nuevamente esa cuenta interna. Sería una lástima perderla en el movimiento general.

Trabajo en *Caritas* del Perú. Mi inquietud va hacia el lado de la experiencia que usted ha tenido en cuanto a sistematización y control de la cuenta interna y me agradaría saber sobre experiencias exitosas de alguna institución y en que lugar específicamente, con respecto a lo que es cuenta interna, manejo de los ahorros.

La experiencia más exitosa que he visto personalmente a la fecha, ha sido el caso de FINCA Ayacucho, pero le han tenido que dedicar mucho tiempo y cariño para salir adelante, ya están disciplinadas las mujeres, esa es la cosa que no es para siempre, se hace la inversión, se llegan a disciplinar, y una vez caminando disciplinadas ya cuesta mucho menos.

Soy de la Fundación Boliviana para el Desarrollo. Y le comento que en algunos grupos se sacan créditos en material escolar; porque a inicio de ciclo muchas socias no tienen para comprar material escolar para sus hijos, esos créditos son pequeños y eso las motiva a la gente seguir manteniendo esa cuenta interna, y además porque hay una pequeña ganancia de ese crédito que lo reciben los socios cuando se reparten los dividendos a final de ciclo.

Gracias hermano, en primer lugar sentimos mucha lástima por la situación de Bolivia en este momento, estamos muy solidarios con ustedes en esa difícil situación; gracias por alcanzarnos esos éxitos en cuanto al uso del fondo interno para financiar nuevos productos diseñados a la medida por las

mismas socias, como los préstamos en especie. Espero que en el transcurso de nuestro Foro, tengamos un diálogo con la gente que tiene una preocupación por la cuenta interna o éxitos en cuanto a la promoción de ahorro.

Si entendí bien, piensas que la formalización al nivel de los microempresarios es la solución, pero que la formalización al nivel de las ONGs que apoyan a los Bancos Comunales es un problema porque la comercialización da un cambio al nivel de los valores de las ONGs.

Diría que se están desarrollando diferentes maneras de formalizar las ONGs, de tal suerte que no tienen que ser necesariamente reguladas, no digo que está mal, más bien, creo que las que se van transformando, nos van a dar ejemplo de cómo hacerlo, cómo mejorarlo. No tengo problema con la transformación en sí, en cuanto a llegar al sector formal, entiendo que formalizar un negocio puede ser sumamente problemático, sacar licencias, y un montón de cosas. No me estoy refiriendo a ese tipo de formalización, más bien me estoy refiriendo a lo que diría es una capacidad de generar ingreso para la familia. Veo que en estos negocios la mayoría no pasa de 4 ó 5 dólares de ganancia diaria, eso para mí es sector informal. Un negocio que está generando 7, 8 dólares por día, ya está llegando para mí a una transición, ya no es de subsistencia, ya es otra cosa, y cuando llega a generar 10 dólares por día ya está retornando un ingreso que es más o menos equivalente a un puesto de trabajo en el sector formal. Una profesora de escuela, una promotora de salud, una promotora de microcrédito, ese tipo de retorno es más o menos del nivel del sector formal.

Ahora si se demora la señora, sus hijos, sus hijas, tres, cinco años más para sacar las licencias y registrarse y hacer todo el papeleo, que lo hagan o que no lo hagan no es el punto clave, lo importante es la capacidad de su negocio para generar un nivel de ingreso que permita a la familia salir de la pobreza.

Juan, te conocí como el guru de los Bancos Comunales, pero ahora ya eras predicador, vamos a ver la Biblia, eso está muy bien, te felicito. Efectivamente estoy de acuerdo con el compañero en que hay que ver la cuestión de la cuenta interna y si hemos logrado alguna pequeña experiencia no diré éxito, pero camino al éxito y ahora estamos pensando en valor agregado para darle oportunidad a las socias que puedan hacer algo productivo y en eso estamos llegando a que sean formales. Pero tenemos que planificar también para que en la estrategia forme parte importante esta cuenta interna, porque el Perú, esta un poco mal, no vamos a conseguir fondos. Entonces tenemos que ver el aporte de las señoras que hacen autoahorro interno y lleguemos al valor agregado de las cosas que hacemos.

Gracias Aquiles, vuelvo a repetir los que quieran ver el control de la cuenta interna en FINCA Ayacucho, donde socia por socia discute todo sus movimientos en el cierre del ciclo, me he quedado admirado viendo cómo lo manejan las promotoras y el interés puesto por las socias. He dicho, gracias que tenemos a Aquiles, el *talibán* de Bancos Comunales, con su modelo perfeccionado, como si fuese El Corán, sagrado y lo ha sacado perfecto. Vayan a verlo, vale la pena, tomen un fin de semana los que no han ido a verlo y también voy a decir que las promotoras del programa FINCA Ayacucho, son muy bonitas, muy hospitalarias, les he prometido que voy a pregonar sus virtudes en todo el mundo, así que esperen que todos los solteros que quieren ir a FINCA Ayacucho, les espera un grupo de promotoras muy cariñosas.

o de nuestro Foro.
interna o éxitos en

es la solución, pero
les es un problema

e tal suerte que no
que las que se van
go problema con la
un negocio puede
oy refiriendo a ese
acidad de generar
ólares de ganancia
es por día, ya está
y cuando llega a
s equivalente a un
ora de salud, una
tor formal.

car las licencias y
lave, lo importante
familia salir de la

cador, vamos a ver
compañero en que
xperiencia no diré
arle oportunidad a
an formales. Pero
sta cuenta interna,
nemos que ver el
o de las cosas que

FINCA Ayacucho,
uedado admirado
icho, gracias que
do, como si fuese
fin de semana los
CA Ayacucho, son
en todo el mundo,
pera un grupo de

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

PLENARIA I

"Evolución metodológica del producto Bancos Comunales en mercados competitivos"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Beth Porter / Freedom from Hunger - USA
John Hatch / FINCA Internacional - USA
Ricardo Skertchly / Colcami – México

Moderadora: Iris Lanao / FINCA - Perú

Liberación de la Banca Comunal

Beth Porter[1]

Me alegro de estar aquí entre tantas personas interesadas en Bancos Comunales en América Latina y con mucha experiencia y conocimiento en el campo. Durante los próximos dos días me gustaría intercambiar ideas y experiencias e identificar las formas en que se pueda mejorar los Bancos Comunales y ampliarla, para alcanzar a muchas personas más en este continente de manera sostenible. Esto implica que el Banco Comunal ha tenido alcances limitados. Aunque parece que la mayoría de practicantes abandonó la noción de graduación de Bancos Comunales, interés fijo, ahorro obligatorio, incluso la noción de una duración fija de ciclos de préstamo y frecuencias de reembolso, estoy convencida que todavía queda mucho por hacer para permitir que el Banco Comunal alcance su pleno potencial.

Hablemos primero de lo que es el Banco Comunal y de lo que no es.

- El Banco Comunal es una metodología no un tipo de institución.

- El Banco Comunal es una metodología, un tipo de producto, no un solo producto.

Esta comprensión puede ayudar a liberar al Banco Comunal para alcanzar un mayor número de clientes sobre una base sostenible.

¿Cuáles son las implicancias de estos conceptos para las instituciones de microfinanzas?

Pues, que diversos tipos de instituciones pueden utilizar la metodología del Banco Comunal y desarrollar uno o varios productos como parte de su línea de productos.

- Esto significa que el Banco Comunal puede alcanzar a muchos clientes, mediante varios tipos de instituciones, en vez de clientes de un solo tipo de institución.

- Esto también significa que las instituciones puedan ofrecer múltiples productos y así retener mejor a los clientes con una gama más amplia de productos para satisfacer sus necesidades múltiples y cambiantes.

- Esto significa que las instituciones pueden reducir el riesgo covariante de ofrecer un producto a un solo segmento de mercado.

[1] Vicepresidenta de Servicios Técnicos de *Freedom from Hunger*, una organización privada de desarrollo con base en Estados Unidos, donde trabaja desde 1999. Consiguió su bachillerato en Relaciones Internacionales, en la Universidad de Stanford, y tiene una maestría en Asuntos Internacionales de la Escuela de John Hopkins. Como Directora de Operaciones su responsabilidad es gerenciar la provisión de asistencia técnica a los socios de *Freedom From Hunger* en todo el mundo.
Tiene más de 12 años de experiencia en microfinanzas y ha trabajado en muchísimas organizaciones como el PNUD y el Banco Mundial de la Mujer.

Freedom From Hunger trabaja con socias alrededor del mundo para ofrecer un producto integrado y de alcance profundo, llamado Crédito con Educación. Los tipos de instituciones que ofrecen Crédito con Educación incluyen: Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador y Filipinas, Federaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Benin, Madagascar, Mali, y Togo; Bancos Rurales en Ghana; Organizaciones No Gubernamentales en Bolivia, Guatemala, Haití, Honduras, Perú, las Filipinas, Madagascar y Uganda.

Hace muchos años tomamos la decisión estratégica de concentrarnos en las instituciones que ya estaban prestando servicios financieros, pero que tal vez no tenían la tecnología y conocimientos para desarrollar y ofrecer productos que fueran atractivos para los pobres en las áreas donde operaban. Una razón para trabajar con estas instituciones asociadas es que podían realizar una intermediación financiera, es decir, movilizar el ahorro, además de ofrecer préstamos. Consideraciones importantes para ayudar a los pobres a acumular activos.

Una premisa de la preferencia para trabajar con instituciones financieras es que estas pudieran ofrecer otros productos, simultáneamente o más adelante, a medida que los negocios de los clientes crecieran, y aumentara la capacidad del cliente de administrar los productos financieros. Esta premisa es parcialmente cierta, aunque con varios socios hemos descubierto la necesidad de trabajar juntos en el desarrollo del producto de transición.

Otra premisa fue que operando ya como institución financiera, no necesitarían el aumento de capacidades y pudieran enfocarse en la adaptación e implementación de productos. Sin embargo, esta premisa no ha resultado cierta, estamos colaborando con otros proveedores de asistencia técnica como WOCCU e IDEL, para Cooperativas de Ahorro y Crédito y Federaciones de Ahorro y Crédito, para que estas socias puedan proporcionar el aumento de capacidades. Inclusive con estas colaboraciones se ha encontrado que las socias se han beneficiado con el apoyo para la ampliación de sistemas políticos y procedimientos de servicios descentralizados.

¿Cuáles son las implicancias para el producto?

Un producto se define por sus características, cómo se ofrece, monto de préstamo, plazo, plan de reembolso, garantías y otros elementos. De hecho el Banco Comunal abarca una gama de productos, aunque la gama es un poco estrecha ahora, pero vamos hablar de esa limitación más adelante.

- La variedad de productos del Banco Comunal puede atender a diferentes segmentos de mercado.
- Una institución también puede ofrecer una combinación de tipo de productos, Banco Comunal con préstamos solidarios, individuales, cuentas de ahorro, corrientes, plazo fijo, seguros, arrendamientos, etc.
- Por último, la institución puede ofrecer productos adicionales mediante enlaces con otras instituciones financiera o no financieras.

Aquí otra vez voy a mencionar ejemplos de la red de *Freedom From Hunger* de las implicaciones del concepto del Banco Comunal como el tipo de producto o metodología. Por ejemplo, la Federación des Caisses Populaires de Burkina Faso (FCPB) ofrece dos productos de Banca Comunal, Crédito con Educación y Banco Comunal de Segunda Generación. Esto último se ofrece a las mujeres que necesitan créditos más grandes, o por un período más largo y no dependen de una garantía solidaria. Evidentemente esta institución tiene también muchos otros productos para otros clientes y para otros segmentos de mercado.

producto integrado
que ofrecen Crédito
s, Federaciones de
Rurales en Ghana;
Perú, las Filipinas.

nstituciones que ya
ia y conocimientos
n las áreas donde
odían realizar una
s. Consideraciones

que estas pudieran
cios de los clientes
ieros. Esta premisa
d de trabajar juntos

an el aumento de
ctos. Sin embargo,
ores de asistencia
ciones de Ahorro y
inclusive con estas
para la ampliación

mo, plazo, plan de
ama de productos.
n más adelante.

entos de mercado,

s, Banco Comunal
azo fijo, seguros;

nlaces con otras

implicaciones del
blo, la Federación
Comunal, Crédito
a las mujeres que
garantía solidaria.
es clientes y para

FOCCAS Uganda ofrece un producto de Banco Comunal, Crédito con Educación y está probando el nuevo producto "Teléfono del pueblo" y va establecer otro producto de crédito individual.

Somos cambio, camino a la liberación

Ahora que hemos liberado al Banco Comunal de las cadenas de un ciclo de cuatro meses con reuniones y pagos semanales y ahorro obligatorio del 20%. Ahora que la hemos liberado de ser ofrecida únicamente dentro de una institución de Banco Comunal, preguntémonos dónde en América Latina debemos liberarla para que pueda alcanzar a muchas personas.

Cobertura del Banco Comunal en América Latina

Sabemos la extensión actual de productos en el Banco Comunal en comparación con otros productos en América Latina. Hoy sabemos que estos productos representan una porción significativa y creciente de los tipos de productos ofrecidos en América Latina. De hecho, hay 410 mil préstamos de Banca Comunal en América Latina, 350 mil préstamos solidarios, más un millón de préstamos individuales, por este sector de microfinanzas. Pero estamos lejos de realizar todo el potencial y ese es nuestro reto. Sin contar a la gente que no puede acceder a este tipo de productos. Es este el momento de los servicios financieros, el mercado potencial es enorme.

¿Dónde se encuentra el mayor potencial en América Latina para implementar Bancos Comunales?

Las microfinanzas son un fenómeno más bien urbano en América Latina. En varios países, se considera que los mercados urbanos están saturados, el ejemplo más claro de esto es Bolivia. Sin embargo, la penetración en el mercado es baja, en la mayoría de mercados rurales, incluyendo a Bolivia. Es evidente que tenemos mucho trabajo por delante, en vista de la ventaja comparativa de los Bancos Comunales en las áreas rurales en comparación con otros tipos de productos. El potencial de expansión en las áreas rurales de América Latina es tremendo.

¿Cómo puede el Banco Comunal aprovechar este potencial?

Los costos por proporcionar servicios en las áreas rurales son mayores, a pesar de la metodología de crédito. Pero la metodología de Banco Comunal es mejor que otras metodologías para entregar a los clientes servicios financieros de manera eficaz y eficiente, a la vez que reduce los riesgos y costos al proveedor.

¿Cómo hace el Banco Comunal para satisfacer mejor las necesidades de clientes?

Todos sabemos la manera como el Banco Comunal puede satisfacer las necesidades de los clientes mejor que otros productos. Esto lo hace a través de la entrega de servicios cerca de las casas y lugares de trabajo de los clientes; proporciona los servicios en un ambiente amigable e informal y no se requiere mucho papeleo; no se exige una garantía prendaria; potencia a los clientes mediante la auto-administración; refuerza la solidaridad y mecanismos de apoyo.

¿Cómo hace el Banco Comunal para reducir costos y alcanzar metas institucionales?

- Reúne a clientes en grupos para la entrega de servicios.
- El grupo reduce asimetrías informativas y realiza el análisis de préstamos.
- El grupo ayuda a manejar el desembolso, cobro, contabilidad y seguimiento de préstamos morosos.
- El grupo proporciona una garantía mutua.

Formas adicionales de que el Banco Comunal puede reducir costos en Áreas Rurales

Lo que es nuevo es identificar formas adicionales en que el Banco Comunal pueda reducir costos en áreas rurales.

Algunas posibilidades de reducir costos en las áreas rurales son: un establecimiento de precios diferenciados para los productos; cobro de un costo de fondos diferentes a sucursales y cooperativas de ahorro y crédito; subsidio cruzado para sucursales o cooperativas de ahorro y crédito más remotas o más pobres que las que son más fáciles de servir; obtención de subsidios externos para financiar áreas más remotas o pobres; esfuerzos adicionales por reducir costos en áreas difíciles; adaptación del producto en áreas más remotas o más pobres; adaptación de innovaciones tecnológicas que reduce costos y están adecuadas en las áreas más remotas o más pobres.

¿Debemos probar algo nuevo, o tal vez no tan nuevo?

¿Qué más pudiera hacer el Banco Comunal? ¿Es posible considerar el desarrollo de productos basados en grupos para algo más que capital de trabajo?, ¿Podría el Banco Comunal también ser una fuente de créditos agrícolas?. Es importante reconocer que muchos cerdos han sido engordados y muchas gallinas sacrificadas usando productos de Banco Comunal.

Si es simplemente una fuente de crédito no agrícola o si entra a los campos de ganadería, agricultura, préstamos para equipos pequeños, el Banco Comunal aún cuenta con potencial no explotado en las áreas de finanzas rurales, liberémoslo.

El Banco Comunal tiene profundidad

Lo que es importante de recordar es que el Banco Comunal tiene una mayor profundidad en comparación a otros tipos de productos y otras metodologías. Dos estudios realizados en América Latina refuerzan esta idea.

- Usando un índice de Profundidad de Cobertura (DOI), Pastón y Cuevas encontraron que hay más residentes rurales, mujeres, pobres y analfabetos entre los clientes de banca comunal que los promedios del país, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito tienden a atender a más hombres alfabetos y urbanos.

- Usando un índice de Satisfacción de Necesidades Básicas (IBNF), Gónzales-Vega encontró que los clientes de CRECER eran más pobres que los clientes de las otras cinco instituciones de microfinanzas. CRECER era la única institución que ofrecía un producto de Banco Comunal.

El Banco Comunal puede hacer aún más

Bueno, soy de *Freedom From Hunger,* tenemos un producto integrado, para nosotros el Banco Comunal es infraestructura para ofrecer más de un servicio financiero, el hecho de que el Banco Comunal reuna a las personas en grupos, las hace un medio eficiente para que las instituciones proporcionen valiosos servicios adicionales. Sin embargo, sólo se debe considerar la incorporación de otros servicios si éstos son necesarios y exigidos por los clientes, y si pueden ser proporcionados de manera práctica y a bajo costo para la institución y el cliente.

Ejemplos de servicios integrados de microfinanzas y educación usando la metodología de Banco Comunal

Hay tres maneras diferentes de integración de los servicios de microfinanzas, el servicio educativo, de salud y otros.

- Entrega unificada por un programa, un personal. Ejemplo FUCEC-Togo.
- Entrega paralela de servicios por dos o más programas en la misma organización que operan en la misma área. Ejemplo Promujer Bolivia.
- Entrega de servicios vinculados por dos o más organizaciones independientes que operen en la misma área. Ejemplo Crecer y CSRA en Bolivia.

¿Cuáles son las ventajas de la integración para el Banco Comunal?

- Es un medio eficiente para superar las restricciones enfrentadas por los pobres
- Mayor lealtad y retención de clientes resultando con mayores ingresos y menores costos
- Diferenciación de la competencia
- Potencial de mayor impacto.

atrevanse a ser diferentes, liberen al Banco Comunal.

Formas diferentes de liberar al Banco Comunal:

- El Banco Comunal es una metodología, no un producto.
- El Banco Comunal es una metodología, no un tipo de institución,
- El Banco Comunal es especialmente apropiada para las áreas rurales,
- Los productos del Banco Comunal tienden a tener más profundidad que otros productos microfinancieros.
- El Banco Comunal puede apoyar la integración con un número limitado de otros servicios para obtener un mayor impacto.

Pienso que muchos de ustedes conocen a nuestro socio en Bolivia *Crecer* que alcanza la cifra muy importante de 45 mil mujeres con el producto Crédito con Educación y hay un ejemplo en Ecuador con algunas cooperativas, en colaboración con el WOCCU.

Para terminar presumimos que se haya liberado al Banco Comunal de ser un producto relativamente rígido y ofrecido principalmente por instituciones de un solo producto. Todavía queda mucho por hacer para que el Banco Comunal realice su potencial en América Latina.

¿Por qué no todo el mundo está implementando, financiando y hablando de Bancos Comunales?

- El Banco Comunal ha sido demasiado rígido en el pasado, limitando su atractivo para nuevos clientes y muchas veces sufriendo de bajas tasas de retención, que resulta en un alcance reducido.
- Las instituciones de Bancos Comunales han tendido a ser menos sostenibles que otros tipos de instituciones y han sufrido de restricciones de capital.
- Alguna de las diferentes formas de pensar en y utilizar el Banco Comunal sugeridas anteriormente puede ser útiles para superar estas limitaciones. Pero se necesita más.

¿Cuáles son las limitaciones externas principales del Banco Comunal y que se está haciendo para superarlas?

Hay dos limitaciones principales:

- El Estado regulatorio inseguro
  - La mayoría de los marcos regulatorios no propician el ofrecimiento de productos de Banco Comunal por parte de las organizaciones reguladas, por la falta de honorarios fijos de operaciones y lugares fijos y seguros. Para superar esta limitación las autoridades reguladoras debieran aprender más sobre los Bancos Comunales, verlos en operación, y considerar regulaciones más flexibles o una categoría de regulación especial, con tal que no se movilicen depósitos del público.

- Financiamiento inadecuado de la cartera
  - El financiamiento de cartera es insuficiente para expandir el alcance significativamente, en parte por el Estado regulatorio inseguro de muchas instituciones que ofrecen servicios de Banco Comunal, y la perspectiva estrecha de muchos prestamistas e inversores, incluso lo que se especializan en microfinanzas. Los inversores y prestamistas también deben aprender más sobre el Banco Comunal, desarrollar formas más innovadoras, que va a llevar a evaluar los riesgos relativos, y adquirir experiencias a través de inversiones y préstamos a entidades que ofrecen servicios de Banco Comunal.

Llamado a la acción

En conclusión, me gustaría hacer un llamado a la acción, como practicantes, donantes, proveedores de asistencia técnica y creadores de políticas, hagamos de nuestra parte para liberar al Banco Comunal en América Latina, para que pueda alcanzar un mayor número de personas de una manera sostenible.

Evolución Metodológica del Producto Bancos Comunales en Mercados Competitivos

John Hatch[*]

En todas las presentaciones estamos enfatizando la necesidad de la flexibilidad de la innovación, llegar a los multiproductos es necesario, y no me estoy oponiendo a eso en nada, pero creo que cuando empezamos a innovar debemos siempre mantener un contexto institucional. Durante los años he ido creando un contexto que lo encuentro muy útil y quería compartirlo con ustedes, lo llamo el Archivador de Prácticas Innovadoras. Algunas veces dicen B*est Practices*, no me gusta porque no son las mejores prácticas, sino depende del contexto, pero sí prácticas innovadoras. Imagínense un gabinete donde se archivan todos los documentos y cada uno de esos tienen un cajón, tengo dividido este gabinete en ocho cajones, imagínense en cada cajón van a ver unos archivos, y cada archivo es un problema, una preocupación que se tiene que atender dentro de ese tiempo, o categoría de información.

ARCHIVADOR DE PRÁCTICAS INNOVADORAS

1 PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CLIENTE	2 FINANCIAMIENTO	3 ADMINISTRACIÓN	4 GOBERNACIÓN
5 ASISTENCIA TÉCNICA	6 CAPACITACIÓN	7 MISIÓN Y VALORES	8 RESPUESTA A LA CRISIS

[*] Doctor en Desarrollo Económico por la Universidad de Wisconsin, gracias a una tesis hecha en Motupe, sobre los productores agrícolas de maíz. Fundador de FINCA Internacional, hace 20 años.

Productos y Servicios al Clientes

Al primero, lo llamo el cajón de los "productos y servicios al cliente". Considero que las preguntas principales que debemos estar atendiendo en este cajón del archivador son: ¿quiénes son nuestros clientes preferidos?, ¿cómo los vamos a identificar y seleccionar?, ¿cuáles son los problemas que queremos ayudar a resolver a cada cliente?, ¿qué productos y servicios vamos a ofrecer para ayudar a resolver dichos problemas?. Siempre el enfoque en el cliente, ¿ cómo vamos a organizar a los clientes para entregar dichos productos y servicios y supervisar su calidad?, ¿cómo vamos a medir el impacto de nuestra intervención con nuestros productos y servicios? y ¿qué políticas y procedimientos necesitamos, para orientar este proceso?.

Financiamiento

En el cajón siguiente -número dos- de "financiamiento" son otras preguntas que se necesitan contestar. A modo de ejemplo: ¿cuánto nos va a costar ofrecer nuestros productos y servicios y con qué los vamos a financiar?. Es decir, el presupuesto de gastos e ingresos. ¿Cómo vamos a cobrar al cliente?, ¿cuánto vamos a solicitar a los donantes?, ¿cuánto vamos a solicitar en capital prestado?, ¿qué tan pronto llegaremos a nuestro punto de equilibrio con esa oferta de productos y servicios?, y ¿cuántos clientes necesitamos para alcanzarlo?. Son preguntas claves que ustedes tienen que pensar en su planificación. No se olviden, cada producto nuevo conlleva ese tipo de análisis, porque afecta a toda la institución y a su sostenibilidad.

Administración

Pasamos ahora al cajón número tres, "administración": ¿cómo vamos a administrar los recursos?, ¿qué personal tenemos que contratar para administrar nuestros recursos asignados a productos y servicios?, ¿qué sistemas vamos a usar para administrarlos?, ¿cuáles serán las políticas y procedimientos que regirán estos sistemas?, ¿quién será responsable de supervisar su cumplimiento y la calidad de estos productos?.

Gobernación

En el siguiente cajón del archivador he puesto "gobernación", a veces todas las preguntas de gobernación las tenemos que enfrentar al principio, pero ya hemos visto dentro de los retos que muchos están cambiando su gobernación, porque están cambiando su status legal frente al mercado. Entonces, las preguntas que considero importantes aquí son: ¿cómo vamos a registrar nuestra institución, ONG, Asociación, Compañía Financiera, Banco Comunal?, ¿quiénes podrán ser los miembros y socios de la junta directiva de nuestra institución?. Considero que la selección de esa gente es sumamente importante y muy difícil hacerlo bien, toda una institución bien planificada puede irse al suelo por la mala selección de su junta directiva. ¿Se adecua nuestro status legal al tipo de productos y servicios que queremos ofrecer?, en caso de terminar nuestras actividades institucionales ¿a quién o a quiénes pertenecerán los activos y el patrimonio?. La pregunta es ¿quién es dueño de ese patrimonio? Esa es una pregunta clave para las ONGs, que hoy en día están en proceso de transformación, ¿nos vamos a asociar con otras instituciones afines, red local, red internacional? y si fuera así, ¿qué intervención, poderes, etc. tendrá la red en el proceso de toma de decisiones dentro de nuestra institución y como afectaría nuestra misión, nuestras políticas?, ¿va a estar en nuestra junta directiva o no va a estar?.

Asistencia Técnica

El siguiente cajón es el de la "asistencia técnica" que necesitamos para el diseño del plan de producto y servicios que queremos ofrecer; para conseguir su financiamiento; para conseguir su administración en forma adecuada, para supervisar, monitorear su ejecución y para evaluarla. ¿Dónde vamos a conseguir esa asistencia y cuánto nos podría costar?, ¿cuándo vamos a necesitarla?, o sea el calendario. Creo que es uno de los cajones más críticos de las ONGs, simplemente porque no contamos con la asistencia técnica interna y la tenemos que buscar en alguna parte. Pero tenemos un movimiento y entre todos en el movimiento hay mucha capacidad instalada, entonces parte de la solución está en combinar esfuerzos, conseguir –inclusive- documentar, inventariar quién es el más capaz en cada materia y aprovechar nuestros recursos internos como movimiento.

Capacitación

Pegado a asistencia técnica está el cajón de "capacitación" y empezando con la última pregunta ¿cómo vamos a asegurar el traspaso de conocimientos de consultores y otras fuentes de asistencia técnica a nuestro personal?, para que no estemos siempre dependiendo de esta ayuda externa. Respecto a nuestros productos y servicios tenemos que pensar ¿en qué contenidos tenemos que capacitar a nuestros clientes? a nuestro personal de campo? a nuestro personal de apoyo? a nuestro personal gerencial y directores?. Si no estamos capacitando a la junta directiva, estamos patinando sobre un hielo muy livianito.

¿De quién o de dónde vamos a conseguir esta capacitación y los recursos para implementarla?. Si eso no está dentro del presupuesto de operación de la institución, tenemos que prevenir y tener esos recursos planificados.

Misión y Valores

Ahora el penúltimo cajón, lo llamo "misión y valores". La gente me dice por qué no es el primer cajón, porque no es el más prioritario. Simplemente en la realidad de nuestras instituciones, se presentan tantas distracciones que nos olvidamos completamente de la misión y valores y tenemos que ir a un sitio pacífico y tranquilo para volver a orientarnos sobre cuál es la verdadera misión. Entonces lo pongo en penúltimo lugar, porque es un tema que siempre tenemos que volver a sacar y estudiar: ¿cuál es nuestra misión institucional?, ¿cómo está definida a nivel de documentos de políticas y procedimientos internos de la institución?. En nuestro movimiento predicamos a los cuatro vientos que queremos ayudar a los pobres pero en la documentación interna de la institución no figuran esos planteamientos claramente definidos, ¿cómo los vamos a documentar dentro de nuestros folletos publicitarios y otros elementos de propaganda externa?. ¿Cuáles son los valores que fortalecen esta misión y cómo los vamos a comunicar, reforzar entre nuestros clientes y personal?. ¿Cómo y con qué frecuencia vamos a medir nuestro cumplimiento de la misión ¿ y ¿cómo vamos a evaluar, e incentivar el cumplimiento de nuestra misión y nuestros valores?. Hay incentivos para la promotora que tenga mayor número de clientes, la cartera con menos mora, las incentivamos para que sean excelentes productores de resultados financieros que sostienen la institución, pero ¿dónde están los incentivos que promueven el cumplimiento de la misión?.

Respuesta a la Crisis

Al último cajón lo llamo "respuesta a la crisis". En los siete cajones anteriores podemos tener tod bien organizado, bien atendido, bien planificado y de la noche a la mañana nuestra institución, s va al suelo por una situación sobre la cual no tenemos mucho control. Entonces, ¿qué ta preparados estamos para enfrentar emergencias de la naturaleza, inundaciones, terremoto sequías, etc.?, ¿Cuáles son nuestras políticas y procedimientos para ayudar a nuestros client en esas crisis y para administrar la cartera afectada?, ¿Eso ya está en los manuales?. Son cos que tenemos que anticipar. ¿Qué prevenciones hemos tomado para anticipar y responder a inestabilidad política, la económica?. Si se declara el sistema bancario en vacaciones permanente ¿dónde estamos para atender a nuestra gente? y si se desata una guerra civil, al estilo Boliv como estamos viendo, y todo ha cerrado, ¿qué prevenciones hemos tomado para salvar a institución y sus clientes en esos momentos?, ¿qué respuestas debemos tomar como institucio y qué respuestas debemos tomar como red de instituciones?. ¿Qué hay que hacer como institucio o red para *cabildear* con nuestros representantes políticos para que emitan una legislación q favorezca a nuestra misión e intereses institucionales?. Si hay una sola función que debem aprovechar como red y como movimiento, es pensar cómo podemos actuar con una sola vo para que nuestros gobiernos nos escuchen. De otra manera la individualización del *cabild* solamente nos va a llevar al caos y tenemos que hablar muy claro a nuestros representantes educarlos y volver a educarlos y educarlos más.

Conclusiones

Así que esos son los ocho cajones de este gabinete de prácticas innovadoras y nos da cómo u metodología contextualizada puede afectar el rediseño de nuestros productos dentro de toda nues institución.

Ahora, para concluir, quiero proponerles algo. Quisiera que cada uno de ustedes sacara de bolsillo su tarjeta de presentación, los que no tengan tarjeta de presentación, escriban en un peda de papel. Lo que me gustaría que hagan es que al dorso de su tarjeta escriban dos cosas lo prim que escriban en su tarjeta sería cuál es la fortaleza más grande de la institución que represent cuál es el tema que está capacitada para enseñar a todos los demás, ponga su fortaleza, y lu pongan debajo, cuál es la necesidad más sentida de su institución, para lo cual necesita apoyo los demás. No vamos a decir debilidad, sino un vacío, un problema, un reto que ustedes es enfrentando en su institución. Tenemos todo un movimiento, tenemos 300 voces y capacida sentadas en este salón, que podemos movilizar y desde hoy podemos crear exactamente un p de quién es quién, qué cosa va a aportar y qué cosa necesita, este será un producto práctico p sacar de este Foro. Para los que no tienen tarjeta pongan fuera de esos dos puntos, su nomb dirección y su e-mail, para que haya una posibilidad fácil de identificarlos después, y eso será producto más del Foro.

podemos tener todo
uestra institución, se
Entonces, ¿qué tan
ciones, terremotos,
r a nuestros clientes
nuales?. Son cosas
ar y responder a la
ciones permanentes,
civil, al estilo Bolivia
do para salvar a la
nar como institución
cer como institución
una legislación que
nción que debemos
r con una sola voz,
zación del *cabildeo*
os representantes y

y nos da cómo una
ntro de toda nuestra

tedes sacara de su
criban en un pedazo
los cosas lo primero
in que representan,
u fortaleza, y luego
l necesita apoyo de
que ustedes están
ces y capacidades
actamente un perfil
ducto práctico para
untos, su nombre y
ués, y eso será un

Evolución Metodológica del Producto Bancos Comunales en Mercados Competitivos

Ricardo Skertchly Molina[*]

Este es un evento de gran importancia tanto para el progreso del sector de las microfinanzas en América Latina como para los programas de microfinanzas que utilizan la metodología de Bancos Comunales (MBC). El Foro nos va a permitir compartir experiencias, analizar resultados y proponer nuevos caminos para mejorar nuestro trabajo y renovar nuestro empeño por atender con calidad a tanta gente que todavía no puede acceder a servicios financieros.

Mis palabras de agradecimiento a la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú organizadores de este Primer Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. De igual manera, agradezco a todas las personas e instituciones que de una u otra forma han hecho posible este evento de tanta trascendencia en este momento del desarrollo de las microfinanzas en nuestra región.

Vamos a enfocar nuestros esfuerzos en el propósito de discutir y analizar el tema central de este Foro: "Avances y retos hacia la expansión y sostenibilidad con impacto sobre la pobreza". Quiero, entonces, compartir con ustedes algunas reflexiones y análisis sobre lo que se observa en el desarrollo actual de las instituciones que utilizan la metodología de Bancos Comunales (MBC). Debo decir que estas reflexiones son resultado del trabajo de mucha gente comprometida con el avance de las microfinanzas y en particular con mejorar el acceso a servicios financieros de calidad. En este sentido, mi aportación es más una síntesis y la difusión de experiencias acerca de los Bancos Comunales.

Para centrar el análisis, hacerlo de manera ordenada y llegar a una conclusión válida hemos estructurado esta presentación en tres partes: primero hablaremos brevemente del contexto general en el que se están moviendo las microfinanzas en América Latina; en seguida, analizaremos tres grandes tendencias que se observan en la práctica de los Bancos Comunales y , por último, mencionaremos las conclusiones a las que podemos llegar con este análisis.

1. El contexto actual en América Latina

El contexto en el que se desarrollan las microfinanzas en América Latina, lo podemos resumir en cuatro puntos principales:

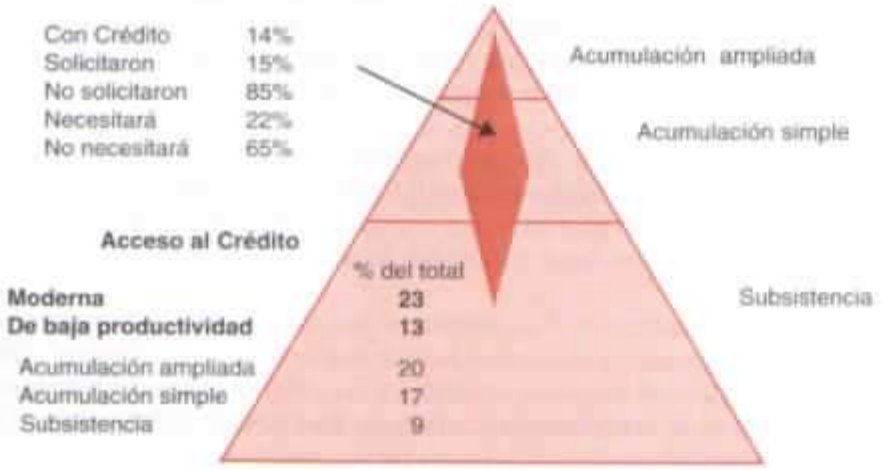
- La cobertura de demanda
- El papel de los Bancos Comunales en el alcance
- La sostenibilidad de los programas y las limitaciones o críticas a los Bancos Comunales.
- Las grandes tendencias que se observan en la construcción del sector de las microfinanzas.

[*] Director Ejecutivo de COLCAMI, el Consorcio Latinoamericano de Capacitación para Microfinanciamiento, Ingeniero Industrial por la Universidad Anahuac de México y Master en Ciencias por la Universidad de Ashton en Inglaterra. Ha realizado su carrera profesional en el desarrollo industrial y rural, consultor de varias agencias de gobierno mexicano, bancos multilaterales de desarrollo, agencias de cooperación internacional, empresas privadas. Catedrático de la Universidad de Anahuac hasta que se fundó COLCAMI. Es autor de varios artículos especializados en microfinanciamiento y ha dictado numerosos cursos y conferencias en temas especializados en microfinanzas en Brasil, Argentina, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Nicaragua y en el Perú.

1.1. La cobertura de la demanda

A pesar de los avances reconocidos en la ampliación de la frontera de los servicios financieros en el sector de las microfinanzas en América Latina, principalmente en los últimos diez años, todavía existe un rezago muy importante en la penetración hacia los segmentos de población de bajos ingresos. En el alcance y la cobertura de demanda de microcrédito se presenta una gran brecha que aún no ha sido salvada y tal parece que los mayores esfuerzos se han ido concentrando en los niveles más altos. La pirámide de la siguiente figura muestra una situación típica en América latina en donde es evidente la necesidad de esforzarnos más para mejorar los niveles de atención.

LA COBERTURA TÍPICA DE LA DEMANDA



Por otro lado, si observamos el comportamiento del sector a través de los indicadores de *Micro Rate* encontramos que en 1998 la mediana era de 674 dólares para el préstamo promedio y para 2002 la mediana es de 847 dólares. Esto señala que si bien el sector mantiene un enfoque en atender a los segmentos de población de bajos ingresos, el énfasis no ha estado precisamente en la profundización de los servicios sino en el crecimiento institucional[1].

1.2. El papel de los Bancos Comunales en el alcance

Es bien sabido que la MBC por sus características contribuye sustancialmente a atender a los segmentos de población de más bajos ingresos. Las entidades de microfinanzas que utilizan esta metodología han demostrado la capacidad y bondades de los BC para atender de manera eficaz y viable a la población de más bajos ingresos, en particular, a la población en comunidades rurales. En efecto, nuevamente, a partir de los indicadores de *Micro Rate*, se observa que el mayor alcance lo tienen los programas que utilizan MBC. Puede afirmarse, sin temor a equivocación, que la propia metodología permite mantener el enfoque en los más pobres mientras bajo metodologías de crédito individual es muy posible que bajo diversas presiones sea fácil perder el enfoque.

1 Véanse los siguientes documentos: *The Latin American Microfinance Industry: How does it measure up?*. Tor Janson y Miguel Taborga. Interamerican Development Bank 2000; y *Performance indicators for Microfinance Institutions. Technical Guide*. 3ª edición. MicroRate & Interamerican Development Bank. July 2003.

1.3. La sostenibilidad financiera y las limitaciones o críticas a los Bancos Comunales

A pesar de las bondades de la MBC, donde el énfasis se da primero al alcance y luego a la rentabilidad, como el énfasis primero en la rentabilidad y luego en el alcance, existen críticas severas al costo de los servicios como una de las grandes limitaciones del modelo.

Es importante insistir en que no se pueden comparar peras con manzanas, es decir, los indicadores de eficiencia del sector deben tomar en consideración el alcance y comparar entidades con similitudes en la población servida. En este sentido, es más útil considerar el costo por cliente atendido que tomar el costo de la cartera para medir la eficiencia de la institución.

No obstante lo anterior, es importante señalar que las instituciones están obligadas a buscar y mantener la sostenibilidad financiera, así como mejorar permanentemente los indicadores de eficiencia. Es aquí donde es indispensable analizar el comportamiento de las instituciones y buscar en dónde y cómo mejorar el desempeño.

1.4. Las grandes tendencias en el sector

En América Latina ha ido penetrando cada vez más el modelo comercial de las microfinanzas. Este modelo, por una parte ha permitido –sin duda alguna- un avance muy rápido del sector, pero por la otra, las propias presiones del modelo comercial en particular la rentabilidad, empujan a las instituciones a buscar préstamos de mayor tamaño como una medida para reducir los costos de la cartera y atraer capital y fondos para la expansión.

Si bien es cierto que hay una tendencia creciente en el valor del préstamo promedio, también se observa una tendencia que contribuye tan a la expansión de la oferta como a mejorar los indicadores de desempeño, tanto la eficiencia como la rentabilidad. Por otro lado, esta tendencia del valor promedio del préstamo está siendo atenuada por otra tendencia muy importante: pasar del monoproducto al multiproducto. Esta tendencia es extraordinariamente importante para el tema central de este Foro porque les permite a las instituciones atender diversos segmentos de mercado y de esa forma mantener el enfoque en los segmentos más pobres.

Así una de las tendencias que veremos con más fuerza en los próximos años es la incorporación de la mercadotecnia como el factor que va a permitir entender y segmentar mejor el mercado, hacer más eficiente la expansión de la oferta y continuar mejorando los indicadores de desempeño.

Bajo estas grandes tendencias en el sector, la MBC cobra mayor importancia para el desarrollo del mercado, en particular la expansión de la oferta y la penetración de los servicios financieros. Sin embargo, vamos también a ver una evolución más rápida de la MBC para ajustarse a las diversas condiciones y necesidades tanto de las entidades como de los clientes.

2. Las grandes tendencias en la práctica de los Bancos Comunales

Para exponer ante ustedes un análisis lo más objetivo y claro posible quiero referirme a tres grandes tendencias en la práctica de la metodología de Bancos Comunales. Estas tendencias obedecen a su vez a tres estrategias distintas para atender a los segmentos de población de menores ingresos:

a) Mantener el modelo en su esencia y mejorar la eficiencia institucional
b) Transformar el modelo para mejorar la eficiencia y la cobertura de mercado.
c) Aplicar el modelo para la diversificación de productos y mejorar el alcance.

Esto nos permitirá ver con gran claridad el enorme potencial de las cajas y, desde luego, la grande e importante tarea que tienen frente a sí y que, sin lugar a dudas, va a contribuir de forma decisiva en el desarrollo de nuestro país, en particular de las comunidades rurales.

2.1 Mantener el modelo y mejorar la eficiencia

2.1.1 El problema de la escala y la eficiencia

Una de las críticas más severas a la MBC's está en el costo de operación de la cartera, que aparenta que el modelo es ineficiente frente a los préstamos individuales y, no solo eso, supone que la viabilidad financiera de los programas con MBC está en entredicho hacia el camino futuro. Sin embargo, el estudio realizado por Gary Woller[2], hace un buen recuento y análisis de las condiciones de la sostenibilidad financiera de programas que aplican la MBC. Del estudio se pueden desprender dos conclusiones muy importantes:

a) La eficiencia en las microfinanzas, en particular los servicios enfocados en los más pobres, no está medida exclusivamente por los costos de operación o la rentabilidad sino por la forma más efectiva en el costo para hacer llegar los servicios financieros a los más pobres.
b) El futuro y la viabilidad financiera de los programas de BC parece estar en aquellas instituciones que sean capaces de inducir reducciones en los costos de operación y mantenerlos por abajo del 40% el costo por cliente por debajo de los 30 dólares, incrementar la productividad del personal por arriba de los 200 clientes y mantener un diferencial de la tasa de interés en el rango de los 15 a 20 puntos.

La escala por su parte, es continuamente señalada no sólo como una estrategia para la sostenibilidad sino una obligación para cualquier programa de microfinanzas. Lo que hoy se cuenta por miles de clientes tiene que empezarse a contar por decenas de miles y cualquier programa tiene que aspirar a tener al menos una cifra cercana a los 100 mil clientes.

2.1.2 Los caminos para mejorar la eficiencia

Bajo las consideraciones anteriores, la presión para los programas de BC está en mejorar permanentemente la eficiencia. Es decir, no es suficiente con decir estamos llegando a los segmentos más pobres, hay que asegurarse que se está haciendo de la forma más eficiente posible. De aquí que, hay que entrar a un proceso persistente de mejora continua.

Tres prácticas para mejorar la eficiencia parecen ser las más indicadas: desarrollar una capacidad de respaldo informático al oficial de crédito para incrementar su productividad, aplicar una reingeniería a los procesos administrativos para reducir costos y adoptar una estrategia de crecimiento.

2.1.3 Los caminos para el crecimiento

Es evidente que no todas las instituciones crecen al ritmo que haría falta para aumentar los niveles de cobertura de la demanda. Más bien parece que son pocas las instituciones que crecen. En un estudio reciente hecho por COLCAMI para identificar cuáles son los factores que explican el crecimiento exitoso en las microfinanzas, se determinaron cuatro factores esenciales:

2 Reassessing the Financial Viability Of Village Banking: past Performance and Future Prospects. Gary Woller The Microbanking Bulletin, Issue N° 5 September 2000

e luego, la grande
de forma decisiva

era, que aparenta
e que la viabilidad
. Sin embargo, el
condiciones de la
n desprender dos

s más pobres, no
por la forma más
es.
ellas instituciones
enerlos por abajo
vidad del personal
el rango de los 15

a la sostenibilidad
enta por miles de
tiene que aspirar

está en mejorar
o a los segmentos
posible. De aquí

ar una capacidad
r una reingeniería
ecimiento.

nentar los niveles
ue crecen. En un
que explican el
ales:

ier The Microbanking

- Productos de crédito sólidos y con un dominio total de la metodología, incluyendo, por supuesto, los procesos para implantación y consolidación del producto en zonas nuevas.
- Procesos sólidos para selección, reclutamiento, capacitación e inducción de los recursos humanos.
- Respaldo administrativo e informático para soportar el crecimiento y los cambios que implica en las cargas administrativas.
- Una administración comprometida y decidida a crecer, con planes claros y precisos para el crecimiento.

Un ejemplo que demuestra la validez de la estrategia es el de Promujer Bolivia que ha logrado un crecimiento sostenido manteniendo los indicadores de desempeño dentro de los patrones de la industria para programas que operan con metodología de Bancos Comunales.

PROMUJER BOLIVIA Indicadores de desempeño		
	1999[1]	2002[2]
Tamaño de la cartera, miles de US$	2,197	4,530
Número de clientes	18,919	35,437
Productividad del staff	180	150
Costo de cartera %	37.8	33.1
Costo por cliente US$	47	41
Préstamo promedio US$	116.13	127.83

Fuente:
1 The Microbanking Bulletin, Issue No 5. September 2000
2 Benchmark guide, 3rd Edition.
MicroFinance & Interamerican Development Bank, July 2003

2.2 Transformar el modelo para mejorar la eficiencia y la cobertura de mercado

2.2.1 Origen de la estrategia

Siguiendo con la discusión acerca del costo de operación y la viabilidad financiera, diversos programas en América Latina, se han visto en la necesidad de buscar caminos para lograr mejorar la eficiencia y asegurar la sostenibilidad financiera. Al contrario de los programas que han mantenido el modelo estos programas han orientado sus esfuerzos hacia una reingeniería de la MBC. Dos estudios son de gran relevancia en esta estrategia, el primero, de MkNelly y Stack[3] analiza el comportamiento del crecimiento del préstamo promedio a través de los ciclos y lo compara con el modelo original del señor Hatch y como este comportamiento afecta la sostenibilidad financiera. El segundo estudio, de Painter y MkNelly[4], estudia la dinámica del comportamiento de siete programas de bancos comunales y analiza los posibles factores que afectan el crecimiento del préstamo, la movilización de ahorros y la retención de clientes.

3 Loan size growth and sustainability in village banking programes. Barbara MkNelly and Kathleen Stack. Small Enterprise Development Vol. 9 N° 2, June 1998
4 Village Banking Dynamics Study: Evidence from Seven Programs. Judith Painter, Barbara MkNelly. SEEP Poverty Lending Working Group, June 1999

Ambos estudios llegan a conclusiones similares en cuanto al efecto de la cuenta interna y la limitante en el tamaño máximo del préstamo:

a) Una de las causas por las que los préstamos en los Bancos Comunales no han crecido tal como el modelo anticipa es debido a que los préstamos provenientes de la cuenta interna están en competencia con los préstamos institucionales.
b) La cuenta interna significa una carga de trabajo muy importante para el oficial de crédito y el tiempo dedicado a asesorar al Banco Comunal para su administración representa un costo alto.
c) El monto máximo del préstamo no siempre responde a las necesidades de los miembros del Banco Comunal, a medida que su negocio prospera y es una causa importante de deserción.
d) Los miembros del Banco Comunal no siempre demandad préstamos.

2.2.2 Las transformaciones observadas

Las experiencias demuestran que el crecimiento del préstamo no se estanca pero sigue un patrón de crecimiento mucho más lento que el establecido en el modelo original de Hatch y que es importante darle flexibilidad al producto Bancos Comunales. La flexibilidad se observa a través de diversas transformaciones en el modelo, entre las que destacan en orden de importancia:

a) Ahorro obligatorio pero desaparición del manejo de la cuenta interna. Esta es la transformación más importante y que tiene tres implicaciones: mejora en el tamaño de la cartera, reducción de costo por aumento en la eficiencia del oficial de crédito y disminución del riesgo por mejor control de la mora.
b) Políticas flexibles sobre tamaño del préstamo a través de los ciclos, principalmente el préstamo inicial y el préstamo máximo. Estas políticas facilitan tanto la formación de los grupos como la retención de los clientes.
c) Políticas sobre los ahorros, desde hacer más breve el período pre-préstamo hasta reducir el ahorro obligatorio a partir de que el cliente tiene un historial de crédito. Nuevamente, estas políticas contribuyen a mejorar la retención de clientes.
d) Cambios en las reuniones semanales para mejorar la membresía y permanencia en el programa. Se permite la ausencia condicionada de los miembros del Banco Comunal y se facilita la permanencia.

Adicionalmente a los cambios en la MBC, una tendencia creciente en América Latina es la incorporación de otros productos de crédito para mejorar los niveles de atención, aprovechar la capacidad instalada e incrementar la eficiencia.

Un caso que muestra los resultados de esta estrategia de transformación en el producto Banco Comunal y la incorporación de otros productos es el de Compartamos de México. Financiera Compartamos ha mejorado notablemente sus indicadores de desempeño, principalmente el costo de cartera y, a pesar de estar en un proceso de crecimiento acelerado, mantiene la productividad del *staff*. El siguiente cuadro muestra los indicadores:

COMPARTAMOS Indicadores de desempeño		
	1999[1]	2002[2]
Tamaño de la cartera, miles de US$	6,339	42,302
Número de clientes	48,835	144,991
Productividad del staff	207	195
Costo de cartera %	62.6	33.9
Costo por cliente US$	63	96
Préstamo promedio US$	129.8	291.76

Fuente
1. The Microbanking Bulletin, Issue No 5. September 2000
2. Technical guide. 3rd Edition.
MicroRate & Interamerican Development Bank, July 2003

interna y la limitante

han crecido tal como
nta interna están en

ficial de crédito y el
senta un costo alto.
e los miembros del
ante de deserción.

ero sigue un patrón
y que es importante
través de diversas
a:
transformación más
ducción de costo por
control de la mora.
lmente el préstamo
los grupos como la

no hasta reducir el
Nuevamente, estas

en el programa. Se
lita la permanencia.

érica Latina es la
ión, aprovechar la

el producto Banco
México. Financiera
ipalmente el costo
a productividad del

	2002[2]
	42,302
	144,991
	195
	33.9
	96
	291.76

Aplicar el modelo para la diversificación de productos y mejorar el alcance

Origen de la estrategia

Sabemos que en la mayoría de los países de América Latina las Cajas de Ahorro y Crédito[5] representan la base institucional de servicios financieros populares más antigua y extensa. Un número cada vez más importante de estas instituciones está haciendo énfasis en la prestación de servicios financieros a la microempresa y en la incorporación de tecnología de microcrédito. Para las Cajas de Ahorro y Crédito, las microfinanzas constituyen una estrategia clara y precisa que va más allá de meramente ofrecer microcrédito, constituye un camino para la modernización, la expansión, el mejoramiento de la calidad de cartera y, en general, la construcción de una capacidad institucional para la expansión de los servicios.

La metodología de Bancos Comunales protagoniza una forma de llevar a cabo la estrategia de incorporación de la microfinanzas en las cooperativas de ahorro y crédito a través de aprovechar los fundamentos del modelo para penetrar en el mercado de los servicios financieros populares.

Las experiencias y sus resultados

Las experiencias más importantes se están dando en las cooperativas de ahorro y crédito vinculadas con WOCCU. A través de diversos proyectos en América Latina y, notablemente, un proyecto en Filipinas, WOCCU utiliza una estrategia que incorpora dos metodologías para fortalecimiento institucional y crecimiento de las cooperativas. La experiencia demuestra que esta estrategia permite incrementar el número de socios, movilizar ahorro, proveer crédito para contribuir a mejorar el ingreso de las familias y generar un espacio para la dignificación y *empoderamiento* de las mujeres.

Estas experiencias muestran que la viabilidad de los bancos aumenta considerablemente al vincularse con otros productos que pueden contribuir a hacer menos penoso el proceso para alcanzar la sostenibilidad financiera y trabajar con indicadores dentro de los patrones de desempeño del sector.

El trabajo de transformación de las cooperativas se ha hecho a partir de una estrategia que combina la introducción de los Bancos Comunales y su movilización de ahorros con la incorporación de disciplinas financieras y mejores prácticas en la gestión administrativa y del riesgo.

En cuanto a la aplicación de la MBC, ésta se introduce con algunos cambios importantes:

- El producto Banco Comunal se introduce como una estrategia que obedece a dos necesidades: nuevos productos de ahorro y crédito de incorporación de nuevos miembros.
- Los Bancos Comunales buscan, además de la generación de ingresos, la acumulación de activos. Es decir, se orientan a transformar las condiciones de subsistencia de la población.
- Se basa primeramente en la movilización de ahorros y los ahorros son depositados en la cooperativa en cuentas individuales.
- Los clientes de los Bancos Comunales pueden "graduarse" naturalmente tomando otros productos que ofrece la cooperativa.

[5] Cajas de ahorro y crédito, se utiliza con un significado amplio y comprende las cooperativas y las uniones de crédito. En general instituciones con organización mutualista, que representa una experiencia de muchos años en América Latina

Los resultados son muy buenos y demuestran la extraordinaria validez de la estrategia que combina el producto Banco Comunal con el fortalecimiento institucional y logra una excelente penetración en el mercado. La penetración en el mercado permite tanto abrir las posibilidades de acceder a ahorro y crédito a los segmentos de población de más bajos ingresos como el énfasis en la incorporación de las mujeres como socios de las cooperativas.

Es importante insistir que los resultados y el éxito en la expansión de las cooperativas se deben a una estrategia integral que combina el producto Banco Comunal con un modelo para incorporar mejores prácticas en cooperativas de ahorro y crédito. En este sentido, de las cifras mostradas en el cuadro anexo se observa que el crecimiento en la membresía no es resultado exclusivo de los Bancos Comunales, pero quedaría una pregunta por investigar: ¿Hasta dónde el modelo de Banco Comunal animó a muchas mujeres y a gente pobre y les hizo ver que eran sujetos de crédito y de servicios? Es decir, no se puede separar el éxito de la cooperativa en otros productos y servicios del éxito total dado en el producto Banco Comunal.

3. El futuro del modelo de bancos comunales

Hemos descrito tres estrategias en la aplicación del modelo de Banco Comunal en América Latina y el análisis y la comparación de las tres estrategias nos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

a) Las estrategias son válidas y demuestran la importancia de los Bancos Comunales en los servicios financieros a los segmentos de población más pobres.

b) La aplicación de una u otra estrategia depende de las condiciones particulares de cada institución, de la misión de la institución, de las condiciones del entorno y de las oportunidades que se identifiquen, en especial las oportunidades para el crecimiento y la penetración del mercado.

c) Estamos en una transición importante en el sector de las microfinanzas que va del monoproducto al multiproducto. De hecho, esta es una estrategia eficaz para enfrentar los retos de sostenibilidad y de expansión. Es decir, anteriormente a las instituciones se les identificaba y agrupaba según la metodología de crédito y cada vez más vamos a ver que las instituciones atienden a diversos segmentos de mercado y que se definen productos específicos para asegurar una atención de calidad.

d) Las instituciones entienden cada vez mejor a los clientes y este entendimiento lleva a la segmentación de mercado y, en consecuencia, a la institución multiproducto. La institución multiproducto es una estrategia para mejorar la escala y el alcance.

e) El modelo de los Bancos Comunales cobra mayor importancia y establece una extraordinaria base para esta nueva institucionalidad de las microfinanzas. El modelo demuestra su flexibilidad y su potencial para ajustarse a diversas condiciones.

f) Finalmente, si lo aplicamos al caso de México a manera de ejemplo, la banca social, que está en proceso de transformación a través de una ley de ahorro y crédito popular, tiene en el modelo de Bancos Comunales una base sólida y extraordinaria para definir estrategias para la expansión y penetración en el mercado.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE BETH PORTER

Acerca de la experiencia de Crecer en Bolivia que tiene una cartera de riesgo de menos de 0.4%, ¿cuál es la tasa de mora de la cuenta interna?

Es una buena pregunta pero también los resultados son pagos buenos a fin del ciclo para cada Banco Comunal. En *Crecer* no sé exactamente cual es la tasa de mora de la cuenta interna, seguramente es más elevada que la tasa de la cuenta externa, pero los resultados son que hay buenos repagos.

Dentro el sistema financiero ¿quién sería el cliente, cada persona o todo el Banco Comunal?

Pienso en la experiencia de las cajas de crédito y ahorro. El cliente, desde el punto de vista del sistema financiero, es el Banco Comunal. Pero es importante desde el punto de vista de las instituciones saber cuál es la situación de cada cliente, sobre todo, si la idea es ayudar a cada miembro, atender, acceder a otros productos de créditos y ahorros en el futuro. Ahora, claro, desde el punto de vista del sistema regulador el cliente es el Banco Comunal.

Hay quienes afirman que la mejor manera de ser eficiente y rentable es sólo dedicarse al crédito y no a la capacitación, ¿qué respuesta plantean ustedes?

La integración de servicios financieros, con otros como educación y salud, no es para todas las instituciones. Pero para las instituciones que quieren integrar estos servicios, dada su misión, es importante asegurar que estos servicios sean a un costo menor y dados de una manera muy eficiente, porque no es justo para los clientes pagar más por estos servicios. Nuestra experiencia y algunos estudios en diferentes países e instituciones, nos revelan que el costo adicional del servicio educativo, es entre 6 y 10%, pero no es un incremento muy importante en vista de todo el valor agregado. Nuestro punto de vista y el punto de vista de nuestras socias que ofrecen este producto con educación, es que el valor agregado no solamente tiene un mayor impacto sobre las clientes, sino también un mayor resultado para la institución. Cuando las clientas tienen una mayor autoestima pueden manejar su negocio y tomar decisiones sobre sus vidas; cuando hay mujeres que pueden manejar la salud de sus niños y de sus familias y no necesitan gastar más en comprar los medicamentos, éstas son mejores clientes para asegurar sus pagos, aumentar su negocio y acceder a otros productos.

¿Cuáles son las estrategias de Freedom From Hunger, *para asegurar un financiamiento con este tipo de producto de Crédito con Educación?*

La idea es que el producto de Bancos Comunales de Crédito con Educación sea sostenible y rentable. Es verdad que hay una inversión inicial para el reclutamiento de personal, la compra de algunos equipos y para la asistencia técnica de *Freedom*, sin embargo, es importante identificar otras fuentes de financiamiento. La idea de trabajar con instituciones tales como las cajas de crédito y ahorro, es que hay liquidez en ellas para la cartera, y esta es una hipótesis que a veces es verdad y a veces no. El desafío para los inversionistas y los bancos comerciales es entender un poco mejor lo que es un

Banco Comunal y que es un producto rentable, pese al riesgo, pero hay riesgo en todos los diferentes productos. Esperamos que con mayor conocimiento de este tipo de producto vamos a ver mayores inversiones, mayor acceso a líneas comerciales, para las instituciones que ofrecen algunos productos de los Bancos Comunales.

¿El Banco Comunal es de desarrollo o solamente de alivio de la pobreza?

Pienso que nuestra esperanza es que sea una manera eficaz de alivio de la pobreza. Pero, la idea de los Bancos Comunales es también que sean un instrumento de desarrollo que permita a gente pobre, mujeres y hombres pobres, acceder a servicios financieros, al inicio a Bancos Comunales, después, o al mismo tiempo, a otros servicios, ahorro, seguros, u otros productos crediticios.

¿Cuál es el riesgo de ofrecer los productos en las zonas rurales?

Es verdad hay un riesgo más alto. No es fácil ofrecer los servicios en las áreas urbanas y es más difícil en las áreas rurales. Si nuestra misión es atender a la población pobre, necesitamos ir donde viven los pobres, donde no hay servicios y pienso que ese es nuestro desafío, tenemos una metodología bien adaptada al alcance de mayores y mejores resultados con el Banco Comunal.

RESPUESTAS DE RICARDO SKERTCHLY

¿Cómo llegar a las zonas rurales?

Creo que en América Latina el concepto de lo rural está cambiando. Rural no es solamente lo agrícola, el ganado, o el campo, lo rural son muchas cosas, es artesanía, es industria, comercio y servicios. Entonces, allí hay un papel importantísimo que cumple el crédito como una estrategia para diversificar las actividades y está demostrado que se puede llegar a la gente ofreciendo crédito, ayudarlos a tener esa empresa de muchas actividades entre las cuales está, por supuesto, la agricola.

¿Cómo lograr la sostenibilidad contra la presión de la rentabilidad?

Allí está otra vez el asunto de la eficiencia, hay que buscar permanentemente cómo ser más eficientes, cómo ir reduciendo los costos de operación, a través de una reingeniería, a través de usar los sistemas de información y tomar en cuenta las experiencias de otras instituciones, las de más avanzo en América Latina, de cómo lo han ido haciendo para reducir los costos de operación. He puesto tres ejemplos, pero sin lugar a dudas, hay muchos que demuestran que es posible trabajar con Bancos Comunales a un costo razonable.

¿Cómo hacer frente a los famosos indicadores, a los RATING?

Creo que cada vez es más claro que en los indicadores de desempeño se están tomando en cuenta dos cosas, uno, el tipo de institución de que se trata y segundo la población-objetivo que se está atendiendo. Hace cinco años en *Micro Rate* aparecían dos programas que utilizaban Bancos Comunales, FINCA Nicaragua y *Compartamos* y cuando uno veía los costos de operación, parecía

una cosa otra, todo estaba muy bien excepto el caso de FINCA y el caso de *Compartamos*. Creo que ahora en el último reporte del 2002 es muy claro que se está comprendiendo que no se puede comparar a una institución que tiene préstamos individuales del orden de mil dólares con una institución que tiene un préstamo promedio de menos de 200 dólares, hay que compararlo con quienes haciendo la separación acerca de la población-objetivo.

Sobre el asunto de la cuenta interna, creo que aquí hay que dejar claro que en la metodología de Bancos Comunales, una de las grandes fortalezas que tiene es la movilización de los ahorros, entonces, decir que se quita la cuenta interna, no es decir que se quitan los ahorros. Más bien eso, vamos a transformar la cuenta interna, vamos a seguir movilizando ahorros, pero vamos a tener cuidado de no generar una competencia entre el Banco Comunal y la institución, que es lo que se da cuando se permiten muy libremente los préstamos, y si eso está atentando contra el control de la mora, o está atentando contra la propia institución. De nada serviría que la institución estuviera trabajando a un costo muy alto con tal de permitir que los préstamos internos existan, porque entonces estaríamos haciendo cosas contradictorias, y tenemos que ser muy coherentes con lo que estamos haciendo.

Respecto a la cuenta interna, al quitar los préstamos internos, no estamos también atentando contra el empoderamiento que se da en los Bancos Comunales

Creo que no, la movilización misma del ahorro sigue siendo una parte importante del empoderamiento, hay que cuidar aquí -y eso sí hay que cuidarlo de manera extrema- que el ahorro tenga un resultado, un interés positivo, que la gente no esté perdiendo dinero por tenerlo ahorrado.

Como ejemplo que puse de las cooperativas en Ecuador, una de las cosas importantes para ellos es la movilización de los ahorros. El ahorro se deposita directamente en la cooperativa, es una forma de que la gente pueda tener fácilmente el acceso a la cooperativa y, además, también es una forma que se dé naturalmente el otro asunto importante en los Bancos Comunales, la famosa graduación. Entonces, no vean la transformación de la cuenta interna como un atentado contra el empoderamiento o como un atentado contra la metodología de Bancos Comunales, véanlo como una transformación que a lo mejor es necesaria y que hay que tomar en cuenta, aunque tampoco es obligatoria. Depende mucho, como dije antes, de la misión de la institución, del contexto donde está operando, de la misma capacidad de la gente. A lo mejor si la cuenta interna no me está quitando el 70% del tiempo del oficial de crédito, la puedo seguir manejando, no es problema, a lo mejor parte del asunto está en darle más capacitación a los socios para que puedan manejar mejor la cuenta interna. Pero si atenta contra la sostenibilidad hay que pensarlo con mucho cuidado.

Se pregunta aquí si se puede ofrecer algún tipo de producto o si hay alguna experiencia en que los Bancos Comunales puedan también ayudar al desarrollo mismo de las empresas.

Hay dos ejemplos interesantes en la formación de *clusters* o la formación de encadenamiento entre empresas en donde a partir de los Bancos Comunales se puede formar un *cluster* para que después los productos, las artesanías puedan mejorar la calidad, la presentación, y sobre todo, poder llegar al mercado. Hay un ejemplo en Guatemala, en México hacen esto e actualmente demuestra otra cosa, que señalaba Beth Porter al principio, el hecho de ver reunida a la gente, significa una capacidad enorme para hacer muchas cosas a través de alianzas con otras empresas.

Finalmente hay una serie de preguntas alrededor de la eficiencia y cómo el respaldo informátic puede ayudar a la eficiencia.

Creo que aquí hay dos puntos importantes, muchas veces el respaldo informático tiene un problem muy serio en el tamaño de la institución. Una institución muy pequeña con un programa de informació muy complejo puede significar simplemente que cueste más usar la herramienta que el benefic que la herramienta misma da, porque entonces necesitamos tener un experto en informática pa operar eso. Sin embargo, vienen ya desarrollándose sistemas en donde se puede hacer u *outsourcing* del servicio, donde la institución necesita sólo tener la computadora y a través de Interne puede tener el servicio, lo cual reduce considerablemente el costo informático. Se puede tener mejor sistema de información, de excelencia, con un costo muy reducido en la operación y u verdadero respaldo, porque se trata de sistemas que están integrados, se trata de sistemas e donde la información de los distintos módulos se ingresa una vez y entonces se reduce enormemen tanto el costo de la operación como de la inversión y se tiene un verdadero respaldo en informátic que ayuda a la reducción de los costos y a mejorar la eficiencia.

RESPUESTAS DE JOHN HATCH

La asistencia técnica, ¿necesariamente tiene que brindarla el que otorga el crédito?

Muy interesante la pregunta. Diría que no y me hace pensar primero en diferentes fuentes, no en ejecutora, por ejemplo, los buenos consultores experimentados de microcrédito que van por diferent áreas conociendo una gran experiencia, personas como Salvador Muñoz, mi querido amigo de E Salvador. Hay consultores claves en el movimiento que podemos aprovechar, que tienen profund experiencias también en materia de mercadeo y en el uso del crédito. Hasta las corporaciones y l compradores de los productos son también posibles oferentes de asistencia técnica. Los amigos d FINCA, por cada región del país, continuamente están haciendo cursos, seminarios, mayorme para personal de los programas de FINCA, pero creo que se pueden invitar a otras personas a est capacitaciones, sin casi mayor costo.

Pero lo que más me gusta, una cosa que no dije antes, creo que la asistencia técnica, la estam viendo de arriba hacia abajo para la institución misma. Pero estoy viendo que hay asistencia técn que las mismas socias hacen entre sí, eso es muy importante y lo debemos aprovechar al máxim Además en la capacitación sobre salud y otros temas podemos aprovechar a los hijos de nuestr socias, que ya tienen varios años de escuela, para que puedan leer a sus madres analfabetas l materiales que les proveemos.

En la práctica de valores, conoces algunos sobre la deserción de clientes.

Es un doble reto la pregunta, primero porque me da oportunidad de preguntar qué queremos de por deserción. El primer problema es que no entendemos la deserción adecuadamente, hay person que salen después de un ciclo de crédito, es para mí es un legítimo desertor, no estuvo suficien tiempo para llegar a obtener un beneficio, pero, para otros que se queden en el Programa cua cinco, diez, quince, veinte, treinta ciclos de crédito, ¿cómo vamos a llamar a eso deserción? Cuan finalmente agarra sus ahorros y se va, ese es un graduado, no un desertor. Y luego tenemos es que se van y vienen, y no tenemos quizás los sistemas informáticos adecuados para categoriz para definir y contar quién es quién. Esa es la primera parte del problema, porque contando nuestr

respaldo informá

co tiene un problema
rama de información
nta que el beneficio
en informática para
se puede hacer un
a través de Internet
. Se puede tener el
la operación y un
ata de sistemas en
educe enormemente
aldo en informática

dito?

es fuentes, no en la
e van por diferentes
uerido amigo de El
e tienen profundas
corporaciones y los
ica. Los amigos de
arios, mayormente
s personas a estas

écnica, la estamos
asistencia técnica
vechar al máximo
s hijos de nuestras
es analfabetas los

ué queremos decir
ente, hay personas
estuvo suficiente
Programa cuatro,
eserción? Cuando
ego tenemos esos
para categorizar,
contando nuestras

tasas de deserción, andan glorias y victorias de mujeres y no podemos poner a todas en la misma categoría.

En cuanto a una idea nueva para la retención, tengo una idea que estoy en este momento tratando de manejar a las afiliadas de FINCA. Mi gran idea es crear un bono de retención a nuestro personal de campo, y funcionaría así: cada socia que pasara de un ciclo al siguiente, tiene un valor digamos 20, 25 centavos, dependiendo del país. El ciclo siguiente pasa de segundo a tercero, ya esa socia vale 50 centavos, y si va del tercero al cuarto, ya vale 75 centavos, y cada vez que cumple un ciclo, su valor está aumentando, entonces los promotores están rompiéndose la cabeza más y más para conservarla de que se quede, esta es una forma de incentivar la retención de socias en una forma muy positiva. Creo que vamos a llegar mucho más con nuestro personal dándoles un buen incentivo que gastando centenares de horas enseñándoles las relaciones humanas y cómo se debe respetar a la gente. Espero que lo prueben y después me escriban para decirme como les fue.

¿Por qué hay grandes diferencias en los intereses de los distintos países de América Latina y por qué son tan altos en Perú? por ejemplo, 40% anual, ¿por qué incluso los fondos de la cooperación internacional recaban intereses tan altos y qué hacer?

Esto es un problema para algunos de ustedes. Considero que tenemos también que definir esto un poquito. Creo que en algunas situaciones nuestros intereses no son demasiados altos para nosotros, pero son sofocantes para algunos tipos de clientes, por ejemplo, si tuviéramos una política de 3 ó 4% para todas nuestras socias, es un bajo interés para la microempresaria urbana, y es un sofocante interés para la socia rural. Creo que más bien la solución está en quién está usando el crédito, cuál es el uso de este crédito y normarlo un poquito en ese sentido. Lo que tenemos que entender es que las socias urbanas tienen adónde vender los siete días de la semana y están generando una rotación de la que hablé ayer, y para ellas su ganancia puede llegar a 100% en un ciclo de tanta rotación de su capital, en esas circunstancias 4% mensual, no es nada para una socia. Así que tenemos que ver el contexto antes de crear esas políticas uniformes de intereses.

¿Qué recomendaciones haría para la elección de los miembros de la junta directiva?

Mi recomendación principal sería que estableciéramos dos niveles de acceso a la junta directiva. Primero el comité asesor y eso lo vamos a llamar las ligas menores, quienes demuestren su calidad como participantes interesados en nuestro Programa por su participación en el comité asesor. Segundo, se califica para entrar a la junta directiva y eso ya son las ligas mayores. Entonces, es una forma de zarandear quién es quién, y jamás buscaría un candidato para la junta directiva que no haya demostrado su interés y su compromiso, y su energía a nuestro proyecto aunque fuera la Reina Sofía de España, tendría que pasar por un proceso.

Ricardo Skertchly mencionó que las instituciones que han crecido en cobertura y sostenibilidad son las que han eliminado la cuenta interna, ¿qué respuesta le daría usted a esta receta?

Puede que Ricardo tenga toda la razón y toda la evidencia a la fecha comprueba que lo que él ha dicho es cierto, pero espero que no sea realmente la verdad en todas las circunstancias, por eso con tanta ansiedad estoy esperando que FINCA Ayacucho empiece a masificar su experiencia y cuando lo haga será un ejemplo de cómo manejar con total calidad la cuenta interna. El día que lo logremos, los vamos a invitar a un Foro de estos y nos van a enseñar a todos cómo rejuvenecer la cuenta interna.

¿Cual es el avance en América Latina sobre legislación favorable para los programas e institucio de microfinanzas?

Legislación favorable al movimiento de microcréditos según mi experiencia -a la fecha- desgraciadame ha habido muy poca. Legislación que ha sido un poco obstaculizadora, ha habido mucho, e inclus los gobiernos en la mayoría de los casos, para mí han sido más bien un obstáculo que una ayud nuestro movimiento. Pero creo que sí les puedo mencionar algunas noticias buenas. En el caso Honduras, el gobierno con la ayuda de nuestro movimiento de Bancos Comunales modificó su Ley Bancos para incorporar al microcrédito, y hasta tenía fuerte asistencia técnica por parte de la Fundac Covelo y excelentes recomendaciones y fue un proceso totalmente participativo. A la hora de la verd aprobaron su Ley que manda una pena de siete años a quien roba en un programa de microcrédito. el gerente o los directores cometieran fraude, errores, cosas de esta naturaleza, se van automáticame a la cárcel. Con eso demostraron que no entienden el movimiento después de tanta consultoría cabildeo por parte del movimiento. Pero hicieron una cosa muy positiva, hubo una protesta por parte movimiento entero. Entonces la junta que debe decidir en la etapa de la reglamentación de la Ley vamos a tomar 20 de los programas más grandes de microcrédito y vamos a analizarlos con un com de análisis, vamos a mandar a nuestros auditores y a dialogar caso por caso, para ver el ajuste de Ley con la situación de cada programa de microcrédito. O sea se declararon listos para aprender m de nosotros, creo que ese es un precedente muy bueno que puede ser repetido en otros países.

¿Cómo ve el ingreso de inversión privada en el sector de microfinanzas? Le hablo desde el punto vista de la rentabilidad, ¿es sostenible en el tiempo?

En general, veo muy positivo el ingreso de la inversión privada y como les dije anoche, creo que estam en los umbrales de una asociación muy importante con las corporaciones y los inversionistas externos, cuanto a esta propuesta de objetivo financiero y objetivo social, ganancia económica y ganancia soci

Cuando hablamos de capacitación, exactamente a qué estamos refiriéndonos, ¿es la gest empresarial, etc.?

Creo que la palabra en sí puede aplicarse a diferentes niveles, muy adecuadamente, puede aplicarse la capacitación de clientes, personal, directivos, como dije en mi presentación. Creo que también pue aplicarse perfectamente a diferentes tipos de capacitación, como es la gestión empresarial, manualidad y el *empoderamiento* de la mujer. Creo que la palabra es muy amplia, como también lo es la pala movimiento. Fuera de eso, creo que no tenemos que ser muy precisos en qué consideramos capacitaci lo importante es que separnos que es un área muy crítica para la salud de nuestro Programa.

¿Cómo ser sostenibles, sin alejarnos de la población-objetivo?

Mi respuesta sería esto se hace por etapas. Hemos observado anoche que hay aguda pobreza las ciudades, gente muy vulnerable, y no hay ninguna deshonra en empezar en la zona urbana peri urbana donde podemos llegar más rápido a la autosuficiencia. No es correcto, desde mi pun de vista, lanzarse primero a los más necesitados del campo, cuando no hay todavía sostenibilid institucional garantizada. Una vez que se llegue al punto de equilibrio, la decisión es de ustedes quieren ir a los más pobres rurales, extendiéndose como una mancha o si quieren por razon especiales, no hacerlo como mancha, sino aprovechando una oportunidad en una zona muy aislad Entonces, creo que la política debe ser estudiar ese sitio no como un solo Banco Comunal, si decir esta es una zona donde para entrar, tenemos que garantizar potencial, para diez, veinte Banc Comunales y de esa manera como una prueba espacial se lanza muy adentro a los más aislad pero a un conjunto de comunidades que se puede atender con la misma promotora, y de es manera se reducen los costos individuales de llegar a esta gente.

...mas e instituciones

...- desgraciadamente
... mucho, e inclusive,
...lo que una ayuda a
...enas. En el caso de
...s modificó su Ley de
...arte de la Fundación
... la hora de la verdad
...a de microcrédito. Si
...an automáticamente
... tanta consultoría y
...rotesta por parte del
...tación de la Ley dijo:
...zarlos con un comité
...a ver el ajuste de la
... para aprender más
...n otros países.

...o desde el punto de

...e, creo que estamos
...ionistas externos, en
...a y ganancia social

...os. ¿es la gestion

...e, puede aplicarse a
... que también puede
...sarial, manualidades
...bién lo es la palabra
...ramos capacitación,
... Programa.

... aguda pobreza en
...n la zona urbana y
...cto, desde mi punto
...davía sostenibilidad
...ón es de ustedes si
...uieren por razones
...a zona muy aislada.
...nco Comunal, sino
... diez, veinte Bancos
...a los más aislados.
...omotora, y de esta

...ERO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALE

PLENARIA II

"Estrategias de expansión y sostenibilidad en instituciones de Bancos Comunales"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Neissa Vásquez / Promujer - Bolivia
Iván Mancillas / Compartamos - México
Gabriel Gaitán / Enlace - CRS - El Salvador

Moderadora: María Emilia Alvarez / Cáritas del Perú

Estrat
Soste

Estrategias de Expansión y Sostenibilidad en Promujer, Bolivia

Melissa Vásquez

En esta plenaria nos ha tocado hablar de las estrategias de expansión y sostenibilidad y voy a hablar exclusivamente del caso de Promujer Bolivia. Trabajamos desde hace 13 años y estamos guiados por una visión donde la mujer es un actor clave en el desarrollo de las naciones. Nuestra misión es apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria.

La población-meta con la que trabajamos son mujeres de sectores periurbanos -muy poco en el área rural- con pocas oportunidades de generación de ingresos, mujeres de bajos niveles educativos, de origen rural y la mayoría migrantes que están en busca de oportunidades y que por eso, por su condición, su género y etnia, están sujetas a procesos continuos de discriminación.

Atendemos las áreas a través de servicios integrales y Promujer combina servicios para responder a las múltiples necesidades de nuestra población meta. Nuestro concepto de servicios integrales va más allá de la oferta de programas aislados por sectores y más bien une salud, desarrollo empresarial y crédito.

El servicio de crédito para nosotros es un medio para que las mujeres se organicen, ejerciten la toma de decisiones y su liderazgo. El crédito no es un fin, trabajamos bajo la metodología de Bancos Comunales, y les llamamos Asociaciones Comunales a grupos de 20 a 25 mujeres organizadas solidariamente en grupos solidarios. Entonces, esta Asociación Comunal se convierte en el vehículo para ofrecer estos múltiples servicios de manera integral.

Los servicios integrales están agrupados en dos áreas: los servicios financieros y los servicios de desarrollo humano y social, a los cuales cruzan tres ejes transversales: la capacitación, la calidad y el enfoque de género.

Pensamos que interviniendo de manera integral podemos lograr *empoderamiento*, ingresos, salud y negocios mejorados, lo que en última instancia lleva a elevar las condiciones de vida y desarrollo personal, familiar y comunitario de nuestras clientes.

Siendo más específicamente los tres ejes troncales de nuestros servicios en crédito y ahorro, tenemos capacitación pre crédito, donde explicamos a nuestras clientes la metodología de Bancos Comunales, las condiciones de crédito y temas como sobreendeudamiento y mora, brindamos pequeños préstamos y apoyamos el sistema de ahorros, a través del ahorro obligatorio y el voluntario. Damos capacitación en la administración de crédito, pero también capacitación en la administración de la cuenta interna formando líderes a través de las Mesas Directivas.

En el área de Desarrollo Humano y Salud, brindamos capacitación en autoestima, derecho, salud; damos orientación individual y en pareja fundamentalmente en salud sexual reproductiva; tenemos consultorios donde atendemos a nuestras clientas, a sus hijos y a sus familias. Son consultorios básicos de primer nivel donde potenciamos la formación de líderes en salud a través de las

responsables populares de salud que son representantes en sus sesiones comunales, quienes son capacitadas bajo temas más específicos por nuestro personal de enfermeras y médicos y ellas como responsables populares de salud replican el programa al resto de sus compañeras.

En Desarrollo Empresarial, brindamos asistencia técnica en el manejo del negocio a nuestras clientes, damos capacitación técnica en cursos de costura, tejido, orfebrería, joyería, en lo que ellas necesiten y también formamos líderes en negocios a través de los responsables populares de negocio que sigue la misma lógica de las responsables populares de salud, todo a través de servicios integrales. Para nosotros la Asociación Comunal es sinónimo de mujeres organizadas que están recibiendo los servicios de manera integral.

En cuanto a las estrategias, diríamos que tenemos un plan de crecimiento y sostenibilidad a todo nivel: dentro de Promujer, a nivel de la Asociación Comunal, a nivel del centro focal, a nivel regional y a nivel de país, y todos estos están apoyados con una metodología aprobada, una estructura definida lo que nos permite tener estrategias específicas para cada uno de estos niveles. El Centro Focal es el que acoge a las Asociaciones Comunales y tiene una estructura ya consolidada, una cabeza de Centro Focal, dos o tres asistentes de crédito, una enfermera, una asistente de negocios, una asistente legal en regionales en donde damos el servicio legal, entonces este Centro Focal nos ha servido para atraer y acoger a nuestras clientes en una infraestructura.

Vamos analizando cada uno de los componentes, al nivel de asociación comunal, vemos que la metodología probada de Bancos Comunales nos ha permitido una reducción de costos administrativos, una minimización del riesgo crediticio a través de la garantía solidaria mancomunada, nos ha permitido eficiencia en los procesos de crédito desde la promoción hasta la recuperación de mora, porque es la Asociación Comunal la que nos ayuda en estos procesos.

Con relación a una estructura definida tenemos Asociaciones Comunales organizadas ya sea en grupos solidarios (con jefas de grupo) o con mesas directivas que tienen sus propios reglamentos lo que nos permite tener decisiones comunales consolidadas. Una política es que el promedio de socias debe ser de 22 a 25 mujeres por Asociación Comunal, les brindamos capacitación pre crédito y capacitación continua que implica temas de salud, desarrollo empresarial, del área legal y la atención de servicios en desarrollo humano, estoy hablando de los consultorios de salud y las asistencias técnicas en sus negocios.

Estos dos aspectos, la metodología y una estructura nos han ayudado a tener estrategias específicas para las Asociaciones Comunales en temas de crecimiento y sostenibilidad. Si hablamos de crecimiento, hemos identificado dos estrategias: la primera, la promoción boca a boca, donde nuestras propias clientes satisfechas son las que difunden nuestro producto y nuestro programa, y la segunda, la formación de asociaciones comunales respetando al número promedio de integrantes, ya que formamos grupos y nos expandimos en la misma zona.

En cuanto a sostenibilidad, tenemos tres estrategias. La primera y más importante es la autogestión de la Asociación Comunal, que nos permite minimizar costos y dar ciertas responsabilidades y tareas a nuestras asociaciones comunales.

La segunda es el control de deserción a través de la Asociación Comunal, ya que las propias socias son las que regulan esta deserción, considerando y sabiendo que tienen que mantener un promedio de 22 a 25 mujeres.

Y la masificación, es una tercera estrategia de sostenibilidad, ya que, como decía antes, llegamos a zonas y la idea es llegar e ingresar y masificar inmediatamente.

unales, quienes son
s y médicos y ellas
mpañeras.

a nuestras clientes,
que ellas necesiten
res de negocio que
servicios integrales
están recibiendo los

ostenibilidad a todo
cal, a nivel regional
da, una estructura
s niveles. El Centro
a consolidada, una
stente de negocios,
e Centro Focal nos

nal, vemos que la
ucción de costos
aria mancomunada,
la recuperación de

nizadas ya sea en
ios reglamentos lo
ue el promedio de
citación pre crédito
del área legal y la
ios de salud y las

ategias específicas
. Si hablamos de
ca, donde nuestras
ama, y la segunda,
tegrantes, ya que

es la autogestión
sponsabilidades y

las propias socias
tener un promedio

antes, llegamos a

Nivel de Centro Focal, una metodología aprobada es que empezamos con grupos de zona atendidos en las casas de nuestras propias clientes. Cuando tenemos tres o cuatro grupos alquilamos un espacio donde habilitamos un Centro de Barrio que congrega diez a doce Asociaciones Comunales en la misma zona. Luego pasamos a un tercer nivel, en donde hay más Asociaciones Comunales en la misma zona, habilitamos los Centros Focales -actualmente el más grande abastece a 105 Asociaciones Comunales- siendo atendidas por seis o siete personas. Esto nos ha ayudado mucho en el tema de sostenibilidad.

En el tema de estructura definida cada centro focal dependiendo de su tamaño tiene un equipo multidisciplinario, ya que tenemos personal especializado para cada una de las áreas: para salud, enfermeras, médicos; para desarrollo empresarial normalmente son estudiantes de administración de empresas, economía, ingenieros comerciales y para el área de crédito también personal de base que ha trabajado con nosotros y que también conoce la metodología.

Contamos con una estructura organizacional con funciones claras, ubicadas en zonas de influencia con infraestructura y mobiliario acorde con el trabajo.

Las estrategias específicas para el centro focal, con relación al crecimiento tenemos que las asistentes de movilización nos han sido muy útiles. Ellas se ocupan de la formación de nuevas Asociaciones Comunales y nos permiten crecer rápidamente en cada uno de los Centros Focales.

La promoción por todo el equipo es otra estrategia donde todo el equipo del Centro Focal sale a promocionar puerta a puerta, en ferias, en club de madres.

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA) que nace del Centro Focal ha sido una de las estrategias que nos ha dado grandes satisfacciones, porque el personal operativo del Centro Focal se siente identificado con las metas, que ellos mismos se han planteado. Entonces, ejecutarlas y hacerlas posibles ya no es tan difícil.

En el tema de sostenibilidad tenemos dos estrategias, la focalización mencionada anteriormente, que consiste en pasar grupos de zonas a Centros Focales, esto nos minimiza los costos; y el Centro de Costos, que estamos recién probando, donde cada Centro Focal sabe cuáles son sus ingresos, cuáles son sus gastos y costos por lo que apunta a tener metas más agresivas para alcanzar una sostenibilidad.

A nivel regional, en el tema de metodología probada hemos desarrollado documentos, estudios de mercado y sondeos que se ajustan a las necesidades de Promujer y tenemos políticas para ingresar socias en Asociaciones Comunales antiguas.

Hablando de una estructura tenemos dos niveles: Regional Tipo y Regional Nueva. Las regionales nuevas como el caso de Potosí, no tiene una estructura administrativa, porque depende de una regional más grande, esto para minimizar costos, pero trabaja igual que una regional hasta que crezca y sea sostenible.

Las estrategias en el ámbito regional en lo que respecta al crecimiento han funcionado muy bien. El estudio de mercado que tenemos ya desarrollado, nos permite ingresar a nuevas regiones con la seguridad de que vamos a crecer y vamos a tener un mercado, el sondeo de opinión nos ayuda al éxito en la apertura de nuevos Centros Focales.

El equipo móvil es otra de las estrategias que nos ayuda en el crecimiento porque esta conformado por un responsable y cuatro asistentes de movilización, lo que hace dicho equipo es formar nuevos grupos para toda la regional. Entonces, además de formar grupos por Centros Focales, tenemos un equipo móvil que se ocupa de recorrer toda la regional formando nuevos grupos.

a) ASOCIACIÓN COMUNAL		
Metodología probada	**Estructura definida**	**Estrategias específica**
- Reducción de Costos Administrativos - Minimización del Riesgo Crediticio - Eficiencia en los procesos de crédito (promoción, solicitud, desembolso, repago y recuperación de mora)	A. Comunales Organizadas (Grupos solidarios con jefas, Mesa Directiva, Actas, Reglamento, etc.) Promedio de 22 a 25 mujeres Capacitación Pre-Crédito Capacitación continua Atención en SS de Desarrollo Humano	Crecimiento - Promoción boca a boc (socias) - Formación de A.C. en zon respetando el promedio Sostenibilidad - Autogestión de la A Comunal - Control de la deserción - Masificación

b) CENTRO FOCAL		
Metodología probada	**Estructura definida**	**Estrategias específica**
Proceso de crecimiento y consolidación: - Grupos en Zona (atendidos en la casa de una socia) - Centros de Barrio (hasta 10 A.C. en la misma zona) - Centros focales (hasta 105 A.C.)	De acuerdo al tipo y tamaño del Centro: - Equipo multidisciplinario - Estructura Organizacional con Funciones claras - Ubicación en zonas de influencia - Infraestructura y mobiliario acorde con el trabajo	Crecimiento - Asistentes de Movilizacio (formación de nuevas A.C.) - Promoción por todo e equipo del C. Focal (puert a puerta, ferias, club d madres) - Elaboración del POA (nace en el Centro Focal) Sostenibilidad - Focalización - Centro de Costos

c) REGIONAL		
Metodología probada	**Estructura definida**	**Estrategias específica**
- Documentos validados de "Estudio de Mercado" y "Sondeo de Opinión" acorde a las necesidades de PRO MUJER - Políticas y procedimientos desarrollados para el ingreso de socias nuevas a A.C. antiguas (Fortalecimiento de A.C., Cartera)	2 niveles de Regional: Nueva Regional Que depende administrativamente de una "Regional Tipo" ya consolidada (Ej. Potosí) Regional Tipo Con estructura organizacional y funciones definidas	Crecimiento - Estudio de mercado para ingresar a nueva Región - Sondeo de opinión para apertura de nuevos C. Focales - Equipo Móvil (educadora-Asist. Movilizac.) Sostenibilidad - Préstamos Adicionales (socias nuevas en A.C. antiguas)

gias específicas

to
ión boca a boca

ón de A.C. en zona,
ndo el promedio

dad
stión de la A.
l
de la deserción
ción

gias específicas

o
es de Movilización
ón de nuevas A.C.)
ión por todo el
el C. Focal (puerta
, ferias, club de

ión del POA
el Centro Focal)

dad
ción
e Costos

ias específicas

o
de mercado para
a nueva Región
de opinión para
de nuevos C.

óvil (educadora+
vilizac.)

ad
os Adicionales
nuevas en A.C.

d) PAÍS		
Metodología probada	**Estructura definida**	**Estrategias específicas**
Estudios periódicos de Evaluación de Impacto y Satisfacción del cliente Metodología de Bancos Comunales adecuada a Bolivia CCREP (Calidad de Cartera, Crecimiento, Rentabilidad, Estructura Financiera y Productividad)	Oficina Nacional: - Apoya a las Regionales técnica y financieramente de manera programada pero también a requerimiento. - Aprobación y seguimiento de los POA´s Regionales - Retroalimentación con las Regionales	Crecimiento - Alianzas Estratégicas - Ajuste constante de los servicios en base a resultados de los estudios Sostenibilidad - Servicio de Des. Emp. sostenible - Terciarizar SS (Ej.: RR.HH., Evaluación de Impacto) - Desarrollo o diversificación de Prod. Financieros

Ejemplos de las nuevas regionales con las que entramos con costos mínimos también nos han permitido los préstamos adicionales ingresando nuevas socias en las asociaciones comunales antiguas hasta el quinto pago, esto fortalece la Asociación Comunal e incrementa nuestra cartera.

En todo el país tenemos una metodología probada con estudios de evaluación de impacto y satisfacción del cliente, una metodología de Bancos Comunales adecuada a Bolivia y el CCREP que es una recopilación de indicadores financieros, donde se refleja indicadores relacionados con la calidad de cartera, el crecimiento, la rentabilidad, la estructura financiera y la productividad. Esto nos ayuda a monitorear nuestro crecimiento y sostenibilidad.

Contamos con una oficina nacional que apoya a las demás regionales en sus requerimientos y en forma programada. Se realiza la aprobación de los POA y el seguimiento y una retroalimentación continua.

En relación con las estrategias de crecimiento las alianzas estratégicas nos han sido muy útiles. Actualmente Promujer tiene la primera experiencia en Bolivia de una alianza con un fondo financiero privado, el FIE y nos está yendo muy bien porque está ganando tanto FIE como Promujer, pero más están ganando nuestras socias y la comunidad que rodea a estos Centros Focales donde se han habilitado cajeros externos dentro de Promujer.

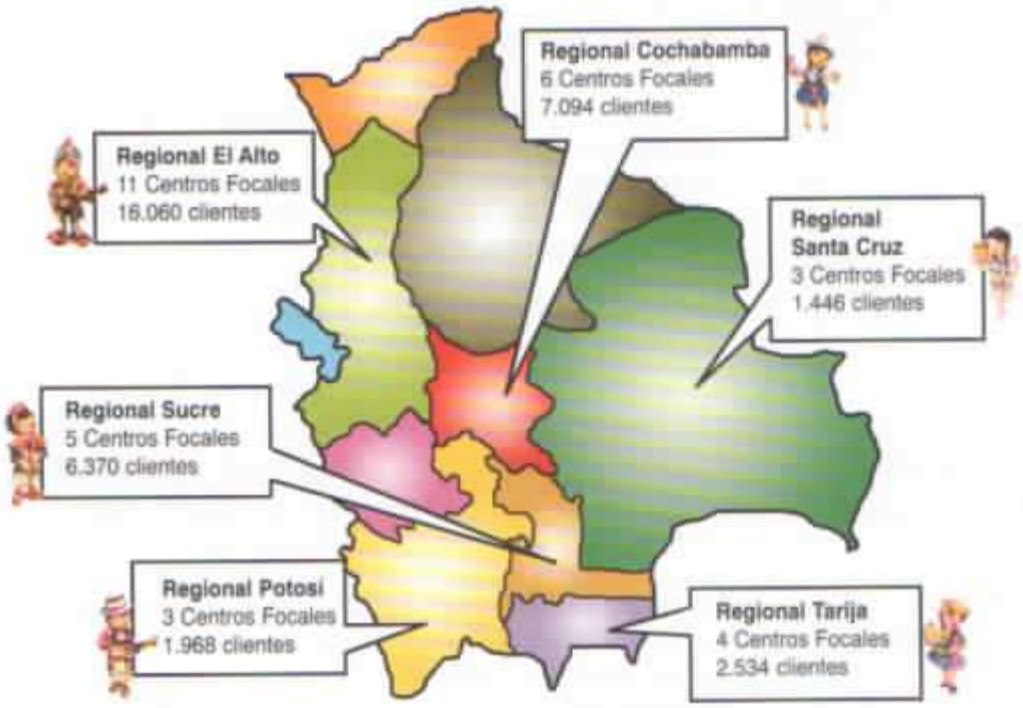
Estos estudios de evaluación de impacto y satisfacción nos ayudan a hacer un ajuste constante de nuestros servicios y conocer los resultados para desarrollar y diversificar nuevos productos que contribuyan a conseguir la sostenibilidad.

La sostenibilidad del servicio de desarrollo empresarial la estamos logrando a través de convenios con instituciones privadas. También el gobierno ha lanzado un proyecto de bonos que nos permite disminuir el costo para este servicio.

La terciarización es otra estrategia. Por ejemplo, en Promujer Bolivia no tenemos un área de recursos humanos porque nos resulta muy caro, entonces tercerizando hemos contratado a *Price Waterhouse* a un menor costo.

Sabemos que las instituciones microfinancieras comprometidas con el desarrollo tienen un desafío importante en la autosostenibilidad institucional. Pero para nosotros también es importante la autosostenibilidad de las clientas. Es por eso que buscamos el aumento de los ingresos, mejorar las condiciones de vida, atender sus necesidades básicas y mejorar las habilidades de nuestros clientes. Cuando lo logramos nos sentimos tranquilos, porque la institución gana, y ganan también nuestras clientas.

Algunos indicadores y resultados de Bolivia: estamos trabajando en seis departamentos, la regional de El Alto es la más grande con 16,000 clientas y 11 Centros Focales, Cochabamba le sigue con 6 Centros Focales y 7 mil clientas, luego Sucre con 5 Centros Focales y 6 mil clientas, Tarija con 4 Centros Focales y 2,500 clientas, y la más pequeña es Potosí con 1,900 clientas.



En 1999 teníamos una cartera de US$ 2'300,000 y a la fecha tenemos una cartera de US$ 4'600,000 y los ahorros llegan a US$ 3'100,000 aproximadamente.

En el tema de crecimiento de Asociaciones Comunales a 1999 teníamos 19 mil prestatarias y 25 mil clientes totales, la diferencia son las ahorristas y a julio del 2003 llegamos a 46 mil clientes y 35 mil prestatarias.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA BRUTA Y AHORROS DE LAS CLIENTAS

amentos, la regiona
bamba le sigue con
clientas, Tarija con
entas.

a de US$ 4'600,000

restatarias y 25 mil
nil clientes y 35 mil

ENTAS

ROS

CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE CLIENTES Y ASOCIACIONES COMUNALES

Algunos indicadores: nuestra cartera en riesgo mayor a un día no pasaba del 0.90% en el 2001, ahora estamos con el 0.50%, los préstamos castigados son mínimos; en cuanto a la autosostenibilidad operativa y financiera, esperamos mantenernos sobre el cien por ciento y la eficiencia administrativa se está mejorando pero nos queda todavía mucho por hacer.

En desarrollo empresarial tenemos 15 mil mujeres capacitadas, asistencia técnica hemos dado a 5 mil negocios en este año, tenemos 35 consultorios funcionando que han atendido a 5 mil mujeres y 8 mil niños.

Algunos Indicadores CCREP	2000	2001	2002	Junio 2003
Cartera en Riesgo > 1 día	0.40%	0.90%	0.40%	0.50%
Prestamos Castigados	0.65%	1.39%	0.78%	0.14%
Crecimiento de Prestatarias	26.10%	15.10%	14.80%	10.90%
Crecimiento Prom. de Cartera	39.90%	44.00%	22.70%	23.90%
Autosostenibilidad Operativa	98.30%	113.40%	112.80%	124.20%
Autosostenibilidad Financiera	85.60%	95.90%	94.30%	102.50%
Solvencia	83.00%	91.30%	60.40%	61.20%
Eficiencia Administrativa	35.50%	27.80%	28.80%	26.10%

15,269 mujeres capacitadas en Desarrollo Empresarial (gestión)
5,243 negocios con Asistencia Técnica
35 consultorios de Salud Básica funcionando
5,647 mujeres atendidas
8,181 niños atendidos en el consultorio (gestión)

¿Cuáles son los desafíos de Promujer?

Pensando en servicios integrales para nosotros un gran desafío es responder a las necesidades y a la demanda de la población meta, pero innovando servicios y desarrollando nuevos productos ya sean financieros y de desarrollo humano. Nos interesa también ser más eficientes, pero sin sacrificar la calidad, ser autosostenibles en los servicios financieros en todas las regionales. El dato que les daba de 102% de ser autosostenible es en todo Bolivia, pero se tiene que considerar que Potosí y Sucre las regionales más nuevas no están siendo autosostenibles y por ello tenemos que trabajar en esto.

También nos interesa lograr la sostenibilidad de los servicios de desarrollo humano, los servicios no financieros en este caso, y atraer a nuevas clientas y retener a las antiguas no solamente porque esto representa crecimiento y cartera para la institución, sino porque apunta a nuestra misión. Tenemos desarrollados módulos de capacitación en las diferentes áreas para tres años y medio sin que una cliente repita el módulo de capacitación; entonces, es importantísimo para nosotros retenerlas, porque si una clienta sale y vuelve a entrar no lleva todos los módulos que quisiéramos y no se desarrolla como esperamos.

las necesidades y a
uevos productos ya
s, pero sin sacrificar
les. El dato que les
siderar que Potosí y
nemos que trabajar

no, los servicios no
solamente porque
tra misión. Tenemos
medio sin que una
s retenerlas, porque
s y no se desarrolla

Estrategias de Expansión y Sostenibilidad

Iván Mancillas*

Cuando pensaba en el tema de esta ponencia que tiene que ver con las estrategias de expansión y sostenibilidad, se me hizo más importante platicar con ustedes algunas de las lecciones aprendidas en *Compartamos*, desde que teníamos unos 300 clientes hasta ahora que estamos llegando a unos 200 mil, quisiera entonces comentar las grandes experiencias en este transcurso.

Algunos datos de *Compartamos:* al 15 de octubre del 2003 estábamos con 191 mil clientes de los cuales 185 mil son de Bancos Comunales. Actualmente tenemos tres productos, acabamos de lanzar con créditos individuales, también tenemos algunos clientes de grupo solidario y prácticamente el 97% de nuestras operaciones son los Bancos Comunales, en donde el 80% de estos se encuentran en las zonas rurales.

Tenemos una cartera vigente de unos 60 millones de dólares, el saldo promedio por cliente está en 300 dólares, la cartera en riesgo a 30 días es 0.32%; tenemos un promedio de 327 clientes por promotor, hablando de productividad física y aproximadamente tenemos 9,258 Bancos Comunales. El promedio de clientes es de 20 por cada grupo, contamos con 566 promotores después de algunos años de trabajo. Principalmente quisiera decirles las cosas más relevantes que nos han pasado sobre todo con esta idea de ser autosuficientes y llegar a la masificación.

Me voy a centrar en puras lecciones aprendidas. Una de las cosas importantes -que también mencionaba John Hatch- sobre la misión y los valores, es que desde su inicio hemos tenido esa mentalidad, esa vocación de masificar, de ser autosuficiente como un objetivo institucional. Desde siempre ha estado muy claro y lo hemos apoyado con la misión, la visión y dentro de las estructuras, las políticas, los procesos, toda esta vocación se ve reflejada, se ha hecho tangible día a día en *Compartamos* desde la manera como capacitamos, como definimos una política, como crecemos, toda esta parte la hemos tratado de implementar, tratando de hacer tangible lo intangible.

Hemos logrado desarrollar una metodología, quizás en un principio muy poco flexible, pero muy estandarizada lo que permitió replicarla, probarla, y darle muchas vueltas. Actualmente nos encontramos en un proceso también de flexibilización, de innovación y de algunos cambios, pero definitivamente eso ha sido fundamental para poder replicarlo, tenerlo perfectamente estandarizado.

Contamos también en *Compartamos* desde hace años con nuestro propio control de calidad. Hacemos auditorías metodológicas que son muy diferentes a las auditorías tradicionales. Principalmente son para verificar que todos esos procesos, todo lo que queremos de autosuficiencia, de rentabilidad y de masificación esté verificada, cada agencia o sucursal tiene un proceso, y dos veces al año se le aplica un control de calidad.

* Ingeniero Industrial miembro fundador y Director Comercial de Financiera Compartamos. México. Especializado en el Instituto Latinoamericano de Alta Dirección de Empresas.

Hemos tenido siempre planes de negocio. Cada año tenemos el de cinco años, entonces de alg manera vamos evaluando y analizando qué de los procesos que hoy tenemos con el volumen, va va a ser posible realizarlo. También en algún momento estuvimos muy metidos en que cada prom tenía que analizar cada negocio de los clientes, tenía que hacer de alguna manera una consulta buró de crédito, tenían que hacer asesoría técnica, pero nos dimos cuenta que si queríamos mas todas estas cosas se convertían un poco complicadas. Empezamos a pensar, justamente, que p llegar a masificar teníamos que aligerar nuestra carga, sin perder lo esencial. Para masificar y autosuficientes, empezamos a transformar todas estas actividades o a traspasarlas a alguien m Le hemos dado todo el peso al grupo que como tal, sabe mejor cómo evaluar los negocios, con a la gente, sabe quién paga y quién no paga. Hemos hecho que el grupo tenga la responsabil de evaluar, de analizar, hacen las veces de buró de crédito y los montos los vamos definiendo se la capacidad de ahorro, que lo vemos como una capacidad económica de pago de las person

Esto es un ejemplo de que muchas de las actividades que realizamos a veces, hoy parecen neces y fundamentales, pero cuando pensamos que a lo mejor funcionan con 3 mil clientes con 5 cuando piensas en 50 mil, en 70 mil, te vas dando cuenta que esas cosas ya no van a funcionar. van a ser prácticas, no te van a permitir ser productivo ni eficiente. Entonces tienes que empez definir qué vas a hacer con eso, a veces tienes que renunciar a ciertas cosas, pero uno de puntos prácticos, es que hay que estar balanceado.

Hemos considerado siempre a *Compartamos* como una empresa social, quiero decir con esto reúne todo el profesionalismo de una empresa pero con todo ese corazón y esa alma social. Entonc hemos tenido que sacrificar muchas cosas de la parte social y también muchas cosas de la parte empresa, para conjugar y tener un balance lo más equilibrado posible.

Otro de los puntos importantes ha sido el tema de la tecnología. Hemos trabajado muy duro allí, hemos subestimado lo necesario, porque muchas veces allí es necesaria una inversión muy gr y muy fuerte. Pero creo que ha sido uno de los principales éxitos para poder crecer de ese tam hemos tenido con esta información, controles, para poder tomar control de la mora, toma decisiones, análisis de tendencias, incentivos, etc., toda la prevención de fraude y estadística. sistema es propio, lo hemos desarrollado internamente y ha sido algo difícil, pero es como lo llam el horno de la panadería. Si no tienes un sistema con este tipo de programas, este tipo de institucio funcionan a través de la información, es un poco complicado administrar tu negocio, sobre todo volúmenes grandes.

Otro asunto importante es que como antecedente, al principio era bien importante establecer muc controles y muchos candados por miedo al paradigma de que los pobres no pagan, etc. Entonc al principio estábamos cuidando el riesgo lo más que se pudiera, pero pareciera que después de tiempo se ha mostrado que funciona, y los controles y los candados no se han quitado. Hay muc cosas que no son flexibles que no hemos podido cambiar simplemente porque al principio arran así, pero lo hemos liberado de alguna manera y -tal vez- es aquí donde tenemos que trabajar poco para poder crecer en volúmenes importantes.

Hay que entender un poco la naturaleza del ingreso de los clientes, comprender qué servicio es adecuado. También al principio nuestra metodología estaba muy cerrada, poco flexible, decía incluso que era *one side fit sold*, el que le quede como le quede, al que le quede el plazo largo, largo, corto, como sea, eso es lo que ofrecemos, es el enfoque al producto. Ahora, justame hemos dado la vuelta en escuchar al cliente y estamos haciendo ahora el enfoque al cliente, enfo al mercado.

Una de las grandes ventajas de crecer es que con ciclos cortos, tenemos un volumen grande transacciones y le podemos dar muchas vueltas a los procesos, pero hay que aprovechar esto p

poder aprender más rápido, aprender cómo pagan tan rápido, si pagan semanal, si los ciclos son de cuatro meses vas aprendiendo muy rápido. Lo que tienes que hacer es estar aprendiendo y desarrollando, esta es una gran ventaja, a lo mejor un año o dos, tardas un año o dos en poder aprender que pasó en el proceso; y esto es algo que hay que aprovechar mucho, cambiando el enfoque del producto al cliente.

Dentro de las partes importantes ha sido el tema de servicio. Creo que hablando del precio o la tasa de interés mencionaban si eran altas, si eran del mercado. Nosotros hemos trabajado en hacer tasas diferenciadas. Al cliente que nos cuesta más o el que cuesta menos le estamos costeando diferente y también lo que tenemos son incentivos de los grupos: conforme van teniendo cierto historial, cierta antigüedad van accediendo a mejores tasas de interés. Con eso logramos que haya retención de clientes y como sabemos los clientes de primer ciclo, muchas veces los de segundo, no son rentables para la institución, entonces logramos que los de tercero, cuarto y quinto financien, de alguna manera, a aquellos de los primeros y segundos y vamos haciendo una combinación interesante teniendo tasas diferenciadas pero tasas de mercado.

Nos escuchaba también que, incluso los préstamos de la cuenta interna en muchas ocasiones son más altos que los que cobran las instituciones, entonces tiene que ver con las características propias del servicio, plazos, montos, la disponibilidad, y cuando el cliente lo requiere. En Compartamos, hemos realizado focus group para conseguir retroalimentación de los clientes. En cuanto a la relación cliente-empresa, nos ven como una institución de rostro humano, personalizada y que esta cerca de ellos.

Con requisitos muy sencillos, muy básicos y de alguna manera *haciendo bien de la letra B a la E*, le hemos quitado toda presión al precio, si lo quieren ver así. La tasa de interés uno está dispuesto a pagarla si lo demás se cumple de alguna manera, si evita ciertos costos de transacciones y otras cosas, los clientes están dispuestos a pagar esas tasas, siempre y cuando se pueda cumplir lo anterior.

Entrando un poco también al tema ya como institución, creo que una de las políticas importantes en *Compartamos* ha sido siempre estar en el campo, por más que ha crecido la estructura, hemos tratado de mantener estructuras planas, tenemos más de 1,100 personas trabajando y hemos dejado que las estructuras se mantengan planas, incluso las mismas subgerencias y direcciones pasan un buen porcentaje de su tiempo en campo, no nos despegamos del campo a pesar de que seguimos creciendo en estructura.

Respecto de la productividad física y productividad financiera, cada promotor, coordinador y supervisor sabe qué tiene que hacer, dónde y cuándo. Los tramos de control están completamente segmentados y han funcionado muy bien.

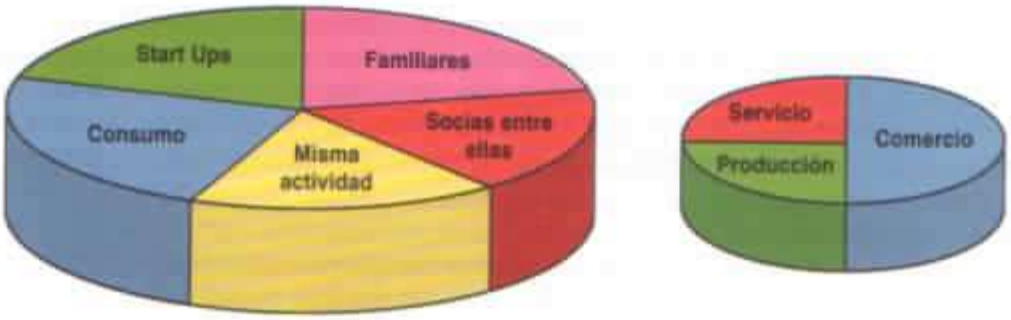
Estamos apostándole también a un tema que tiene que ver con lo que le llamamos el desarrollo gerencial o la *accountability*, el rendimiento de cuentas, donde queremos desarrollar capacidades internas en las personas que es lo que hace la diferencia. Estamos trabajando en desarrollar capacidades y hemos trabajado mucho, o ha sido una actitud de *Compartamos*, esa apertura al cambio, al consejo, una actitud muy fuerte de humildad, de seguir visitando instituciones, aprendiendo y no pensar que de alguna manera aunque hemos crecido rápido, hemos hecho muchas cosas, pues que *hemos inventado el hilo negro*, ¿no?.

Quisiera también mencionar alguna de las políticas que hemos implementado. Por ejemplo, dentro de los Bancos Comunales, hemos segmentado, como aparece allí, donde podemos ver lo que llamamos las *start ups* o las soñadoras, son las que no tienen un negocio, que quieren entrar y les damos cabida, pero poco a poco, está restringido el espacio para estas personas por el alto riesgo. Sin embargo, las vamos aceptando para que se vayan integrando.

En el tema de familiares, tenemos cierta política, puede haber un número limitado de familiares sean socias entre ellas, que se dedican a la misma actividad o para el consumo. Finalmente sabe que el concepto de que luego el dinero es fungible existe, sabemos que eso es algo que, si personas dicen que lo van a invertir, lo van a usar para otra cosa, al final del día lo que importa que tenga un ingreso y que entre en el ingreso familiar, pueda pagar el crédito y pueda invertir que no tenga que deshacerse de sus activos. Estas son algunas de las cosas que también he trabajado muy fuerte en conocer y entender cómo se conforman los grupos.

Vemos también los tres segmentos importantes: servicio, comercio y producción, donde el come es la ocupación de la gran mayoría de nuestros clientes, se dedican a esto por los mismos pla una actividad de rápida revolvencia.

POLÍTICAS DE DIVERSIFICACIÓN



Hemos hecho que el grupo adquiera estas funciones, se ha autorregulado el reglamento, de alg manera hemos hecho que ejecuten las cosas básicas para evitar que nuestros promotores ten que hacer análisis de crédito, lo cual baja su productividad, no permite llevar más clientes, genera costos y la verdad es que en la práctica, el que conoce mejor es el grupo.

Voy a entrar directamente a comentar algunas cosas de la cuenta interna, quisiera decir que en principio la tuvimos mucho tiempo y empezamos a analizar y como han mencionado ya, fue primer causante de los problemas de mora e incluso con problemas que tenían que ver con frau Era nuestro principal competidor si lo queremos ver como institución, es una necesidad que ex allí, y lo que hemos visto es también la baja productividad de nuestros promotores, cua pensábamos en crecer a un volumen importante.

Creo que en nosotros ha evolucionado de dos maneras porque reconocemos que se necesita sea es una necesidad de recibir otro préstamo adicional, y es una necesidad también de rec rendimientos por los ahorros que ellas tienen. Son dos necesidades que reconocemos y que es allí y lo que hemos hecho es transformar la primera de ellas, que es la de la necesidad de préstam Lo que hacemos ahora es que esos préstamos los da *Compartamos*, damos un préstamo para y la segunda necesidad, estamos trabajando en ella para poder trabajar en la captación de ahor

Compartamos hace dos años se transformó en institución regulada, pasamos por un proceso pero al final se han abierto una cantidad de puertas y la masificación se empezó a dar desde momento, cuando empezamos a poder entrar a conseguir fondeo. Inclusive *Compartamos* este emitió papel comercial y hemos tenido acceso a fuentes de fondeo diferentes. Estamos viendo posibilidad de capitalizar también a esa necesidad del ahorro, lo estamos haciendo a través

alianzas estratégicas, pero queremos que ese rendimiento del ahorro lo podamos dar nosotros, ya sea como institución o través de otros beneficios cruzados -por llamarlos así- como descuentos en algunas instituciones, por ejemplo, en farmacias, en lugares donde ellas compran su materia prima, hemos negociado que les hagan descuentos y entonces de alguna manera obtienen algún ahorro por allá. Estamos trabajando también en conseguir por la misma tasa de interés que pagan, seguros de vida. Allí estamos buscando darles un beneficio o una salida a esa transformación de la necesidad de conseguir préstamos y de la necesidad de un rendimiento de su ahorro, pero finalmente sabemos que está allí esa necesidad y la vamos a cubrir. Veo como una evolución satisfacer esas necesidades pero de otra manera y no como la cuenta interna.

Como más importante la relación con los clientes más valoran el largo plazo. Hay que tener soluciones adecuadas a sus necesidades. Todo esto tiene que ver con escuchar al cliente, escuchar qué quiere, cómo lo quiere, que eso ha sido un poco de los temas más complicados. A veces en el escritorio diseñamos programas que creemos van a tener mucho impacto, pero en la práctica necesitan cosas diferentes.

Respecto a la cartera y retención creo que hemos desarrollado ciertos incentivos en los clientes para que tengan la motivación de permanecer y hacer un historial crediticio dentro de *Compartamos*, como bajar tasas, cómo adquirir productos nuevos, por ejemplo, el crédito paralelo necesita de cierta antigüedad para conseguirse, el seguro de vida y los descuentos, va a ser lo mismo. Estamos pensando ciertos incentivos en los clientes para no comprometerlos ni forzarlos a que estén, no por obligación sino por una motivación.

Si hablamos de lealtad, creo que hemos trabajado muy fuerte en *Compartamos*, estamos segmentando el área de servicio al cliente con un *call center*, toda el área de *marketing*, es el primer año que desarrollamos un área de *marketing* fuerte y creo que vamos a caminar para allá respetando siempre el inicio la esencia, siempre con esa visión social, pero también de masificar y llegar a millones.

Si hablamos de la deserción, bien lo comentaba John Hatch, tiene que ver con el que lleva más tiempo y ya estable, allí ya no es deserción, de alguna manera ya es autosuficiente. Hemos notado también que todo el mundo necesita crédito todo el tiempo, entonces descansan, van y vienen, los mismos negocios de repente son estacionales, entonces hay que decidir ciertas políticas para medir la deserción. Tenemos a alguien que descansa dos ciclos, consideramos todavía que va a regresar, si después de dos ciclos no regresó entonces vamos sacando estadísticas y vemos que ya es deserción y con ese criterio traemos una deserción de 13.0%. Considerando ese criterio, lógicamente depende cómo lo midan, para tener un parámetro y saber qué tenemos que mejorar, hemos definido ciertos criterios.

Hemos dado un centro importantísimo a la persona en *Compartamos* creyendo que según cómo trates a tus empleados, como les hagas crecer, como les formes, ellos van hacer lo mismo fuera. Primeros hemos trabajado primero en la casa, lo que ha sido bien importante. En los aviones siempre dice la gente, si la cabina se despresuriza va a salir la mascarilla, pero reafirma mucho, primero ponte la tuya y después ayuda a los niños. Entonces con ese concepto, quiero decir que los clientes crezcan, que sean autosuficientes, que desarrollen, según cómo está mi casa, cómo está mi institución. Estoy pensando en la autosuficiencia, en el desarrollo, en crecer, en masificar, en cómo voy a lograr permanecer después de diez años y esas son una de las cosas que hemos tenido como centro.

Mencionaba la deserción, a su contrario la lealtad, primero hay que medirla y conocerla, por sobre todo entenderla porque es un mercado que se comporta diferente y por estacionalidades. Este es un ejemplo de lo que hemos sacado de conocer a los clientes que llamamos el ciclo emocional del

cliente. Hemos visto en un plazo de 16 semanas estos comportamientos, en las primeras cu semanas, la cliente acaba de recibir su préstamo, es una soñadora que está dispuesta a comer mundo, está en la luna de miel. Después, de la quinta a la octava, empieza a darse cuenta que ventas no precisamente eran tan grandes como lo soñó, que las cosas no están saliendo tan b empieza un periodo dificultoso de la novena a la duodécima donde hay desánimo, el grupo emp a tener ciertos conflictos, unas que no pudieron pagar. Después viene la esperanza, ya va a ve otro préstamo vamos a cerrar bien, vamos a echarle ganas y sobre la base de eso hemos mon también nuestra capacitación, nuestras políticas, nuestra motivación, conociendo a los clie sabemos qué ofrecerles o qué hacer en esos momentos.

Un supervisor sabe que si va a un grupo, y es la semana entre la novena y la duodécima no t que hablarles de en qué van a invertir, tiene que hablar de motivación, tiene que ir a hablar de te que levanten al grupo, si va la primera semana les tiene que ir a poner los pies en la tierra, t depende en qué lugar se encuentre para tratar de ser lo mejor posible, lo más adecuado pos Esto es un ejemplo de cómo hemos llegado a conocer al cliente para saber qué necesita y cu lo necesita, y esto ha sido clave para poder también replicar, masificar y tener a clientes satisfec

Vamos a ver cómo resumen que los objetivos de masificación y autosuficiencia institucionales ti que ver con desarrollar esas capacidades institucionales, pero una vez que tienes claro qué qu Creo que esa ha sido una de las grandes ventajas que desde el inicio sabíamos que queri llegar a millones de clientes que esa es nuestra vocación. Entonces todo lo que tiene que ver eso lo hemos trabajado, lo que no tiene que ver con eso lo hemos dejado, hemos visto que quere correr una maratón de 42 kilómetros y correrla con un costal de 50 kilos en la espalda es complic Tenemos que sacrificar muchas cosas para esta carrera de maratón, a veces la cuenta interna significado calambres o desgarres en los músculos, entonces hemos tratado de transformarla p que no se convierta en eso, sino que se convierta en algo positivo en esta gran carrera, ento uno quisiera hacer de todo, quisiera hacer muchas cosas que se ofrecen en el camino pe quieres correr un maratón, no puedes llevarte ese costal de 50 kilos en la espalda.

Conocer a tu cliente, eso es lo más importante, hemos puesto a nuestra mejor gente cerca de clientes, eso es lo que hemos hecho. El sistema de información, como decía, el horno de la panade no hay que subestimar este activo. Todo el tema de servicio tanto interno como el externo, pue mayoría de las personas que estamos en *Compartamos* creemos en un compromiso, hemos consistentes, hemos continuado y lo hemos visto como un plan de vida personal donde quere ver millones de clientes, entonces, estamos entregados en esta tarea.

Compartamos, resumiría un poco, no ha hecho nada nuevo, simplemente algunos de los éxitos hemos logrado está en la ejecución. Hemos puesto en práctica las mejores teorías oyendo lo que comentado John Hatch, lo que ha comentado Ricardo Skertchly, creo que simplemente *Compartamos* hemos tratado de ponerlo en práctica y seguirlo al pie de la letra. Nos considera buenos ejecutores, más que otra cosa.

en las primeras cu
dispuesta a comen
a darse cuenta que
están saliendo tan b
nimo, el grupo emp
eranza, ya va a ve
de eso hemos mon
ociendo a los cli

la duodécima no t
ue ir a hablar de te
pies en la tierra, t
ás adecuado pos
qué necesita y cuál
a clientes satisfec

institucionales tie
nes claro qué quie
amos que queríam
que tiene que ver c
s visto que queremo
palda es complica
la cuenta interna,
de transformarla p
an carrera, entonc
en el camino pero
alda.

r gente cerca de
omo de la panade
o el externo, pue
romiso, hemos s
al donde querem

os de los éxitos q
as oyendo lo que
e simplemente
Nos considerame

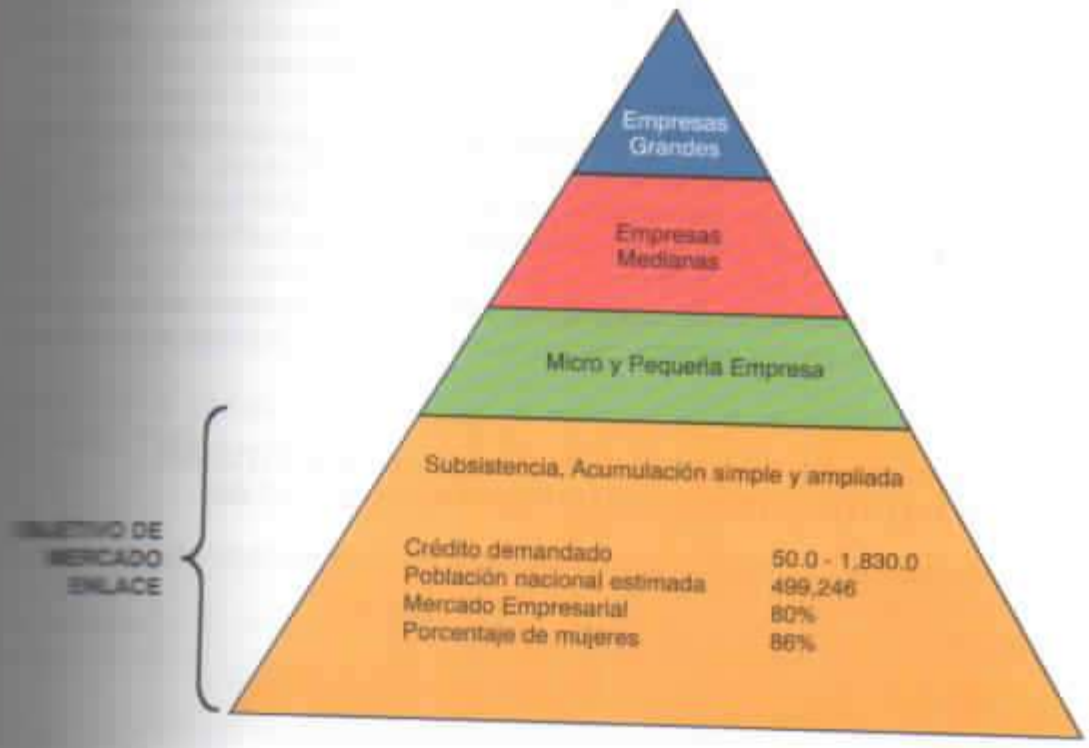
Estrategias de expansión y sostenibilidad de Bancos Comunitarios

Gabriel Gaitán*

1. Que se entiende por expansión y por sostenibilidad

La definición de expansión dentro de Catholic Relief Services se refiere a escala y profundidad. Basada en el sentido de aumentar el número de clientes atendidos con microcrédito y profundidad se refiere al lugar que ocupa el cliente en la pirámide empresarial. De ahí que ambos temas se convierte en prioridad: las instituciones que atienden a los pobres deben ser autosostenibles dentro del mercado meta. No se debe abandonar el mercado meta en búsqueda de la autosuficiencia. El mercado meta, de acuerdo a la clasificación aplicada en El Salvador son los microempresarios de subsistencia, acumulación simple y ampliada.

PIRÁMIDE EMPRESARIAL



Gerente de Microfinanzas de Catholic Relief Service en El Salvador. Ha trabajado en proyectos de inversión y microfinanzas desde hace más de 25 años, nueve de los cuales viene trabajando en esta área es cofundador de Prestanic en Nicaragua ha realizado muchos trabajos de evaluación y asesoría en los programas de Catholic Relief Services, en América Latina. Actualmente él está vinculado a la organización Enlace es una micro financiera formada por CRS constituida por tres ONGs locales y tres entidades religiosas, además a formado el Centro de Aprendizaje para América Latina y El Caribe, es miembro de la Red Latinoamericana de Entidades de Micro Finanzas, relacionadas a la iglesia.

La sostenibilidad es la capacidad que tiene la IMF de poder brindar el servicio cubriendo sus cos
Esto se logra con una masa crítica de cartera que permita alcanzar el punto de equilibrio inicialm
y el punto de máximo rendimiento posteriormente, lógicamente vinculado a un retorno sobre car
determinado. El crecimiento y expansión de los servicios debe estar respaldado por una estruc
de capital que le permita costos de capital ponderados menores que la tasa de retorno generada
sus activos productivos.

II. ¿Cuáles son las estrategias o factores que se deben tomar en cuenta p lograr el crecimiento y la sostenibilidad de las IMF que brindan servicios crédito vía bancos comunitarios?

En la experiencia de Catholic Relief Services en América Latina, se han encontrado los sigui factores: (1) conocimiento del mercado y la capacidad institucional de la IMF en relación con (2) enfoque en el cliente y adecuación de los atributos del producto a los requerimientos del cl (3) hacer microcrédito y/o microfinanzas incorporando una lógica empresarial integral, (4) monito el desempeño institucional a través de medición de la satisfacción de los clientes.

A continuación se explica cada uno de esos factores.

1. Conocimiento del mercado y la capacidad institucional de la IMF en relación con éste

El conocimiento del mercado es un factor primordial para poder lograr la expansión y la sostenib
De acuerdo a MicroSave-Africa (www.MicroSave-Africa.com) el mercado se debe analizar en c
al nivel de desarrollo del mercado de microfinanzas, el marco regulatorio y el entorno compe
En este sentido, los mercados pueden ser nuevos, en crecimiento o maduros.

Como contrapartida, la misma metodología de MicroSave-Africa señala que se deben analiz
factores institucionales tales como el tipo de institución, su grado de madurez, el propós
disponibilidad de financiamiento y la capacidad de administración con que cuenta. Desde
perspectiva una entidad puede caracterizarse como incipiente, intermedia o sofisticada.

El gráfico a continuación presenta el marco del análisis y cómo la combinación del análisis
entorno y las condiciones a lo interno permiten derivar la estrategia de comercialización ef
para la IMF.

CONSIDERACIONES RELATIVAS AL ENTORNO Y A LA INSTITUCIÓN QUE AFECTAN LA COMERCIALIZACIÓN A NIVEL DE LAS IMF

"Investigación del Mercado de Microfinanzas" - Un curso desarrollado por MicroSave-Africa Versión: 0104

cubriendo sus costo
equilibrio inicialme
retorno sobre cart
do por una estructu
retorno generada p

r en cuenta pa
dan servicios d

ntrado los siguient
en relación con ésta
erimientos del clie
tegral, (4) monitore
tes.

ación con éste

n y la sostenibilid
e analizar en cua
entorno competitiv

e deben analizar l
rez, el propósito,
cuenta. Desde e
fisticada.

ión del análisis d
rcialización efect

UCIÓN
MF

to

Versión: 0104

de microfinanzas en cualquier entidad, puede estar en cualquiera de los cruces que se presentan en la siguiente matriz, también tomada de MicroSave-Africa.

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO VS. SITUACIÓN INSTITUCIONAL

	IMF Incipiente	IMF Intermedia	IMF Sofisticada
Mercado Maduro			
Mercado en crecimiento			
Mercado Nuevo			

Investigación del Mercado de Microfinanzas" - Un curso desarrollado por MicroSave-Africa Versión: 0104

En el caso del desarrollo de los programas de bancos comunitarios dentro de Catholic Relief Services, cuando se iniciaron los proyectos pilotos a inicios de los 90s, los mercados eran nuevos y se puede decir que las ONGs socias de Catholic Relief Services, eran incipientes. Se iniciaban en el trabajo del crédito grupal. Ya en los últimos años de la década los mercados (urbanos) comenzaron a crecer y en los primeros años de la presente década algunos de ellos, sobre todo en los mercados pequeños (según la categorización del Sr. Robert P. Kristen, Foro BID, Guatemala) pasaron a ser mercados maduros (e.g., El Salvador, Nicaragua).

Por el lado de las entidades, a pesar de los cambios en el mercado, algunas mantenían los mismos procesos, metodologías y formas de trabajo en general. Existía un apego a la metodología, pudiéndose afirmar que se colocaba a ésta por encima de las necesidades del cliente. Gracias a esfuerzos innovadores como los desarrollados por MicroSave-Africa y AIMS, esta situación ha comenzado a cambiar.

En el caso de Catholic Relief Services, se han revisado los procesos en El Salvador, Nicaragua, Ecuador y Perú.

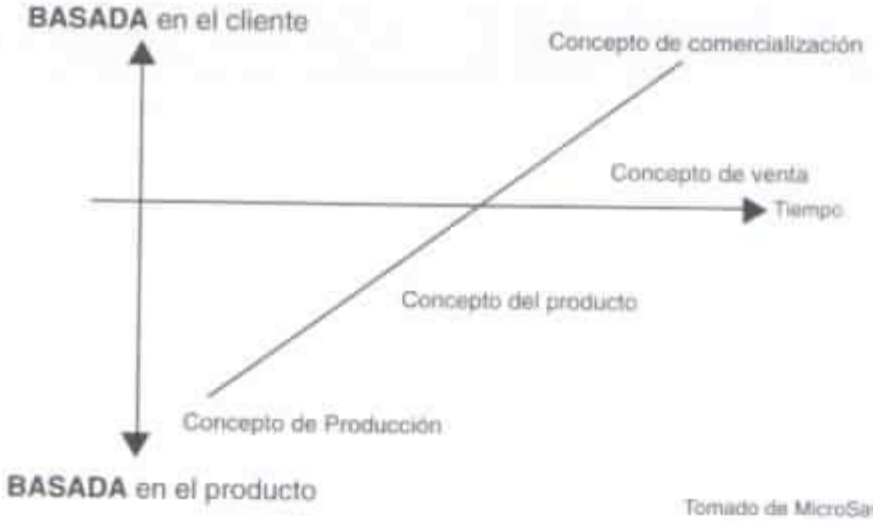
2. El enfoque en el cliente y adecuación de los atributos del producto a los requerimientos del cliente

La mercadotecnia de los bancos comunitarios se puede decir que ha seguido el mismo proceso de la Mercadotecnia en general.

Según los expertos, en la evolución de la Mercadotecnia primero fue el "enfoque de producción" cuando se producir y se esperaba que todo lo que se producía se vendía. Posteriormente se pasó al "enfoque de ventas" que implicaba que ya era solo producir sino realizar todos los esfuerzos posibles para vender lo que se producía. Posterior se pasó al "enfoque del producto", un producto hecho a criterio del oferente el cual el cliente debería de aceptar. Al final se pasó al "enfoque de la mezcla de comercialización" consistente en elaborar el producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

El gráfico que sigue, tomado también de MicroSave-Africa, presenta los diferentes enfoques a trav del tiempo. Como se puede apreciar, la evolución marcha desde un enfoque basado en la producci a un enfoque basado en el cliente.

DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA DE COMERCIALIZACIÓN



Tomado de MicroSave-Africa, IDEAS

Comparando este proceso con el que el que se seguido en la provisión de servicios crediticios se encuentra que a inicios de los 90s, cuando Catholic Relief Services inicia sus proyectos pilotos en diferentes países, el banco comunal se promovía con todas sus atributos: cuenta externa, cuen interna, escalera de crecimiento estándar para el grupo, préstamos estándar en el grupo, un núme no menor de 25 miembros por grupo, intereses flat normalmente del 3% independientemente de situación macroeconómica del país, graduación a los nueve ciclos, otros.

El modelo comenzó a dar señales de cansancio lo que se concretó en alta deserción, a pesar de que la IMF no registraba mora la mayoría de los grupos sí tenían mora y aún peor, la una interpretación errónea de la solidaridad, permitía que los ahorros de la gente que estaba al día con sus pagos fuese usada para cancelar la deuda de los morosos del grupo con la consiguiente insatisfacción que a su vez provocó salidas, hacer el último pago calculando la cantidad de ahorros que debería tener y otros.

Sin embargo, las organizaciones proveedoras de crédito promovían el producto con ese diseño bajo la concepción de que eso era lo que necesitaba la gente y así debería de ser.

Gracias al aporte de AIMS y MicroSave-Africa, el primero analizando el impacto del crédito en los clientes así como las causas de la deserción y el segundo aplicando técnicas de investigación que ayudaron a "escuchar e incorporar la voz del cliente en los procesos de rediseño de los productos" se ha logrado tener un enfoque basado en el cliente. Eso significa que los atributos del producto deben satisfacer necesidades de los clientes dentro de su entorno más que normas de una metodología estándar. En otras palabras, una confirmación de que la producción en masa ya no satisface necesidades, se debe pasar al diseño de productos acorde a la singularidad de los clientes en su contexto. Demás está mencionar que varios escritores del campo de las Microfinanzas, han señalado que los microempresarios no son todos iguales, tienen diferencias que hay que tomar en cuenta al momento de diseñar y brindarle los servicios crediticios.

3. Hacer microcrédito y/o microfinanzas incorporando una lógica empresarial integral

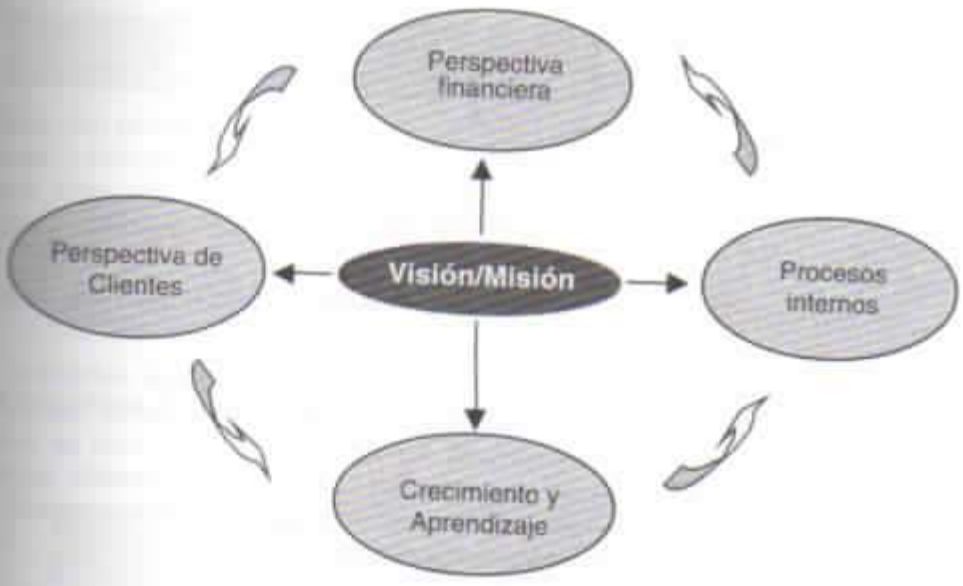
Si se trata de desarrollar un producto de acuerdo a las necesidades de los clientes, la IMF debe pensar su crecimiento en función de los clientes a quienes sirve.

En esta parte ha ayudado mucho la aplicación de otra técnica empresarial desarrollada por los doctores Kaplan y Norton, el Tablero de Comando (Balance Scorecard, www.tablero-decomando.com).

El modelo consta de 4 perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

El gráfico siguiente, que es una adaptación del que aparece en la página web indicada arriba, presenta las cuatro perspectivas y cómo se entrelazan entre ellas.

TABLERO DE COMANDO



La lógica del modelo es que una empresa no puede gerenciarse solo con los indicadores financieros. Necesita otros indicadores para poder llevar el control de gestión de la misma. De esta forma si se pretende tener logros en parte financiera, estos deben estar relacionados con las metas que se plantean a nivel de clientes. A su vez, para poder lograr las metas con los clientes, se deben revisar, mejorar y/o adecuar los procesos internos. Por último, para poder mejorar los procesos internos, se debe incrementar o mejorar el conocimiento mediante el aprendizaje (entendido como característica de organizaciones de aprendizaje).

Para cada una de las perspectivas se establecen indicadores los cuales se van monitoreando periódicamente a fin de alcanzar las metas. Se puede decir que el tablero de comando es una especie de Marco Lógico aplicado a las empresas con sus dos lógicas, la horizontal y la vertical, y con un sistema de monitoreo que permite un seguimiento eficaz hacia el logro institucional.

Dentro de la metodología desglosa cada una de las perspectivas, para efecto de este tema se analizarán las dos que resultan claves en el proceso de cambio de los productos para aproximarse a las necesidades del cliente.

3.1 Buscar la rentabilidad del cliente en base a su nivel de satisfacción

En esta perspectiva se parte de la participación en el mercado. Teniendo la situación actual, el análisis del mercado y las capacidades institucionales (además de las metas financieras a las que se quiere llegar), la IMF debe proyectar su participación en el mercado.

Una vez, definida la participación se establece el nivel de crecimiento que se quiere tener. El análisis incluye el crecimiento en clientes nuevos y la tasa de retención de los actuales. Luego la IMF debe establecer estrategias de cómo hacer rentables a los clientes pasando esto por la satisfacción de los mismos.

El gráfico que sigue indica las partes y las interrelaciones de ellas en la estrategia de clientes.

En el caso de Enlace en El Salvador, la participación en el mercado se establece y monitorea continuamente. FOMIR DAI y la Comisión Nacional de Apoyo a la Microempresa (CONAMYPE) publican reportes sobre la situación del mercado periódicamente, en el cual se puede medir el crecimiento total y por departamentos de un período a otro. Eso hace posible correlacionar los datos inclusive con un sistema interno que lleva Enlace con el cual mide el desempeño de la entidad en relación al total y a cada ámbito geográfico en particular.

Las metas de crecimiento se trazan en función de este análisis. Siempre en el caso particular de Enlace, este plan se desglosa en planes de agencias y éstos a su vez, en planes de Asesores, los cuales son monitoreados por la estructura de dirección y tienen un peso fuerte en el sistema de indicadores del paquete de incentivos. Con eso se logra que las metas se alcancen y con calidad. En el plan se contempla la posible baja de clientes para que los Asesores puedan buscar la reposición de manera preventiva.

Las metas de disminución de deserción o visto del otro, de retención de clientes, se han incorporado al sistema de incentivos también con una ponderación que pesa mucho en el puntaje final.

Los créditos si bien se dan dentro de un rango que no desvirtúe la garantía solidaria (por desviaciones grandes en relación al promedio) se otorgan de acuerdo a las necesidades del cliente y no en función de una escalera rígida.

Se ha introducido un nuevo producto para atender las demandas estacionales. Esto les permite a los clientes a manejar flujos adicionales cuando la demanda de sus propios clientes se incrementa o cuando la suya propia les impone presiones (e.g., entrada de los niños a clase).

Cumplido esto el cliente se siente satisfecho. Aumenta sus operaciones con la entidad y se vuelve cliente. A esto hay que agregar otra ganancia, el cliente se convierte en promotor de la entidad y su cliente de crédito.

[illegible] Adecuar los procesos internos en función de los requerimientos de los clientes

Siguiendo la lógica del Tablero de Comando, la entidad tiene que hacer una revisión de sus procesos internos para poder satisfacer los procesos que determinan el alcance de las metas con los clientes.

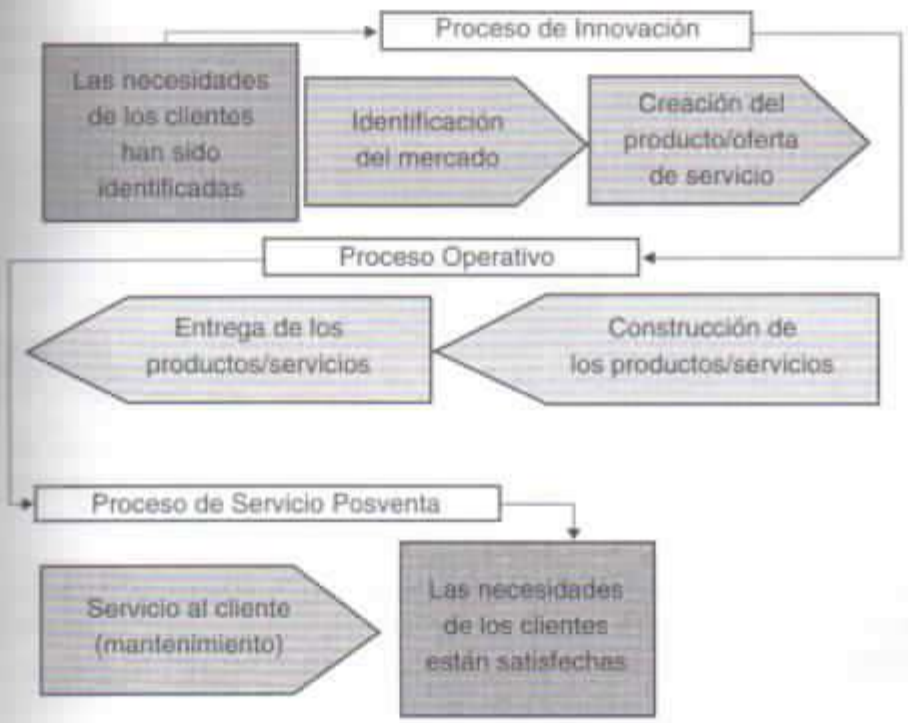
El proceso que sigue el tablero de comando se inicia con la investigación de las necesidades del cliente. Una vez se conocen, se entra a un proceso de innovación (o creación en el caso que se genere un nuevo producto). Esta parte está comprendida por dos fases, la identificación del mercado (en la cual se toma como base los hallazgos de la perspectiva de clientes) y la creación del producto (nuevo o revisado) en lo cual entran las técnicas de MicroSave-Africa o el método UAI (uso, actitud e imagen, ver página CGAP).

Luego viene el proceso de entrega. En esta parte se combina el tablero de comando con MicroSave-Africa. Esta última ha agregado a las 4 P clásicas de la mezcla de mercadeo otras 4 que son: procesos, personas, posicionamiento y evidencia física (en inglés physical evidence de allí que sea también P).

Luego se agrega otro proceso, el de posventa que es el seguimiento que se da a los clientes tanto para mantenerse informado acerca de cómo evolucionan sus necesidades como del grado de satisfacción que el/los productos (en Enlace un mismo cliente puede tener préstamo dentro del programa, crédito estacional y aún de mejoramiento de vivienda.

Posteriormente se presenta el proceso de análisis / revisión de los procesos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN EL TABLERO DE COMANDO



Al hacer la revisión de los procesos internos en Enlace, se han rediseñado los procesos de promo se han variado las estrategias de promoción y "cierre de ventas", el crecimiento de clientes de Asesor en determinado territorio, esto ha acortado el tiempo desde que se establece el contac el grupo hasta que se concreta el desembolso en un 60%.

Se ha revisado el proceso de análisis de las solicitudes de crédito incorporando una herram que además de analizar los flujos de efectivo del negocio, toma en cuenta los flujos de caja economía familiar. Además, en la cadena se hace un subproceso de negociación entre el Ase los miembros del banco lo que da como efecto que al llegar la solicitud al comité de crédito, 95% de los casos, son aprobados. La mejor consecuencia, los clientes resultan de alta calid tal manera que los índices de morosidad y de riesgo son mínimos.

Se hicieron también una serie de cambios al proceso de alimentar y obtener la informació sistema. Se revisaron los tipos, número y frecuencia de los reportes que emite. Enlace tie sistema robusto (COBIS) que es usado también por uno de los bancos más grandes de El Sal del cual solo se utilizaba quizás un 30%. La revisión de los procesos, ha maximizado el us mismo convirtiéndose como debería ser, en una herramienta de suma utilidad para la entidad. parte de la estructura, desde el Gerente General hasta cada Asesor, consultan el sistema elaborar sus planes, realizar su trabajo y supervisar el mismo, en el caso de los cuadros de ma

Con la ayuda de otra técnica, la Reingeniería de Procesos, se han definido y mapeado, proc esenciales los cuales se siguen mediante indicadores que forman parte del tablero y que incorporadas dentro del Sistema de Información Gerencial.

Todo lo anterior ha hecho que los procesos adquieran mayor velocidad permitiendo maxim tiempo de los Asesores y Funcionarios de Enlace para atender al activo fundamental organización, sus clientes. Eso ha dado como resultado, una mayor retención y un mayor atra para los clientes potenciales de la entidad.

4. Monitorear el desempeño institucional a través de medición de la satisfacción de los clie

El último tema clave, experimentado por Enlace en El Salvador, para mantener un crecimiento número de clientes y evitar altas tasas de deserción es el monitoreo de la satisfacción de los cl respecto al/los productos ofertados.

Esta parte se incluye en la última parte de los procesos internos en el servicio posve mantenimiento. Sin embargo, dado que constituye una potente herramienta para ob retroalimentación de los clientes la cual permite a la gerencia mantener el servicio a la altura demanda del cliente se presenta como una estrategia aparte.

El proceso ha sido desarrollado bajo la cooperación entre Catholic Relief Services y un gru Columbia University que hizo un trabajo de investigación alrededor del tema en El Salvador.

El proceso se inicia con la planeación y el entrenamiento de los levantadores de la inform satisfacción. La información se recoge usando tanto métodos cualitativos (grupos focales) cuantitativos (encuestas).

Los resultados, una vez procesados los datos, se presentan a cada agencia y a Enlace en ge Esa información se retoma por parte de los Jefec de Agencia y la incorporan dentro del pro normal de trabajo de la misma.

rocesos de promoc
to de clientes de
ablece el contacto

ndo una herrame
s flujos de caja de
ción entre el Ases
mité de crédito, e
an de alta calidad

er la información
nite. Enlace tiene
andes de El Salva
aximizado el uso
para la entidad. Ca
ltan el sistema p
s cuadros de man

mapeado, proce
tablero y que es

itiendo maximiza
fundamental de
y un mayor atrac

ción de los client

un crecimiento en
ción de los clien

ervicio posventa
enta para obte
cio a la altura de

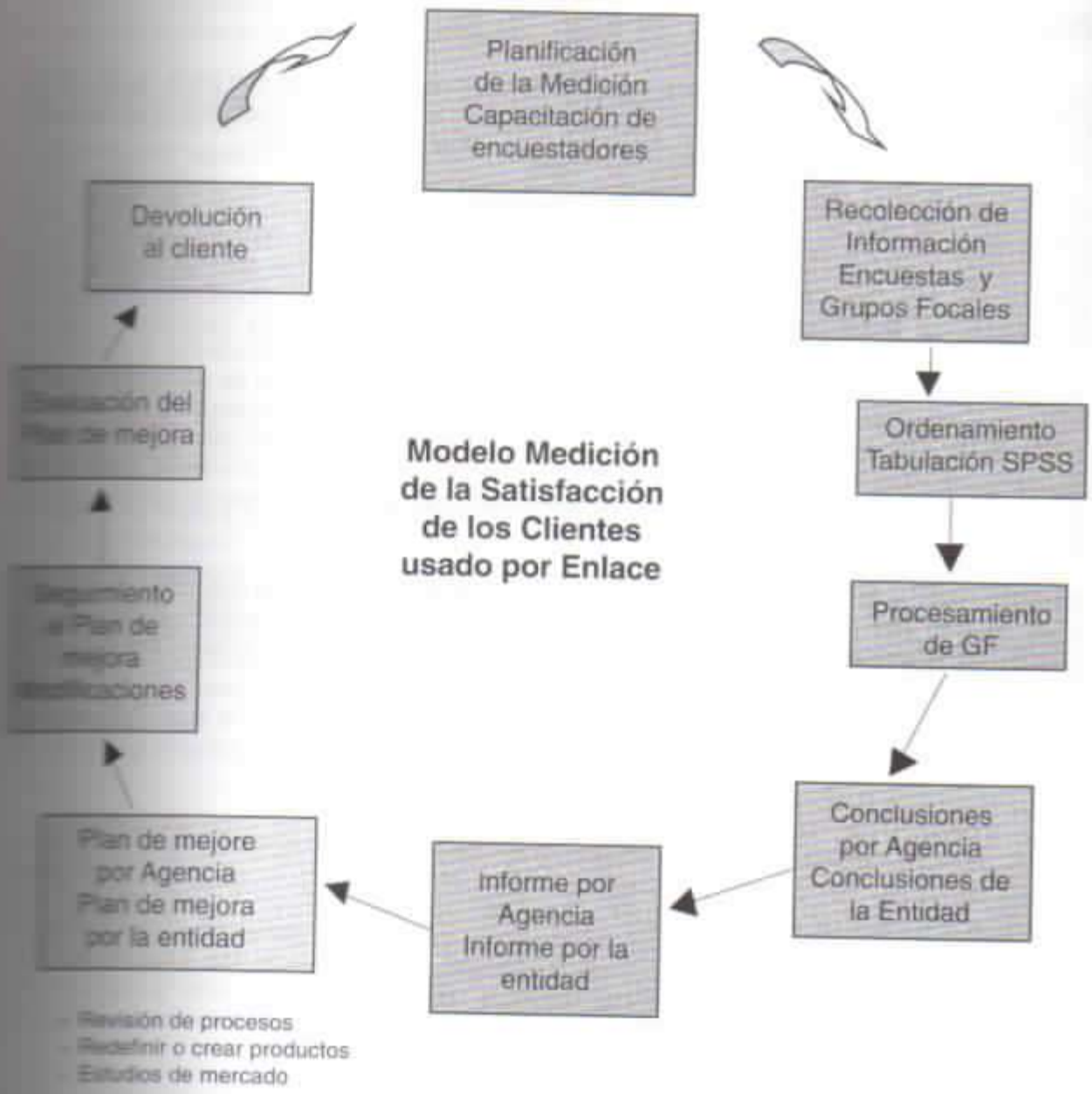
ices y un grupo
El Salvador.

de la informac
pos focales) com

Enlace en gene
dentro del proce

Agencia elabora un plan de mejora el cual es monitoreado por las estructuras de Enlace (Gerente de Operaciones, Supervisores de campo) de tal manera que se deben ver los cambios de acuerdo con la retroalimentación proporcionada por los clientes, lo cual constituye la devolución al cliente.

Ilustración se presenta el gráfico del proceso.



De acuerdo a los expertos en esta materia existen brechas o gaps típicos (La Satisfacción de los Clientes, Jorge García González). La primera se ubica entre las expectativas del cliente y lo que la IMF percibe que son sus necesidades. Hay otra brecha o gap entre la forma en que la empresa cree satisfacer las necesidades de los clientes y cómo operativiza las respuestas a esas suposiciones.

En el caso de Enlace, si bien es cierto al usar la metodología de MicroSave-Africa obtiene la percepc del cliente al momento de adecuar el producto, el sistema de monitoreo de la satisfacción del clie complementa el proceso retroalimentando a la gerencia acerca del desempeño del mismo en práctica y proporcionándole además, ideas de cómo debería mejorarlo para seguir cumpliendo objetivos.

Conclusiones

La expansión y sostenibilidad de los programas de bancos comunitarios son parte de un mis proceso. La expansión se relaciona con el alcance(cuantía) y la profundidad (enfoque). Una IMF debe llegar a cubrir sus costos mediante la expansión en el mercado meta.

Para lograr ambas metas, las IMF deben: (1) conocer muy bien su mercado, las tendencias y propia situación. Eso le permite desarrollar una estrategia coherente para su crecimiento. mantener un enfoque en el cliente. Eso significa saber escuchar a sus clientes y adecuar productos a sus necesidades. (3) manejar el programa o la IMF con un enfoque empresa integrado lo que significa tener metas e indicadores financieros, sobre clientes, los procesos inte y sobre el crecimiento y aprendizaje necesarios para desarrollar las capacidades que perm "cumplirle" a los clientes. La perspectiva de clientes debe partir del grado de participación en mercado y deber tener como puntos de llegada la satisfacción y rentabilización de los clientes. desarrollar un proceso permanente de retroalimentación de parte de los clientes a través monitoreo de su satisfacción / insatisfacción con respecto a los servicios proveídos. Debe ex un proceso que permita analizar e incorporar la retroalimentación en el proceso de mejora cont del producto / servicio crediticio.

Además, como un medio para lograr que los cambios sean incorporados a la cultura organizacio el sistema de incentivos debe estar vinculado al cumplimiento de las metas medidos por indicadores que forman parte del sistema de monitoreo, en el caso de Enlace, del tablero comando.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE NEISSA VÁSQUEZ

¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de operar en centros focales y no en casas de socias, esto facilita no tener costos adicionales para la institución?

Actualmente, una estrategia de sostenibilidad, ha sido trabajar en centros focales ya que un centro casi no funciona en casa propia, sino alquila las que tiene Promujer donde trabajamos con cuatro ambientes para capacitar a nuestras clientes. Hemos implementado la infraestructura básica, tenemos un consultorio para atender a nuestras socias, área de desarrollo empresarial, área legal, entonces cuando nuestras clientes vienen a Promujer ganan tiempo, pueden ser atendidas en las diferentes áreas, reciben capacitación, pagan su crédito; y ahora con la alianza estratégica con FIE, además al pagar pueden pagar agua, luz, hacer giros, transferencias; entonces esto de alguna manera está beneficiando a nuestras clientes, reduciendo el costo de transacción, costo de transporte, seguridad, tiempo y permitiendo ser sostenibles.

¿De qué forma Promujer mide la deserción de las socias y qué estrategias tiene? ¿Se realiza seguimiento a las socias que han desertado?

Actualmente nuestra tasa de deserción es aproximadamente del 15.5% que nos preocupa por el tema de capacitación que damos, no tanto por el tema de cartera o crecimiento que también nos afecta. Efectivamente, sí hacemos seguimiento, hacemos encuestas de salida a las clientes que nos abandonan, pues queremos saber por qué se están yendo, debe ser porque no les estamos dando un servicio adecuado, no estamos cubriendo las necesidades que tienen, por eso es importante saber conocer los criterios de las clientes que se van y a veces una cliente que se va se puede ir enojada, probablemente no nos va a decir toda la verdad. También hacemos encuestas a sus compañeras y ellas sí son las que nos dicen realmente por qué se ha ido la socia, entonces tratamos de hacer seguimiento y cambiar si es que lo pudiésemos hacer.

¿El personal del proyecto de salud y de los otros son las mismas personas que atienden a todos los proyectos?

No, son personas diferentes, por ejemplo, en el área de salud la enfermera se ocupa solamente de capacitar en salud sexual reproductiva y atender en los consultorios. Tenemos otra persona muy diferente para el tema del cobro que son las asistentes de crédito y dar capacitación en gestión y es otra persona con otra formación la que da capacitación en desarrollo empresarial y en el área legal.

¿Así como de las instituciones que brindan el mismo servicio en una zona, deberían competir o ser complementarias?

Definitivamente pensamos que la competencia, si es sana, es bienvenida, pero es mejor ser complementarias y eso lo hemos visto en la práctica en diferentes áreas en las que trabaja Promujer. No nos peleamos por espacios, en salud compartimos mercado y más bien remitimos clientes que necesitan servicios más especializados en el tema de crédito. Por ejemplo con FIE, había la

susceptibilidad inicial que compartimos algunas clientes y que posiblemente íbamos a perderlas pero, en realidad, si se hace una alianza estratégica clara y se hacen convenios claros, no existen estas susceptibilidades y más bien trabajamos juntos ganando algo para que gane también la cliente.

¿Qué debilidades y fortalezas considera usted en su institución?

Una debilidad es el tema de la selección de clientes de la población meta. Promujer, ha visto diferentes formas de seleccionar a una población pobre sin salirnos de nuestro nicho y no hemos encontrado definitivamente la forma exacta. Esto se maneja más por experiencia, pero no tenemos una metodología aprobada. La fortaleza de Promujer es innovar y a través de la apertura hacer convenios, lograr alianzas que nos permiten servir de mejor forma a nuestras clientes.

¿Por qué no deja la institución administrar la cuenta interna a las clientes?

En realidad son las clientes las que administran la cuenta interna en Promujer, nosotros lo que hacemos es apoyarlas en esta administración, las orientamos, pero ellas en última instancia deciden a quién realizan los préstamos internos, a qué tasa la realizan y nosotros las apoyamos en el cálculo de los dividendos, en las ganancias al final del ciclo, cuánto les corresponde a cada una. No les damos de manera global sino a cada una y como decía Miguel es un trabajo adicional para nosotros, pero es parte de los beneficios para nuestras clientas, el gestionar la cuenta interna, administrarla, el ser líderes en esto.

¿Promujer está de acuerdo o no con esta administración de la cuenta interna y préstamos internos?

En este momento en Promujer estamos probando las dos alternativas. Durante mucho tiempo hemos trabajado con la cuenta interna y con los préstamos internos y a partir de febrero de este año en dos de las regionales nuevas en Santa Cruz y Potosí estamos probando el tema de no movilización de ahorros, aún trabajamos con ahorro obligatorio pero no lo movilizamos a través de préstamos internos. Entonces de aquí a seis meses o un año vamos a tener la respuesta.

¿Ha resultado imprescindible contar con servicios no financieros para lograr la sostenibilidad de Promujer?

En realidad los servicios no financieros nos dificultan más bien alcanzar nuestra autosostenibilidad porque, por ejemplo, el caso de salud es un servicio muy caro, muy costoso, pero con políticas como convenios con universidades, el tener pasantes dentro de la institución nos abarata los costos para ser autosostenibles tanto en servicios financieros, como en no financieros.

¿Cuáles son las estrategias para trabajar contra la deserción de clientes?

Promujer está implementado incentivos para nuestras clientes, estamos empezando a trabajar con tasas diferenciadas para las más antiguas, estamos empezando a darles víveres, diplomas, una serie de diferentes bonos según las socias más antiguas se vayan quedado en la institución, sabemos que las clientes más antiguas son también nuestras más mimadas y ellas quieren ser tratadas de manera diferente y eso es lo que estamos tratando de hacer en esta etapa.

RESPUESTAS DE IVÁN MANCILLAS

¿Cual ha sido el impacto de cancelar la cuenta interna ante las socias?

Obviamente en el momento de decir "a partir de este próximo ciclo no se maneja la cuenta interna", causa un desconcierto pleno y total, hay quien dice qué va a pasar con mis utilidades que manejamos dentro del grupo. Una de nuestras prioridades es acercar esta oportunidad a un mayor número de clientes, el promotor nuestro estaba llevando un 70% de su tiempo cuidando una cuenta que le impedía tener presencia en ese otro posible grupo que lo podía estar esperando. Normalmente me preguntan qué tiempo se llevaba una reunión nuestra, se llevaba dos horas a dos horas y media con los problemas propios del manejo de la cuenta interna.

Y ¿por qué existe? al día de hoy ocupamos alrededor de 30 minutos en una reunión, 20 a 30 minutos que consiste exclusivamente en el pago de la deuda que se tiene dentro del programa. Porque, a nosotros muchas de nuestras clientas nos decían "permíteme reintegrarme a la fase productiva a la cual pertenezco", muchas de ellas tienen comercios, tienen pequeñas misceláneas, etc., "el hecho de estar entre dos a tres horas en una reunión es que estoy perdiendo la oportunidad de hacer negocio. Permíteme reintegrarme lo más pronto posible". Hoy, mucha gente nos está planteando la posibilidad de no ir a la reunión, simplemente enviar un pago, que eso tampoco lo consideramos viable, consideramos que todavía no es el momento. Quizás eso lo estamos aplicando dentro de criterios de flexibilidad que es otro tema, básicamente el problema fue el tiempo que consumía atender la cuenta interna.

¿Podría explicar el rol del préstamo paralelo?

Básicamente es para solucionar ese hueco que deja la falta de existencia de la cuenta interna. Nosotros ejecutamos un crédito alternativo, un crédito paralelo, a partir de la cuarta semana hasta la octava, con la intención de que cuando se termine el ciclo terminemos tanto un crédito como el otro. Algo muy importante para nosotros es arrancar ciclos con cuentas saneadas, no montar un ciclo con deuda del anterior, simplemente porque por control es muy difícil para nosotros.

RESPUESTAS DE MIGUEL ANGEL ORTEGA - COMPARTAMOS

¿Cual medidas existen o usan para evitar el fraude?

Para evitar el fraude la herramienta principal es la información al día, como decía Iván Mancillas, este negocio vive de la información, cuando arrancamos, estoy hablando de hace diez, once años, nuestra información era mensual, al día de hoy es, puede decirse si quieres *verificar* la información cada media hora se puede, qué colocaste, qué has recuperado, cómo lo has recuperado, en dónde lo has recuperado. Mientras no tengamos ese sistema de información que nos dé la base para la toma de decisión, no podemos tener la seguridad de lo que estamos haciendo, eso es clave para evitar el fraude.

Algo también que ha sido de gran apoyo, como decía Iván Mancillas, es el área de control metodológico, es una innovación en la institución este departamento que podemos llamar de control metodológico o de auditoría interna pero es básicamente una prueba de que se esté aplicando la metodología.

Tenemos un área de capacitación por medio de la cual pasan todos nuestros empleados, un proceso de certificación en el cual se evalúa que lo que pasó por el aula se esté aplicando, y una vez que está en campo, después de cierto tiempo, viene el área de control metodológico, en el cual tiene que estarse cumpliendo puntualmente con lo que hacemos como metodología. La metodología tiene que ser cien por ciento estandarizada, no puede ser posible que en alguna de nuestras agencias o sucursales la apliquemos de cierta forma y en otras también se adecue a la comunidad, eso no es permitido, porque tenemos que hablar de una manera homogénea, de cómo aplicar, y también cómo evaluarlo. Entonces es parte de lo que hemos visto para evitar el fraude.

¿Cómo logran la promoción?

La promoción la hemos logrado con servicio, con oportunidad, con responsabilidad y honestidad. La mayor promoción y mejor es la de boca en boca, pero con el testimonio del servicio, eso ha sido clave para nosotros como institución.

Financiera Compartamos *se ha preocupado por fortalecer lo que es el aspecto financiero, ¿qué ha pasado con voltear a ver el crecimiento de las socias?*

Compartamos siempre parte de su misión: estar en el momento oportuno para poder ofrecer servicios. Desde que arrancamos con el perfil cien por ciento de un donativo, y a veces lo acompañamos con algún otro sistema de apoyo a los diferentes grupos, hablo del programa alimenticio, etc. Nuestra gran duda y preocupación al decir no va a haber donativo que nos alcance para poder cubrir el mercado que quisiéramos, porque en un cierto momento alcanzábamos de donativo cien en equipos eran 200, 300 hasta cuántos donantes íbamos a necesitar tener para poder llegar a esto. Entonces llega el momento de fortalecer el aspecto financiero pero en aras y en vías de no perder la atención hacia quién vamos.

La tasa que maneja la institución es enfocada al cliente que atiende y no se desliga del aspecto social que también maneja. En el mercado que atendemos la tasa es competitiva, de acuerdo al mercado que ofrece ese producto. Es importante comentarles que como institución nos hemos preocupado en cómo llegamos con ese recurso para poder proveerlo a nuestros clientes, pero para nosotros la persona es primero, y hablo tanto de nuestro cliente interno como del externo.

A la vez que fortalecemos con capacitación, con plan de carrera, plan de vida dentro de la empresa -las medidas para apoyar al cliente- también tenemos lo que llamamos los criterios de flexibilidad, las alianzas estratégicas con otras instituciones, los descuentos que se le pueden conseguir por el volumen de clientes que manejamos, las diferentes empresas que ofrecen servicios.

¿Cómo es que logras incentivar a tus promotores?

Hay un plan de incentivos específico en el cual tenemos una parte fija y una parte variable. La parte variable va de la mano con la productividad.

¿Cómo es la estrategia jerárquica para autorizar un préstamo?

Es un Comité Directivo, un Comité Zonal, Promotor de Bancos Comunales. El escalón para autorizar un crédito es directamente el promotor, allí es donde se define cuál es el monto a colocar, pero obviamente con el aval de las socias o clientes, nosotros en base a eso y a exigir que sean solidarias

entre ellas se define en ese instante la renovación del crédito y del monto. Obviamente, para nosotros va de la mano con el ahorro que tiene. El ahorro está en una cuenta en un Banco Comercial, de la cual nosotros pedimos un 10% del crédito que otorgamos no a nombre del programa sino a nombre del Banco Comunal, y es simplemente un respaldo del crédito, la verdad que esa es una base nada más figurativa porque, insisto, el programa no toca esos recursos.

¿Cuál consideras que es la fortaleza principal del personal operativo y cómo la logran?

La capacitación para nosotros es básica y la motivación para que sigan haciendo las cosas bien, un personal capacitado y motivado realmente nos garantiza en gran medida el éxito de la operación.

¿Cuenta con un área legal?

Existe un departamento legal. Dependiendo del tamaño de cartera, dependiendo de la sucursal, hay departamento legal por región, se tiene a veces por sucursal dependiendo del tamaño. Los puntos de flexibilidad que tenemos: en ocasiones esas clientas a las cuales atendemos por el tipo de negocio que tienen, por las distancias que a veces tienen que recorrer, se toma en cuenta ese material crediticio para no dejarlas fuera de un crédito próximo y brindarle su oportunidad.

Básicamente quería indicarles que para Financiera *Compartamos* el cliente es básico, de la mayor importancia en cuanto a lo que hacemos, lo que colocamos y para poder tener su satisfacción con atributos servicio, de calidad.

¿Qué pasa cuando existe esa variedad de socias o clientas y es la misma cantidad de servicios que ellas piden o diferencial del servicio que puedas otorgar?

Como institución, tenemos tres productos, el Banco Comunal, el grupo solidario y el individual. Obviamente, estos tres productos son para tres mercados un tanto diferentes, difícilmente logramos hacer una división de decir tú eres comunal, tú eres solidario, tú eres individual. ¿De qué depende? Del volumen del crédito que requieren, a medida que va cambiando la figura de la cual prestamos, eso depende entre otras cosas de la idiosincrasia etc., cultura de pago, cultura de crédito. Entonces, ¿cómo podemos atender esa diversidad?, ofrecemos esos tres productos en base a ello está diseñado para el mercado que atendemos.

RESPUESTAS DE GABRIEL GAITÁN

¿Cuál es el costo de aplicación del modelo de medición de la satisfacción?

Lo que hacemos es una alianza con una universidad, por ejemplo la Universidad Don Bosco en El Salvador, la gente que estudia mercadotecnia que está en últimos años hace el levantamiento de las encuestas, hemos entrenado a alguien para procesarlo en SPSS. Entonces todo eso, vinculando la organización con la universidad abarata el costo. Eso debería andar por unos 1,500 dólares cada vez, porque el muestreo es estadístico.

¿Qué política de remuneración se implementa con el promotor?

Creo que es un factor clave en el crecimiento de la expansión, en Enlace está ligado al crecimiento en clientes, a la retención, a la cantidad que genera cada crédito y al incremento de cartera. Hay como cinco o seis factores que evalúan al promotor. Tuvimos un sistema de incentivos donde se premiaba por tener cero mora, pero eso hacía que los clientes los miraran con cierta desconfianza porque podrían afectarles su riesgo, los rechazaran; entonces, ahora los indicadores se han balanceado y cubren todos los aspectos de una cartera sana pero con crecimiento.

¿Cómo miden la deserción de clientes?

Quizás antes hay que decir que la deserción estaba originada por el manejo de la cuenta interna. Igual que todos los ahorros a veces se perdían en manos de la directiva o en manos de algunos asesores. Con esta retroalimentación del cliente se congeló la cuenta interna, la gente sigue ahorrando pero al final del ciclo se le devuelve.

¿Qué pensamos hacer para el futuro con esa cuenta interna? O se convierte en una contrapartida del crédito, es decir si el Banco Comunal necesita 3 mil dólares y tienen 500 en cuenta interna, la organización le va a dar 2,500, lo que nos permite atender más clientes y usar el ahorro de ellos para trabajar también porque no se puede tener en el banco los ahorros, en El Salvador ganan sólo 0.40% al año de intereses en una economía dolarizada.

Comenzamos haciendo grupos focales para ver cuáles eran las causas de la deserción, luego tenemos un sistema de información que es bancario, el COBIS, que registra la gente que está al inicio del período y automáticamente ve quiénes se fueron, pero, claro, como es automático a veces hay clientes que se atrasaron en recibir el siguiente ciclo, entonces el corte que hacemos a 30 puede tener más de lo que realmente es una deserción, a los 15 días se saca la deserción del mes anterior y nos dice cómo se ha movido la ausencia real de clientes. Anda entre el 15 y el 16% actualmente.

¿En cuánto tiempo alcanzaron la sostenibilidad?

Enlace tiene 10,500 clientes en este momento y de mayo del año 2002 a diciembre de ese mismo año se alcanzó la cobertura de costos, allí entramos en contradicción con todos los términos de autosuficiencia financiera, autosuficiencia económica, la empresa alcanza el punto de equilibrio y no se alcanza y cuando ya alcanzamos el punto de equilibrio vamos por el punto de suficiencia máxima. Entonces estamos en esa etapa ahorita, pero con todo el análisis de producto en ocho, diez meses se puede alcanzar, siempre y cuando la gerencia esté al tanto del proceso.

gado al crecimiento
nto de cartera, hay
centivos donde se
cierta desconfianza
ndicadores se han
nto.

e la cuenta interna
manos de algunos
nte sigue ahorrando

n una contrapartida
n cuenta interna, la
r el ahorro de ellos
alvador ganan solo

s deserción, luego
s gente que está al
o es automático, a
rte que hacemos al
ca la deserción del
ntre el 15 y el 16%.

nbre de ese mismo
os los términos de
unto de equilibrio o
unto de suficiencia
producto en ocho
roceso.

PANEL I

"El mercado objetivo de Bancos Comunales y los diferentes enfoques aplicados"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Isabel Ramos / CAME - México
Frank Rubio / Catholic Relief Services - Perú
Gloria Díaz / Perú

Moderador: Susana Moscoso / Manuela Ramos - Perú

CAME: Una experiencia de finanzas populares en México

Isabel Ramos*

A manera de introducción quiero empezar con un par de citas textuales:

"Durante mucho tiempo en México se pensó que las personas de escasos recursos no podían, por su condición, obtener servicios financieros de calidad, pues ha existido el mito de que la gente pobre representa altos riesgos crediticios ya que son personas que no pueden pagar o son incapaces de ahorrar porque son demasiado pobres para hacerlo" (Conde, 2000; Mansell 1995).

"Westley, Shaffer (1999: 97) mencionan que en la mayoría de países de América Latina, los bancos comerciales han demostrado una gran renuencia a prestar servicios al extremo inferior del espectro económico -microempresas, pequeñas empresas y familias pobres y de la clase trabajadora- que son el núcleo del movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en la región. Sin embargo, el alto nivel de desempleo y pobreza en que vive la mayoría de la población del país (cuando menos el 50% de los 100 millones de habitantes) ha abonado el camino para que muchos organismos o Instituciones de Microfinanciamiento (IMF) ofrezcan servicios en este ámbito que ayuden a soportar el constante deterioro económico. Una de las formas adoptadas es la creación y aplicación de metodologías que promuevan el ahorro y provean de financiamiento para actividades productivas. Estos servicios (préstamo, ahorro, capacitación, asesoramiento, etc.) se sustentan en algunas premisas tales como: que los pobres tienen necesidades insatisfechas; que las tasas de interés que les cobran los usureros son altas y riesgosas para la economía de los grupos domésticos, que los pobres han demostrado específicamente poder pagar tasas de interés de mercado, que las personas de pocos recursos tienen suficientes conocimientos sobre la "cultura financiera" (saben cómo usar sus créditos, cómo hacer sus compras en abonos, cómo participar en cajas de ahorro y/o tandas, cómo llevar su contabilidad, etc.)" (Mansell, 1995).

Las características que ofrecen los programas financieros para las personas de escasos recursos son:

1. que se consigue recuperar los préstamos en porcentajes cercanos al 100%;
2. muchos de los préstamos se hacen con metodologías con esquemas de grupos solidarios;
3. además el ingreso de la clientela está basado en un "aval social" (que puede ser la recomendación de un familiar, un amigo o amiga, vecinos, compadres o comadres, etc.).

Así, para llenar esta necesidad, el Centro de Apoyo al Microempresario I.A.P. (CAME) ha ofrecido desde 1993 servicios de ahorro y préstamo a través de la creación de Grupos Generadores de Ingresos (GGI), basados en la metodología de bancos comunales.

*Licenciada en Sociología, egresada de ENEP ACATLAN, UNAM. Experiencia en Docencia e Investigación. 11 años de experiencia en microfinanzas (Bancos Comunales, Capacitación Metodológica). Participante en Foros Internacionales. Representante del Proyecto en Evaluación de Impacto.

Un poco de historia

En 1985, la Ciudad de México sufrió graves daños y pérdidas a raíz del sismo que provoc creación y participación de muchas organizaciones en apoyo de la sociedad civil. En ese contex aparece la Fundación para Apoyo a la Comunidad (FAC), que promovía la creación de empleo pa la gente que había perdido (entre otras cosas) su fuente de ingresos. La característica primordial d FAC era el de surgir como un programa de desarrollo que rompía los esquemas asistencialistas a través del diseño de un proyecto denominado Fundación Los Emprendedores cuyo objetivo era impulsar empleos bajo la base de microempresas. La constitución del FLE orilló a su vez a la creación del Centro de Promoción y Superación Empresarial CEPSE (antecedente de lo que hoy es CAME que en 1991 dirigió su actuar específicamente a la capacitación de aquellos empresarios que estaban desarrollando proyectos productivos de orden familiar.

En 1992, Manuel de la Plaza de CAME, Alfredo Hubard de FLE y María O'Keefe de la Fundación Integral Comunitaria A.C. (FINCA), entre otros, se ponen en contacto y se unen para diseñar el Proyecto CAME en virtud de que había en este contexto una fuerte voluntad de participación social aunada al gran aporte metodológico de FINCA, lo que constituyó el planteamiento inicial para la conformación de CAME como un organismo de impulso social sobre la base del servicio financiero.

Es en mayo de 1993 cuando se inician las operaciones de CAME. En agosto del mismo año se otorga el primer préstamo, concentrándose en el Oriente del Area Metropolitana de la Ciudad de México. CAME ha venido, durante 10 años, otorgando créditos con el propósito de promover el autoempleo y la microempresa a través de Grupos Generadores de Ingresos-GGI que han delineado la metodología de Bancos Comunales al perfil que hoy nos caracteriza.

¿Quiénes somos?

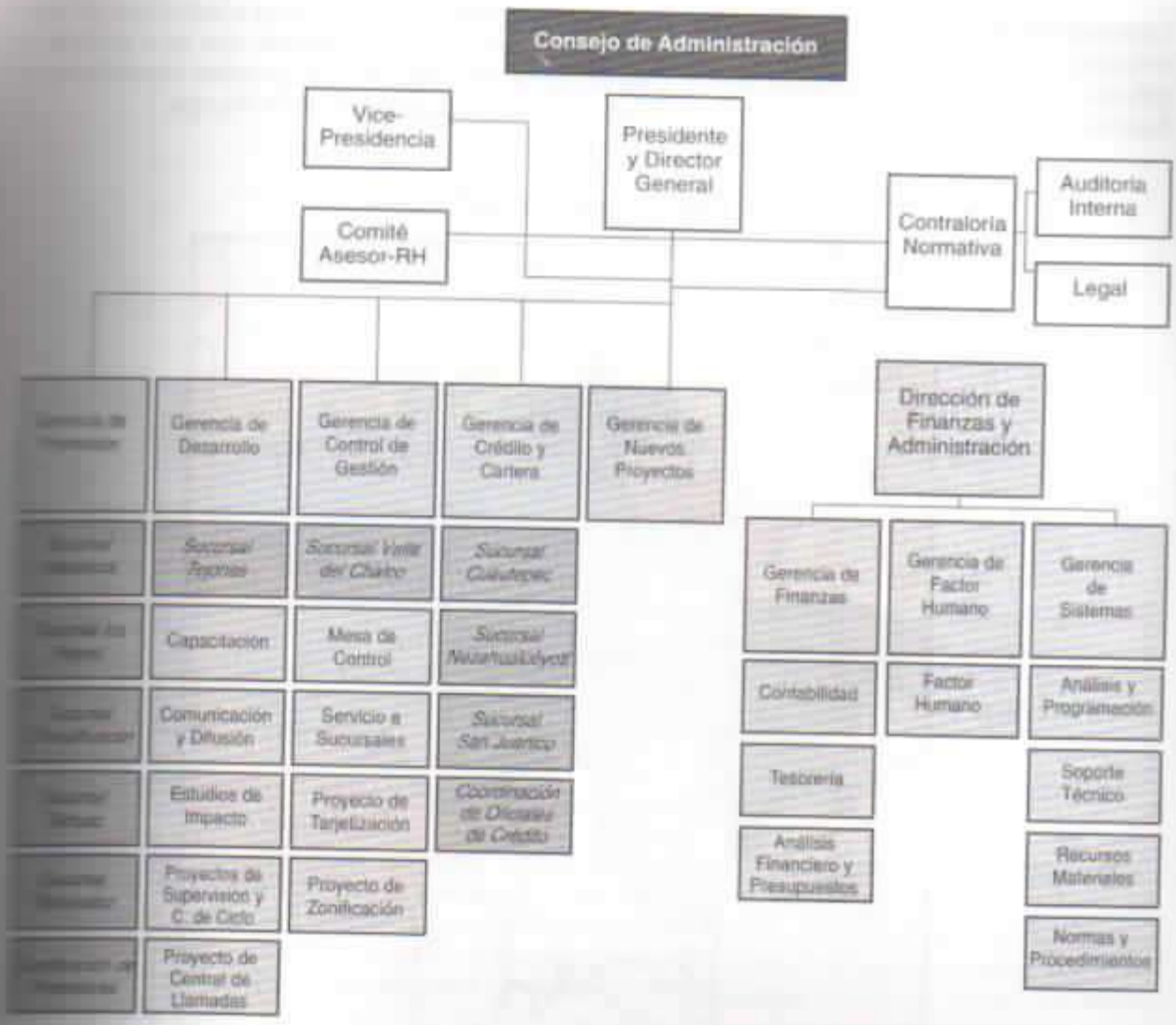
El Centro de Apoyo al Microempresario, CAME, es una Institución de Asistencia Privada, sin fines lucrativos, políticos ni religiosos, que promueve el ahorro y el crédito entre la población de bajos recursos económicos con el propósito de establecer las bases financieras de su propio desarrollo.

En nuestra estructura organizacional tenemos un Consejo de Administración, está también el Presidente y Director General y tenemos también una Dirección de Finanzas y Administración de quien depende directamente la Gerencia de Finanzas, la Gerencia de Factor Humano y la Gerencia de Sistemas. Tenemos también cinco gerencias adicionales, Gerencia de Promoción, Gerencia de Administración, Gerencia de Crédito y Cartera, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Desarrollo.

Estructura Organizacional

CAME sustenta su actuar en tres ejes principales: el Ahorro, el Crédito y las Actividades Productivas los cuales permiten a las personas desarrollar o fortalecer su espíritu emprendedor, con la expectativa de promover el autoempleo y fortalecer los lazos productivos de las comunidades en su radio de influencia.

El ahorro, ayuda a tener una visión hacia el futuro, para enfrentar situaciones de emergencia o a mejores oportunidades, está dirigido a crear el hábito de acumulación de capital para prever necesidades futuros, al igual que permite a los clientes manejar su propia vulnerabilidad.



El crédito propicia el aprendizaje en el manejo del negocio, además de que impulsa a los socio/as a conocer su propia capacidad de pago y permite hacer crecientes las cantidades de dinero que manejan.

Actividades Productivas, éstas requieren de financiamiento para crecer y consolidarse, al igual, el concepto de autoempleo adquiere un sentido comunitario que permite fortalecer la economía familiar así como el crear fuentes de empleo en el entorno.

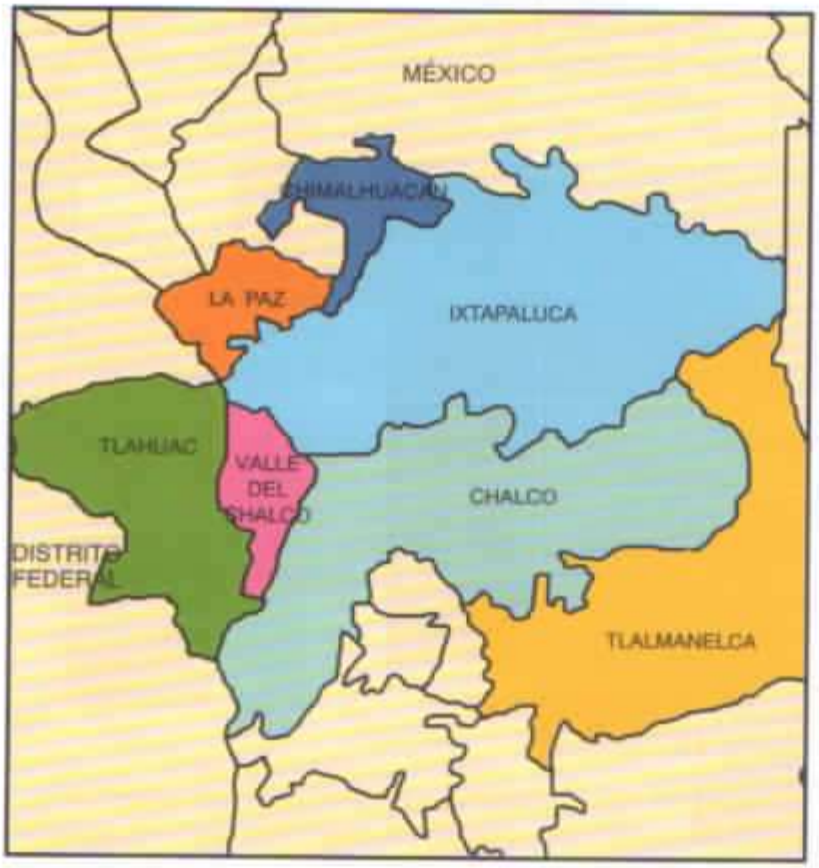
Área de atención

La zona de concentración de CAME es en los siguientes municipios del Estado de México: Chalco, Valle de Chalco, Ixtapaluca, Los Reyes, Chimalhuacán, Nezahualcóyotl, Tlalmanalco y Tlalnepantla (San Juan Ixtahuatepec); así como dos delegaciones: Tláhuac, Gustavo A. Madero (Cuautépec).

Los municipios se encuentran ubicados en su mayoría en la parte Oriente de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, son zonas que se han formado por el "reacomodo" poblacional de individuos que provienen de diferentes Estados del país, debido a la venta, entre la población de escasos recursos, de terrenos irregulares con fines habitacionales y a la acelerada construcción de viviendas de interés social.

La población del área donde opera CAME constituye un universo que concentra a individuos de bajos recursos con características poco homogéneas, siendo entonces una población que es el símbolo de pobreza urbana sujeta a complejos procesos económicos, sociales, etc., con grandes necesidades de financiamiento que les permita fortalecer sus estrategias vulnerables de supervivencia.

ÁREA DE ATENCIÓN



Misión

Proporcionar servicios financieros adecuados a la población en desventaja, inculcando la cultura financiera, la solidaridad y la responsabilidad, desarrollando la capacidad emprendedora, para fortalecer sus condiciones económicas y sociales.

Visión

Ser la institución líder a nivel nacional, confiable, y operando a niveles de excelencia, promoviendo el desarrollo integral de su clientela y personal. Influir en el sector de las Microfinanzas para promover su integración y desarrollo y participar en el diseño de políticas públicas.

Objetivo

Consolidar e impulsar microempresas familiares, promover la creación de fuentes de empleo en sus áreas de referencia.

Promover la formación de Grupos Generadores de Ingresos-GGI donde sus miembros participan democráticamente, reciben capacitación y cubren su demanda de servicios financieros.

DATOS RELEVANTES

Sucursales	10
Personal	Promotores: 130
Red	Prodesarrollo
Socio/as activo/as	36,937
GGI activos	1,383
Cartera Vigente	US $ 4'240,000
Crédito Promedio	US $ 230
Ahorro Promedio	US $ 340

Metodología

La metodología de los Grupos Generadores de Ingresos-GGI consiste en formar grupos que operan en ciclos de crédito de 16 semanas, con reuniones semanales, en donde el socio/a paga, en cada abono, la correspondiente parte de su crédito y además ahorran. El ahorro es semanal y obligatorio. El conjunto de estas dos acciones les permite tener un espacio de ahorro por un lado y por otro, tener acceso al crédito de manera solidaria, porque para la población-meta el ahorro es tan importante como el crédito. Cabe señalar que en CAME no se capta el ahorro de los usuarios, sino que son éstos, los usuarios, quienes lo realizan al interior de sus grupos en donde tienen una participación activa y democrática.

Existen dos tipos de préstamos en CAME: los de la institución y los que se hacen del Fondo Interno (los ahorros de los clientes). Los préstamos CAME que oscilan entre montos de 400 pesos (40 dólares) hasta 15,000 pesos (150 dólares) tienen un interés efectivo del 4.1%, mientras que los que se hacen del ahorro (interno y obligatorio) pueden ofrecerse a tasas de interés más altos, con el fin de producir más y así obtener mayores ganancias. Los préstamos CAME se tienen que pagar semanalmente y al final de cada ciclo (16 semanas) debe estar saldado, lo que les permitirá, como grupo, acceder a nuevos préstamos y a montos crecientes.

En cada virtud, la asignación de los créditos del Fondo Interno así como sus montos le corresponde al grupo en sí, sin intervención directa de la institución en las decisiones de su uso. Evidentemente, el solicitante del préstamo deberá cumplir con todos los requisitos establecidos tanto por el reglamento general de CAME, como por aquellas reglas específicas establecidas por el grupo. En lo que se refiere a las Reglas de CAME, en ellas se establece que los préstamos externos (de CAME) son exclusivamente para impulsar actividades productivas o pequeños negocios. Los promotores están encargados de organizar a los grupos y de apoyarlos en las actividades relacionadas al cierre de ciclo.

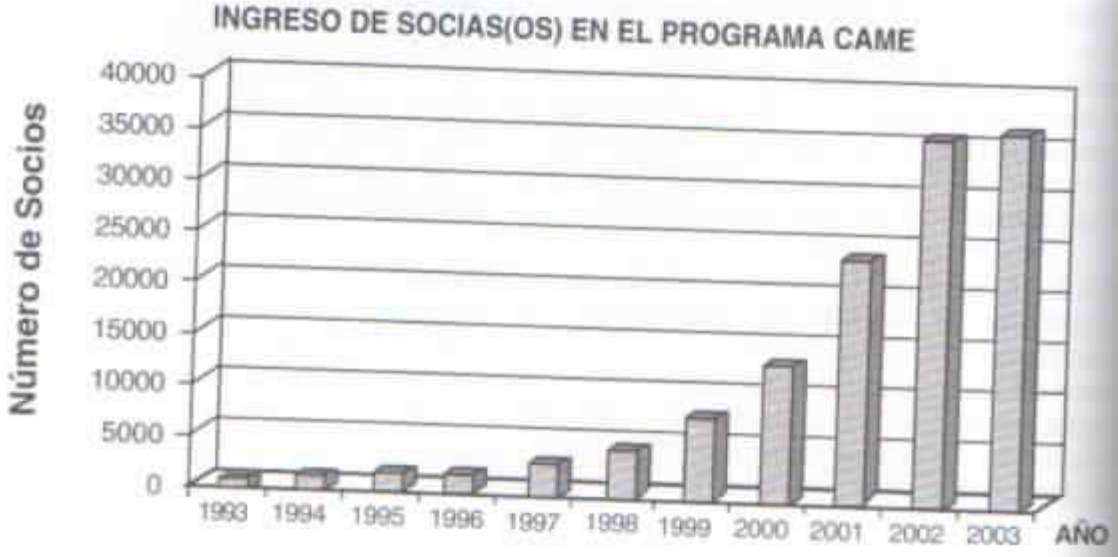
Las estrategias de CAME

CAME es una Institución de Asistencia Privada (IAP), sin fines lucrativos, políticos, ni religiosos, que promueve la creación de grupos de ahorro y crédito entre la población de bajos recursos económicos, busca movilizar y hacer crecer los recursos de la misma comunidad a fin de propiciar actividades generadoras de ingresos; además, atender las necesidades de financiamiento de los sectores de la población con escasos recursos o en condiciones de pobreza que ha sido marginada por las instituciones de intermediación financiera bancarias y no bancarias.

El crecimiento

A lo largo de 10 años el comportamiento de CAME ha mostrado una tendencia creciente, dura
los primeros años, de agosto de 1993 a diciembre de 1996 el número de socio/as se incremento
470 número inicial- en forma paulatina permitiéndole al organismo alcanzar 1,741 socios, es d
un crecimiento modesto pero sostenido. Durante el bienio 1997-98 el crecimiento se da de man
dinámica. Esta tendencia se mantiene hasta finales del 2001 donde se dan tasas de crecimi
superiores al 50% anual, las cuales nos permitieron rebasar las 20 mil personas participando e
programa (de diciembre del 2000 a diciembre del 2001 el número de clientes pasó de 13,64
23,872 clientes). Todo esto en base a un plan de expansión con la apertura de nuevas sucursa
así como también en base a más personal de promoción; sin dejar de lado, naturalmente,
condiciones socioeconómicas que han sido difíciles para la población.

Los años posteriores han sido semejantes. Hoy, contamos con 36,937 clientes, el 2003 ha sido
año de consolidación de procesos, de nuevos proyectos y de innovaciones tecnológicas. C
mencionar que el crecimiento también se dejó entrever en los montos de cartera que pasó de
mil dólares en 1997 a los 4.8 millones de hoy.



Impacto social, uso activo del Fondo Interno

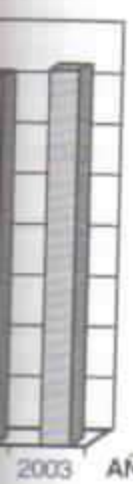
El sistema de microfinanciamiento de CAME, pertenece al que no capta ahorro, al menos
directamente, sino que son los GGI quienes cumplen esta función, así como la de hacer los préstam
del ahorro interno. Así que los socios pueden tener acceso, además, al préstamo interno.

Y es esta variable, una de las principales fortalezas de la metodología de CAME ya que ha sido
progreso del ahorro en el seno de los GGI lo que hace que éstos cuenten con un Fondo Inter
100% activo. Al respecto, CAME ha venido "normando" en el transcurrir del tiempo el uso de es
recursos con la sana intención de hacer de su movilidad un proceso accesible así como transpare
que no represente altos costos para la organización.

La capacitación al promotor social, se especializa en buena medida en el uso de estos recurs
fomentando en el cliente la buena toma de decisiones, así como el minimizar sus riesgos frente
esta segunda opción de financiamiento, ante una reglamentación que permita un uso controlado
los recursos internos de los grupos.

a creciente, durante
s se incremento -de
741 socios, es decir
to se da de manera
sas de crecimiento
s participando en el
pasó de 13,641 a
nuevas sucursales
, naturalmente, las

el 2003 ha sido un
ecnológicas. Cabe
a que pasó de 343



rro, al menos no
cer los préstamos
interno.

ya que ha sido el
un Fondo Interno
o el uso de estos
omo transparente

e estos recursos
riesgos frente a
so controlado de

El Fondo Interno, en la propia voz de los clientes, es un servicio adicional que ofrece CAME, es un fuerte instrumento de mercado institucional pues permite ofrecer fuentes de financiamiento en plazos diferenciados y responder a necesidades claves del cliente. Esto implica entonces, el Fondo Interno visto desde la perspectiva de CAME como una herramienta de desarrollo social, el cual repercute en una sólida vinculación comunitaria a través –insisto- del aprendizaje que implica su buen uso.

El Fondo Interno trae consigo el que el cliente valore el otro lado del programa: el ahorro, pues es un compromiso en cuanto a la consolidación de sus recursos a favor de mejorar la situación económica de cada quien. El ahorro sirve para que los clientes empiecen a evaluar su capacidad crediticia, de manera que nadie reciba un crédito mayor a sus posibilidades de pago.

El uso sano del Fondo Interno genera rendimientos atractivos que coadyuvan a que la gente consolide su hábito por ahorrar generando así una visión a futuro.

Hay que recordar que aunque hoy el Fondo Interno tenga un marco regulatorio para el GGI, éste contribuye a que sus integrantes aprendan el manejo financiero y aumente la confianza de su propia inversión, así como los toma con un sentido amplio de responsabilidad ante el manejo de los recursos haciendo entonces que se hagan evaluaciones un tanto más profundas ante el uso de sus propios recursos.

Las Reglas CAME

CAME se dio a la tarea de hacer de su proyecto un todo homogéneo, justo en la búsqueda de su consolidación ha venido desarrollando desde 1998 la sistematización metodológica a través de la emisión de las Reglas CAME, mismas que son las normas de operación que rigen las acciones de los clientes al seno del Grupo Generador de Ingresos.

Implementación del Proyecto: "Uso de Tarjetas de Débito"

Las innovaciones tecnológicas son diariamente tema de conversación. En nuestro caso, CAME ha consolidado en este año el Proyecto de Uso de Tarjeta de Débito a través de un convenio con la banca formal.

Este proyecto consiste en la distribución del otorgamiento de tarjetas de débito (proporcionadas por la banca comercial) entre los diferentes socios de los Grupos Generadores de Ingreso (GGI) con el propósito de reducir costos de transacción de los acreditados. El programa tiene una serie de beneficios asociados:

- El acreditado no requerirá mantener dinero en efectivo.
- Puede hacer retiros en cualquier Cajero Automático.
- Puede pagar en comercios que acepten pago con tarjeta.
- Puede pagar servicios por medio de la tarjeta.
- La tarjeta no requiere tener saldo mínimo.
- Horarios abiertos en cuanto al uso del cajero automático.

- Recepción de remesas en la tarjeta.
- El uso de la tarjeta de débito contribuirá al empoderamiento de los miembros de los Grupos Generadores de Ingreso.

A nivel institucional:

- Control de asistencia de los promotores a los Grupos, proporcionándoles un mejor servicio.
- Se fortalece la metodología de crédito grupa, incentivando la participación en la toma de decisiones del otorgamiento de los créditos
- Disminución de cargas de trabajo y costos en la sucursal al eliminar la expedición de cheques, emisión de fichas de traspaso y sustitución de cheques.
- Información con mayor oportunidad de los pagos realizados por los grupos.
- Al disminuir la expedición de cheques, se simplificará el proceso de conciliaciones bancarias, se tendrá un mejor control interno y una mayor oportunidad de la información.
- La implantación del proyecto de tarjetas de débito contribuirá al desarrollo de nuevos modelos de masificación de servicios financieros tanto para CAME como para otras entidades financieras.
- Disminución de riesgos de fraude.

Central de Llamadas

Las actividades en campo de los promotores son una parte importantísima para la operación de CAME. Sin embargo, en el marco del crecimiento suele complicarse un poco, tanto el seguimiento del personal, como el tener comunicación directa con los clientes. CAME entonces se dio a la tarea de desarrollar una aplicación automatizada a través de la cual satisfagan estas necesidades de monitoreo y comunicación.

La Central de Llamadas, nos permitirá tener certeza en la puntualidad de la apertura de nuestras sucursales, así como el poder monitorear el trabajo en campo del promotor. Al igual nos permitirá atender con mayor oportunidad aquellos casos de morosidad y dar un sentido de mercado a la aplicación. El proyecto va acompañado de una línea de asistencia a clientes: quejas, dudas y sugerencias que orientaran el actuar de CAME en función de las necesidades de los socio/as.

Sin duda, la metodología de Bancos Comunales ha sido el punto de partida para muchos programas que se desarrollan en una serie de países de América Latina como del mundo. En ella se conjugan el propósito tácito de mejorar la condición de las familias en posición de desventaja económica y el empírico manejo de sus finanzas, pues estos manejos rescatan -sin más- los valores comunitarios y los consolidan, pues no los excluyen como es el caso de la banca formal.

Los Grupos Generadores de Ingresos-GGI creados por las personas a través de CAME han incorporado nuevas propuestas a un modelo basado en Bancos Comunales, sin que esta incorporación trastoque en ningún momento los principios esenciales de la metodología inicial, los cuales plantean el gran potencial financiero de la población de escasos recursos que desean hacer crecer sus comunidades con procesos financieros sólidos, confiables, oportunos y que sean potenciadores de tomas de decisiones en grupo a través del desarrollo de procesos de autogestión.

ENFOQUE HACIA LOS POBRES EN MICROFINANZAS: La experiencia de Catholic Relief Services/Perú

*Frank Rubio**

Primero quiero agradecer a la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales, por permitir nuestra participación en este evento. Lo que voy a presentar a continuación es un resumen de las estrategias que hemos implementado en los últimos cuatro años, en unión con nuestro socio estratégico *Caritas* del Perú, en el enfoque hacia los más pobres a través de programas de microfinanzas.

Antes de abordar el tema, haré una presentación sobre la institución que represento Catholic Relief Services – CRS: Somos una entidad de la Iglesia Católica de los Estados Unidos, digamos que somos la *Caritas* de los Estados Unidos. Venimos trabajando en el Perú desde el año 1954, a través de socios estratégicos locales, nosotros no operamos los proyectos directamente, trabajamos a través de socios, y tenemos tres áreas de programación: Sociedad civil, Desarrollo Rural y Microfinanzas Urbanas y Rurales.

Específicamente CRS apoya, a través del Area de Microfinanzas, con asistencia técnica y financiamiento, tenemos una especialización en las áreas de: productos de créditos grupales y en el tema de desarrollo institucional, en por ejemplo: desarrollo de productos, ingeniería de productos, créditos y análisis financieros.

Aquí en Perú nuestro socio estratégico principal es *Caritas del Perú*, CRS proporciona asistencia técnica a través del programa de microfinanzas que se llama ***PODERES***, este es un programa. financiado con recursos de USAID. Es un programa que se inició en el año 2001 y fue la continuación de un programa que se llamaba ***PROMESA***, que recién ha terminado este año .

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores de desempeño del programa, a fin de poder tener una idea de en qué situación estamos:

PROGRAMA PODERES: DESEMPEÑO OPERATIVO

Indicadores	31/VIII/03	30/IX/04 (Proyectado)
Cartera Activa	US$ 1'823,845	US$ 3'356,930
N° préstamos	13,955	21,670
N° agencias	12	13.83%
Cartera en Riesgo	9.61%	3.83%
Sost. Operativa	98%	113%
Sost. Financiera	73%	90%

* Catholic Relief Services - CRS

A finales del mes de agosto del 2003, tuvimos una cartera de casi 1.9 millones de dólares, cerca de 14 mil préstamos, doce agencias y una cartera de riesgo, quizás un poco preocup de 9.61%, y nuestra sostenibilidad operativa y financiera de 98% y 73% respectivamente. A como ven, estamos proyectando ambiciosamente en este año, duplicar nuestra cartera, aum el número de préstamos activos en 80%, y eso a través de la estrategia que tenemos de trat mejorar de manera muy fuerte nuestras eficiencias, cosa en la que estamos trabajando actualm y esperamos con esto lograr la sostenibilidad operativa y casi la sostenibilidad financiera tal c se indica.

Ahora paso a hablarles sobre la estrategia de enfoque a los pobres, el cual parte desde la m que CRS-Caritas se ha trazado en el programa de Microfinanzas: Proveer servicios de calid Microfinanzas para los microempresarios más pobres, fomentando una cultura de justicia, p solidaridad.

Nosotros hemos optado trabajar con los más pobres, porque pensamos que es importante, c entidad de la Iglesia, ayudar a los que más lo necesitan y también porque pensamos que el des no puede ocurrir sin la reducción de pobreza.

En ese sentido las estrategias de enfoque a los pobres en el Perú ha tenido dos etapas: De 19 2002 – Indirecta y del 2002 al 2006 Directa.

1. Estrategia de Enfoque "indirecta" hacia los pobres (2000-2003)

Es importante señalar cuales fueron los aspectos criticos de la estrategia indirecta:

- Selección de zona de trabajo: Departamentos, que geográficamente fueron predeterm por USAID, basados en los corredores económicos (áreas seleccionadas como prioritarias lucha contra la inseguridad alimentaria).
- Características de los productos: Determinación de los montos de préstamos (Asociación E Comunal – ABC - US$144 / Grupos Solidarios – GS – US$291), frecuencia de reuniones, cr grupales.
- Enfoque hacia las mujeres

En los meses de Enero a marzo del 2003 se realizó un estudio de pobreza y se estableció la lín base. El objetivo del estudio incluía la determinación de niveles de pobreza de los client programa.

Se estableció una línea de pobreza y una línea de extrema pobreza, utilizando el método de como aproximación al nivel de ingreso de los hogares. La línea de pobreza fue determinado p costo de una canasta básica de consumo, y la Línea de extrema pobreza, fue determinado p costo de una canasta básica de alimentos que garantiza el acceso a mínimos nutricio determinados de acuerdo con parámetros internacionales.

Es importante en este punto tener claro la definición de extrema pobreza como aquella situac la que los gastos de consumo están por debajo del costo aplicado a la línea; y la definic pobres No extremos, como la situación en la que la magnitud de gastos de consumo es m costo aplicado en la determinación de la línea.

lones de dólares
un poco preocupa
spectivamente. Ah
stra cartera, aume
tenemos de trata
abajando actualm
ad financiera tal co

parte desde la m
ervicios de calida
tura de justicia, p

es importante, co
mos que el desar

os etapas: De 19

3)

recta:

on predetermina
omo prioritarias e

s (Asociación E
reuniones, cré

stableció la lín
de los clientes

el método de g
determinado p
determinado p
imos nutricion

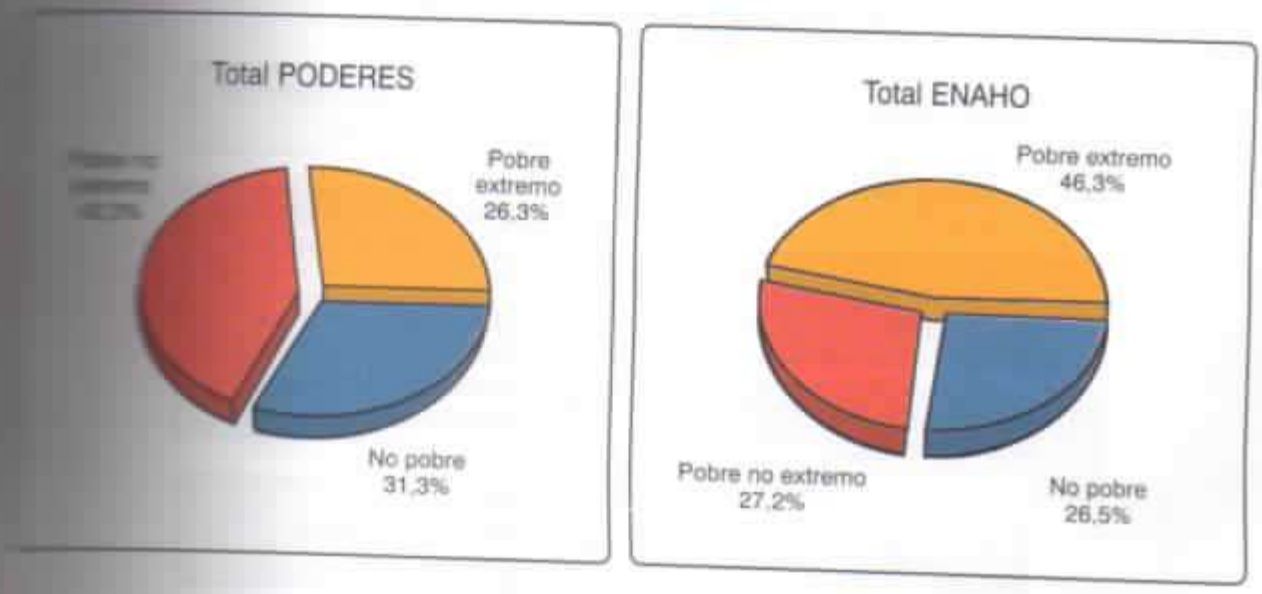
quella situacion
y la definición
nsumo es men

Del estudio tenemos los siguientes resultados que muestra el perfil de un cliente típico:

- 94% de los clientes son mujeres
- 38% son jefes de hogar. 1 de cada 4 jefes de hogar son mujeres.
- 42% tienen edades entre 26 y 45 años
- Más de 74% son casados o convivientes
- 29% tiene estudios primarios, 43% secundarios y 28% superiores.
- Las actividades principales están vinculadas a comercio, 22% vende ropa, 17% vende abarrotes, 8% vende alimentos preparados, 7% productos agrícolas pecuarios.
- 37% desarrolla el negocio en su domicilio, 24% es ambulante, 16% en puestos de mercados, 16% en taller, tienda, etc.
- *La antigüedad del negocio es de 7,2 años en promedio.*
- El promedio de miembros del hogar es 4,5 personas
- Los ingresos per cápita oscilan entre 51,6 y 103,6 dólares
- Los hogares tienen 8,25 bienes duraderos en promedio
- Los tipos de bienes predominan radio, cocina a gas, plancha, licuadora y televisor a colores.

El siguiente diagrama muestra la clasificación de la cartera en el programa PODERES, comparativo con la distribución a nivel del ENAHO:

CONDICIÓN DE POBREZA DE LA CARTERA DE CLIENTES

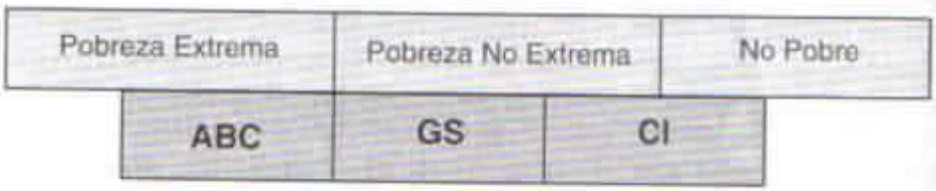


Conclusiones de la estrategia indirecta:

- Aunque casi el 70% de los clientes se clasifican como pobres (extremos y no extremos), un
no son pobres.

- De acuerdo con su misión como entidad de la Iglesia, Cáritas/ CRS, quieren alcanzar ma
niveles de pobreza en su programa de microfinanzas en Perú. Esto sin arriesgar la sostenib
del programa.

- Enfoque hacia estratos socio-económicos con producto microfinanciero adecuado a su re



2. Estrategia de enfoque "directa" a los pobres (2003-2005)

Aspectos críticos de la estrategia "directa":

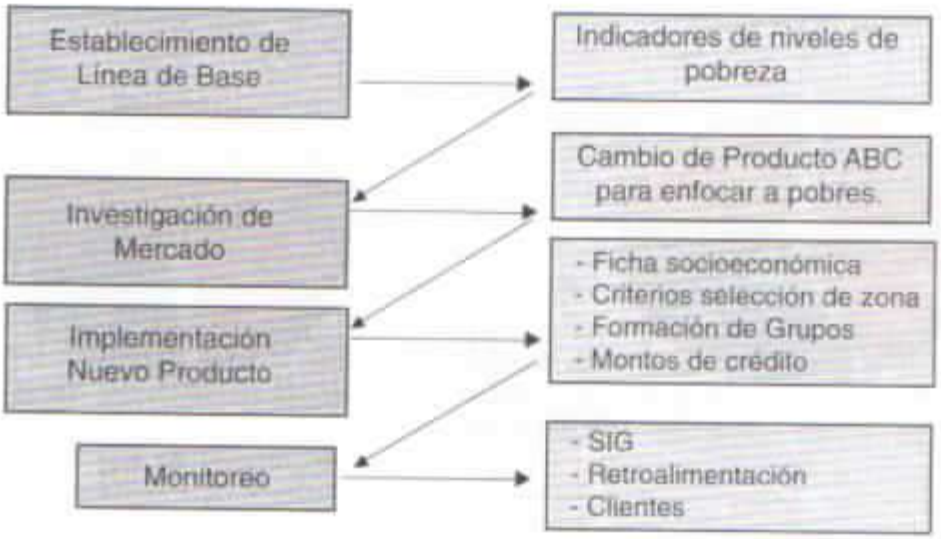
- Disponer de información confiable sobre enfoque de cliente.

- Utilizar el estudio de mercado - "market research"- para entender las necesidades de los po
y realizar los cambios de producto de crédito.

- "Institucionalizar" procesos para asegurar el enfoque a los más pobres

El sistema de enfoque a los pobres se muestra según el siguiente diagrama, señalando a la izqu
las etapas, y a la derecha los resultados de cada etapa:

SISTEMA DE ENFOQUE A LOS POBRES



Aspectos a tener en cuenta en la recopilación de Información confiable sobre enfoque de mercado:

- Importancia de la información secundaria
- Determinar el tamaño de la muestra representativa
- Utilización de instrumentos simples: pocas preguntas, que no tomen mucho tiempo (1 hora máximo)
- Información cuantitativa y cualitativa

En respecto al monitoreo y retroalimentación se ha establecido:

- El uso de la Ficha Socioeconómica como instrumento para monitorear niveles de pobreza
- Realizar entrevistas de salida
- Estrategia de expansión del producto ABC, en zonas rurales.
- Sistema de Información Gerencial SIG: incluye información sobre niveles de pobreza
- Brindar incentivos al personal que logra la metas de pobreza.

Sin embargo se presentan otros aspectos críticos, como es la inversión inicial, la que puede alcanzar [illegible]00,000, realizar el costeo de cada producto (ABC, GS, CI), analizar los costos para mantener sistema, y la capacitación – concientización del personal.

MERCADO OBJETIVO Y ENFOQUES EN MICRO FINANZA

Reflexiones para retomar objetivos de desarrollo

*Patricia Fuertes Medina**
*Gloria Díaz Campoblanco***

Antes de presentar el tema que nos ha convocado quiero comentarles un poco la historia de
ponencia. Inicialmente fue invitada Linda Mayoux, una consultora inglesa especialista en gén
microfinanzas, nos aceptó de muy buen agrado sin embargo razones de trabajo impidieron
finalmente nos acompañara.

Dada la importancia del tema género, aspecto que queríamos fuera planteado en su vinculación
las microfinanzas tuvimos de inmediato y con el tiempo ad portas ver otra especialista, es así
contactamos con Patricia Fuertes, especialista en desarrollo y temática de genero, quien con
cariño asumió el reto y aceptó hacer la ponencia. Intercambiamos algunos puntos de vista
nuevamente, por razones de trabajo no ha sido posible que ella nos acompañe, por lo que
tratar de hacerlo lo mejor posible.

El Objetivo de la ponencia

Es reflexionar sobre las vinculaciones entre micro finanzas, pobreza y mujeres para retomar
nociones y objetivos de desarrollo en el discurso actual.

Estructura de la presentación

- Evolución del rol de las micro finanzas en el debate sobre el desarrollo, el enfoque de gé
- Avances, vacíos y encrucijada en el desarrollo de la experiencia
- Lecciones aprendidas

* Economista graduada en la la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de administración y asesoría de
empresas (MSM-Maastricht). Especializada en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos, programas y políticas
empoderamiento social y económico de grupos de pobreza en áreas rurales y urbanas. Consultora independiente para
agencias de cooperación para el desarrollo (SNV, Brout fut die Welt)

** Licenciada en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de PostGrado en Investigación y
Políticas Públicas. Mención en Economía y Administración de Empresas en el Instituto Torcuato Di Tella/Argentina.
programa de Financiamiento Credimujer del Movimiento Manuela Ramos.

El Rol de las Micro finanzas

Hablar del rol de las Microfinanzas nos introduce a la temática del Desarrollo, tema sobre el cual existen diferentes perspectivas teóricas y políticas que fueron enriquecidas, en las últimas décadas del siglo pasado, con múltiples debates y nuevos conceptos como los de equidad de género, empoderamiento de las mujeres y el tema de los derechos humanos.

Hablar del rol de las microfinanzas nos lleva entonces a:

- Retomar ciertas nociones como la de *intervención de desarrollo*
- Las intervenciones de desarrollo son *políticas*.
- A través de ellas buscamos producir *cambios sociales* es decir, reducir desbalances (de poder). Desbalances *estructurales como: pobreza e inequidad de género.*
- Son decisiones políticas que se traducen en inversión de recursos y grupos sociales a las que estos se dirigen.
- Esto supone uso de *instrumentos* para lograr el *cambio social*

Del Crédito a las Microfinanzas

Se manejan varias hipótesis sobre su potencial, sirven para:

- reducir la pobreza, (ampliamente estudiado)
- reducir la inequidad de género (en debate)
- desarrollar mercados, etc. (sin estudios)

Algunas validadas y otras no.

En la década de los 70' las microfinanzas comenzaron a tener relevancia en la temática del desarrollo, consolidándose en los 90' en una de las estrategias más populares de promoción del desarrollo, tanto desde posiciones políticas de izquierda como de derecha

- Pasó de ser **un** instrumento de desarrollo a ser **"el instrumento"** de desarrollo.

El crédito puede contribuir y de hecho lo hace allí donde se dan ciertas condiciones.

Enfoque de género y micro finanzas:

En el debate actual sobre el desarrollo, el enfoque de los Derechos Humanos incorpora la equidad de género como uno de los aspectos que se busca lograr.

- Llegar a los más pobres y empoderar a las mujeres para lograr equidad no es poca cosa. Es reproducir la batalla entre David y Goliat.
- Pequeños préstamos de US $50, ¿serán suficientes para combatir desbalances estructurales de siglos y agudizados en las últimas décadas?

- Desbalances estructurales (pobreza e inequidad) en los que más de un actor es involucrado:Estado, empresas, familias, instituciones sin fines de lucro, especialmente el Estado

A modo de ilustración, y como guía a construir en cada realidad o espacio donde se busca intervenir presentamos la siguiente matriz de limitaciones de genero que enfrentan las mujeres:

LIMITACIONES DE GÉNERO

Areas/ Niveles	Individual	Familiar	Contexto comunal y global
Financiero	Falta de acceso a Serv. Financieros. Falta de garantías reales. Sin derechos de propiedad efectiva	Control diferenciado de ingresos. Los hombres controlan los de mayor monto porque controlan los activos que los generan	Percepción social de que sólo los hombres controlan dinero crédito
Económico	Actividades de subsistencia o de baja rentabilidad. Alta carga de trabajo doméstico	Acceso y control de recursos productivos desiguales.	Estereotipos sobre roles "apropiados" para las mujeres en la economía y los mercados. Los mercados con mayor rentabilidad son los "sectores de hombres"
Social Cultural	Niveles bajos de alfabetización y educación formal		

La experiencia muestra que:

- Significativo número de mujeres enfrentan limitaciones para acceder a servicios financieros. Siendo mayor la limitación y exclusión en el ámbito urbano marginal y rural.
- La mayoría de mujeres invierte en actividades inseguras y de baja rentabilidad.
- En los casos de éxito, tanto para mujeres como para hombres, el *nivel educativo* y la *experiencia previa* en el mercado laboral son determinantes en una iniciativa empresarial.

Y....

- Nivel educativo y experiencia previa en el mercado de trabajo son variables *estructurales*
- Dependen del acceso legitimado que a éstos alcanzan los individuos en cada sociedad y hogar

También la experiencia muestra que:

- Actividades reproductivas siguen concentrándose en las mujeres. Lo que constituye una limitante para el desarrollo empresarial de éstas.
- Lo que hace desigual las oportunidades de desarrollo empresarial para mujeres y hombres.
- El sistema de genero vigente en cada sociedad y economía influye así en las posibilidades de hombres y mujeres para desarrollar iniciativas empresariales

Entonces...

- El éxito que un pequeño préstamo puede agregar a una iniciativa empresarial depende de un conjunto de variables estructurales
- Requieren la acción de más de un actor y tratamiento transversal de las desigualdades de género en todos los sectores.
- Requiere un nuevo pacto social entre agentes de desarrollo. Precisar ¿quién hace qué?

Avances, vacíos y encrucijadas en la experiencia de las MF

- Hay estudios que muestran que se logra resultados socialmente deseables cuando las MF se dirigen a los más pobres y a las mujeres.
- Es efectivo para reducir vulnerabilidad, empoderar, dados otros factores.

Vacíos

- El discurso se ha llenado de nuevos términos
- Cambio de términos que implicó cambio de dirección, de orientación para muchos.
- Hoy se habla de "industria de micro finanzas", " sostenibilidad" "mercado objetivo" de "bancables" y no más de *grupos sociales* y de *cambio social*.
- Se habla de éxito con términos como "masificación"; "altas tasas de repago", "autosuficiencia", " mostrar buenas prácticas"
- El éxito no se mide más por el cambio social logrado.
- Sin cambio social en la mira, se pierde el norte
- Los medios comienzan a parecernos fines.
- Falta en proyectar la imagen objetivo de instituciones que trabajan micro finanzas para combatir pobreza y desigualdades de género ¿A quienes tienen que parecerse? Aún no lo saben.
- La autosuficiencia financiera pasa a ser objetivo cuando es medio. Esto tiene que ver con la noción de qué actores tienen responsabilidad sobre el *cambio social en* el discurso ideológico vigente.

Encrucijada

- Al hacer de un medio el fin surge una encrucijada y una aparente tensión donde no debe haberla
- Se zanja con la claridad sobre los grupos sociales y el cambio social que buscamos y un nuevo pacto entre actores del desarrollo

3. Lecciones aprendidas

- Poner en su real dimensión los medios y fines:
- Crédito/ MF es un medio, no es un fin. Aborda uno de los muchos factores que limitan a la gente pobre. Su éxito (repago) también depende de bases y ajustes estructurales previos.
- Niveles de autosuficiencia sí pero para contribuir al cambio social
- Ser críticos y dudar permanentemente ¿hasta qué punto ser autosuficientes? Y preguntarse ¿PARA QUÉ?
- El cambio social: reducir la pobreza y la inequidad, plantea la participación de más de un solo agente, donde el Estado y la Cooperación internacional juegan un rol singular. Precisar **¿quién hace qué?.**
- Desmitificar el rol de las transferencias (subsidios), cuando existe eficacia y eficiencia social.

Muchas de las instituciones "exitosas de MF" han tenido un fuerte soporte de fortalecimiento institucional. Los pobres necesitan además de crédito, instituciones seguras donde depositar sus ahorros. Un tema poco abordado y de gran importancia es el de los microseguros de fallecimiento, invalidez.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE ISABEL RAMOS

¿Cómo se debe el crecimiento tan rápido de la experiencia de microfinanzas, en su organización [illegible] en un periodo de tiempo relativamente corto?

El crecimiento se ha dado entre los años 2000 y 2002, siendo aproximadamente 50% cada año. Previamente previamente hicimos un estudio de mercado en la zona seleccionada, donde existe aproximadamente 3 millones de habitantes. A través del estudio nos dimos cuenta que, justamente [illegible] mercado la oferta financiera era limitada y que las tasas de interés eran altas comparado [illegible] mercado formal. Decidimos entonces hacer el análisis para ofrecer nuestro servicio financiero [illegible] sector.

Nuestra zona de trabajo es netamente periurbano, cuya población cuenta con un margen de ingresos [illegible] a $120 dólares al mes. Nuestro promedio de créditos está entre $40 a $60 dólares por [illegible] con plazos también promedios de 16 semanas, es decir en 4 meses cada ciclo.

El crecimiento fue una propuesta, una estrategia, la cual se realizó en forma exponencial, dada las [illegible] que ofrecía el mercado, y con la finalidad de lograr las metas planteadas.

RESPUESTAS DE FRANK RUBIO

¿Qué diferencia hay entre las tecnologías de Bancos Comunales y Grupos Solidarios? ¿Qué metodología utilizan en cada uno de ellos?

En nuestro caso, podemos decir que mientras que en Bancos Comunales estamos hablando de [illegible] entre 15 a 20 personas, en grupos solidarios los grupos lo conforman entre 5 a 7 integrantes. Con respecto al ahorro, en los Bancos comunales los integrantes ahorran y manejan una cuenta [illegible], en cambio en los grupos solidarios no se trabaja este aspecto. Los montos de créditos en los grupos solidarios son mas altos que en los bancos comunales.

[illegible] de la metodología, ambos están dirigidos a público diferente, en el caso de los grupos solidarios, ésta se dirige a pobres, pero no a pobres extremos.

¿Qué se refiere ampliar plazo de pagos para clientes nuevos?

Esta fue una terminología que usé cuando hablé de los cambios en la metodología que estabamos aplicando en Bancos Comunales. Justamente ahora tenemos un plazo de pago de cuatro meses, con pagos mensuales, y estamos evaluando la posibilidad de extender el plazo de pago hasta seis [illegible] del tercer ciclo hasta diez.

¿Cómo controlar la mora, en los Bancos Comunales, y cómo hacer con los clientes que no cumplen con sus pagos?

Bueno, primero quiero aclarar que ese nivel de mora que yo presenté, un poco más del 1%, corresponde al conjunto de la metodología de Grupos solidarios y de Bancos Comunales, siendo el mayor porcentaje a la primera. La mora que tenemos en Bancos Comunales es más o menos del 3% a nivel nacional. Sabemos las razones por las cuales tenemos esas diferencias en tasas respecto a cada metodología, y aunque no queremos admitir, el ahorro sí representa una cierta garantía para nosotros, en crédito, aunque yo sé que para algunos es difícil aceptarlo.

Ahora ¿cómo controlamos los gastos de mora en los Bancos Comunales? Básicamente tratamos de utilizar el método de presión social, el banco Comunal no recibe nuevo crédito hasta que todos los miembros cancelen sus préstamos externos e internos. En esto últimos somos muy estrictos, no hay nuevo crédito hasta que la cuenta interna este bien saneada.

En el caso que esta forma de presión no funcione, hacemos uso de las cartas, y si estas no funcionan proseguimos por la vía legal con intervención del abogado.

¿Qué tasa de deserción de socias considera el apropiado?

Lo apropiado es definitivamente cero, pero sabemos que esta tasa es imposible de cumplir. Pero ¿a qué nos referimos con deserción? Bueno, es la comparación entre el número de clientes activos que tuvimos al principio, vs. el número de clientes que tenemos al final del periodo, al restar estos montos, nos da los clientes nuevos que hemos tenido para un año. Entonces, el número de esos clientes nuevos, que al final del periodo han salido del programa permanentemente (aquí no estoy hablando las que salen un ciclo y vuelven en otro, sino los que no regresan) mas el número de clientes antiguos que han salido permanentemente, nos da el total del número de deserción.

Lo mas aceptado que yo he visto es una tasa de 10% a 12%, sin embargo, en nuestro programa no hemos logrado esa cifra todavía. Es por ello, que con la finalidad de reducir esta tasa en nuestro programa, estamos ajustando nuestros procesos, procedimientos, tecnologías y productos a las necesidades del cliente, siempre teniendo presente no atentar contra la sostenibilidad del programa. Todos estamos de acuerdo en la importancia de saber lo que el cliente quiere a fin de ajustarnos en la medida de lo posible, a sus necesidades.

¿En qué consiste la entrevista de salida o para qué sirve esa información?

Como lo había dicho anteriormente, la encuesta de salida a clientes que salen del programa, es clave, para saber las causas y evaluarlas. Según lo que hemos visto las causas son principalmente la rentabilidad de su negocio, problemas de salud familiar, y estacionalidad en términos de ingresos. Esta información nos sirve para saber de que manera podemos ajustar nuestros productos, responder a los problemas de la vida diaria de nuestros clientes.

[illegible] de los montos de créditos en las instituciones con programas de Bancos Comunales, es gracias al pago mensual de los usuarios pobres, lo cual no significa una mejora [illegible] de su situación de pobreza. En un primer vistazo pareciera que en principio los [illegible] son las instituciones y no los pobres, ¿qué opina al respecto?

[illegible] desacuerdo, porque si digo que estoy de acuerdo evidentemente no estaría aquí, lo que sí [illegible] decir es que de nuestro análisis se ha demostrado que sí existe el impacto en las personas [illegible] a nuestros servicios financieros: impacto económico, impacto en su autoestima, impacto [illegible] social, impacto en su vida familiar. Creo que efectivamente el poder que puede tener [illegible]finanzas y otro tipo de servicios financieros en la vida de nuestro clientes es muy grande.

[illegible] implementan las tres tecnologías, Bancos Comunales (ABC), grupos solidarios y créditos [illegible], en la misma área geográfica. ¿Cómo logran dirigir al público objetivo, la metodología [illegible]? ¿Son los montos de crédito?, ¿qué otros aspectos toman en consideración?

[illegible] en Bancos Comunales estamos trabajando un sistema que asegure llegar al público [illegible] enfoque a la pobreza. Obviamente el tema de Créditos Individuales va a estar relacionado [illegible], análisis de garantías, y otros tipos de aspectos ligados a la evaluación del negocio, que [illegible] no tiene la metodología de Bancos Comunales. Entonces sí creo que hay otros [illegible], que juegan un papel para la definición de la metodología adecuada según niveles de [illegible] de la población.

[illegible]PUESTAS DE GLORIA DÍAZ

[illegible] algunas instituciones de microfinanzas han perdido el enfoque social para caer solo en la [illegible] del crédito?

[illegible] que se puede dar. A través de las precisiones que con Patricia hemos tratado de mostrar, es [illegible]mente hay un riesgo de desviarse de la misión. En la mañana John Hatch nos hacía ver [illegible] "[illegible] sus casilleros", que el objetivo estaba ocupando uno de los últimos lugares dentro de las [illegible] institucionales. Son tantas las exigencias que enfrentan las organizaciones que las [illegible] operatividad que al final, algunas se van alejando de su objetivo, es por ello la necesidad [illegible] éste permanentemente para que nos sirva de guía y de norte en nuestro quehacer.

[illegible] las mujeres sentirse relegadas si son ellas las que originan las iniciativas [illegible], están siendo atendidas por muchas instituciones y muestran ser las más [illegible]

[illegible] de escuchar que muchas instituciones tienen el 80% o más de su cartera, conformado [illegible] y que las mujeres han demostrado ser buenas pagadoras, lo que en alguna medida es [illegible] en la búsqueda de una mayor equidad de género. Sin embargo, no hay que olvidar los [illegible] que ellas enfrentan, por ejemplo el 30% de las mujeres son jefas de hogar, hecho que ha [illegible] a que emprendan micronegocios, para generarse un ingreso. Las mujeres en su mayor [illegible] en actividades de baja rentabilidad, adolecen de fondos para movilizar sus negocios y a [illegible] menores oportunidades, vulnerabilidad que se ve incrementada por su condición de [illegible].

Si las inversiones que realizan las mujeres en su mayoría son de baja rentabilidad y no son con
¿entonces por qué la mayoría de las instituciones que tienen bancos, dirigen los créditos
mujeres?

Bueno, hemos visto que el grueso de los programas, están dirigidos al alivio de la pobreza, y la
mayoría de los pobres lo conforman las mujeres.

Por otro lado, los negocios les permiten en su gran mayoría la subsistencia y en algunos
incrementar sus activos.

¿Por qué nos dicen que las mujeres son más responsables que los hombres

Esa es una realidad permanentemente analizada y que las propias mujeres han demostrado
años, y eso lo encontramos en muchas áreas de pobreza en nuestro país. Cuando trabajamos
zonas rurales, encontramos que nunca nadie dio oportunidad a las mujeres de tener un crédito
pudiera salvarle de algunos apuros en sus negocios. Cuando este capital se pone en manos
mujeres se evidencia que ellas buscan cuidar lo que nunca han tenido a fin de contar con
mucho tiempo.

LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALE

PANEL II

"Innovaciones en la supervisión de entidades de microfinanzas"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Aníbal Montoya / Fundación Covelo - Honduras
Carlos Ríos / Copeme - Perú
José Zapata / SBS - Perú

Moderador: Jack Burga / COPEME - Perú

Innovaciones en la Supervisión de Entidades de Microfinanzas en Honduras

Aníbal Montoya*

PREMISAS DE LA REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

El tema de la supervisión de entidades de microfinanzas es muy importante porque tiene mucho que ver con el futuro desarrollo del sector microempresarial en los países latinoamericanos. Este sector participa en los mercados entre un 70% y 80% de los negocios; su participación en el PBI varía entre el 20% y 40%; es instrumento de reducción de la pobreza y es el principal generador de empleo hasta con un 60% de la PEA.

De una manera que hablar de supervisión implica referirse al crecimiento y desarrollo de las instituciones de microfinanzas: ONG´s, cooperativas, cajas de ahorro, cajas municipales, sociedades financieras, instituciones bancarias, fundaciones entre otras. Implica, a la vez, ocuparse de las propias acciones que desarrollamos como instituciones y, también, del marco legislativo que permite regular o armonizar nuestra actividad.

Sin embargo, en algunos países de América Latina, la regulación se ha constituido en una barrera para poder hacer microfinanzas. En la mayoría de estos países, las leyes establecidas han sido creadas por autoridades que, por lo general, desconocen la industria de las microfinanzas, sus metodologías crediticias. Muchos desconocen, por ejemplo, qué son los Bancos Comunales, cómo funcionan o, en general, tienen un conocimiento limitado del tema. Esto ha resultado en la creación de legislaciones redundantes o divergentes como son los casos de Perú, con la creación de las empresas municipales, o de México con la creación de las cooperativas, o de Honduras con las entidades privadas sin fines de lucro.

Los problemas de disparidad en la legislación se dan por el lado de las exigencias patrimoniales, sobre todo de los requerimientos de inversión para fundar este tipo de instituciones, donde se establecen enormes desniveles. Por ejemplo, en el caso de las sociedades anónimas hay países donde se puede formar o constituir con 45 mil dólares, mientras que en otros se exigen hasta tres millones de dólares. En el caso de las instituciones financieras, tenemos que las empresas municipales pueden fundarse con un patrimonio de 236 mil dólares mientras que para las cooperativas bastarían 60 mil dólares. En el caso particular de Honduras, se puede formar una organización privada financiera de desarrollo hasta con 60 mil dólares.

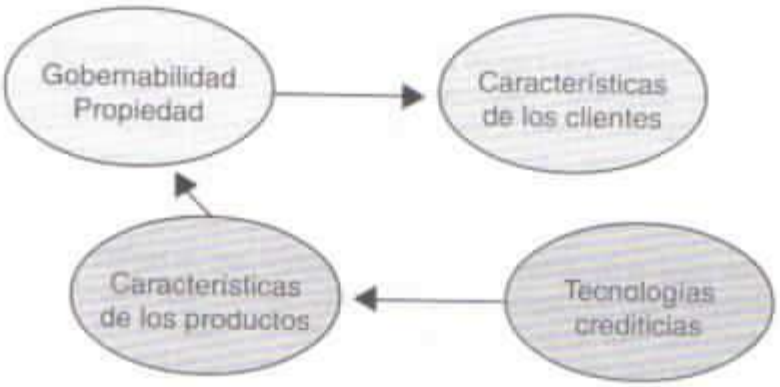
*Director Finanzas UNITEC Honduras. Especialidad en Microfinanzas.- Universidad de Jackson Mississipi USA. Experiencia en más de 15 años en programas de Financiamiento al Sector de la Micro y Pequeña Empresa: Instituciones de segundo piso (empresas de capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica) y de primer piso (servicios a empresarios del sector microempresarial). Participante en procesos de normativa y regularización de Microfinanzas en Honduras. Especialista en programas de evaluación de impacto. Consultor nacional e internacional.

PROPÓSITOS DE LA REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

Así vemos que cada país tiene sus propios marcos regulatorios que tratan de estab
exigencias para la creación de estas instituciones, ya sea para permitir su crecim
también, para orientar su desarrollo. En otras palabras se trata de instituir un marco
un esquema de supervisión apropiados para el sector, que contribuyan a disminuir
financiero como el riesgo social. De esa manera la regulación permitiría no
consolidación institucional sino que, también, potencie la continuidad de ellas en la
los servicios. Estas son las bases sobre las cuales, en general, se trata de constituir
de regulación.

Sin embargo, por varias razones, entre ellas, la falta de experiencia en algunos casos y,
desconocimiento de la industria, no es posible establecer, o definir, la normativa
microfinanzas en las entidades financieras formales. Por lo tanto no se alcanzan los
potenciar a la institución, o de facilitar el servicio a un sector; antes bien este esquema
el tránsito de la implementación. Es decir, se queda en el propósito, que no necesar
logra, una vez que se define el marco regulatorio.

Aquí surgen otros temas particulares sobre los que se concibe la regulación y supervi
siguiente esquema se muestran estos temas y su vinculación:



Por ejemplo si se habló anteriormente de las grandes diferencias en estructura patrimonial
en nuestros países, también hay diferencias en la *gobernabilidad*: por ejemplo, hay países
banco o una institución financiera no pueden hacer microfinanzas.

El tema de la propiedad es obviamente uno de los temas particulares al momento de la reg
quiénes son -como decimos en nuestro país- los dolientes, los que invierten, quiénes son
ponen sus recursos, y quiénes son aquellos que van a obtener los resultados que se busc

Por otro lado, están las características de los clientes. Por ejemplo hemos tenido últimam
actividad con la Superintendencia de bancos en Honduras y cuando le hemos definido
nuestro cliente, dónde vive, dónde está ubicado, cuál es el riesgo de llegar donde él se enc
etc. nos hemos percatado del total desconocimiento que existe, a esos niveles, sobre el te
microfinanzas. Por ejemplo definieron una muestra para hacer una auditoria de campo. Sin em
a la hora de ejecutarla, se dieron cuenta que había zonas en las cuales solamente se podía
pagando un impuesto de guerra. En consecuencia desistieron de ir a visitar a estos clientes,
–obviamente- representaba un serio peligro para su seguridad.

de establecer c
u crecimiento c
n marco regulato
minuir tanto el
ría no solamente
s en la prestación
constituir un sist

s casos y, en otros
mativa adecuada
zan los objetivos
squema se diluye
necesariamente

y supervisión. E

patrimonial exig
hay países donde

nto de la regulac
quiénes son los
que se buscan.

do últimamente
s definido quién
de él se encuen
s, sobre el tema
ampo. Sin embar
nte se podía e
tos clientes, porq

Otra Superintendencia creen que una institución de microfinanzas sólo debe dedicarse a prestar el dinero y recuperarlo. Este punto de vista se debe a desinformación sobre el tema microfinanciero, por ejemplo, cómo funciona un Banco Comunal, cómo se organiza, cuál es el trabajo previo que hay que hacer, cómo hay que capacitar a las personas, cómo hay que diseñar el código con el cual va a trabajar la junta directiva, los eventos de fortalecimiento o los temas de salud.

Es muy preocupante qué va a ocurrir si este esquema se mantiene y la Superintendencia establece que solamente podemos dar crédito. Querría decir que, ahora mismo, una vez que se establezca este tipo de medidas, van a desaparecer más de 8,500 Bancos Comunales que hay en Honduras. Es sería un problema serio para nosotros.

DESAFÍOS DE LA REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

Una norma prudencial debe estar fundamentada en una realidad. Se trata que funcionen bien las instituciones. El ente supervisor debe desarrollar esquemas, establecer mecanismos de regulación conversados con las instituciones reguladas al momento de entrar a un proceso de regulación. Hay que tener presente que no se pueden aplicar marcos institucionales iguales a todas las entidades.

Deben promoverse esfuerzos para ampliar y adaptar los procesos de reforma financiera de manera que la oferta de servicios ocurra en términos que la microempresa pueda operar en el mercado financiero.

Fortalecer la autorregulación. Lo dicho en los párrafos anteriores no implica que no deban existir mecanismos de autorregulación. En muchos países éstos se desarrollan a través de instituciones de segundo piso y han sido un ejercicio clave, muy importante, en el desarrollo de las entidades de microfinanzas. Realmente la autorregulación ha permitido desarrollar precisamente las instituciones que hoy son más fuertes.

El esquema de autorregulación, trasladado a un esquema de regulación, obliga al supervisor a conocer con mayor detalle a las instituciones que va a regular de tal manera que se dé un equilibrio: Entre más flexible la regulación, más factible es para las instituciones adaptarse al proceso. Para ello deben crearse mecanismos de vigilancia, auditoría externa y supervisión.

Los esquemas regulatorios deben ser simples y de fácil aplicación. Debe simplificarse la documentación y los procesos deben estar estandarizados; no deben restringir la iniciativa y creatividad de las instituciones que operan el microcrédito.

Hay viene una decisión vital: regular sólo a las instituciones que hacen operaciones crediticias o regular, también, a las instituciones que hacen operaciones y movilizan ahorros. Algunos expertos piensan que en un esquema donde hay movilización de ahorros es imperativa una regulación en la supervisión porque hay ahorrantes a los cuales hay que responder. Sin embargo no debería ser un esquema necesariamente similar al que se le aplica a instituciones que sólo hacen operaciones activas. El tema esta planteado y es importante asumir su estudio y buscar soluciones.

Por otro lado, la flexibilidad regulatoria debe considerar las tasas de interés, las garantías y los procesos crediticios internos. En algunos casos -como en el de Honduras- se establece un techo a la tasa de interés: En este momento tiene que ser de tres puntos sobre el promedio del sistema bancario. Eso va a limitar, de alguna manera, el crecimiento en la industria, porque, como sabemos, ambas tasas: la de interés bancaria o la de interés microfinanciero deben de estar fundamentadas en la misma fuerza del mercado.

Diseñar y conformar marcos regulatorios y normas prudenciales acordes con la diversidad de entidades financieras que operen con microcrédito. No se puede entrar a un esquema de regulación en donde una ley financiera, que es particular para entidades bancarias, alcance a otras instituciones privadas como las nuestras. Es decir, tiene que haber esquemas que permitan la inserción del sector dentro de la industria de manera de que pueda operar, no con la liberalidad que muchas o algunas de las instituciones quisieran, pero sí con libertad suficiente para irse adaptando a las condiciones que definan los espacios regulatorios.

Por otro lado, se deben promover esfuerzos para ampliar y adaptar los procesos de reforma financiera, de manera que el marco regulatorio permita que la oferta de servicio al sector de la microempresa ocurra en términos y condiciones que le permitan operar en el mercado financiero. Es decir, el fuerte movimiento de instituciones que han venido funcionando bien por muchos años, al momento de entrar a esquemas regulados, tendería a perder esa proyección. Es así como, en algunos casos, la visión institucional tendrá que mejorarse o cambiarse.

En este punto entra otro tema de amplia discusión: el concepto de beneficio social de la intervención. Ser viables financieramente atendiendo a las comunidades, a los más pobres, representa una incógnita que, en términos de regulación, también tiene que considerarse.

Fortalecer la autorregulación mediante la creación de mecanismos de vigilancia o de auditoría externa en la supervisión. Nuestras instituciones están acostumbradas a la realización de auditorías internas. En casos específicos, cuando alguien nos confía recursos, se nos somete a auditorías periódicas externas. En la mayoría de los casos los resultados de estas auditorías indican que la administración de esos fondos ha sido excelente.

Es por eso que muchas veces, el intento de establecer sistemas de regulación adicionales, encarece la actividad ya que, por su lado, la Superintendencia exige una auditoría externa y además una supervisión anual. Quiere decir que, en lugar de una, vamos a tener tres auditorías, situación que triplica los costos, cuyo traslado, finalmente, impacta en las tasas de interés.

Es muy importante que se establezcan bases de capital mínimo, que orienten los esfuerzos para la creación de este tipo de organizaciones en función a la oferta; de acuerdo a las condiciones y requerimientos de la industria de nuestros países; y sobre todo, que aseguren a los ahorradores el eficiente manejo de sus recursos.

PARTICULARIDADES DE LA LEY EN HONDURAS

A continuación un resumen del caso de Honduras. En Honduras se inició una labor desde 1997 con la participación de 20 organizaciones lideradas por la Fundación Covelo. Se tenía presente que en otros países de la región como Guatemala, El Salvador y Nicaragua se habían elevado propuestas para sus Congresos Nacionales, sobre esquemas regulatorios de las microfinanzas, que no eran realistas. Con estas experiencias previas se decide hacer una propuesta al Congreso hondureño donde se definían: el alcance de la ley, los términos y las bases para que la industria de las microfinanzas pudiera desarrollarse en mejor forma.

Esta propuesta de ley fue analizada y discutida; hubo participación de algunos diputados que visitaron Bolivia y Perú como países referenciales; también visitaron estos países los comisionados de la Superintendencia. Así se fue entendiendo y conociendo el proceso de tal forma, que en el año 2001 se aprueba una ley. Obviamente, como en todos nuestros países, una ley entra al Congreso de una manera y sale de otra.

Así, la ley 229–2000 para las microfinanzas tiene algunas particularidades, para el caso de Honduras: prefiere mantener la figura de entidades privadas de naturaleza civil sin fines de lucro. Es decir, no ha considerado el esquema de crear instituciones financieras o sociedades anónimas. La ley financiera en Honduras no lo permite para evitar los conglomerados en la constitución de bancos. Establece la responsabilidad de los cuerpos directivos sobre la autenticidad y manejo de la gestión económico-financiera.

Los fundadores pueden ser personas naturales o jurídicas. Aquí es donde ya entran elementos que de alguna manera tienden a ahuyentar al voluntariado, es decir, a las personas que hasta ahora contribuyen, o que pueden contribuir al desarrollo de las instituciones. Sabemos que, en este tipo de instituciones, los directivos, los miembros del consejo, son personas que brindan su tiempo, y el beneficio que obtienen es solamente la satisfacción por el éxito del servicio. El voluntariado se ahuyenta cuando se establecen normas como, por ejemplo, años de cárcel por mala utilización de los recursos.

Las normas contenidas en la ley crean la responsabilidad solidaria, definen el mecanismo de la Junta de Vigilancia a la que confieren, también, la figura de Fiscal. Esto busca dar el respaldo a la Junta Directiva para el monitoreo del trabajo de la institución. Creo que esa es una figura importante que, por muchos años, ha funcionado en las cooperativas. Se pueden crear federaciones, asociaciones de instituciones similares.

La ley otorga a la institución una identidad propia con la denominación de Organización Privada de Desarrollo Financiero-OPDF que es un modelo basado en una organización sin fines de lucro. Hasta ahora en Honduras se conocen las organizaciones privadas de desarrollo que son las ONG tradicionales. Se especializa las funciones en entidades de primer y de segundo piso, es decir, se separan las funciones y se especializan en instituciones que atienden en forma directa y otras a través de intermediarias. Se facilita la realización de operaciones en moneda nacional y extranjera. Se limita la movilización de ahorros exclusivamente a los propios clientes de los programas, es decir no hay un ahorro abierto sino cerrado. Se establece un techo para la tasa de interés sobre las operaciones de crédito activas: techo que, de alguna manera, puede limitar el crecimiento.

¿Qué operaciones pueden realizar las OPDF en Honduras?. Como decía anteriormente, pueden otorgar créditos en moneda nacional o extranjera; pueden obtener préstamos de entidades públicas o privadas; recibir depósitos de ahorro y a plazo de sus prestatarios; pueden administrar fondos especiales; celebrar contratos de arrendamiento financiero; aceptar títulos-valores como garantía de sus clientes; descontar documentos y realizar cobranzas.

Es decir, son actividades casi bancarias. Sin embargo, el ejercicio de esta lista de actividades, está condicionado a la capacidad de la institución; se permite asumir sólo una actividad, no todas las actividades a la vez, tan sólo una en función de la experiencia y capacidad. Sobre esa base se han ido desarrollando esquemas importantes en nuestro país.

En términos de regulación, en términos de supervisión, creemos que todavía hay mucho por hacer. Se debe conocer un poco más y con mayor profundidad la industria microfinanciera: creemos que estamos en un momento en donde se ha demostrado que esta industria es clave para el desarrollo de nuestros países. Sin embargo, creemos también que nuestras autoridades, nuestros gobiernos, quienes legislan, quienes proponen y elaboran leyes, deben conocer un poco más de este sector muy complejo y de características particulares.

Modelo de un Sistema de Supervisión Privada para Instituciones de Micro Finanzas No Reguladas

*Carlos Ríos Henkel**

Iniciativa Microfinanzas, nace de un convenio entre el USAID y COPEME cuyo objetivo es amplia oferta nacional de servicios financieros dirigidos a la microempresa, a través de IMFs[1], en perspectiva de autosostenibilidad financiera, en particular de ONGs y EDPYMES, a través de conjunto de servicios donde nos hemos permitido definir tres líneas de acción marcadamente d (1) Asistencia Técnica / Consultorías; (2) Capacitación y Pasantías y (3) el Sistema Privado Supervisión de INRs.[2]

La línea de *asistencia técnica*, que -vía consultorías- se dirige a todo tipo de institución microfinanzas sea Caja Municipal, Caja Rural, Cooperativa, ONG, Financiera Solución o Mi Banco en temas que son considerados, por estas propias instituciones, como importantes para fortalecimiento. Estamos hablando de implementación de planes de *márketing*, desarrollo de planes estratégicos, de planes de negocios, estudios de mercado y una gama de actividades que surgen partir del requerimiento de las propias entidades que se atienden.

La línea de *capacitación y pasantías* dirigida a fortalecer las aptitudes y actitudes de funcionarios estas instituciones con eventos tales como el Encuentro Latinoamericano de Micro Finanzas hace algunos años, el Curso Andino de Microfinanzas que realizamos a fines del año pasado Arequipa, un evento internacional de Recursos Humanos y la reciente Tecno Feria que hemos realizado.

El *Sistema Privado de Supervisión de INRs* está dirigido a brindar regulación y supervisión a actividad de las instituciones microfinancieras no reguladas por la Superintendencia de Banca Seguros. La diferencia de este servicio respecto de los primeros es que -la asistencia técnica y capacitación- están dirigidos a todo tipo de entidad, en cambio el último: el Sistema Privado Supervisión está focalizado principalmente a consolidar un modelo que hemos estimado prioritario para las instituciones no reguladas y que exponemos en este trabajo.

El modelo de supervisión privado es un modelo que nos hemos propuesto como precepto; no se trata de un elemento para empujar a las instituciones no reguladas, a las ONG, a su formalización

* Egresado de la Facultad de Economía Universidad de la Nacional Mayor de San Marcos de Lima, trabajó por muchos años en FONDEMI, Fondo de Desarrollo de Micro Empresa, que fue la base de financiamiento para el desarrollo de muchas instituciones sobre todo ONG crediticias y que sigue funcionando ahora a cargo del Ministerio de Trabajo, en un fideicomiso en COFIDE. Actualmente forma parte del equipo de Iniciativa Micro finanzas que es un convenio entre COPEME y la Agencia Americana para el Desarrollo USAID, y está encargado del Subproyecto de Autorregulación

1 IMFs = Instituciones de Microfinanzas

2 INRs = Instituciones de Microfinanzas No Reguladas

ervisión
Micro

etivo es ampliar la
de IMFs[1], en la
S, a través de un
damente distinta
tema Privado de

e institución de
ción o Mi Banco
rtantes para los
arrollo de planes
es que surgen

funcionarios de
ro Finanzas de
año pasado en
ría que hemos

upervisión a la
ia de Banca y
ia técnica y la
na Privado de
ado prioritario

ecepto: no se
ormalización

uchos años en
has instituciones
IDE. Actualmente
ara el Desarrollo

las instituciones están en libertad de ingresar o no al modelo. No obstante, la participación de la institución en él, le otorgará la ventaja que su programa de crédito esté en la capacidad de optar por las mejores prácticas, comunes a otras experiencias exitosas en microfinanzas.

¿POR QUÉ UN MODELO DE SUPERVISIÓN PRIVADA?

Son muchas las razones para intentarlo. Dentro de ellas destaca el hecho de que, durante los últimos años, la experiencia de vida con instituciones reguladas, muchas de las cuales han nacido como ONG, no ha sido muy buena. En algunos casos, un determinado grupo de *timers*, figura jurídica que casi de ONGs, han presentado, ahora y durante los últimos meses, indicadores financieros que son el reflejo de un cambio brusco que no queremos para las ONG que actualmente venimos trabajando. Lo que pretendemos es que, vía un modelo de supervisión, se garantice la adopción de prácticas muy cercanas a las que la Superintendencia de Banca y Seguros establece para las instituciones reguladas.

¿Por qué regular? Son distintos los factores que llevan a recomendar la regulación o supervisión: un mercado con información deficiente; la situación vulnerable de los mercados; el bajo nivel de diversificación de las carteras; desarrollo insuficiente del know-how técnico-administrativo-financiero; y el riesgo social. Se quiere destacar el último, el riesgo social. El convenio USAID-COPEME entiende como importante la participación y potenciación del trabajo que realizan las ONG, en determinadas zonas geográficas, ante la ausencia de instituciones formales y ante la incapacidad de atender requerimientos de crédito que fluctúan, en muchos casos, entre los 25 y 60 dólares.

Al cierre de este año, la cartera del programa de crédito perteneciente a ONG, como lo muestran las cifras, ha marcado un crecimiento bastante grande. En términos de préstamos casi un 20% del total de créditos a la microempresa, colocados en el país, son realizados por ONG (ver figura 1). Aproximadamente, a junio de este año, el monto de los pequeños préstamos, que las ONG estén colocando a nivel nacional, sea entre 180 mil y 200 mil clientes. Si se hace una matemática simple, y se estima que cada familia tiene una carga familiar de cinco miembros, se puede estar hablando de hasta un millón de personas que se benefician directa e indirectamente del trabajo que las ONG vienen realizando en el área de microcréditos.

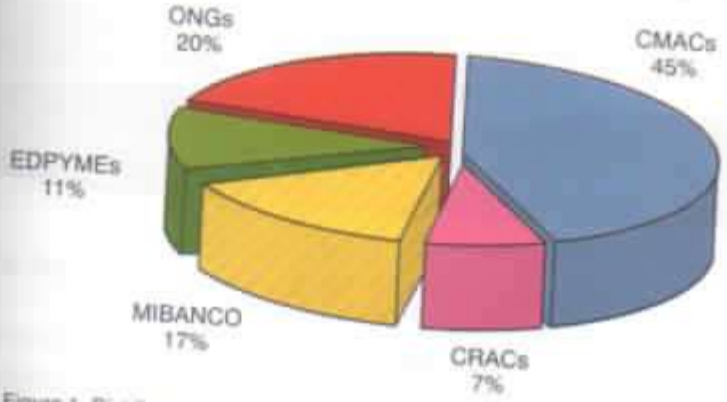


Figura 1. Distribución mensual del número de créditos por tipo de IMF a diciembre del 2002

El riesgo social está en la posibilidad de que estos recursos, canalizados por estas instituciones se vuelvan en pérdidas junto a la amenaza de que sea echado por la borda un trabajo desarrollado durante muchos años.

COMPONENTES DEL MODELO

El sub-proyecto de supervisión privada se desarrolla a través de siete componentes (ver figu

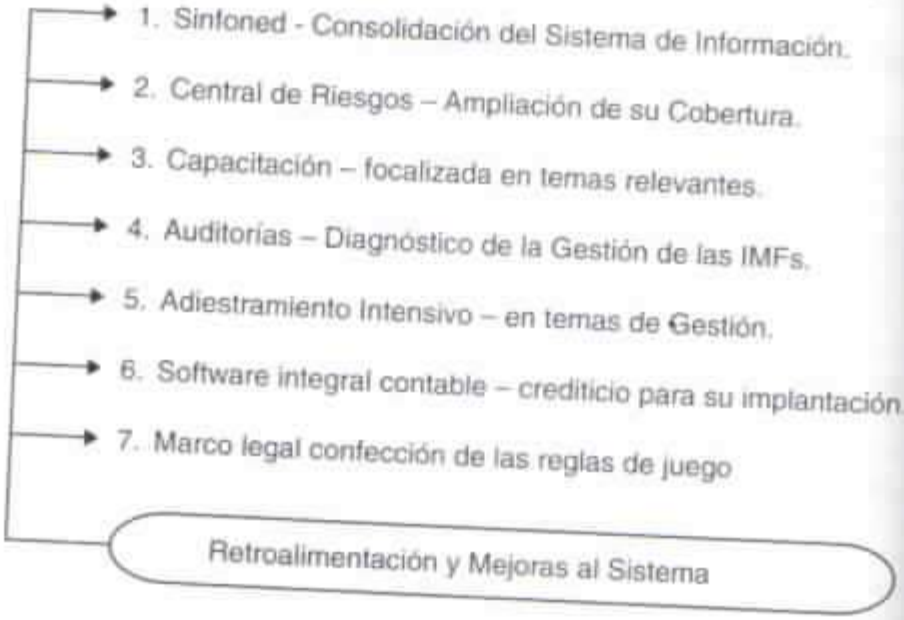


Figura 2. Componentes del Sistema Privado de Supervisión de INRS

SINFONED

SINFONED significa Sistema de Información de ONG y Edpymes, cuyo proceso se concentra e
las oficinas de COPEME. El sistema de información comprende: una central de riesgos, capacitac
específica del sistema, auditorías, adiestramiento, uso de *software* y aplicación de marco leg
Este es el espectro sobre el cual se desarrolla el trabajo: un sistema de información que, de algu
manera, se constituye en el pilar para el conocimiento, para el monitoreo, para el seguimiento d
trabajo que vienen desarrollando las instituciones no reguladas.

El SINFONED (ver figura 3) es una suerte de gran base de datos que acopia toda la información financiera y de cartera de las instituciones no reguladas y reguladas a nivel nacional. Recoge información periódica con una frecuencia trimestral. Esta es una información bastante rica en lo que se refiere a cartera, y en el caso de las Cajas Municipales en lo que se refiere a ahorros. Esta información se procesa y se edita a través de reportes periódicos públicos y privados que están en poder de cada institución. La utilidad de estos reportes es que constituyen un instrumento de monitoreo y medición de resultados, pues cada entidad periódicamente está en la capacidad de saber cuál es su posición financiera y cuál es su posición frente al resto de instituciones.

La información es un instrumento para la toma de decisiones. El hecho de que una ONG a través de los reportes de SINFONED aprecie que, por ejemplo, sus niveles de productividad en términos de colocaciones de crédito son muy bajos, podrá llevarla a tomar algunas decisiones en relación con su personal para acrecentar el ritmo de las colocaciones. La difusión de oferta de microcrédito a nivel nacional es un instrumento de ayuda para la consecución de líneas de crédito: Dos entidades hace poco optaron por presentar los reportes de SINFONED para conseguir los recursos que finalmente obtuvieron. Así podemos atribuirnos haber colaborado con un granito de arena para lograr lo que posiblemente no hubiesen obtenido sin el respaldo de la información.

Hemos delegado el trabajo de ingreso y de validación de la información, antes de que esta sea remitida, a nuestras oficinas en cada entidad. Esto nos alivia parte del trabajo. La idea es que vía los reportes se haga, también, una suerte de ejercicio de simulación para que la entidad pueda percibir cuáles serían su estados financieros y sus indicadores de desempeño si actuara bajo los parámetros de cualquier institución regulada.

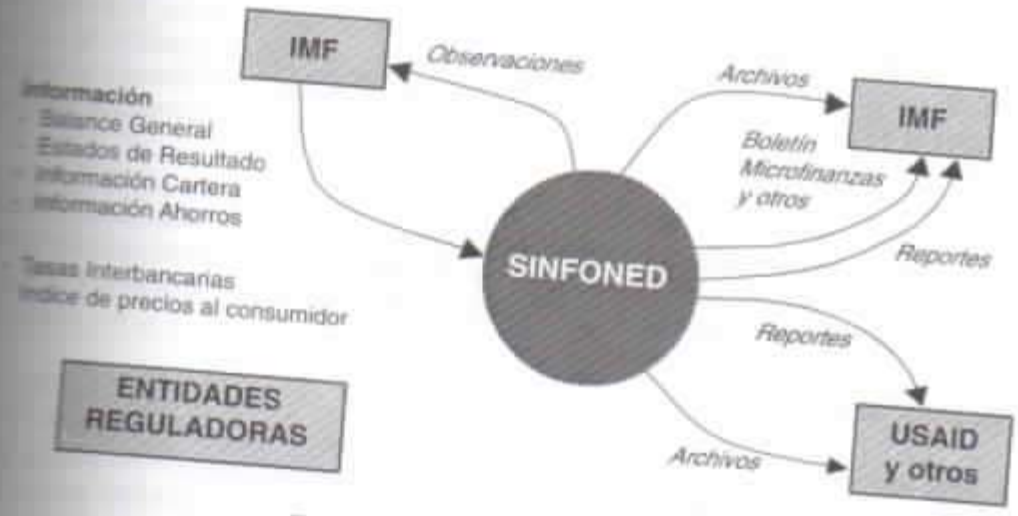


Figura 3. Sistema Privado de Supervisión: el SINFONED

LA CENTRAL DE RIESGOS

Concerniente a la actividad de la *central de riesgos* debemos decir que, el año 1998, COPEME firmó un convenio marco con la central de riesgo INFOCORP: la más grande del país. Bajo este convenio se busca que las instituciones no reguladas, y también las reguladas, puedan acceder al servicio de la central de riesgo a tarifas preferenciales y otras ventajas adicionales. Por su lado INFOCORP, con la cual hemos suscrito el convenio, obtiene una ventaja que la diferencia frente a las otras: obtener información de todos los morosos que las ONG mantienen al interior de sus carteras. Este es un aspecto que retroalimenta a todo el sistema en su conjunto: tanto a la IMF regulada como, también, a la no regulada que accede a este servicio.

El convenio significa un fortalecimiento de las IMF, que asignan recursos a quien puede retom y crean una cultura crediticia sana en el segmento. La información de la central permite aumen presión de la cobranza sobre sus deudores morosos, difundirlos entre las instituciones afil usarla como variable en la evaluación crediticia y generar preocupación por mantener historia pago "limpios."

LA CAPACITACIÓN

La *capacitación especial del sistema*, a diferencia del servicio general de capacitación que cit al inicio, se focaliza en temas puntuales vinculados a la gestión que, a nuestro juicio, se traduce el fortalecimiento de las instituciones de microcrédito que comparten este modelo. Por ej para las ONG, desarrollamos los temas de contabilidad y plan de cuenta de la SBS de acuerdo temas de gestión financiera, tecnología crediticia, administración de riesgos, sistemas de inform gerencial que, principalmente, establece la Superintendencia. Los eventos logran captar la expec de la totalidad de las IMFs que operan en cada ciudad y localidades cercanas.

AUDITORÍAS - DIAGNÓSTICO

Las *auditorías-diagnóstico*, se constituyen en uno de los componentes principales de todo modelo. Cada auditoría tiene una duración aproximada de una semana a diez días, dependiendo la magnitud de la cartera. Para el efecto un equipo de cuatro, cinco o seis profesionales, acomp a cada entidad en un trabajo de oficina y en un trabajo de campo. Estas auditorías-diagnóstico erigen en el componente analítico para evaluar *in situ*, la gestión financiera, crediticia, de riesg estructura organizacional, la estructura de propiedad, los procedimientos contables, sistemas registro, *software*, sistemas informáticos, sistemas de información general, en fin, todo aquello cualquier auditoría realiza para una institución regulada. En términos de evaluación de cartera equipo de auditores aplica la normativa que la Superintendencia exige para las instituciones regula El componente analítico de evaluación *extra situ*, lo constituye el sistema de información que pe monitorear los indicadores de las instituciones.

La diferencia de nuestras auditorías con las tradicionales puede decirse que radica en el vínculo se establece al finalizarlas. Este vínculo, que se deriva en una asistencia técnica o en un adiestram busca fortalecer aquellas áreas o temas que la auditoría ha estipulado que deben mejorarse.

EL ADIESTRAMIENTO INTENSIVO

El *adiestramiento intensivo*, que es la fase siguiente a la auditoría, en un primer momento tiene duración aproximada de 30 días. En un segundo momento el adiestramiento se puede exten hasta dos meses de considerarse necesario para la institución. El objetivo de esta fase es proporcio entrenamiento, adiestramiento *in situ*, en temas de contabilidad financiera; aplicación del plan cuenta; registro y calidad de la información; gestión presupuestal; sistema de información y aquello que la auditoría haya determinado como importante de trabajarse.

Esa consecuencia entre el diagnóstico y el tratamiento constituye la diferencia de nuestra audito frente a las auditorias tradicionales. Vamos más allá y damos el paso siguiente. No dejamos institución con una serie de hallazgos, sino con un proceso que las encamina a su fortalecimie

Hasta la fecha, entre de los temas dignos de revisión que las auditorias han encontrado al interior las ONG, destacan la mejora de la tecnología crediticia, la necesidad de renovar los procedimie de evaluación de la calidad de análisis del trabajo de campo, la mejora de la propia área de cré la elevación de la productividad de los analistas, la mejora de los manuales y de los reglamen institucionales.

EL SOFTWARE

El software es otro de los componentes del modelo de supervisión que, en los lugares donde es pertinente, se intenta mejorar y fortalecer. En relación con el software se está terminando un proyecto piloto, con la participación de un grupo de cuatro ONG, que se espera esté listo en diciembre de este año. El esquema que se inserta en la figura 3 muestra cómo trabaja este proceso.

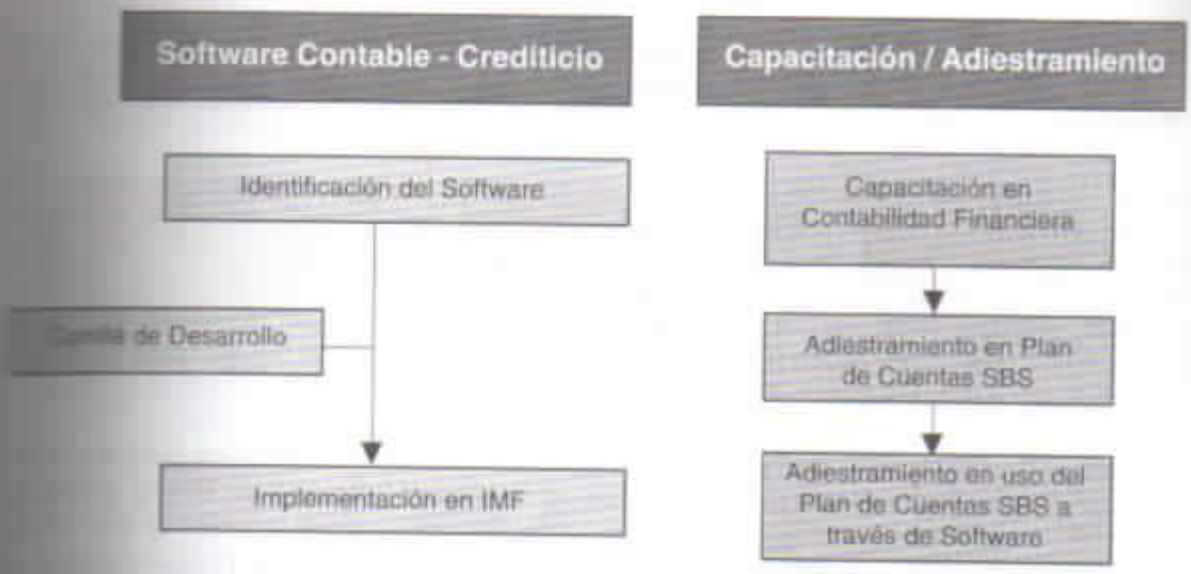


Figura 4. Esquema de implementación del Software y Adiestramiento de uso

Este software se promueve algo distinto a lo que se venía haciendo: En vez de forzar la adecuación de las instituciones al sistema, tal como viene, se ha logrado que el sistema asuma los procesos de las ONGs participantes. Este programa de adecuación va acompañado de un fuerte trabajo de capacitación y adiestramiento en materias como contabilidad financiera y dinámica contable; según establecido por la Superintendencia.

MARCO LEGAL

¿Adonde apunta el modelo? Es importante señalar que, desde el nacimiento del proyecto en 1998, se ha intentado hacer algo distinto a lo que han realizado experiencias externas anteriores. No se ha querido hacer una ley o un reglamento para luego decirles a las ONG: "la puerta está abierta, pasen." Posiblemente, como lo demuestra el trabajo que se ha desarrollado durante todos estos años, se hubiera ocasionado el colapso de muchas de ellas ya que no estaban preparadas. Lo que se ha querido implementar es un proceso de fortalecimiento, a través de los componentes que se han citado, para recién elaborar una normativa. Y, así entramos al componente *marco legal*.

Se establecerán criterios y parámetros apropiados para garantizar el cumplimiento de estándares mínimos a las IMFs supervisadas, sin descuidar la adecuación a las características de sus grupos meta y adaptándonos a sus metodologías crediticias. Para ello, a través de un esquema de supervisión delegada, se implementarán medidas tales como las siguientes:

- Estándares contables y de valuación de cartera para proveer mayor transparencia a la información

- Mayor énfasis en la adecuación de capital que en el establecimiento de niveles altos de capitalización.

- Incorporación de índices de dispersión de riesgo a través de la fijación de índices máximos de concentración de carteras.

- Desenfatizar medidas que si bien son necesarias –por ejemplo constituir provisiones– deben implementarse sin encarecer los servicios.

- Incorporación de requerimientos específicos para los mandos medios y gerenciales para que la administración de las IMFs presente niveles adecuados de calificación técnica, administrativa y financiera.

Se espera que esta normativa sea desarrollada este trimestre. Se va a contratar a un consultor de mucho prestigio en el tema de marcos regulatorios: el doctor Ramón Rosales. La idea es que el marco legal enmarque toda la gestión de las ONG en una suerte de reglamento -muy cercano a la SBS, Superintendencia de Banca en Perú, aplica para cajas municipales, cajas rurales o Edpymes- que, sin embargo, no eche por la borda el trabajo que las ONG hayan realizado; respete sus características, la tipología de su población-objetivo y algunos de los procedimientos actuales de ese trabajo estamos apuntando.

Creemos que ayudará la consultoría que se va a encargar a Ramón Rosales. Este consultor cuenta con la experiencia de procesos de constitución de marcos regulatorios en Bolivia y Ecuador. Actualmente asesora a la Superintendencia en Ecuador. Se persigue que, a través de este sistema de supervisión delegada o privada –o cual sea el nombre que surja a partir de la consultoría– se generen estándares contables para darle la mayor transparencia a la información; se enfatice la adecuación de capital en el establecimiento de niveles altos de capitalización; se incorpore el índice de riesgo; se tomen las medidas necesarias y, sin encarecer servicios, se busquen niveles apropiados de provisiones en las ONG.

RESULTADOS

En este trabajo estamos fuertemente comprometidos y creemos que los frutos alcanzados a la fecha son el reflejo de todo lo que hemos hecho hasta hoy.

Los resultados están a la vista (ver figura 3): en el caso del SINFONED de 40 instituciones que participan, 21 son ONG. En *centrales de riesgo* se tiene afiliadas a 81 instituciones de microfinanzas, 40 de ellas son instituciones no reguladas que proveen en su mayoría información de morosos a la central. En temas de *capacitación focalizada* y aspectos vinculados a la supervisión, se ha tenido 17 eventos descentralizados con 561 inscripciones, donde 233 inscripciones son procedentes de ONG. Hemos hecho, para sorpresa de nosotros mismos, 81 auditorías, de ellas 34 auditorías se han desarrollado a programas de créditos de ONG.

A los inicios de este trabajo nos encontramos con que era muy difícil, para una ONG, aceptar que un auditor externo la fuera a mirar. Este temor era muy común. Pero, poco a poco, se las ha persuadido para asumir la decisión transparente de contratar una auditoría externa. Creemos que lo hemos logrado. Por último, se han realizado 32 adiestramientos intensivos, 13 de los cuales han sido dirigidos a ONGs en el tema de tecnología crediticia y mejora de la organización.

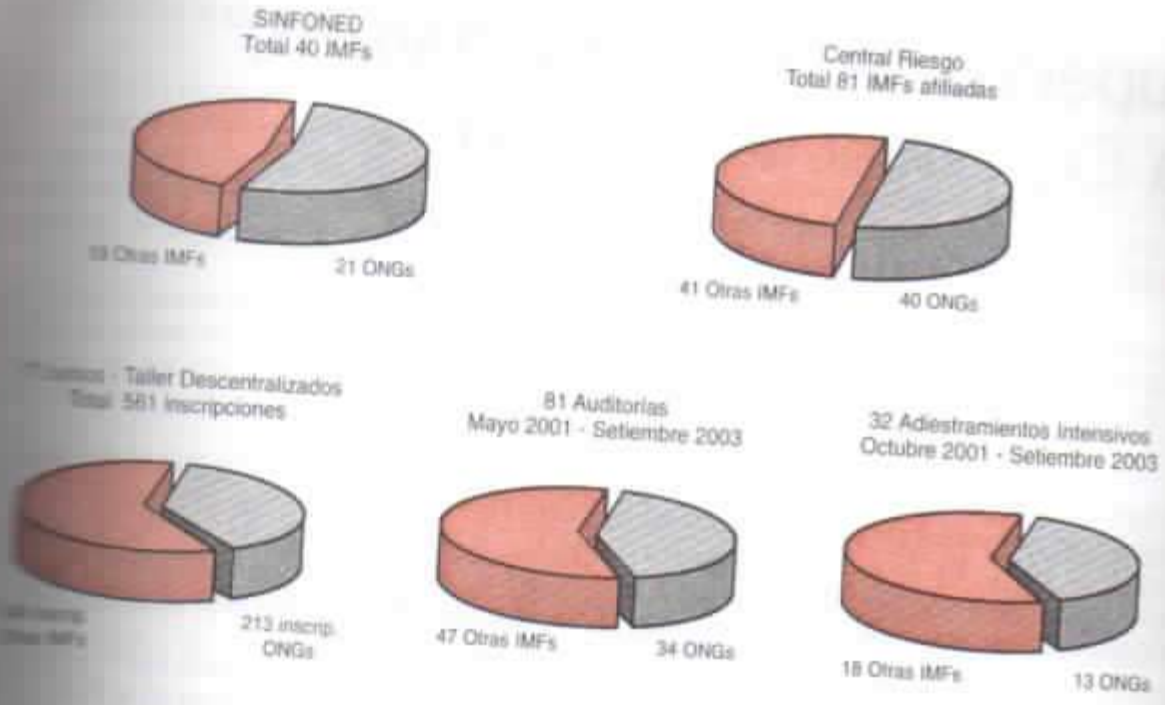


Figura 5. Resultados del Sistema Privado de Supervisión de INRS

PALABRAS FINALES

No quiero finalizar la presentación sin decir algo que le indicábamos a Ramón Rosales cuando nos [illegible] la propuesta de consultoría en el tema de creación de la normativa para las no reguladas. En [illegible] justificaba la necesidad de regular porque permitiría que las INRs accedieran a mayores [illegible] de financiamiento. En el caso del Perú le hemos dicho no es así. Tenemos cuatro años trabajando [illegible] y se ha observado una amplia voluntad de los funcionarios de las INRs por incursionar en [illegible] de supervisión: contar con auditorías, adiestramiento y proveer información transparente.

[illegible] que la justificación no está por el lado de la necesidad de dinero, sino en la existencia de [illegible] voluntad de cambio en los funcionarios, en los directores, en los gerentes de las ONG. El [illegible] no es que les falte liquidez: tenemos los casos de FINCA Perú, del Movimiento Manuela [illegible] *de Caritas*, de FONDESUR, todas ONGs que podrían prestarle a otras. No vamos por allí. [illegible] hemos notado la voluntad de disciplinarse, de acoger procesos de gestión muy cercanos [illegible] que una Caja Municipal pudiera tener.

[illegible] nos felicitamos y felicitamos también a las ONG que vienen participando de este proyecto [illegible] instituciones que se han aunado al trabajo que con el apoyo de USAID se viene realizando. [illegible] como NOVIB, como EZE o como CRS, vía el conocimiento de todo este trabajo que [illegible] realizado, se han plegado y están colaborando para que el proyecto de autorregulación, o [illegible] privada, tenga buen término.

[illegible] se ha desarrollado a través de un programa que no propone un modelo excluyente o [illegible] sino, más bien, abierto, que va aprendiendo, reformulándose y va mejorando sus servicios. [illegible] realiza en torno a un conjunto de instituciones que, cada vez más, mejora su performance y [illegible] regular su situación. Este procedimiento es, también, muy bien visto por instituciones públicas [illegible] COFIDE, hecho que permite, a través de un contrato entre las instituciones y COPEME, avanzar [illegible] solicitud de fondos del programa de fideicomiso que tiene COFIDE con Perú Emprendedor.

Supervisión de Microfinanzas, la Experiencia Peruana

*José Zapata**

El tema de control, o de supervisión, siempre es un tema duro, discutible. A muchos no les gu haya alguien que lo esté vigilando, como si estuviéramos haciendo las cosas mal. Pero es una ne para toda institución de carácter financiero donde lo que se maneja en muchos de los ca recursos dinerarios, en definitiva se maneja confianza. Más aun si el mandato constitucional, e momentos, es tener una supervisión a cargo de la Superintendencia de Banca y Seguros, SB

Se ha diseñado esta presentación, con la elección de temas importantes para todos uste tiene previsto tratar dos puntos generales: (1) Las Instituciones Microfinancieras en el Perú, y Regulación y Supervisión de las IMFs. Con relación a ellos se tocará la Ley de la Micro y P Empresa, que ha sido recientemente promulgada, y otros temas que tienen que ver con la sup y la regulación de las instituciones microfinancieras en el Perú.

LAS MYPES EN EL PERÚ

Según el III Censo Nacional Económico de 1993, con datos un poco desfasados, pero son c que se cuenta, cerca del 98% de las empresas tenían menos de 20 trabajadores. Esto e más o menos, a la existencia de tres millones de MYPES (micro y pequeñas empresas) nacional. La última Encuesta Nacional de Hogares realizada el año 2001 establece que un 7 la PEA urbana, ocupada en el sector asalariado privado, labora en empresas de menos trabajadores, 56.4% en micro y 18.5% más o menos en pequeña empresa.

PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES

La problemática del segmento las MYPES en el Perú, al igual que otros países de América L está constituida por expresiones como la informalidad; las limitaciones en su escala produc escasa innovación tecnológica; el desconocimiento de prácticas empresariales modernas; de capacitación y asistencia técnica; un limitado acceso a la información y, también, un l acceso al mercado crediticio formal. Aquí las ONGs que trabajan el crédito -digamos ONG cre tratan de paliar estos problemas mediante programas de crédito. Estos programas procuran l áreas de PYMES donde no llega la banca comercial tradicional, ni ninguna de las instituc financieras, tanto por desconocimiento como por el mayor riesgo que significa trabajar en áreas.

* Especialista de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú. Economista egresado de la Universidad Nacional Ma Marcos y uno de los especialistas con mayor conocimiento con respecto a la supervisión de instituciones de microfinanzas

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MYPE

La Ley 28015 Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas MYPES, las define como unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada por la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las características para la microempresa están dichas también en la ley: aquellas que tienen un monto de ventas de hasta 150 UIT (US $132,857) y desde uno hasta 10 trabajadores; la pequeña empresa es aquella que tiene hasta 50 trabajadores y un monto de ventas de hasta 850 UIT (US $ 752,857).

Es muy importante tomar en cuenta esta definición para valorar el rol de la IMF que facilita el crédito social y solidario: motiva la inversión y consolidación de pequeños negocios tan necesarios en segmentos de la población que no tienen acceso a un crédito bancario; incentiva el ahorro y crédito, dos variables que casi siempre van de la mano; capacita a nivel personal y empresarial; y en general, fortalece la organización y el liderazgo. De alguna manera, la ONG contribuye al servicio de hacer sujetos de crédito a personas que, de otra forma, no hubieran podido acceder al mercado financiero.

ACCESO AL MERCADO FINANCIERO

Este acceso se configura con el rol de intermediación de COFIDE, los Fondos de Garantía, el Capital de Riesgo y los Servicios de Ventanilla en el Banco de la Nación.

El mercado de microfinancieras que está bajo la supervisión de la SBS está establecido por: *13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, muchas de las cuales han logrado un desarrollo importante en los hechos, unas ya tienen más de 20 años funcionando; la *Caja Municipal de Crédito de Lima* que tiene una legislación especial distinta a las 13 Cajas Municipales; *12 Cajas Rurales* que nacieron con la desaparición del anterior Banco Agrario; *Mi Banco*; *14 Edpymes* que están formadas sobre todo principalmente de la voluntad de trabajo de muchas ONG que han trasladado su experiencia y acreditado como ONG para trabajar en un esquema regulado y supervisado por la Superintendencia.

Las 158 *Cooperativas de Ahorro y Crédito* que, si bien es cierto, no están bajo una supervisión directa de la Superintendencia, lo están indirectamente bajo el control de FENACREP con algunas dificultades de carácter legal. La Superintendencia establece las normas operativas que se tienen que observar. Finalmente una empresa afianzadora especializada *Fondos de Garantía para la Pequeña Empresa*, FOGAPI que da fianzas, garantías para créditos, a favor de la microempresa y pequeña empresa. Este es el ámbito de las instituciones que vienen compitiendo y que son vistas como entidades microfinancieras.

Hay algunas entidades bancarias que comenzaron en el nicho de crédito de consumo, como el *Banco del Trabajo* y *Financiera Solución*. Ahora el *Banco del Trabajo* viene incursionando en el orden del 50% de sus créditos en el mercado del sector de las MYPES; mientras *Financiera Solución* que ha cambiado su política crediticia, tiene más del 80-90% de su cartera de crédito colocada en el sector de las MYPES.

En el cuadro 1 "Principales Indicadores de las IMFs" se pueden ver en cifras como están los rubros principales de las instituciones microfinancieras. En la segunda fila "Créditos Netos" se ha puesto a

Mi Banco con un volumen de créditos del orden de los 360 millones de soles; las *Cajas Munic*
con las que tienen una mayor participación, en 1,348 millones de soles; las *Cajas Rurales* con
millones de soles, las *Edpymes* están con 242 millones y las *Cooperativas de Ahorro y Crédi*
orden de los 697 millones. Los datos se refieren a la cartera total no se hace diferencia entre ca
de consumo, cartera de PYMES, cartera para vivienda, etc.

PRINCIPALES INDICADORES DE LAS IMFS

Al 30 de Junio del 2003 (en Miles de Nuevos Soles)

Indicador	BANCOS	CMAC	CRAC	EDPYMES	COOPERAT
Activos	435,521	1,990,689	456,669	298,314	1,165
Créditos Netos	359,801	1,348,441	266,872	242,188	697
Cartera Atrasada (%)	3.49%	4.87%	11.02%	7.79%	10
Depósitos	199,162	1,116,775	254,408	0	667
Patrimonio	94,252	305,629	57,935	123,952	402
Resultado de Ejercicio	10,164	56,908	2,776	1,663	9
Palanca (Act/Pat)	4.62	6.51	7.88	2.41	2
Número de Empresas	1	13	12	14	

Fuente:SBS

Los indicadores de calidad de esa cartera nos muestran una menor calidad en las Cajas Ru
una morosidad contable del orden del 11%. En tanto que la menor morosidad al mes de ju
viene mostrando Mi Banco con un índice de cartera vencida y de cobranzas judiciales del ord
sólo 3,5%. Las Edpymes tienen una morosidad del orden del 7.8% y las Cooperativas están e
promedio del 10% de créditos vencidos y de cobranzas judiciales. Estas son cifras cont
publicadas en los balances de las propias empresas.

En materia de "resultados del ejercicio" es importante destacar la notoria rentabilidad de las C
Municipales, unos 87 millones de soles al mes de junio, y la menor rentabilidad de las Edpym
nivel de "palanca" es una relación entre activos ponderados por riesgo versus patrimonio. La pa
más alta la tienen las Cajas Rurales del orden de las 7,9 veces. Obsérvese que el límite leg
11,0 veces, pero el límite técnico soportable para una microfinanciera está en 8,0 veces. Esto eq
a decir que las Cajas Rurales se están manejando en el límite de palanca técnicamente sopo
Legalmente tienen todavía 3.3 veces más para subir, pero *técnicamente 8,0 veces de palanc*
bastante significativo. En el caso de las Edpymes vemos que tienen una palanca bastante
todavía: sólo 2,4 veces, mientras que las cooperativas están el orden de las 2,9 veces.

Las cifras sobre la situación de 18 ONGs, al 31 de diciembre de 2002, extraídas del boletín
publica COPEME "Microfinanzas en el Perú", nos presentan una cartera de créditos del orden d
millones de soles, contra un patrimonio de 41 millones; tenemos ingresos financieros del ord
22 millones versus gastos operativos de 33 millones; no hemos mostrado resultados para no
las buenas cifras que estamos presentando acá.

las *Cajas Municipales*
Cajas Rurales con 25
Ahorro y Crédito en e
iferencia entre cartera

MES	COOPERATIVAS
314	1,165,514
188	697,644
9%	10.08%
0	667, 785
952	402, 821
563	9,089
.41	2.89
14	16

en las Cajas Rurales
dad al mes de junio
judiciales del orden
operativas están en
son cifras contables

ntabilidad de las Caja
dad de las Edpymes. E
patrimonio. La palanca
que el límite legal so
8.0 veces. Esto equiva
cnicamente soportable
,0 veces de palanca e
palanca bastante baj
s 2,9 veces.

xtraídas del boletín qu
créditos del orden de 5
financieros del orden d
esultados para no varia

PRINCIPALES INDICADORES DE LA IMFS NO REGULADAS

Al 31 de Diciembre del 2002 (en Miles de Nuevos Soles)

INDICADOR	ONGs
Activos	79,686
Cartera de Créditos	52,926
Pasivos	37,549
Patrimonio	41,417
Ingresos Financieros	21,773
Gastos Operativos	33,436
Palanca (Act/Pat)	1.92
Número Empresas	18

Fuente: Microfinanzas en el Perú. Número 9 julio 2003

Si se quiere medir la palanca de forma similar a una institución financiera supervisada, resulta bastante baja. Las cifras se han tomado del boletín *Microfinanzas en el Perú* número 9 del mes julio del 2003, sobre un número de 18 empresas que no están reguladas, es decir, no adecuadas sistema de supervisión de la Superintendencia.

BENEFICIOS DE LA REGULACIÓN

Uno de los beneficios principales de la regulación es que permite un acceso permanente de segmentos poblacionales de menores ingresos a servicios financieros de mejor calidad. Otro que promueve la sostenibilidad y la permanencia de las instituciones que se dedican a atende estos estratos de menores ingresos, mediante una buena gestión, adecuados sistemas de informac limitaciones prudenciales en el manejo de sus riesgos. La regulación fomenta la existencia empresas financieras con derechos de propiedad y organización claramente defini gobernabilidad).

MARCO NORMATIVO Y LEGAL

El marco normativo, que recoge los principios de Basilea, está dado por la Ley General N° 26 que es única para todo el sistema financiero. Las normas de la Superintendencia de Banca y Segu que se emiten mediante resoluciones, cartas circulares y otras formas, se tienen que adecuar regulación del Banco Central sobre política monetaria. Ese es el marco normativo general funcionamiento de las instituciones financieras reguladas.

Los objetivos primarios de la Ley General y de la Superintendencia son: defender los intereses público cautelando la solidez del Sistema Financiero; proteger la estabilidad del sistema financ mantener el orden en el sistema de pagos; por último, aplicar un sistema de regulación y supervi preventivo, que permita identificar oportunamente los riesgos principales que asumen las empre que están bajo la supervisión.

ACTIVIDADES QUE REQUIEREN DE AUTORIZACIÓN DE LA SBS

Las actividades que requieren la autorización de la SBS, son todas aquellas del giro propio de las empresas de sistema financiero establecido en la Ley General. En especial, captar o recibir, dinero de terceros, en depósito, mutuo o cualquier forma habitual de colocar esos recursos en forma de créditos, inversión, habilitación de fondos bajo cualquier modalidad contractual.

Estas incluyen las actividades realizadas de manera pública, no de manera cerrada, que se consideran como banca paralela, como se puede estar haciendo ahora, por ejemplo con los *panderos*, con la Banca Comunal o con otra serie de suertes o mecanismos que no son públicos, pues no se invita públicamente a la gente a guardar dinero.

Esto es lo que está establecido por la Ley General para combatir todo aquello que signifique motivar al público a que guarde su dinero como era CLAE. CLAE fue un claro ejemplo de lo que fue una banca paralela. CLAE recibía dinero del público, mediante la forma de préstamos y, a la vez, este capital lo destinaba a ciertos negocios de las personas que manejaban esta institución, como podrían ser préstamos hacia otros segmentos, personas, inversiones, etc.; situación claramente prohibida por la ley.

En el caso del microcrédito las tasas de interés son un tema discutible. Se habla de tasas excesivamente altas cuando superan el 50%. Indudablemente, contra una inflación que, en el Perú, no supera el 6 ó 7% anual, estamos hablando de un alto costo, sobre todo, para un segmento de la población que es muy pobre. Pero, a la vez, el hecho de que puedan soportar, como lo están haciendo, tasas mayores al 50%, nos indica que sus clientes son empresas altamente rentables. Si puedo pagar una tasa anual del orden del 50% quiere decir que, por lo menos, debo estar generando un margen operativo del orden del 70% para poder quedarme con un 20% y poder mantener otros gastos. Es discutible pero es un tema establecido en la propia ley que sostiene que la tasa es libre dentro de un mercado libre:

"Las empresas del Sistema Financiero pueden señalar *libremente* las tasas de interés, comisiones y gastos para sus operaciones activas, pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés deberán observar los límites que, para el efecto, señale el Banco Central, excepcionalmente, con arreglo a lo previsto en su ley orgánica" (Art. 9). Con esa limitación, las instituciones pueden establecer, con el mismo cliente, la tasa que mejor les convenga.

La Superintendencia busca el desarrollo de las microfinanzas, dentro de normas o criterios prudenciales de manejo de riesgos; apoya la supervisión descentralizada del microcrédito, a fin de que se logre atender al segmento poblacional con acceso limitado al crédito bancario; En estos momentos la Superintendencia tiene dos oficinas regionales una en Piura y otra en Arequipa por ser plazas financieras importantes y trata de amoldar la ley general, que se aplica a bancos y a financieras, para las microfinanzas.

Si bien es cierto las Edpymes, en principio, no pueden recibir depósitos del público a la manera que lo hace un banco o una caja, existe en la ley la posibilidad de pasar por un esquema modular. Esto es que, en la misma medida que estas instituciones tengan un mayor capital, un mejor control interno y estén clasificadas por riesgo -que es un tema discutible-, por una clasificadora privada como A o B, pueden acceder a un módulo inicial para, posteriormente, llegar hasta un módulo tres que permite hacer cosas de un banco.

Se ha definido en las normas de la SBS que, para fines de control prudencial de los riesgos de crédito, se puede establecer como crédito microempresarial un monto no mayor a 30 mil dólares. Vale decir, una persona en la informalidad puede ser tratada como un crédito-mes; así no tenga documentación, balances, flujos de caja, registros de venta, RUC, etc., o sea toda la documentación que se puede necesitar para ser una empresa formal; siempre que no adquiera una deuda mayor a 30 mil dólares.

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

PANEL III

"Evolución y análisis del impacto en microfinanzas"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Katie Wright / Programa Imp Act - Reino Unido
Salvador Muñoz / IDEAS - USA
César Fernández / MIBANCO - Perú
María Alvarado / Promuc - Perú

Moderador: Hugo Yanque / Promuc - Perú

Aportes del Programa IMP-ACT

*Hattie Wright**

Vengo representando al proyecto Imp-Act en donde estamos trabajando un tema directamente relacionado con esta conferencia: la medición del impacto de las microfinanzas. Completé hace dos años un doctorado sobre "Género y Micro Finanzas en el Perú" comparando el caso de Lima, con el caso de Cajamarca. Se basó en un trabajo de campo cualitativo y estoy los dos últimos años trabajando en el Centro de Desarrollo de la Universidad de Bath en Inglaterra. Entre otras cosas estoy involucrada en el Programa Imp Act, que es un programa de acción e investigación y está financiado por la Fundación Ford. El objetivo de este programa es estudiar y mejorar el impacto de las microfinanzas sobre la pobreza. Involucra más de 20 organizaciones de microfinanzas en todo el mundo, en Asia, en África, América Latina, China y Europa del Este.

¿Cuáles son los objetivos de este programa?

Podríamos citar tres: el primero, es desarrollar sistemas de evaluación de impacto que sean útiles para las mismas organizaciones de microfinanzas, es decir ustedes; el segundo, es ampliar el potencial de la evaluación de impacto para influir en el impacto más amplio sobre la pobreza, es decir los impactos inesperados e indirectos y; por último el tercer objetivo, que es influir en las políticas para la reducción de la pobreza.

¿Cuáles son las metas de la evaluación de impacto?

Podríamos decir que existen dos modelos principales para concebir las metas de la evaluación de impacto, por un lado, está el modelo de probar impactos, en donde la meta es medir los impactos de una intervención de la forma más precisa posible, este tipo de modelo está dirigido hacia la audiencia de donantes, departamentos de evaluación, y otros. ¿Cuáles son los factores asociados con ese tipo de modelo? Primero, requiere un largo tiempo, primordialmente es para el uso externo, es decir, no para las organizaciones de microfinanzas, sino dirigido a probar impactos para conocimiento de los donantes. Suele ser bastante riguroso en su carácter.

Por otro lado, está el modelo de probar los impactos, en donde la meta, es entender los procesos de intervención del impacto para mejorarlos, este tipo de modelo está dirigido hacia la audiencia de los gerentes de programas, responsables de campo, personal de las mismas organizaciones de microfinanzas y los supuestos beneficiarios de esos programas. ¿Cuáles son los factores asociados con esta orientación? Estos estudios de impacto pueden ser de corto tiempo, son principalmente para uso interno, y son generalmente de mediano rigor.

Para hablar un poco de la demanda de información sobre impacto, se podría decir que proviene de diferentes fuentes, en la primera fuente, están las organizaciones de microfinanzas que necesitan

* Investigadora en género y microfinanzas en el Departamento de Economía y Desarrollo Internacional de la Universidad de Bath. En Gran Bretaña, está como representante del Programa Imp Act, programa global con organizaciones de microfinanzas en Asia, África, América Latina y Europa del Este.

entender a sus usuarios para seguir siendo competitivos en esta industria tan pujante; les [illegible] reducir sus gastos y mejorar la lealtad de sus clientes, para que no salgan de sus programas.

La segunda fuente de demanda de información son los donantes, ellos quieren ver si los gastos [illegible] dar estos servicios ayudan a la gente pobre en la práctica y esto influye en las políticas públicas [illegible] ejemplo, necesitan información sobre los impactos para saber si debieran subsidiar los programas de microfinanzas o más bien si debieran invertir su dinero en otro tipo de intervenciones.

¿Quiénes son los primeros proveedores de la oferta de información sobre impacto?

Son los que están dispuestos a brindar información sobre impactos y que buscan mejorar [illegible] Esas pueden ser las organizaciones de Microfinanzas, consultores o investigadores académicos como yo.

Como hemos visto anteriormente en la ponencia de Salvador Muñoz, existen varias herramientas en el mercado para medir los impactos, el primero, tal vez el más reconocido, es el de AIMS. Su marco conceptual se aleja de la medición de impacto muy sencillo que está siempre basado en ingresos nada más. Más bien, las herramientas AIMS ayudan a entender los impactos a nivel de las microempresarias, hogares, individuos y comunidades, es decir, conceptualiza las interacciones entre estos diferentes elementos y también incluye dimensiones de poder y de género.

Otra herramienta que está actualmente siendo usada es la de CGAP, *Poverty Assesment Tool* o PAT. Esta herramienta ayuda a enfocar los grupos metas más pobres, está siendo implementada actualmente en ocho programas de FINCA en el mundo, también en LAPO Nigeria, en Pradan [illegible] y en PROMUC en el Perú.

Aunque estas herramientas son importantes no ha existido hasta ahora un protocolo sencillo, costeable, replicable y creíble para recolectar y analizar la información sobre impactos, usando metodologías cualitativas.

Es sorprendente que a pesar de que las entrevistas semiestructuradas son una excelente forma de obtener información sobre impactos, muchas veces, por falta de conocimiento no son muy usadas, uno de los desafíos precisamente para el programa Imp-Act ha sido desarrollar un protocolo más claro sobre cómo recolectar y analizar la información que proviene de entrevistas. Es decir, el impacto del proyecto Imp-Act ha sido la creación de un protocolo para medir los impactos de forma cualitativa. El nombre de ese protocolo es QUIP.

El **QUIP**, representa un balance entre la ortodoxia académica y la gente más pragmática que trabaja en organizaciones de microfinanzas, es decir, combina la rigurosidad de los académicos con las necesidades de la gente pragmática para la información que se pueda obtener en el menor tiempo posible. ¿Cuál es la ventaja de este balance? Se podría decir que puede llevar a una mejora en el entendimiento de los problemas que generan impactos negativos para luego mejorarlos. Entonces con el QUIP se ha desarrollado un protocolo que permite analizar de forma rigurosa información cualitativa basada en la entrevista profunda, semiestructurada, narrativa y larga.

Entonces, **¿cuál es la ventaja de una herramienta cualitativa?** A diferencia de los métodos positivistas, es decir encuestas, etc., la investigación cualitativa capta las cadenas causales del impacto y así supera el problema de atribución. ¿Qué quiero decir con eso?, con una encuesta, datos estadísticos se puede ver una correlación entre dos variables, pero no sabemos qué causa qué, mientras que con las herramientas cualitativas, por ejemplo, si a un cliente se le muestra

pujante; les im
sus programas.

ver si los gast
políticas públicas
sidiar los progra
venciones.

impacto?

buscan mejora
adores académ

varias herramie
es el de AIMS E
mpre basado en
impactos a nive
za las interacci
género.

Assesment Too
ndo implemen
na, en Pradan

protocolo sen
impactos, usa

excelente form
o son muy usad
r un protocolo
vistas. Es dec
impactos de f

ás pragmática
os académicos
tener en el
llevar a una
luego mejora
e forma rigurosa
rativa y larga.

a de los mé
denas causale
on una encues
abemos qué ca
nte se le mun

nalfa, nos cuenta que luego perdió el control de su préstamo ya sabemos exactamente qué ha pasado qué. También otra ventaja es que ofrece información más rigurosa que algunos métodos participativos.

Otros beneficios de métodos cualitativos, es que se incrementan continuamente con relación al número de entrevistas realizadas. También el QUIP tiene una forma de estandarizar los resultados para que puedan ser luego ingresados en una base de datos y utilizados.

Como el QUIP, no registra datos estadísticamente representados, sí genera un entendimiento más amplio sobre los servicios de la organización de microfinanzas y los diferentes perfiles de los clientes que están accediendo a nuestras organizaciones. Entonces el énfasis del QUIP, es realmente entender los procesos sociales y cómo afectan a los impactos de los programas de microfinanzas. También presenta diferentes perfiles de clientes involucrados en el programa y dan lineamientos sobre cómo realizar las entrevistas profundas de forma sencilla, costo-efectiva, rápida y rigurosa.

¿Dónde se ha implementado el QUIP? La primera implementación ha sido en Zambia, África en el año 2000 y la implementación más reciente ha sido aquí en Huancayo-Perú, por la organización CEDEC que forma parte del consorcio PROMUC y las próximas aplicaciones van a hacerse en Chiclayo y Cajamarca en Perú, y de allí a otros países.

Voy hablar muy brevemente de la aplicación en Huancayo porque no tengo mucho tiempo, pero me gustaría agregar que este estudio ha sido escrito en castellano y está disponible en PROMUC y dentro de poco lo van a publicar. Los que se interesan en seguir los pasos del QUIP, sería bueno le den una ojeada. En Huancayo se seleccionó una muestra de 20 estudios de casos, incluyendo clientes que eran madres solteras, casadas, separadas y divorciadas, y las entrevistas se estructuraron usando una serie de preguntas generativas y suplementarias. Los resultados fueron grabados y anotados bajo temas específicos, en esa forma se podía observar las relaciones interacciones entre los miembros de la familia, porque fueron entrevistados en sus casas. ¿Cuáles fueron los resultados preliminares? Se estableció impactos positivos y negativos en el negocio, en la dinámica del grupo, en el hogar y los impactos no materiales y pudimos investigar quiénes eran los ganadores en ese programa, qué tipo de perfiles tenían y qué perfiles son los que están realmente perdiendo, quiénes están siendo golpeados por nuestros programas en vez de sentirse beneficiados.

No es de sorprender que las ganadoras suelen tener más de un negocio, sean solteras o casadas, muchas de ellas tienen familiares que las apoyan, todas tienen educación superior y más de tres años de experiencia, suelen ser jóvenes entre 21 y 26 años y no tienen hijos.

Por cambio el perfil de las personas que estaban perdiendo en ese programa eran personas que tenían menos trabajadores, eran mujeres entre 33 y 35 años, y se caracterizaban por tener hijos pequeños. Evidentemente esos resultados tienen implicaciones para el tipo de servicios y productos que está brindando esta organización de Microfinanzas y también aparecieron interesantes resultados sobre las personas que estaban saliendo de los programas y los motivos por los que salían.

Para concluir, la producción del QUIP no es la panacea de la evaluación de impactos, definitivamente; sin embargo, es una buena opción para las necesidades de las organizaciones de microfinanzas que ofrece métodos costeables, replicables y, ante todo, de un sentido riguroso. A fin de crear mejor aceptación y credibilidad del QUIP, se requiere mayor verificación de las experiencias de su aplicación sugerimos que el programa Imp Act actúe como un foro de discusión para ello.

Aplicando las herramientas de AIMS-SEEP y MICROSAVE- AFRICA con Enfoque en el Cliente en América Latina

*Salvador Muñoz**

EVALUACIÓN CON ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Las instituciones de microfinanzas (IMF) mas exitosas, son aquellas que evalúan constantem los cambios en la vida de sus clientes y conocen bien sus mercados, es decir, investigan necesidades y preferencias de sus clientes y a través de estos conocimientos desarrollan estrateg en respuesta a esas necesidades, lo que les permiten refinar sus productos actuales y/o dis nuevos productos.

OBJETIVOS PARA LA INSTITUCIÓN

Los objetivos que buscan institucionalmente las IMF son los siguientes: comprender las necesid y preferencias de los clientes para adaptar sus operaciones de tal manera que puedan cubrir necesidades; mejorar sus productos y servicios en función de la demanda existente; buscar me en sus procesos y métodos de trabajo para lograr una mayor eficiencia en la Prestación de servicios; mejorar la fidelidad y lealtad de los clientes para reducir de esta manera la deserc retiro de los socios; crear productos novedosos y atractivos que puedan competir y superar a la competencia; incrementar la demanda y el número de clientes; incrementar la sostenibil ganancia de la IMF; adecuarse al horizonte cambiante de las microfinanzas y finalmente mejo atención del equipo de IMF a las necesidades expresadas por los clientes.

OBJETIVOS PARA LOS CLIENTES

Los objetivos que se buscan para los clientes podríamos resumirlos en los siguientes: pro productos que ayudaran a los clientes a mejorar la sostenibilidad y crecimiento de sus emp facilitar a los clientes la oportunidad de tener un mayor superávit que le permita ayudar mas a hogares y a sus comunidades; diseñar productos que permitan a los pobres acumular más ac aumentar las habilidades y confianza de los clientes para contribuir a la equidad de Género y as mejorar sus niveles de satisfacción.

* Administrador de empresas Universidad del Salvador. Experto con mas de 17 años trabajando en la administración, Asesoría y Capacitación a Instituciones y Programa de Microfinanzas de América Latina, capacitador certificado de MicroSave África y del Proyecto AIMS-SEEP Network

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACION

Podemos señalar tres tipos de modalidades de herramientas:

- Evaluación de impacto
- Satisfacción de clientes y
- Investigación del mercado.

COMBINANDO DOS JUEGOS DE HERRAMIENTAS

Los dos Juegos de herramientas que enunciare son susceptibles de combinarse y utilizarse complementariamente:

- 11 herramientas de AIMS-SEEP Network, las que están enfocadas en la evaluación de impacto y la satisfacción de clientes y
- las 18 herramientas de MicroSave-África, que mayormente están enfocadas en la investigación del mercado

HERRAMIENTAS DE EVALUACION DE IMPACTO DE AIMS-SEEP

Se considera un set de cinco herramientas, que las IMF utilizan para recoger información sobre los programas que desarrollan, siendo útiles para la Evaluación de Impacto y la Investigación de Mercado. Dentro del conjunto de herramientas se encuentran las Cualitativas y Cuantitativas que señalare a continuación:

Cualitativas

- Satisfacción del Cliente (Grupo Focal de 8-10 clientes con características similares mediante el cual se evalúa la sastifaccion del cliente e identifica las formas mediante las cuales se pueden mejorar y/o desarrollar nuevos productos)
- Uso de Ahorros y Préstamo (Entrevista individual mediante la cual se investiga la manera en que los clientes usan el préstamo y ahorro)
- Sondear al Cliente (Entrevista(s) participativa(s) en forma individual o realizado con grupos de 4 clientes)

Cuantitativas

- Encuesta de Impacto (Corte Transversal)
- Encuesta de Ex Clientes

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION DE MICROSAVE –AFRICA

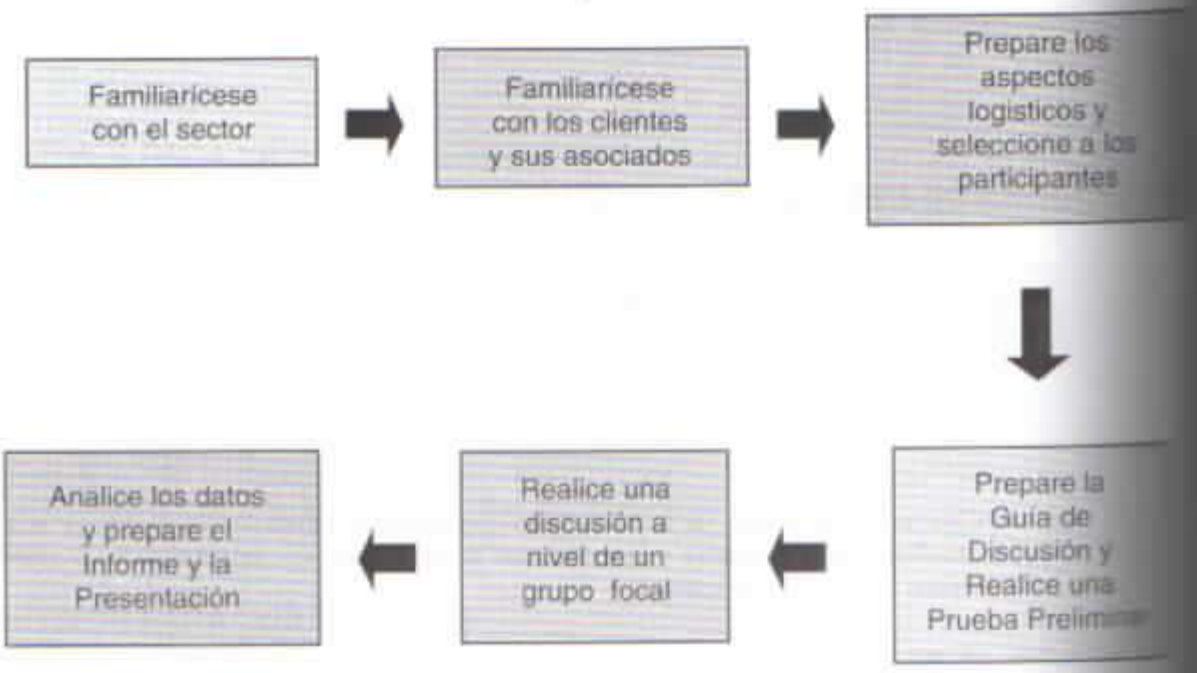
Estas herramientas están enfocadas para su utilización en la investigación del mercado, y han sido diseñadas con la finalidad de aumentar el conocimiento de las IMF, con respecto a las necesidades de sus clientes. Dichas herramientas las encontramos en:

Las Discusiones de grupos focales (DGF)

Esta Considera las siguientes fases:

- La preparación de las discusiones en Grupos Focales,
- La moderación del grupo
- El análisis y presentación de los resultados.

PROCESO DE DISCUSIONES DE GRUPOS FOCALES



Diagnóstico participativo rápido (DPR)

Este se realiza a través de: un conjunto de herramientas para analizar los servicios Financ categorización de los clientes para analizar sus preferencias; la medición de su estacion eventos mayores en su vida; la construcción de matrices relacionadas con el enfoque de g cronograma llenados por los clientes y la categorización de la riqueza y mapeo de la mo efectivo en la comunidad.

VISIÓN PANORÁMICA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO Y EL DESARROLLO DEL PROTOTIPO

CARACTERÍSTICAS DE LOS JUEGOS DE HERRAMIENTAS

Entre las principales características de los juegos de Herramientas que podemos mencionar están las siguientes:

- son costo - efectivas y las puede aplicar el personal de campo de las Microfinancieras. (a través del cruce del personal entre distintas zonas geográficas).
- se obtiene información que la IMF no tiene, es decir, de clientes, ex clientes y no clientes
- Dan resultados rápidamente (en un período de 3 semanas) a los gerentes, para sustentar una adecuada y oportuna toma de decisiones
- Se usa primeramente el método cualitativo, complementado por el método cuantitativo, logrando con esto una mayor probabilidad de certeza en el análisis de la información
- Se mide la satisfacción de los clientes
- Reflejan la demanda y las preferencias de los clientes.

¿POR QUÉ SE DEBEN CONDUCIR EVALUACIONES CON ENFOQUE EN EL CLIENTE?

- Para Verificar que nuestros procesos y productos están funcionando
- Para Verificar, si nuestros clientes están satisfechos,
- Si nuestro conocimiento del mercado es actualizado
- Si nuestros servicios están impulsando cambios en los negocios, hogares y vidas de nuestros clientes
- Para mejorar, procedimientos institucionales, nuestros productos y servicios, la satisfacción del cliente, impacto en los clientes, sus hogares, negocios y comunidad.

La Experiencia de MIBANCO

*César Fernández**

He estado trabajando mucho tiempo en el sector financiero pero en la banca que llamamos [illegible] convencional, tradicional, tengo aproximadamente 20 años de experiencia en comercializa[illegible] productos financieros. Este año me tocó llegar a Mi Banco, una organización joven, con [illegible] años, pero que surge de una ONG que tiene más 35 años en el mercado y que nació en el seg[illegible] de la microempresa. Una de las cosas que me tocó este año es reflexionar sobre la responsa[illegible] que tienen nuestras instituciones.

Siempre había estado pensando que una de las razones importantes por las cuales los banc[illegible] sienten muy tranquilos es que sus clientes les devuelven el préstamo que se les da y ese con[illegible] he tenido que ampliarlo gratamente porque he podido observar el impacto que tienen los prés[illegible] en el segmento al cual en estos momentos estamos evaluando; por lo tanto, no solamente [illegible] con reconocer que nos van a devolver el préstamo, sino también que ese préstamo les sirve [illegible] personas para desarrollarse, desarrollar sus unidades de negocio, desarrollarse personal[illegible] desarrollar sus familias.

Esa es una reflexión que quería compartir con ustedes porque hemos observado que ante [illegible] eventualidad, hemos recurrido muchas veces a un familiar, a un amigo, un vecino, pero una [illegible] superada esa coyuntura devolvemos ese préstamo, devolvemos ese aporte, pero en realid[illegible] estamos desarrollándonos, no nos han ayudado a desarrollar, eso es lo que muchas veces se[illegible] nuestros clientes, cuando recibían algún apoyo por un período muy corto de tiempo, lo ayude[illegible] salir de una situación coyuntural pero no precisamente estaban desarrollándose.

Pequeña y microempresa en el Perú

La pequeña y microempresa en el Perú, se puso y está de moda, tanto así que no solamente [illegible] organizaciones como Mi Banco u otras organizaciones que nacen en el segmento están trabaj[illegible] muy fuertemente, si no que hay otras organizaciones como la banca tradicional que ya m[illegible] segmento y lo ha visto atractivo y están destinando algunas unidades de negocio para poder ta[illegible] desarrollar esas oportunidades que se les están presentando. Entonces el segmento es muy atra[illegible] empezó la competencia muy fuerte el año pasado y este año, por supuesto, todas las organizac[illegible] de microfinanzas estamos compitiendo a todo nivel.

Se estima que en el Perú hay 3.150,000 pequeñas empresas, y el 57% de la PEA está en [illegible] segmento. Podemos ver rápidamente que 7 millones de personas están ocupadas en estas 3.150[illegible] empresas, algo muy interesante que he podido notar por mi experiencia es que de estos 3 mil[illegible] de unidades económicas no todas están atendidas por el sistema financiero.

* Economista egresado de la Pontificia Universidad Católica, su especialización es de Marketing. Ha estudiado en ESAN, y [illegible] Dirección Comercial de la Universidad de Piura. Ha trabajado en el Banco de Crédito, como Gerente de Marketing, también [illegible] AFP Unión Vida, y Gerente de Marketing del Banco Santander. Actualmente trabaja en Mi Banco.

Subsanemos a la gran empresa, a las empresas corporativas, a la mediana empresa, todas tienen cuenta, el 100% tiene atención del sistema financiero; también las personas de los niveles socioeconómicos A y B tienen un nivel de intermediación y *bancarización* altísimo, 99%.

En este caso vamos a ver que del total de nuestro segmento 3.150,000, solamente 540 mil están dentro de lo que es el mercado atendido, es decir; por la banca múltiple 207 mil, por empresas financieras 43 mil; por Cajas Municipales 194 mil, por Cajas Rurales 32 mil, por Edpymes 61 mil; que en total han atendido por un monto total de 2,287 millones de soles.

Como comentaba un expositor hace un momento, hay pobres para todos, hay un mercado, del cual solamente el 17% está siendo atendido por nuestras empresas y hay toda una cantidad de microempresas y personas que no están siendo atendidas.

Mi Banco tiene en este segmento, 92 mil clientes, son en total 125 mil clientes que tenemos, pero en este segmento que es el más importante para nosotros tenemos una participación de 45%, lo que es banca múltiple, pero si incorporamos toda la oferta, 17%.

Rápidamente podemos ver lo que ya hemos revisado seguramente en anterior oportunidad las fortalezas, debilidades y características del sector. Definitivamente es un sector muy dinámico, hay espíritu emprendedor, hay una buena actitud para desempeñar diferentes funciones, pero tienen una gran debilidad, su productividad, sus salarios no son importantes y no hay una institución de capacitación que les permita aprovechar oportunidades que se les presenta.

Las características son, mayores unidades en lo que es comercio 66%, en servicios el 23%, y en las actividades productivas el 10%, con uso intensivo de mano de obra, poco activo fijo y bienes destinados al mercado interno.

Análisis del impacto

¿Cuál es el rol que tenemos las empresas de microfinanzas? Promover el desarrollo del empresario de la micro y pequeña empresa, para esto necesitamos conocer el proceso, cómo es que trabajan, cómo es que operan, cómo podemos agregarle valor al esfuerzo que ellos hacen y evaluar permanentemente su resultado. Eso es lo que hacemos en el Banco y nos ha ido bastante bien.

Empezamos con un estudio base que se realizó en 1998, por el Instituto Cuánto en coordinación con la Universidad de Missouri. ¿Cuáles fueron los objetivos?, conocer la eficiencia y eficacia del programa para mejorar el bienestar del hogar y de la unidad productiva, comparar empresarios del programa, en ese momento era Acción Comunitaria la ONG de la que nace nuestro Banco y teníamos que revisar cuáles eran las ventajas que había dado este programa frente a clientes que no tenían acceso a ningún otro programa y conocer qué mecanismo e instrumentos permiten evaluar el impacto de microempresas. ¿Qué metodología utilizamos? Investigación empresaria de micro y pequeñas empresas de Lima, básicamente nos centramos en Lima en esa oportunidad, con dos cuestionarios, uno dirigido al hogar y otro dirigido a la empresa; una muestra de 700 microempresas, 400 clientes y 300 no clientes.

Algo que tuvimos que revisar es cómo íbamos a abordar al tema de la medición de la pobreza. El método de proyección del gasto es uno de ellos, para definir cuál es la línea de pobreza o extrema pobreza y otras las necesidades básicas insatisfechas. Optamos por la proyección del gasto y en esa oportunidad, 1998, se definió como hogar pobre, aquel que no completa su canasta básica de consumo, y un hogar de extrema pobreza el que no consigue la canasta básica de alimentos.

¿Qué dificultades encontramos? Conseguir empresarios que no participen en algún programa, porque siempre había un programa muy cerca o alguno había participado en alguno de ellos. La otra fue el tiempo de llenado de los cuestionarios y el entendimiento de las preguntas, las personas no necesariamente tienen un nivel de instrucción que les permita entender todas las preguntas. Por lo tanto, se tuvo que preparar muy bien a los encuestadores, había mucho descontento por las preguntas en cuanto a ingresos, eran personas que definitivamente no quieren decir cuánto ganan o a veces no tienen la idea exacta de lo que ganan, porque sus ingresos van sumándose día a día.

Principales resultados

Hubo un sesgo por preguntar por la propiedad de la vivienda, porque los programas de crédito piden que la persona tenga cierta estabilidad para poder ubicarlos, direcciones incompletas, las zonas, veces no están muy demarcadas, a los clientes ambulantes no se les ubicaba fácilmente, no tenían horarios, a veces se les encuentra, otras no, y no declaran con facilidad

En cuanto al número de personas por hogar había un poco más de personas en el de los clientes pobres. El 33% de nuestros clientes eran pobres, pero clientes antiguos que ya habían superado esa línea de pobreza, sólo teníamos el 29%.

En no clientes, por ejemplo, se observa un 62% con estudios secundarios, casi similar en ambos grupos, había un mayor desempleo en no clientes y los clientes encontraban empleo o se autoempleaban.

El jefe del hogar principalmente es femenino, 62%, y el jefe del hogar se maneja en forma independiente, casi un 90%, pero cuando se trata de las mujeres hay un 95%, 97%, que se desenvuelve en forma independiente.

En cuanto a ingresos, definitivamente los clientes de Acción Comunitaria, los clientes que después fueron de Mi Banco, tenían un mayor ingreso; en cuanto a la diversificación, ellos no sólo dependían de un solo ingreso, muchas veces tienen dos ingresos, tres fuentes de ingresos. En promedio, los eran los de clientes, los no clientes eran un poco menos.

Tenencia de vivienda, 85% de los clientes la tenían, esto es natural porque el banco pide que haya una estabilidad del negocio; en habitaciones los clientes 5, frente a 4 de los no clientes; en cuanto al número de artefactos que también permite configurar el tipo del estilo de vida de la persona, tenían 11 artefactos los clientes, frente a 8 de no clientes.

Son resultados que hemos ido midiendo a través de los años. Por ejemplo, tener un vehículo motorizado, nuestros clientes 18%, los no clientes, el 10%; gastan más en alimentos nuestros clientes por lo mismo que el ingreso es un poco mayor; hay mayor número de estudiantes, y frente a momentos críticos como la pérdida por un robo, una enfermedad grave, o algo similar, pudimos detectar que tenían algunos ahorros en el caso de nuestros clientes o lo enfrentaban con un préstamo o en algunos casos reducían sus gastos.

En cuanto al nivel de resultados, en relación a la microempresa, en valor de activos tienen más más nuestros clientes, casi 6 mil soles; su producto lo venden generalmente a personas naturales.

Respecto a la ubicación del negocio, casi el 45%, dice o se le veía que tenía su negocio en su hogar o al costadito; había un 25% que lo tenía fuera del hogar. Aquí hay otra información que también me pareció interesante remarcar como por ejemplo, acceso al teléfono, servicio eléctrico y/o algún formalidad de estas empresas como el registro municipal, 51%.

algún programa, p
o de ellos. La otra
ntas, las person
das las preguntas
o descontento p
ren decir cuánto
sumándose día a

amas de crédito
ompletas, las
fácilmente, no

en el de los
ya habían su

así similar en
traban empleo

maneja en
95%, 97%, que

lientes que de
s no sólo dep
s. En promedio

anco pide que
lientes; en cuan
e la persona,

tener un ve
s nuestros
frente a mom
imos detecta
un préstamo

ivos tienen
ersonas natu

gocio en su
que también
éctrico y/o

nivel individual, la persona que decide el uso de las ganancias que se obtienen, 49% a nivel de no [illegible], ellos eran los que más decidían sobre sus ingresos. En cuanto a ahorros, el 62% de los [illegible] tenía un tipo de ahorro, pero fíjense dónde tienen el ahorro, el 57% lo tiene en la casa, o [illegible] ese poquito de ahorro lo tiene guardado en la casa, en el colchón como decimos nosotros, [illegible] un 21%, en *panderos* el 30%. Lo curioso aquí es que la gran mayoría tenía ahorros [illegible] o en la casa, la pareja, entre dos o tres personas sabían que había un ahorro, que [illegible] acumulando allí.

[illegible] bastante entusiasmo en lo que es su perspectiva hacia el futuro, lo ven bien, la mayoría de [illegible] que tiene el apoyo de una institución financiera lo ven bastante bien, 82%.

[illegible] resultado lo obtuvimos en 1998 y quería mostrarles los resultados en el banco producto de [illegible] investigaciones y el seguimiento que hemos hecho para conocer las características del mercado, [illegible] de productos, la competencia y como impactábamos en la pobreza, hemos podido ir [illegible], ir ajustando nuestra oferta. Uno de los resultados es el que podemos observar, teníamos [illegible] clientes en el momento de la encuesta y después hemos seguido estudiando y nuestros [illegible] de crecimiento en número de clientes van creciendo año a año y actualmente tenemos [illegible] al mes de septiembre, actualizadas estamos por encima de los 120 mil. Por lo tanto, [illegible] resumir en que hemos otorgado 716 mil créditos, con 571 millones de dólares de desembolso, eso solamente la organización Mi Banco. Definitivamente este trabajo ha impactado [illegible] sector de las Mypes, ha impactado en el sector de menos recursos de nuestra población.

[illegible] sostenible este negocio? Claro que es sostenible, fíjense en el índice de mora del banco [illegible] a otros bancos, nos encontramos bastante bien, Comercio, Wiese, Financiero, *Standard* [illegible] Crédito, Interbank, Sudamericano, BIF, Continental, todos están por encima de la mora que [illegible]. Por lo tanto nuestro negocio, la calidad de la cartera que tenemos, es bastante buena. [illegible] y el *Bank Boston*, sabemos, son bancos corporativos y por lo tanto, la mora es totalmente [illegible], pero a nivel de oferta a un segmento bastante amplio de clientes nos hemos manejado [illegible] bien.

[illegible] hacer estos estudios frecuentemente, la inversión no solamente es manejable sino que [illegible], por eso comparto las opiniones que me han antecedido en el sentido que necesitamos [illegible] investigación, no podemos diseñar productos en el escritorio y simplemente sacarlos para ver [illegible] pasa, porque eso es lo más caro, es lo peor que podríamos hacer. Hemos ido investigando [illegible] tiempo y la próxima investigación ya la tenemos desarrollada y el trabajo de campo se [illegible] noviembre.

[illegible] metodología también que hemos trabajado, vamos a salir a hacer una investigación a [illegible] provincias fuera de Lima, en Huancayo, Arequipa, Chiclayo y Chincha y en base a la información [illegible] en nuestro sistema hemos hecho unos hallazgos y eso es lo que vamos a validar con [illegible] investigación que vamos hacer en el campo.

[illegible] voy a resumirles el compromiso que el banco tiene, son más de 30 años de experiencia, [illegible] como banco privado, que asume la responsabilidad de concentrar sus esfuerzos como [illegible] financiero a las micro y pequeñas empresas y en brindarles productos y servicio para el [illegible] de su éxito. Para este segmento lo que tenemos que hacer es ofrecerle acceso al crédito, [illegible] una buena tasa por sus ahorros, por el pequeño excedente que tienen, asesorarlos y [illegible], no solamente en la parte financiera. Darle una atención personalizada, lo más importante [illegible] segmento es el asesor y el contacto con el cliente, mantener ese contacto durante todo el [illegible] es básico. Además, rapidez en el servicio, que sea sencillo, que sea simple y personal [illegible] y comprometido. Estamos ya en cuatro departamentos del país y lógicamente nuestro [illegible] como ustedes han podido observar también se proyecta a la comunidad.

Estudio de Evaluación de Impacto del Consorcio Promoción de la Mujer y de la Comunidad-PROMUC

María Alvarado[*]

Quisiera empezar agradeciendo su presencia a nombre del Consorcio PROMUC, una de las instituciones organizadoras de este evento. El Consorcio PROMUC fue constituido en 1994 por el conjunto de ONG interesadas en el desarrollo de la mujer microempresaria de los niveles de subsistencia. Este Consorcio a la fecha está conformado por once instituciones y está operando en nueve departamentos del Perú.

La red PROMUC

La red PROMUC tiene diferentes instancias, tenemos el Consorcio PROMUC, las instituciones ONG que lo conforman, los Bancos Comunales y las socias, en una interrelación permanente y constante entre cada una de estas instancias.

Tenemos más de 16 mil socias, más de 800 Bancos Comunales, una cartera vigente de 2.3 millones de dólares y un saldo de ahorro de un millón 350 mil dólares. El crédito promedio está en alrededor de 170 dólares.

Nuestro objetivo es el desarrollo integral de la mujer y para ello trabajamos con el Programa de Bancos Comunales que consta de cuatro ejes básicos: la capacitación, la promoción del ahorro, el crédito y la organización.

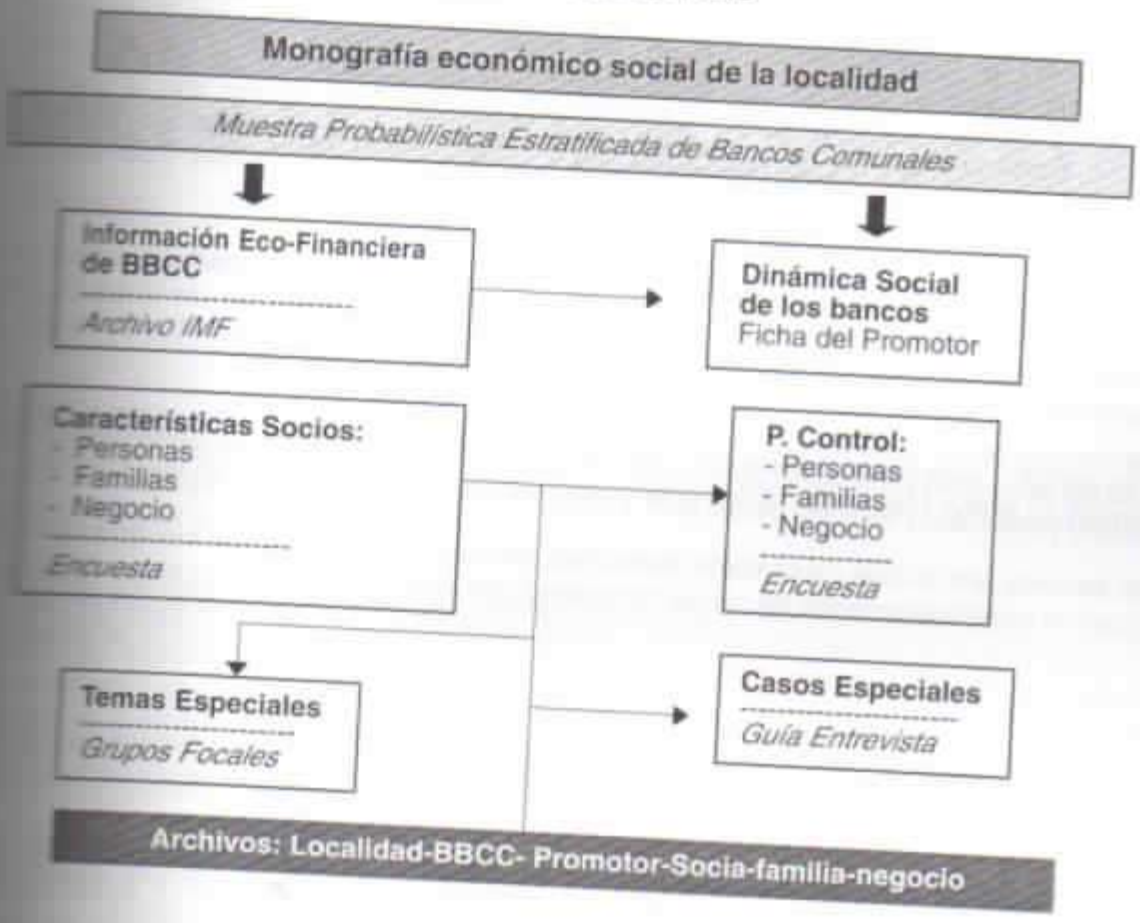
El Estudio de Monitoreo y Evaluación de Impacto

El Consorcio PROMUC siempre ha estado interesado en conocer qué esta pasando con las socias que participan en el programa, si se han experimentado cambios en ellas, qué efectos ha tenido nuestra intervención en sus vidas. Por eso, desde años atrás nuestra institución estuvo interesada en hacer este tipo de estudios de evaluación de impacto y en el año 2001 hubo la oportunidad de participar en la Red Imp Act financiado por la Fundación FORD a través del proyecto que hemos escuchado de Katie Wright y nuestro objetivo fue implementar un sistema de monitoreo y evaluación de impacto para ser replicado y transferido a las ONG del Consorcio así como a otras ONG interesadas en el tema.

[*] Gerente General del Consorcio PROMUC de Perú, tiene formación de Economista con una amplia experiencia en Microfinanzas en zonas urbanas y rurales. Ha sido Gerente de la Asociación Rasuhuillca en Ayacucho.

¿Para qué implementar este sistema de monitoreo y evaluación de impacto? Por un lado, queríamos registrar el Programa de Bancos Comunales a través de algunos insumos que podíamos recoger y que nos sirvieran para ajustar este sistema, y por otro lado, conocer los cambios en las socias. El esquema de estudio que adoptamos es un esquema integral, que trata de afrontar los diferentes aspectos que inciden en el desenvolvimiento del programa por ello se proponen una mezcla de diferentes instrumentos. Empezamos el estudio con el principio que cada zona de ejecución tiene un contexto particular y un entorno social que se conoce. Luego definimos y seleccionamos una muestra de Bancos Comunales, es una muestra estratificada en función a la antigüedad del Banco, su ubicación geográfica y que estuvieran representados de diferentes promotores. Los Bancos Comunales trabajan a través de promotores, que son los encargados de la dirección, del seguimiento y la asesoría.

ESQUEMA DEL ESTUDIO



Siguiendo el esquema propuesto contamos con la información económica y financiera de cada Banco Comunal que nos mostraba los indicadores básicos ciclo, cartera, número de socias, saldo vigente, nivel de mora etc., y determinar el nivel de desarrollo del banquito.

Implementamos asimismo, una ficha de promotor, para conocer algunas características principales del promotor que viene trabajando con los bancos comunales estas características básicas estaban vinculadas a edad, sexo, nivel de instrucción, especialidad, experiencia, horas de trabajo y nivel administrativo. Las características de los socios fueron recogidas a través de una encuesta estructurada por módulos y también las características de la población control, recogida a través de una encuesta más pequeña que la encuesta aplicada a los socios y que tiene similitud en los indicadores básicos.

Asimismo, implementamos un conjunto de grupos focales y algunas entrevistas-guía para algunos casos especiales. En estas reuniones las socias pudieron expresar su sentir y explayarse en algunos temas de su interés.

El conjunto de toda esta información recolectada a través de estos instrumentos sirvió para [illegible] ahora con algunos resultados básicos.

Nuestra intervención empezó clasificando las instituciones que participaron en el estudio en dos grupos, un grupo "A "constituido por las ONG Arariwa de Cusco y Alternativa de Lima que aplicaron conjunto el esquema general que vimos anteriormente. El grupo "B" estuvo constituido por las instituciones que ingresaron al estudio un año después: las ONG Caritas Felices de Ancash, AFIN de Cajamarca y GCOD de Junín y Huancavelica. El grupo "B" a diferencia del primer grupo, ha aplicado la encuesta estratificada a los socios pero no ha trabajado con grupo control, y ahora en el segundo año de este grupo estamos aplicando nuevamente la encuesta y el estudio del Proceso de Evaluación Cualitativa que es el QUIP.

Nuestras hipótesis para el estudio de impacto son las hipótesis tradicionales que se plantean el Programa de microfinanzas al empezar este tipo de intervención. Así, nos planteamos que el Programa producirá cambios positivos en las personas; en el negocio; mejoras en la familia; y por último que logrará consolidar la organización en la relación con la comunidad.

¿Qué indicadores tomábamos para poder medir cada uno de estos aspectos? Los Bancos Comunales son una tecnología de microfinanzas que no se circunscribe exclusivamente en el crédito, sino también en una serie de elementos que giran en torno al crédito: la promoción del ahorro, la capacitación y la organización.

En tal sentido, para presentar algunos resultados nos vamos a basar en el esquema que Oxfam desarrolló en el año 1997 y que define cuatro tipos de cambios que se dan en las personas.

Estos cambios son a nivel de cambios materiales, es decir la adquisición de bienes materiales, cambios de pérdida o ganancia de bienes materiales; cambios Perceptuales, es decir, cómo se ve cómo percibe la persona esta intervención; cambios cognitivos o nivel de aprendizaje, es decir los nuevos conocimientos que ha adquirido el socio; y los cambios relacionales, es decir, su interrelación con los miembros de su entorno.

La información obtenida de las encuestas y de la aplicación de los diversos instrumentos mencionados anteriormente, nos da una serie de resultados que presentamos de acuerdo al esquema de Oxfam.

En cuanto al Impacto relacional: en este indagamos en el aspecto de toma de decisiones a nivel personal, toma de decisiones respecto al hogar, toma de decisiones respecto a la pareja e hijos, toma de decisiones en el negocio, los liderazgos y la participación en la comunidad.

En los impactos perceptuales, se averiguó por la confianza, la visión del futuro y si hay o no [illegible] *stress* adicional en las socias.

En cuanto al negocio y la familia podemos clasificar lo que son los impactos materiales con [illegible] indicadores: niveles de inversión, de ventas, de ganancias, gastos, activos, los patrimonios del hogar, la calidad de la vivienda, el ingreso personal y familiar.

Finalmente, los impactos cognitivos que son el nivel de gestión del negocio y la habilidad para la gestión del Banco Comunal. Creo que esto es lo que tratamos de organizar teniendo en cuenta

población-objetivo con la cual trabajamos y teniendo en cuenta también el tipo de metodología que se implemento.

Indicadores:

Impacto relacional	Impactos preceptuales	Impacto material	Cognitivos
Toma de decisiones nivel personal Toma de decisiones respecto al hogar Toma decisiones pareja e hijos Toma de decisiones en el negocio Liderazgos Participación en la comunidad	Confianza Visión de futuro Estrés adicional	Inversión Ventas Ganancias Gastos Activos Patrimonio del hogar Calidad de Vivienda Ingreso personal y familiar	Gestión en el negocio Habilidad de gestión del banco comunal

A raíz de estos avances y en el marco del proyecto se han desarrollado varios documentos de diagnostico y pequeños estudios, ya se cuenta con las línea de base de los programas de las cinco instituciones que están interviniendo en el proyecto, y muy pronto van a ser publicados y distribuidos en la comunidad de microfinanzas.

Asimismo, con base en las pérdidas de socias entre la etapa uno y etapa dos, se trato de armar el perfil de las socias que se han retirado del programa en ese lapso de tiempo para compararlo con el perfil de las socias que aun permanecian en el programa. En principio discriminamos los motivos de retiro del programa, y tratamos de armar el perfil con los socios que salieron "mal" de los bancos comunales, a ver si se detectaban características particulares al tener en cuenta en futuras actividades de selección de los socios. Finalmente lo que encontramos es que salían mas socios varones, también los que tenían mayores ingresos. Otras características eran similares a los socios vigentes.

Por otro lado, un aporte del estudio es que se ha logrado construir un conjunto de instrumentos metodológicos que van a ser sistematizados en un Manual de Instrumentos Metodológicos, tales como: las encuestas que hemos aplicado, que sufrieron también varios ajustes y variaciones en este proceso; la guía de grupos focales que son herramientas cualitativas, vuelvo a señalar que es muy importante para nosotros por el esquema adoptado la combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas; la guía de entrevista a socios; el perfil del promotor; el plan de análisis; y el plan de aplicación del QUIP.

Un primer resultado, a modo de ejemplo, que se dio de la primera intervención de encuestas ha sido el diseño de un perfil de las socias que están en el Programa, perfil personal, perfil de la familia y un perfil a nivel de negocio. En el caso de nivel personal vemos datos principalmente demográficos, la edad promedio de las socias en los cinco diferentes programas, el estado civil y el nivel de instrucción. Acá lo que resalta es la gran cantidad de socias que están en el nivel secundario e incluso en el superior, lo que es bien significativo.

En cuanto al perfil de familia, los promedios de tamaño de familia y la relación del ingreso de socia respecto al ingreso familiar.

Para el caso de los niveles de pobreza, hemos trabajado con el indicador de criterio internacional que mide el nivel de pobre extremo con el indicador de un dólar de gasto por día, y el pobre no extremo con dos dólares por día y no pobre aquellas personas que ganan por encima de dos dólares diarios.

Con respecto al perfil de negocio vemos también el nivel de antigüedad de los negocios y la actividad económica. La predominante es el comercio, y en cuanto al número de trabajadores, la mayoría es prácticamente unipersonal.

En los siguientes cuadros se aprecia la información de los 5 programas donde se aplicó el estudio.

Perfil Social de los Bancos Comunales

SPECT	VARIABLES	LIMA	CUSCO	CAJAMARCA	CHIMBOTE	HUANCAYO
	EDAD PROMEDIO	40	40	39	40	41
PERFIL PERSONAL	ESTADO CIVIL (%)					
	Soltero(a) Viudo(a)	10,6	12,6	14,1	14,4	13,0
	Divorciado(a) Separado(a)	8,5	8,7	12,3	13,0	15,5
	Casado(a) Conviviente	80,9	78,7	73,6	72,6	71,5
	GRADO DE INSTRUCCIÓN (5)					
	Sin Instrucción	1,7	1,2	16,6	0,7	5,4
	Primaria	18,7	15,6	33,7	17,2	18,1
	Secundaria	54,0	47,0	27,6	53,3	37,5
	Superior	25,5	36,2	22,1	28,8	41,5
	INGRESO PROMEDIO MENSUAL (S/.)	484	661	290	584	514
FAMILIA	**TAMAÑO**	**4,6**	**4,6**	**5,0**	**5,0**	5
	RELACIÓN INGRESO SOCIAL/INGRESO FAMILIAR (%)					
	Hasta 25%	39,1	21,7	51,3	30,9	29,1
	26%-50%	39,1	44,1	28,8	39,6	37,5
	51%-75%	10,2	18,0	9,4	16,0	13,4
	Más de 75%	11,6	16,1	10,6	13,5	20,0
	POBREZA					
	Pobre	23,8	33,2	58,9	24,2	40,5
	- Pobre extremo	2,1	4,5	23,9	2,1	7,4
	- Pobre no extremo	21,7	28,7	36,0	22,1	33,1
	No pobre	76,1	66,8	41,1	75,8	59,5
	- Ingreso (211 a 420)	47,2	44,0	30,1	49,5	44,0
	- Ingreso (421 a 840)	26,8	17,4	10,4	22,1	13,9
	- Ingreso (841 a más)	2,1	5,4	0,6	4,2	1,9

Perfil Social de los Bancos Comunales					
VARIABLES	LIMA	CUSCO	CAJAMARCA	CHIMBOTE	HUANCAYO
ANTIGÜEDAD	48,5% > 3 años	52,4% > 3 años	49,2% > 3 años	46,0% > 3 años	63,2% > 3 años
ACTIVIDAD ECONOMICA (%)					
Comercio por menor	84,7	79,9	48,8	86,6	78,1
Fab. textiles y prendas de vestir	7,2	7,5	13,1	3,7	7,4
Transporte	2,1	1,5	0,6	0,4	0,3
Otros	6,0	11,3	37,5	9,3	14,2
NUMERO DE TRABAJADORES (%)					
No tiene	75,7	79,3	68,7	74	70
1 Trabajador	14,5	12,3	19,6	18,2	21,7
2 Trabajadores	6,0	5,1	6,1	5,6	5,6
3 a más trabajadores	0,4	2,1	5,6	2,2	2,7
UTILIDAD PROMEDIO ANUAL (S/.)	8,765.00	6,422.00	2,023.43	4,389.25	4,898.84

Resultados

Respecto a los resultados de impacto se presentan algunos hallazgos en el Grupo A, instituciones Huaraz y Cusco:

- Dentro impactos relacionales, cuando diseñamos la encuesta fue muy difícil decir qué preguntas podíamos hacer para poder tener estos resultados, entonces hicimos una serie de módulos que tenían diferentes preguntas, una primera era la toma de decisiones, con respecto a decisiones personal, decisiones respecto a los hijos y decisiones respecto a la familia.

Lo que hemos podido encontrar es que se ha notado que las mujeres han ampliado su poder de decisión en el hogar y la comunidad. Esto es un resultado relacional que tiene que ver directamente con lo que es la metodología y la incidencia de los servicios no financieros principalmente en lo que son los grupos de Bancos Comunales.

Asimismo, la ampliación de redes sociales es un aspecto valorado por las socias en todo sentido, desde su ingreso al programa, pues es mayoritariamente difundido que las socias amplían sus redes de amistad, lo que es mencionado en todos los grupos focales, el aspecto de socialización de las socias que ingresan al Programa. El incremento de la sociabilidad es grande tanto en Lima como en Cusco,

Respecto a los aspectos relacionales en cuanto a participación y ayuda de la pareja en el hogar, se ve que tiene avances, pues todavía no se comparten las tareas domesticas totalmente. Este es un tema por trabajar en el Consorcio.

- Sobre los impactos perceptuales, la confianza en sí, la autoestima -constantemente señalados por las socias- y quizás también lo importante es la proyección de futuro que tienen las socias, mucho interés en seguir creciendo ellas, como sus negocios.

Otro aspecto importante es el sentir y percibir el futuro, las socias manifiestan un mayor optimismo en cuanto a su proyección, basado sobre todo en las oportunidades que se abren para sus hijos.

- Respecto a los impactos materiales, tenemos que hay un mayor nivel de activo de los negocios de las socias respecto al grupo control, mejora del ingreso personal, familiar y *per capita* de los socios. Los negocios -a pesar de la crisis- se están manteniendo, tanto en Lima como el Cusco de todas las variables materiales son los activos los que se mantienen y crecen.

- Los impactos cognitivos, se ha encontrado que en cuanto a la gestión del negocio, el grupo control tiene un mayor progreso que las socias de los Bancos Comunales. Esto puede deberse a que las socias de los Bancos Comunales están partiendo de una base mayor, pues son socias que ya tienen un tiempo en el Programa.

  Sin embargo, si se ha constatado el aprendizaje en cuanto a habilidades de dirección y liderazgo de su organización, asumiendo las herramientas de gestión, decisiones en la organización.

Conclusiones

Finalmente, señalaremos algunas conclusiones respecto a la experiencia en el marco del proyecto Imp-Act:

- Primero, necesitamos construir diferentes perfiles de clientes en función a las variables para conocer qué sectores se están beneficiando o perdiendo con el Programa. Hemos tenido los resultados generales, pero es necesario diferenciar segmentos de clientes al interior de este sistema para poder ver claramente los resultados.

- Segundo, hay que aplicar los resultados a ajustes correccionales al Programa y las políticas institucionales. En este proceso ya se han venido dando algunos medidas de orientación en cuanto al segmento objetivos y procesos de capacitación y de personal, habiendo aun algunos temas que debemos seguir trabajando en conjunto para poder determinar algunas políticas a implementar.

- Un tercer punto, son las implicancias en productos y servicios para los socios con mayor nivel de pobreza. El objetivo de PROMUC es llegar a los sectores más pobres y allí es donde tenemos mucho que trabajar para poder ver qué mecanismos, qué estrategias se implementan para poder permanecer en este estrato de la población.

Y por último, todavía este trabajo continúa su proceso y tenemos que aplicar algunas correlaciones un poco más ajustadas para poder tener resultados definitivos. No van a haber, quizás, muchos cambios de los resultados generales mencionados, quizás lo único que vamos a tener es un poco más de detalle.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE KATIE WRIGHT

¿Qué parámetros se usan para comparar los resultados?

Creo que estoy entendiendo bien esta pregunta, el QUIP categoriza los impactos por tema, es decir cuando se está realizando la entrevista la persona que anota las respuestas, ya los está categorizando bajo temas, por ejemplo, perfil general del cliente, edad, género, rama de negocio, eso sería su introducción, donde sabemos más o menos, cuál es su perfil. Segundo, podría ser impacto en el negocio, tercero podrían ser impactos no materiales, es decir, usando el marco Chen, como mencionó Elena Alvarado, impactos perceptuales, si siente la mujer más autoestima, perteneciendo a un programa de microfinanzas o si en cambio se ha sobreendeudado y ha perdido la autoestima que tenía y se quiere retirar. También impactos cognitivos, qué herramientas ha aprendido: a los miembros saber que ahora pueden separar sus cuentas, se ve que pueden poner más presión en las autoridades locales para pedir y exigir sus derechos. También hay impactos relacionales, qué impacto ha tenido con su esposo su pertenencia a un Banco Comunal, si ha mejorado o empeorado la relación, cómo negocian, cómo toman las decisiones, eso es algo, alguno de los criterios que podríamos usar.

La segunda parte de la pregunta, cómo compararnos los resultados. Esa es una parte integrante del QUIP porque se pueden resumir los resultados de las entrevistas narrativas de forma cuantitativa, esto solamente es un resumen y nos ayuda a estandarizar los resultados. ¿Cómo hacemos eso?, las mismas señoras pueden dar puntajes al final de cada tema, entonces empezamos con una pregunta generativa, por ejemplo, "¿cómo le está yendo en su negocio actualmente comparado con un año atrás?" Al final de las preguntas suplementarias, por ejemplo, sobre sus ahorros, "cuando falleció su sobrina, cómo eso afectó a su negocio"; las inversiones que ha hecho, los bienes que ha ganado o perdido. Le hacemos una pregunta cerrada, es decir, "en términos generales le parece que le ha ido bien, mejor, regular, peor que el año pasado" y ella agrega una cifra según sus criterios. Como investigadores también podemos agregar nuestra cifra, "parece que considerando el caso le fue bien en su negocio, si es más o menos, le agregamos un dos, si está mal le ponemos menos uno, si muy bien ponemos un tres", de esa forma podemos comparar los puntajes que ella ha hecho con los que nosotros hemos hecho para cada tema.

Todo esto puede ser insertado en una base de datos. Entonces cada entrevista termina con una cifra, como les digo, eso es solamente una forma de resumir los resultados, si queremos entender mejor los motivos podemos nuevamente volver a lo narrativo que está escrito en un anexo. No sé si esto contesta la pregunta.

¿En qué porcentaje influye la evaluación cualitativa en la buena performance de un cliente?

La ventaja de la metodología cualitativa es que podemos ver lazos, cadenas de impacto, podemos entender por qué están pasando ciertas cosas. Diría que en esto todo nos ayuda, podríamos entender, por ejemplo, las razones de salida, de qué manera se están beneficiando, de qué manera no lo están, incluso podríamos decir que el acto de hacer una entrevista semiestructurada podría ser una cosa que *empodera* a la mujer, porque nos estamos acercando a ella, porque queremos captar su experiencia, de una forma más humana que en una encuesta. Incluso se podría decir que eso podría afectar a su performance.

¿Cómo se puede separar los impactos asociados a los programas de Microfinanzas, de aquellos que provienen de factores externos, utilizando información cuantitativa?

Difícil, yo diría que es bastante difícil de entender los factores económicos, por ejemplo la estacionalidad, a través de encuestas. Primero, necesitamos un gran conocimiento del tipo de actividad que esa persona está realizando, por ejemplo, si es agrícola. Luego, pienso que lo más adecuado sería realizar entrevistas para entender en qué períodos esos factores están influyendo. En un mundo ideal se haría un estudio longitudinal, es decir con frecuencias, se harían esas entrevistas, cada tres meses, pero eso sería bastante costoso, entonces sería cuestión de considerar el costo - beneficio en ese caso.

¿Cuales son los elementos que se evalúan para medir el impacto de crédito en el negocio usando el QUIP?

Las diferentes variables que hemos sacado son inversión y tamaño del negocio, la rama, los bienes que las personas han ganado, patrimonio del hogar; en cambio si han perdido, qué bienes han tenido que vender, cuántos créditos han sacado, montos, para qué los han destinado, para consumo, para inversión, si los han prestado a familiares, si han solicitado créditos a otras organizaciones, cómo eso ha influido en los impactos. También se pueden usar variables como ahorros, ganancias, la lista en realidad es infinita.

RESPUESTAS DE CÉSAR FERNÁNDEZ

¿Cómo definen a la pobreza?

Definitivamente es un tema bastante complejo. Nos basamos en una información que hemos podido recolectar del INEI-Institutito Nacional de Estadística e Informática, y vemos cómo se maneja lo que es una canasta básica de alimentos, o canasta básica de consumo, para definir lo que es pobreza o extrema pobreza. La canasta básica de alimentos está constituida por un nivel de proteínas que toda persona debe ingerir, esa canasta se valoriza y sobre eso sale una cantidad y lo que hacemos después es inferir o proyectar el nivel de ingresos de una familia. Pero igual, creo que la mayor preocupación que estoy observando es básicamente sobre cómo podemos determinar que nuestros clientes están en una mejor posición frente a otros que no son clientes o no han estado en ningún programa.

¿Cómo se puede determinar si un no cliente se debe a la falta de crédito y no a que, justamente, por su situación socioeconómica no es sujeto de crédito del Banco?

En realidad, para determinar la muestra de no clientes de un programa se evaluó a personas que tenían algún negocio y que estaban por la misma zona de nuestros clientes y que las características en cuanto a sus ingresos, su experiencia, su situación, vivienda, les diera la oportunidad para tener acceso a un crédito, pero, no todas las personas que reúnen esas condiciones lo han solicitado.

Como Banco venimos trabajando muchos años y muchas de las cosas con la que nos encontramos es que no todos los clientes actuales del Banco han querido ser clientes de alguna institución

[illegible] porque desconocen su existencia. Frente a ese desconocimiento, lógicamente, prefieren [illegible], no saben qué cosa es lo que podrían obtener, más bien ellos piensan que podrían perder lo poco que con todo su esfuerzo, durante muchos años, han podido conseguir, entonces [illegible] una desconfianza, las personas en general desconfían de lo que no conocen.

El Banco está lleno de experiencias muy interesantes y simpáticas, personas que han sido ambulantes, que han estado con una bolsita de caramelos vendiendo en determinado paradero de [illegible] minibuses, poco a poco han ido obteniendo su patrimonio, su capital actual. Las personas que han ingresado al Banco ahora último que tienen la posibilidad de hacer una inducción visitan todas las zonas que el Banco opera, nos hemos podido dar cuenta que un negocio pequeñísimo ha ido [illegible] en cinco, seis años.

Nuestros clientes, en promedio, tienen más de diez o doce créditos recurrentes con nosotros. Empezaron pidiendo 400, 500 soles, y al décimo crédito están por los 3 mil, 4 mil, 5 mil soles. Si nosotros podemos darle esa cantidad es porque definitivamente el negocio de esta persona está [illegible], le está yendo bien, ha adquirido experiencia. Encontramos los casos de una persona que vendía jugos, tenía una sola licuadora, y después poco a poco fue implementando su negocio y [illegible] haciendo toda una tienda. Encontramos clientes que eran ambulantes o tenían carretillas en [illegible] grupal en un local, compran un terreno entre todos, lo construyen y Mi Banco les da el [illegible] para ellos. Entonces, encontramos que hay un desarrollo personal, como negocio y como [illegible].

¿Cuál consideran que puede ser el sector de la población que aún no ha sido atendido?

Hay muchas personas que por falta de conocimiento de lo que nuestras organizaciones están haciendo, no se acercan. Una de las formas como llevamos nuestra oferta al mercado es visitando [illegible] clientes, no es como la banca tradicional que sacan una publicidad y los clientes llegan a la red de agencias. En nuestro caso, salimos y visitamos a los clientes, pero no tenemos más personas para seguir visitando y seguramente seguir creciendo mucho más, porque es un tema de presupuesto [illegible]. A los clientes de este segmento hay que visitarlos, en la visita, primero se les conoce, se [illegible] asesora, después viene el crédito y luego una capacitación para hacerlo más productivo.

RESPUESTAS DE MARÍA ALVARADO

¿Es útil hacer la evaluación de impacto internamente o se recomienda una evaluación independiente?

En el equipo este tema fue bien discutido, tratando de ver que era lo mejor, si la hacen internamente las instituciones con su propio personal o se hace con un equipo consultor de fuera. Dada la naturaleza del estudio que se está realizando en el Consorcio PROMUC, constituimos un equipo de investigación conformado por un investigador y un programador estadístico, porque el objetivo era, justamente, diseñar esta metodología. Una vez que se tiene la metodología, es la institución la que directamente se apropia de los diferentes instrumentos, pudiendo adoptar diferentes estrategias.

Para hacer las encuestas es necesario implementar todo un equipo porque implica tiempo y esfuerzo, [illegible] que no pueden tener los promotores del mismo programa. Además, está la exigencia de [illegible]. En el caso de los grupos locales, había la idea de poder intercambiar promotores de

una zona con promotores de otra para que sean los Facilitadores y así poder tener el inter aprendizaje conjunto. En realidad puede haber una combinación de modalidades de ejecución sin perder la objetividad del proceso.

¿Cuál es o debe ser la periodicidad de esta evaluación?

Creo que esta pregunta tiene que ver con el tiempo, el presupuesto y creo también -a raíz de esta experiencia- con que es lo que vamos a medir. Estamos viendo y analizando que hay variables que pueden medirse en el periodo de un año, pero hay otras que son más de procesos largos y que no es tan conveniente medirlas en un año, porque lleva un tiempo mayor tener los resultados, como es el caso de los niveles de *empoderamiento*.

¿Bajo qué criterios se ha medido el impacto material?

Si ustedes recuerdan los indicadores que definían el impacto material, teníamos variables del negocio: venta, gasto, niveles de activo, y en cuanto a lo que es calidad de la vivienda, teníamos un cuestionario donde ha habido diferentes preguntas relacionadas con ese tema, sobre si es alquilada, propia, tipo de piso, tipo de paredes, servicios de agua, desagüe, alumbrado, combustible, etc. De todas estas preguntas se construyó una escala. Esa escala definía si la calidad de la vivienda era un tipo medio, alto o bajo. A través de esa escala se podía tener el indicador del patrimonio familiar. En este estudio se ha ido construyendo cosas. Más adelante compartiremos toda esta experiencia a través de una sistematización que se está trabajando junto con los amigos del proyecto de la sede central de Imp-Act y también a través de las publicaciones que vamos a distribuir entre todos los interesados.

inter aprendiza
ión sin perder la

n -a raíz de esta
ay variables que
largos y que no
ultados, como es

os variables del
vienda, tenemos
ma, sobre si es
do, combustible
la calidad de la
el indicador de
compartiremos
con los amigos
es que vamos a

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

PLENARIA III

"Alternativas de fondeo para Bancos Comunales"

JUEVES 16 DE OCTUBRE DEL 2003

Dieter Wittkowski / BID - USA
Jean Paúl Lacoste / Fundación Ford– América Latina
Bruno Molijn / NOVIB – Holanda
Lavinia Camacho / Oiko Credit – América del Sur
Margarita Farrán / Propoli – Perú
Saúl Castro / Alterfin - Bélgica

Moderador: José Loayza / PROMUC - Perú

Bancos Comunales Interamericanos

Dieter Wittkowski*

En primer lugar quisiera agradecer a la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales y los organizadores del evento por la invitación, es un gusto para mí estar aquí entre tantas personas apasionadas por el tema de Bancos Comunales. Deseo éxito a todos los participantes y organizadores del evento.

Me podrían preguntar qué tenemos en común el Banco Interamericano y los Bancos Comunales, obviamente, ambos somos bancos, trabajamos para promover los servicios financieros, para lograr un desarrollo socioeconómico entre las poblaciones de menores recursos. Y aunque aparentemente existe una brecha muy grande entre el trabajo del BID, a nivel de la región de Latinoamérica y los esfuerzos de las instituciones de Bancos Comunales a un nivel más micro, de comunidades, de barrios urbanos, creo que hay también puntos en común que tenemos. Creo que el propósito de mi presentación esta tarde es comentar algunas ideas sobre cómo podríamos mediante una colaboración entre el BID y las instituciones de Bancos Comunales seguir expandiendo una red de Bancos Comunales en toda la región y, por eso, el título de mi presentación, Bancos Comunales Interamericanos.

Voy a empezar a hablar sobre lo que hacemos en la División de Microempresa en el Banco, los instrumentos que utilizamos para financiar los diferentes proyectos, incluyendo los de Bancos Comunales, algunos ejemplos de proyectos anteriores que hemos financiado con recursos del BID y después, hablaré un poco sobre qué buscamos en los proyectos que financiamos, cuáles son los tipos que financiamos. Después daré algunas apreciaciones de los puntos positivos y desventajas de los proyectos de Bancos Comunales desde el punto de vista del BID, daré algunos ejemplos de algunas ideas que podían ser atractivas y cómo solicitar los fondos al BID.

En la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Washington, tenemos la responsabilidad de identificar y elaborar todos los proyectos que el BID hace con respecto a la micro y pequeña empresa, con la excepción de los préstamos grandes que el Banco hace a través de las organizaciones financieras de segundo piso de los créditos canalizados a través del sector bancario formal, como por ejemplo aquí en Perú, a través de COFIDE.

Canalizamos recursos principalmente al sector privado, en forma directa a ONG, instituciones financieras, cooperativas, diferentes tipos de instituciones del sector privado, sin tener que hacer pasar los recursos a través del gobierno. Utilizamos recursos propios del Banco, recursos de otros gobiernos o donantes que tenemos en fidecomiso en fondos en Washington, como -por ejemplo- de la Comunidad Europea y también fondos del Fondo Multilateral de Inversiones o el FOMIN. Y trabajamos en estrecha coordinación con la representación del BID en cada país.

Los instrumentos que utilizamos para apoyar el programa de Bancos Comunales, son el Programa de Empresariado Social y dos instrumentos principales del FOMIN: el primer instrumento, se llama el Programa de Empresariado Social, es el nuevo nombre de un programa antiguo que antes se

* Especialista de Operaciones en la División de Micro y Pequeña Empresa del BID. De 1995 a 1998 Director Regional para Latinoamérica del Caribe, entre 1989 y 1995 ha sido Gerente de Proyecto y Director de CRS para Bolivia, Ecuador y Colombia.

llamaba Programa de Pequeños Proyectos, seguramente muchas de las instituciones que está participando hoy, han recibido algún apoyo de ese Programa. Desde el año 1998 lo hemos cambiado tratando de hacerlo un poco más riguroso, con mayor énfasis en la calidad de las instituciones que estamos apoyando y la rigurosidad del análisis, así como en buscar la sostenibilidad y la salud financiera de las instituciones.

Este instrumento tiene las siguientes características: préstamos blandos, con una tasa de interés entre el 1 al 5%, con un plazo de hasta 15 años. Generalmente estos préstamos están acompañados con una cooperación técnica no reembolsable, para la asistencia técnica a la institución ejecutora o los beneficiarios o clientes.

El Programa busca promover innovación mediante ONG sostenibles o empresas con fines de lucro pero también con objetivos sociales, vemos allí el préstamo promedio más o menos es de medio millón de dólares y la parte de donación entre 180 y 200 mil dólares. Los recursos que manejamos anualmente nos dan para hacer uno o dos proyectos en cada país por año.

Segundo instrumento, son la inversión de capital accionario y préstamos en instituciones microfinancieras reguladas, destacadas, a tasas de mercado, a través de los cuales buscamos el retorno sobre las inversiones. El tercer instrumento son recursos no reembolsables para promover innovaciones sostenibles, fortalecimiento institucional y actividades de remesa, prioridades que se han destacado en los últimos años.

Dentro de esos instrumentos hay dos programas que hemos manejado en los últimos cinco años, uno que se llama La Iniciativa de Innovación que era un fondo de 5 millones de dólares, donde financiábamos proyectos con fondos no reembolsables, hasta 750 mil dólares. Ese proyecto ya ha terminado, financiamos 10 proyectos que actualmente están en ejecución, y uno de los proyectos de Bancos Comunales que ganó este concurso fue un programa de CRS Guatemala, con la Federación de Cooperativas.

EL BID Y PROYECTOS DE BANCOS COMUNALES
1998-2003

País	Institución Ejecutora	Préstamo	C.T	TOTAL
BOLIVIA	ACLO, FONDECO, FONCRESOL CRS/BOLIVIA	$225.000	$225.000	$450.000
ECUADOR	Fundación Espoir/Project Hope	$300.000	$100.000	$400.000
ECUADOR	Cooperativa Jardín Azuayo	$ 0	$300,000	$300.000
REGIONAL	FINCA/ CENTROAMERICA	$ 0	$1,025.000	$1,025.000
GUATEMALA	FENACOAC & CRS/GUATEMALA	$ 0	$535.000	$535.000
GUATEMALA	FAFIDES	$460.000	$161.000	$621.000
HONDURAS	ADICH	$100.000	$100.000	$200.000
HONDURAS	UNISA	$160.000	$75.000	$235.000
MÉXICO	DEAC/CAME	$400.000	$180.000	$580.000
PERÚ	PROMUJER PERU	$500.000	$16.000	$516.000
ECUADOR	FINCA - Ecuador	$ 0	$300,000	$300.000

Después tenemos la línea de actividad para fortalecimiento institucional. Ya estamos en la segunda ronda, son 10 millones de dólares en esta línea, donde canalizamos recursos no reembolsables a instituciones microfinancieras reguladas y no reguladas con proyectos de hasta 300 mil dólares.

Otra línea de actividad -con la cual creo que hasta ahora hemos apoyado solamente un proyecto de Bancos Comunales- busca apoyar la expansión y consolidación de los servicios financieros de esas instituciones y que los fondos estén dirigidos a instituciones con enfoques empresariales, comerciales que demuestren ser rentables y tengan tendencias positivas. En el caso de Perú hemos utilizado este instrumento para apoyar a las Edpymes, y en algunos casos ONG en proceso de transformación. Estamos interesados también en ver la posibilidad de apoyar bancos comerciales y cooperativas que quieren profundizar sus servicios financieros al sector. Se utilizan los recursos solamente para financiar consultorías, asistencia técnica en estos cinco o seis. Estos son ejemplos de actividades que se podrían financiar con estos recursos. En esta línea requerimos de un aporte de contraparte entre el 30 ó 40% del presupuesto total.

El cuadro sobre los diferentes proyectos de Bancos Comunales o que han tenido un componente de Bancos Comunales en los últimos cinco o seis años, en total llega a 5.6 millones de dólares, que son en promedio un poco más de 800 mil dólares al año para apoyar sus proyectos que están tanto en Sudamérica como en Centroamérica.

Cuando analizamos un proyecto, cuando recibimos una solicitud, cuáles son los aspectos más importantes que vemos para decidir si es un proyecto que queremos apoyar o que se justifica apoyar, primero, es la experiencia comprobada y los resultados promisorios de la institución que presenta la solicitud, queremos ver una estrategia clara hacia la sostenibilidad, no exigimos que ya sean sostenibles, sino también que haya una estrategia clara para lograrlo en el mediano plazo. También queremos ver que la institución esté dispuesta a invertir sus propios recursos en las actividades del proyecto tanto en la cartera como en las actividades de asistencia técnica. Los proyectos que contienen innovaciones son más atractivos para nosotros, en términos de nuevos productos, nuevas áreas geográficas o llegar a poblaciones subatendidas. Buscamos disciplina financiera, buscamos una clara descripción de la propiedad y la gobernabilidad de la institución. Obviamente, si vamos a prestar un dinero hasta medio millón de dólares o más, tenemos que ver la capacidad de endeudamiento de la institución. Finalmente, tenemos que justificar el proyecto en base a una adicionalidad significativa: ver cuál va a ser el impacto en la vida de los microempresarios que son los clientes de la institución y que eso sea significativo, comparado con otras acciones que podríamos apoyar.

Utilizamos los recursos específicamente del Programa de Empresariado Social para apoyar la cartera para Bancos Comunales y para otras líneas también.

Los fondos no reembolsables solamente los utilizamos para apoyar actividades de asistencia técnica para mejorar los productos, la capacidad de invención y para ciertos beneficios a nivel de los clientes. Además hay actividades como evaluaciones y auditorías.

Por ahí, a diferencia de algunos otros donantes, no financiamos tal vez lo que son los rubros más difíciles de diferenciar que son los rubros de costos operativos, administrativos, los vehículos, oficinas. Lamentablemente esa es la política del BID y muchas veces ese es el problema que tenemos en encontrar proyectos que podemos financiar, porque las necesidades de las instituciones muchas veces son estos rubros, lamentablemente no los podemos financiar.

Bien, lo que trato de hacer es, de una manera muy concisa, poner las características de proyectos de Bancos Comunales que recibimos en Washington y a través de las oficinas locales del BID. Que son atractivos y otros puntos también que nos hacen un poco difícil justificar los proyectos o

acompañarlos hasta su aprobación, por las diferentes opiniones que hay dentro del BID en las diferentes etapas de aprobación.

En el lado de los puntos positivos tenemos que podemos llegar a los grupos de menores recursos, podemos llegar a mucha gente con una inversión relativamente pequeña, podemos llegar a grupos meta que son también importantes para el BID, las mujeres y grupos indígenas. También es una metodología conocida la de Bancos Comunales y es algo que nos interesa para llegar a estos beneficios. Por el otro lado, muchas veces los proyectos son criticados por estos factores en el otro lado, los altos costos operativos, tasas de interés 60, 70, 80% a veces, y hay gente que dice jamás vamos a financiar un proyecto donde vamos a cobrar a la gente pobre tasas de interés efectivas del 100%.

Lamentablemente, hay diferencias de opinión en el BID, a veces los que aprueban las operaciones tienen esas opiniones.

Altas tasa de deserción, cosas que venimos conversando durante estos días, la dificultad de Bancos Comunales de poder satisfacer las necesidades más grandes de los clientes cuando van creciendo, cuestiones sobre la sostenibilidad de programas.

Lo que hemos visto es que las solicitudes que recibimos muchas veces vienen de instituciones que no tienen el enfoque empresarial que estamos buscando o que vienen de instituciones internacionales con las cuales el BID tiene dificultad de financiar porque lo que queremos es apoyar a las instituciones nacionales de los países prestatarios del banco. Y las instituciones que tienen su sede en los Estados Unidos o en Europa y otros países que no son prestatarios nos hacen más difícil justificar, y también que, frecuentemente, las solicitudes que recibimos requieren un apoyo para cubrir gastos operativos y otros que no podemos financiar.

Rápidamente, algunos ejemplos de ideas atractivas que podrían ser ejemplos tanto aquí en Perú como en otros países que tal vez podrían ser de interés para un programa que podría financiar el BID:

Fusión de programas existentes, muchas veces vemos que hay mucha competencia, mucha ineficiencia por tener programas pequeños;

La creación de una Edpyme, de una entidad regulada que podría trabajar con un producto como parte importante de su cartera de Bancos Comunales.

Expansión a zonas que no existen instituciones microfinancieras, como por ejemplo aquí en Perú no conozco programas de Bancos Comunales sobre créditos en el departamento de Loreto, puede ser que existan, si hay avíseme porque me interesaría conocerlos.

Ver la posibilidad de alianzas entre Bancos Comunales y otras instituciones microfinancieras reguladas y ver también la posibilidad de combinar los servicios de remesas con los Bancos Comunales.

Si tienen interés en presentar una solicitud aquí tienen la Página Web (www.iadb.org). Requerimos solamente un perfil de tres a cinco páginas, con el concepto del proyecto, las necesidades financieras y después entregar el perfil a la representación del BID en el país y de allí entre ellos y nosotros en Washington revisamos y ojalá dentro de poco tiempo les llegue un cheque.

¿Para qué sirven las Donaciones? Una visión "Pro Pobre - Pro Mercado"

*Jean Paúl Lacoste**

Es un inmenso placer estar aquí con ustedes y compartir experiencias. Quisiera agradecer a la Red Interinstitucional de Bancos Comunales por la invitación. Es también una pequeña excepción a la costumbre de la Fundación Ford de no tomar la palabra en eventos como éste, donde hay ponentes de instituciones locales, porque son ustedes los que hacen el trabajo y siempre preferimos que las instituciones que apoyamos hablen por sí mismas. Nosotros en la Fundación, decimos que si somos expertos en algo, es en hacer trabajar a los otros. Pero bueno, en este caso es una excepción, porque realmente era difícil delegar la responsabilidad a alguna institución de hablar sobre la visión y la perspectiva de financiamiento de la Fundación Ford.

Alternativas de fondeo para Bancos Comunales, quisiera aclarar primero un poco la pregunta porque hay que aclarar lo que entendemos por Bancos Comunales. Para unos Bancos Comunales son grupos de mujeres, para otros como Beth Porter, Bancos Comunales es una metodología y en la Fundación Ford no apoyamos directamente a grupos de mujeres, ni tampoco a una metodología, sino apoyamos a instituciones.

Entonces diría que la pregunta a la cual voy a tratar de contestar ahora es alternativas de fondeo para instituciones que aplican la metodología de Bancos Comunales. Mi corta presentación está dividida en dos partes, primero el marco normativo de nuestra visión que definiría como pro mercado y luego un ejemplo que es el Programa de Finanzas Rurales que estamos tratando de implementar ahora en Perú.

Pienso que la mayoría de ustedes quizás van a encontrar la primera parte muy aburrida, porque es el marco en el cual trabajan cada día, y en el que implementan actividades, pero, la buena noticia que voy a presentar en la segunda parte, es cómo pensamos apoyar a organizaciones que trabajan dentro de este marco normativo.

Empezamos con esa primera parte, una manera quizás muy simplista pero, sin embargo, pertinente de describir el desarrollo de las Microfinanzas en las últimas décadas es que hubo mucha atención en las tecnologías crediticias, aunque falta todavía más innovación, también en los canales de prestación de servicios, en la gestión de información, en los recursos humanos, pero poca atención en el fondeo. Creo que ahora en Perú y en otros países el fondeo aparece como uno de los mayores retos para aumentar los servicios para las poblaciones pobres.

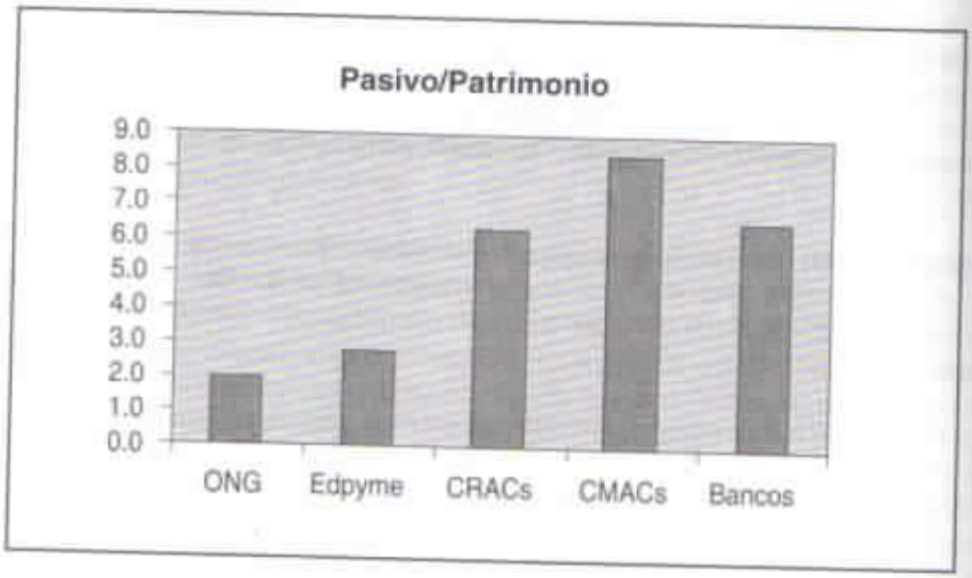
* Oficial de Programa en Finanzas para el Desarrollo y la Seguridad Económica en la Oficina del Área Andina y Cono Sur, con sede en Lima, de la Fundación Ford. Anteriormente, se desempeñó como Coordinador de Proyecto en Zimbawe, en Ecuador, una ONG en Lima. Asimismo parte de su especialidad es el tema de seguridad económica y la salud primaria. Ha realizado estudios de Administración de Empresas y está doctorado en Estudios de Desarrollo.

Hay que diferenciar la necesidad de fondeo con el tipo de fondeo, creo que la necesidad de fondeo, depende de la voluntad de crecer y sé que aquí en esta sala hay instituciones que tienen esa voluntad de crecer, son sustentables, ofrecen un buen servicio y piensan que *small beautiful*, lo pequeño es bonito y hay que tener respeto para ese tipo de estrategia. Sin embargo para los que realmente quieren crecer, el mayor factor es la estructura legal de las organizaciones y entonces para esas instituciones que quieren crecer, distingo dos estrategias de crecimiento primera (para mí la regulación no es necesariamente formalización, es un concepto amplio que incluye los requisitos de la Superintendencia de Bancos, pero también los esfuerzos desde abajo para la autorregulación o la regulación privada, y por ejemplo aquí en Perú creo que tenemos un trabajo muy interesante con COPEME y tuvimos un debate justo antes, que realmente rescata esfuerzo de esa autorregulación), pienso que para organizaciones no reguladas, los tipos de financiamiento disponibles son donaciones, utilidades y fondos especializados.

Del otro lado, para organizaciones reguladas los tipos de financiamiento son utilidades, accionistas, mercados financieros y ahorros. Y podríamos, si miramos al pasivo y patrimonio de esos dos tipos de instituciones, tener su tipo de imagen de apalancamiento.

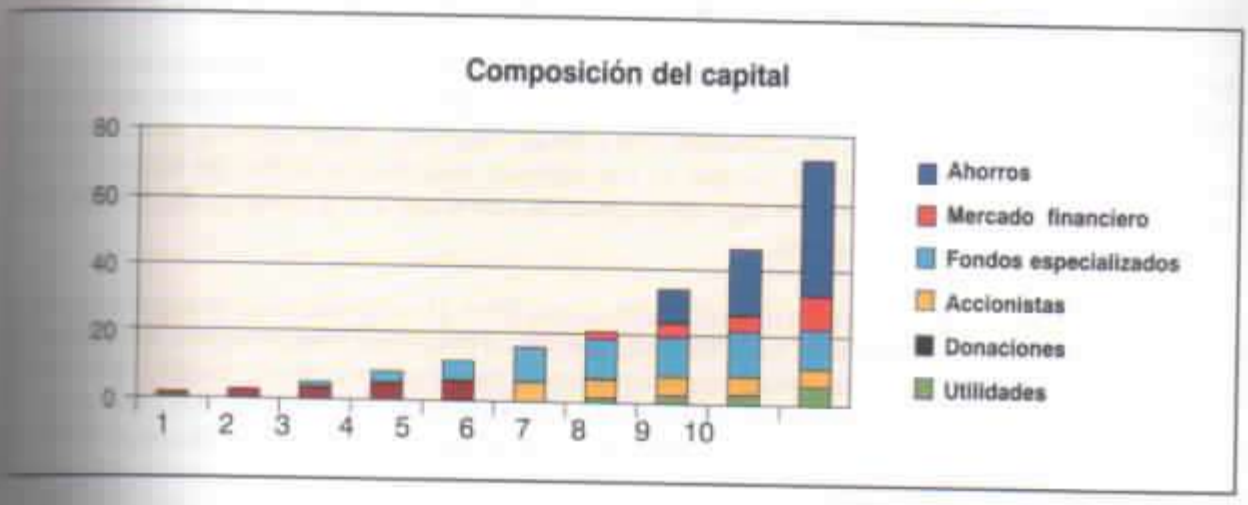
Ahora si miramos la situación en Perú, la situación de apalancamiento pasivo/patrimonio entre los diferentes tipos de instituciones, no les debe sorprender que las Edpymes tengan un mayor apalancamiento que las ONG porque tiene un mayor acceso a fondos especializados como *Credit*, Alterfin, COFIDE y otros y que las Cajas Rurales, las Cajas Municipales y los Bancos todavía tienen un mayor apalancamiento que las Edpymes porque tienen acceso al ahorro como fuente de fondeo.

APALANCAMIENTO DE LAS OMFS EN PERÚ (2002)



Podríamos tener la siguiente imagen de la evolución de las fuentes de financiamiento de organizaciones que maduran. Una primera etapa en que las fuentes son solamente donaciones y utilidades, una segunda etapa donde entran los fondos especializados, una tercera etapa cuando salen las donaciones y entran los accionistas y al final cuando entran los mercados financieros y los ahorros como fuente de financiamiento.

ORGANIZACIÓN NO REGULADA → **ORGANIZACIÓN REGULADA**



Pero voy a ir directamente a la conclusión de eso que llamamos visión pro mercado. Para nosotros las donaciones sirven como fondeo inicial que ningún otro organismo provee, las donaciones sirven para fortalecer las capacidades institucionales o como capital cuando se produce una transformación una organización regulada. También pueden servir para aumentar el acceso a servicios financieros a poblaciones más pobres o para facilitar el acceso de organizaciones microfinancieras a fondos especializados y al mercado financiero.

En nuestra óptica las donaciones no sirven como un fondeo continuo para compensar ineficiencia o simplemente aumentar las utilidades, no sirven tampoco para facilitar el acceso a servicios financieros a poblaciones que no son pobres y no sirven como sustitución a otras fuentes de fondeo. Yo diría que sí es verdad que los pobres a menudo son excluidos del mercado, y es verdad que a veces el mercado aumenta la pobreza, creo que todo el debate sobre el ALCA es eso: si va aumentar o disminuir la pobreza. Pero tenemos que pensar en el mercado no como una mano invisible una fuerza supernatural como un objetivo en sí mismo, sino como una institución oficial que tiene sus reglas, sus leyes, sus normas y que puede ser una herramienta muy eficiente para luchar contra la pobreza.

Como donantes pensamos que nunca vamos a salvar el mundo y eliminar la pobreza con donaciones, pero entonces nuestro papel es utilizar las donaciones para aprovechar del mercado, para luchar contra la pobreza, y pienso que eso es muy similar a la visión de John Hatch de humanizar el capitalismo.

Nuestro esfuerzo en Perú, es decir, el objetivo general del Programa Finanzas Rurales es dar oportunidades a familias y microempresarios rurales para aumentar sus activos, y los objetivos específicos son los de aumentar y mejorar la oferta de servicios financieros y no financieros en zonas rurales y también las oportunidades de generación de ingresos de esas mismas poblaciones.

Tenemos tres tipos de actividades previstas: una es aumentar la oferta de capital disponible para aumentar la oferta de servicios a poblaciones rurales. Segundo el fortalecimiento institucional, estamos creando un fondo de subsidios concursivo para organizaciones microfinancieras que quieren usar fondos para la innovación, la extensión en zonas muy aisladas, para la capacitación y para la asistencia técnica. Y tenemos también un tercer componente de investigación para mejorar nuestro conocimiento sobre las mejores experiencias de oferta de servicios financieros y no financieros en zonas rurales.

Entonces hay tres tipos de niveles de actores en este programa: A un primer nivel, los donantes, inversores, redes y centros de investigaciones. A un segundo nivel son la mayoría de ustedes, los proveedores locales de servicios Financieros y no Financieros y a un tercer nivel las microempresas y las familias rurales pobres.

A nivel de los donantes, los tres componentes de que hablaba, a nivel del capital estamos averiguando la posibilidad de hacer un fondo de garantía, que permitiera trabajar junto con fondos especializados y con bancos locales. Estamos en discusión con Lavinia Camacho, Saúl Castro y otras personas para palanquear nuestros recursos, porque si, por ejemplo, tenemos un millón de dólares en un fondo de garantía, eso querría decir que los préstamos van a ser 2 ó 3 millones de dólares para organizaciones como las de ustedes.

El segundo componente de fortalecimiento institucional tiene el concurso para la expansión e innovación, va a ser implementado por COPEME que es un donatario nuestro desde hace muchos años, y a nivel de la investigación vamos hacer estudios de casos para medir la cobertura, el impacto, la sostenibilidad y la replicabilidad de esas mismas experiencias organizando también talleres, publicaciones, pasantías. Esa parte está cargo del Centro Peruano de Estudios Sociales-CEPES que la mayoría de ustedes conoce, supongo.

A nivel de los proveedores de servicios Financieros y no Financieros, queremos elegir una variedad muy grande de experiencias diferenciando entre servicios integrados, lo que esta mañana Ben Porter ha definido mucho mejor esa diferencia, entre organizaciones que ofrecen al mismo tiempo servicios financieros y no financieros y pueden ser ONG que utilizan la metodología de Bancos Comunales, ONG con créditos individuales, pueden ser también empresas privadas, pero también queremos ver si hay modelos interesantes de dos tipos de organización que trabajan juntos para ofrecer en zonas rurales servicios financieros y no financieros.

Y para acabar a nivel de las microempresas y familias rurales pobres también queremos tener una diversidad de actores pero todos en zonas rurales y la gran mayoría muy pobre que implementan actividades muy diversas que tiene tamaño bastante diverso también, que son organizados en grupos o no y que utilizan diferentes tipos de comercialización.

Esto es en resumen la visión de la Fundación Ford sobre el financiamiento de sus organizaciones, también una descripción breve de nuestros esfuerzos muy limitados, pero, por lo menos, específicos, concretos, para apoyarles a ofrecer mejores y más servicios financieros y no financieros en Perú, luchar juntos contra la pobreza.

El Mercado de Microfinanzas: Políticas, Productos y Servicios

*Bruno Molijn**

Muchas gracias a los organizadores por la invitación, también a nombre de mi colega que se encuentra aquí presente.

El ahorro y crédito han existido en todos los tiempos, también los pobres practican este arte y en todos los países uno encuentra sistemas de ahorro y crédito. La mayoría de los países conocen una tradición cooperativa, muchas veces dedicada al financiamiento de actividades económicas, pero también para gastos de consumo. Por diferentes caminos, el desarrollo del sector de Microfinanzas se aceleró.

En primer lugar, las ONG iniciaron su desarrollo muchas veces en el campo, dando servicio de crédito para la población beneficiaria.

Una de las características fue que ese servicio se presentaba a los más pobres y en muchos casos el servicio de crédito y ahorro era central, pero al mismo momento eso formaba parte de un paquete más grande que consistía en otros servicios.

En segundo lugar, bajo la influencia de organismos multilaterales se invirtieron grandes sumas en el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, ese servicio de crédito era central y se acompañaba por asistencia técnica para ese sector, esos servicios no eran acompañados por otros.

Los dos extremos en las microfinanzas

En una escala imaginaria se puede pensar en dos polos, en un lado el financiamiento para aliviar la pobreza saliendo de una visión amplia y de objetivos de desarrollo, por otro lado, el *micro banking*, que de hecho es una forma adaptada de negocio de la banca ordinaria. Sin embargo, en la práctica todas las instituciones microfinancieras se encuentran por algún lugar dentro de esos dos extremos cercanos a uno de esos extremos.

Con el crecimiento de las microfinanzas durante los años 90 se sentía más necesidad de criterios de calidad, las organizaciones donantes querían saber bajo qué condiciones era posible dar donaciones y cuándo era más aconsejable cambiar donaciones por instrumentos más duros como los préstamos. SIBEC ha jugado un papel importante en ese desarrollo de estándares y criterios, de hecho SIBEC, combinaba las dos líneas.

*Graduado Sociología Rural en la Universidad Agrícola en Holanda. Tiene ocho años de experiencia en el tema de Microfinanzas, [illegible] es responsable para los proyecto de Microfinanzas que apoya NOVIB en América Latina.

Desde el ángulo de financiamiento para aliviar la pobreza se desarrolló el énfasis en la esc
pobreza como enfoque.

Desde el ángulo de *micro banking* se desarrollaron criterios para la sostenibilidad. El mode
sostenible y al mismo momento dirigido a grandes cantidades de pobres, la gran ventaja de
esto es que ahora existen estándares de calidad de muy diferentes programas de crédi
puede, de una u otra forma, comparar entre sí. Otra ventaja es que las organizaciones don
volvieron más prudentes en los financiamientos, a dónde ir y cómo.

Rupturas en la imagen idealizada

Ahora bien, desde hace unos cinco años este modelo muestra algunos problemas, com
sostenibilidad. Vistas de cerca, muchas de vuestras organizaciones no han podido crecer
tamaño actual sin subsidio masivo en el pasado y se puede preguntar si realmente son sost
sustituyendo los costos de capital por los subsidios del pasado.

Muchas organizaciones que han llegado a su gran tamaño entregaron su enfoque a los po
para una clientela menos pobre y también organizaciones que se dedicaron a servir clientes
pobres sobre todo campesinos pobres, y campesinos en la frontera agrícola, encuentran dificu
para trabajar sin subsidio. Las mejores organizaciones encuentran dificultad de mantener
personal, sobre todo sus mejores personas en la gerencia y los mandos medios de la empre

Se pierde mucha gente en el mundo de los Bancos Comerciales y en el mundo de los don
hasta la competencia entre las mismas organizaciones es fuerte. Esta tendencia nos preocu
sobre todo cuando el sector de microfinanzas se encuentra en una fase de institucionaliza
sectorial.

Se nota y resulta difícil que el desarrollo del sector quede a la par con el desarrollo de la capac
de la gerencia y aquí se nota una contradicción.

Con el prestigio que tiene el sector, algunos grandes donantes disponen de muchos fondos, muc
donantes multilaterales tienen millones de dólares y no pueden colocar esos fondos en for
adecuada. Organizaciones que son menos grandes y que no pueden colocar grandes sumas
entran en el ojo de muchas de esas organizaciones, mientras que los más grandes están con
riesgo de ser sobrefinanciados. Este crecimiento que así se genera tampoco queda a la par
desarrollo y la capacidad de los recursos humanos.

Un cuarto peligro es la autenticidad, algunas organizaciones donantes entran ellas mismas en
campo de entrega de crédito a los pobres, un donante inicia un programa mediante la importac
de mucho capital, sistemas, metodología, capacidad gerencial y asistencia técnica, después de
un tiempo se declara el programa como independiente y se nacionaliza la gerencia. Sin embar
la organización donante se queda atrás de todo esto. En sí no es mala la idea, sobre todo e
áreas donde no se ha desarrollado todavía una tradición de microfinanzas. Empero, hay que
tener mucho cuidado que este programa no da tanta competencia a las organizaciones que
existen y que, además, existe el peligro de una estandarización de la tecnología que ya no
corresponde a las exigencias del grupo meta y esta es una de las tendencias recientes que vemos
en las microfinanzas.

El enfoque de NOVIB

Somos una institución que no se ha especializado en microfinanzas hay una unidad de microfinanzas, pero la institución en sí no está especializada y por ser una organización de apoyo al desarrollo tenemos un marco normativo fuerte. Pensamos que las microfinanzas son sólo una herramienta que contribuye al desarrollo.

El último objetivo nuestro es fortalecer a la gente pobre, y contribuir a la equidad global y justicia social. Y esto nos mueve en la identificación de organizaciones con las cuales queremos trabajar.

Es encontrar una estrategia que combine los criterios de calidad y desarrollo, es decir, la ampliación de productos y servicios que corresponda con la demanda de un grupo meta que es cada vez más amplio.

Quizás no debería ser la sostenibilidad financiera la meta común, como una ley de hierro, sino una combinación de dos elementos. Una eficiencia en el manejo de la organización y un manejo excelente de la cartera. Si encontramos una entidad de esa calidad podremos decir que es una buena organización profesional.

No quiere decir que no hablemos de una organización económicamente sostenible, esto depende de dos elementos, el perfil de los clientes, si una organización tiene como grupo meta campesinos pobres y sobre todo mujeres, puede ser que los costos operativos sean demasiado altos, y también el tamaño de la cartera relativamente grande. También puede ser que las actividades económicas que la organización financia no sean rentables, pero por un motivo importante debe ser financiado, porque permite al cliente mantenerse en un cierto nivel económico.

El segundo elemento es la legislación local, sobre todo en lo que se refiere a los techos para las tasas de intereses. En esos casos podemos pensar en el subsidio por la situación en que la organización opera, no quiere decir que la sostenibilidad debe dejarse fuera de la meta, pero no hay que ampliarla como ley de hierro en algunos casos determinados.

Por otro lado, a veces las entidades reclaman muy fácilmente la imposibilidad de pagar intereses comerciales, entonces necesitamos un criterio para comparar las organizaciones para investigar esos reclamos y ese medio, se llama *benchmarking*, la comparación de la conducta de las organizaciones en situaciones similares.

Perspectivas de OXFAM Internacional

Las perspectivas de OXFAM Internacional -NOVIB forma parte de OXFAM Internacional- son las siguientes: Fortalecimiento de la perspectiva de los pobres, estamos interesados en desarrollar nuevos productos, como es microseguros de vida, de salud, de cosechas, formas de ahorro, financiamiento de actividades agropecuarias y Microfinanzas y el problema de SIDA, que en África en estos momentos hay bastante e interesante experiencias.

En términos de género, hay nuevas formas de préstamo, hay nuevas formas de cómo se acerca y entrega a los clientes, nuevos destinos del préstamo. Existe un elemento de *empoderamiento* de la mujer.

Apoyo mediante donaciones para fortalecimiento institucional, mediación de impacto social, desarrollo de nuevos productos.

Presión Política de los participantes del Sur hacia la comunidad de los donantes.

Los puntos de partida en el análisis son los siguientes: cuidado en el análisis, los programas se dan servicios financieros, endeudan a los clientes, entonces para nosotros los estudios de impacto son de primordial importancia.

Ser pequeño no es siempre ser más lindo, no siempre las organizaciones más pequeñas son las organizaciones más eficientes, y no siempre están más cerca del grupo meta, entonces la pregunta es bajo qué condiciones se llega a un impacto más grande.

Nuestro principio es que las microfinanzas deben ser económicamente sostenibles, si no es posible entonces miramos la necesidad de subsidio en términos de quién es el grupo meta, cuáles son las actividades del grupo meta. Para nosotros el subsidio siempre es temporal y *benchmarking*, comparamos las organizaciones, las entidades comparables.

Nuestros productos y servicios

¿Cuáles son nuestros productos? Primero, la donación. La usamos con mucho cuidado y con razón, pues en el pasado la consecuencia de donaciones a gran escala no siempre ha servido, no ha sido muy positiva, bajo muchas condiciones usamos este instrumento para pérdidas de arranque, capital semilla, cursos de capacitación, asistencia técnica, sistemas de información, redes y desarrollo de productos.

El segundo instrumento es el préstamo, intervienen tasas de interés que cobramos y la denominación de la moneda, discusiones sobre la tasa de interés terminan ahora muchas veces en el concepto de tasa de mercado y para nosotros es un concepto difícil, a veces esta discusión es muy artificial.

Entre las organizaciones en Holanda tratamos de encontrar una combinación de una compensación razonable para un servicio entregado y la eficiencia de la organización. La idea es que queremos apoyar más bien a iniciativas en el contexto de desarrollo de la organización en la región.

También hay que estar conscientes de que en muchos países las organizaciones no pueden soportar préstamos en moneda dura, lo que hacemos es pedir un porcentaje más una corrección para la inflación y nosotros podemos asumir el riesgo cambiario.

Una forma intermedia entre la donación y el préstamo es el préstamo subordinado, en algunos países se puede contabilizar este préstamo sobre el patrimonio bajo algunas condiciones.

También podemos pensar en arreglos con los malos préstamos, se puede prometer que un préstamo se convierta en una donación o en un préstamo con una tasa de interés más bajo con un buen comportamiento de la organización.

La garantía para nosotros sirve para dos objetivos, en primer lugar obtener un palanqueo que da el hecho da este crédito, y en segundo lugar, promover financiamiento de fuentes en el mercado local, así ya tenemos algunas experiencias, sobre todo en Colombia, en que podemos multiplicar los fondos que estamos poniendo a disposición de la organización.

El cuarto instrumento es capital de riesgo. Con frecuencia algunas organizaciones se acercan a NOVIB para decir si podemos participar directamente en la organización. Las razones son obvias, se necesita de más capital para poder crecer en los pasivos incluyendo los depósitos de los ahorristas.

realizamos en esos casos algunos elementos como la posición de la organización en el sector, la estrategia de salida, el plan de negocios, el objetivo de la participación es tener una influencia en la organización o simplemente facilitar que crezca.

El último producto que tenemos son los servicios. En los Bancos Comunales, uno ve a este instrumento como una forma de llegar más adentro del mercado en el marco del financiamiento para aliviar la pobreza. El trabajo es en gran parte un trabajo social, pero el elemento económico también.

Las formas de esos instrumentos son muy diversas, pero de todos modos pensamos que sería interesante desarrollar algunos estándares y criterios básicos para poder comparar a las entidades que trabajan así.

Otro elemento para NOVIB es la perspectiva de los Bancos Comunales. En el sector Microfinanzas se observa la tendencia de la organización de crecer con sus clientes, cómo se analiza esto y qué instrumentos se debe desarrollar, hay un vínculo entre los programas de Bancos Comunales y de Bancos de Microfinanzas. Cuál es la perspectiva para los clientes: si quedarán en esta forma de financiamiento o existen perspectivas para un crecimiento con ellas. Un análisis de estas perspectivas siempre se presenta en los proyectos que recibimos, sin embargo, pensamos que es importante que los pobres puedan salir y puedan tener perspectivas.

Servicio de *Oikocredit* a las Finanzas Sociales Caso Bancos Comunales

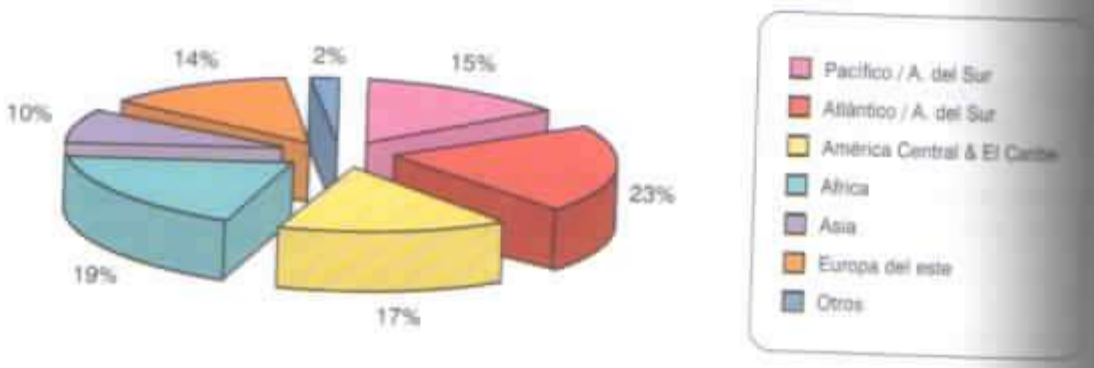
*Lavinia Camacho**

Soy la Gerenta Regional de la Oficina de *Oikocredit*, para la región del Pacífico y para Paraguay. Se aparece en la presentación del Foro como una organización chilena, pero no es así, esta es una organización holandesa y una de las oficinas regionales es la que está a cargo nuestro en Chile. Quisiera agradecer primero a los organizadores del evento por haber invitado a *Oikocredit* a participar en este Foro. *Oikocredit* es una organización holandesa que fue fundada en el año 1976 en Canadá con una doble misión, la primera movilizar capital social en Europa, principalmente en Europa, Estados Unidos y Canadá para cumplir su segunda misión que es la de colocar esos recursos en organizaciones de iniciativas económicas de instituciones del Tercer Mundo.

Nos diferencian de las otras organizaciones que nuestros recursos son recursos de capital social, son dineros de accionistas; no tenemos recursos de donación, sino recursos de accionistas que tenemos la obligación de proteger.

Oikocredit opera en todo el mundo: en África, Asia, América Latina y Europa del Este. En América Latina tenemos tres oficinas, como podemos ver en el gráfico, América Latina recibe el 55% de las colocaciones actuales, de este 55%, 15% está ubicado en la oficina que dirijo en Santiago de Chile y desde donde cubrimos Perú, Ecuador, Chile y Paraguay.

REGIONES DE OPERACIONES

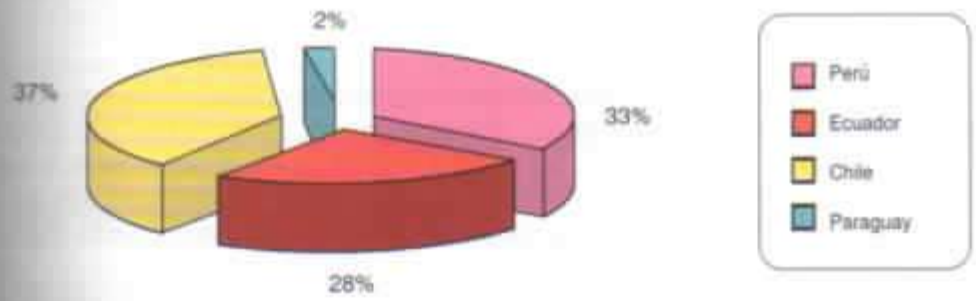


* Ingeniero Agrónomo de la Universidad Católica de Valparaíso en Chile, tiene estudios de especialización en Desarrollo Rural. Actualmente es Gerente Regional para la Oficina Regional de Oiko Credit en los países del Pacífico en América del Sur y Paraguay.

Perú ha sido un país muy importante para nosotros durante ya casi 12 años de operaciones, porque ha sido sostenible: no ha presentado picos ni bajones, siempre ha tenido una demanda estable.

Como ustedes pueden ver en el gráfico, el 33% de nuestras operaciones está ubicado en el Perú, pero el 2% en Paraguay no significa que en Paraguay no haya demanda sino que Paraguay es un país que estamos aperturando recién, es un país muy interesante que esperamos realmente abrir con muchas y muy buenas posibilidades.

DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA SEGÚN REGIÓN



¿Cuáles son nuestros criterios para considerar un crédito de una organización?. Primero, damos créditos a instituciones, no damos crédito a programas y tienen que ser instituciones que tengan una contribución social, a través del programa que nos estén presentando y a través de su historial institucional.

Pensamos que idealmente los beneficiarios finales de las instituciones se encuentren organizados en los planes de negocio, en los planes estratégicos de las instituciones, se promueva el fortalecimiento de la organización. Estamos convencidos que el desarrollo de las bases vienen en la medida que la gente se organiza, personalmente pienso que las Microfinanzas, mirada como actividad, pueden tener un presente, pero no estoy muy segura si tendrán un futuro por el asunto del mercado.

Luego, es criterio nuestro muy importante que los proyectos tengan una participación activa de la mujer, no solamente como beneficiaria, sino la mujer en la gerencia de las instituciones, no por moda, sino porque estamos convencidos de que la mujer, en la medida que genere un ingreso, es la mujer la que se beneficia. El desarrollo en nuestros países latinoamericanos empieza en el hogar.

Todos los proyectos tienen que tener una gerencia adecuada. Una gerencia adecuada permite la sostenibilidad de las organizaciones, una adecuada gestión y además tiene que tener una antigüedad trabajando en los programas o en las iniciativas económicas que nos están presentando.

Finalmente, el resultado de los programas deberían influenciar las políticas y los programas en los países, por ejemplo, en el caso de Perú, el impacto de las microfinanzas ha ido más bien hacia cambiar políticas que han llevado a que las microfinanzas estén en el tapete, pero personalmente creo que todavía haya impacto a nivel de instituciones, porque impacto no es cobertura, ni es un programa, ni es mercado, impacto es un cambio social. Entonces pienso que en el Perú lo que ha sucedido, que no ha ocurrido en muchos países de América Latina, es que aprendió las lecciones de otros y ha hecho un trabajo muy importante a nivel de las autoridades de gobierno.

También se considera dentro de nuestros criterios que los proyectos incluyan dentro de su reg de crédito la protección al medio ambiente y la protección a la salud de las personas.

¿Cuáles son las condiciones? Tenemos tres tipos de crédito, el primero que ha sido el crédi antiguo, que muchos de ustedes conocen, crédito en moneda extranjera en dólares, por un fue en euros, pero a partir de este año volvemos al dólar, a 9% a seis años, plazo en el cual dos años de gracia sobre capital y los montos en ese caso fluctúan entre 150 mil a 2 mil dólares, por cada uno de los proyectos.

Luego tenemos un segundo producto que estamos implementando a partir de este desembolsando tres créditos en moneda nacional, en soles, y es una tasa indexada a la tasa que se publica en el Banco Central, que en caso de la tasa *prime* nacional en el Perú es 3.2 total da aproximadamente 11% en soles. En ese caso, lo damos a cuatro años sin periodo de y con un máximo de 300 mil dólares en soles.

Luego tenemos un tercer producto que para mí -soy ingeniero agrónomo, y tengo realm interés tremendo en todo lo que es agricultura, desarrollo rural, agroindustria- me parece importante y son las líneas de crédito para la agricultura. Pienso que la solución para la no está en los créditos a largo plazo sino en las líneas de crédito. En ese caso son las condiciones, excepto que el interés sólo se paga por el período en que se usa el crédito. Y anu se paga una comisión que es de 2%.

Para nuestros créditos pedimos garantías, porque -como les dije al inicio- nuestros recursos pro de personas de Europa, de Estados Unidos, que son gente de clase media de gran com social, que en vez de tener su dinero en el banco, lo coloca en *Oikocredit*. Entonces tam nuestra obligación proteger los recursos de nuestros accionistas.

Y para poder acceder a nuestros créditos pedimos que nos presenten el proyecto social y el negocios.

En el caso de nuestra oficina regional, en Chile, tenemos el 71% de nuestra cartera localiza Microfinanzas, sólo el 25% en agricultura o agroindustria y 4% en otros sectores. Ustedes po ver que el sector rural no ha sido un sector abandonado por *Oikocredit*, porque el 48% colocaciones están en el sector rural.

Tenemos 220 millones de dólares para colocar en el mundo, de los cuales en la oficina reg tenemos colocado el 15%. En la oficina tenemos una cartera de 18 millones de euros, de los cu el 60% se ha colocado en créditos, y el 40% en inversiones. Dentro del 60%, aproximada 48% está colocado en el Perú.

Ahora, como ustedes pueden ver en esta tabla, no solamente nos dedicamos a las microfina estamos dando a microfinanzas urbanas y rurales supervisadas, cooperativa de ahorro y c supervisada, microfinanzas urbana no supervisadas, a ONG, microfinanzas rurales no super Bancos Comunales.

En el caso de los Bancos Comunales tenemos cuatro proyectos: tres en el Perú y uno en el Ec damos a las cooperativas campesinas con gerencia adecuada, comercio justo que es una de prioridades mayores de la oficina, comercio justo ligado a la agricultura, específicamente más artesanía, pequeña agricultura y agroindustria rural que es la primera prioridad y otros que menores.

CARTERA REGIONAL

OPERACIONES	Millones EUROS	%	PERÚ	%
CRÉDITOS				
Microfinanzas urbanas supervisadas	3,518.50	31	1,286.00	6.9
Microfinanzas rurales supervisadas	950	8.4	950	5.1
Cooperativas supervisadas	300	2.6	0	0
Microfinanzas urbanas no supervisadas	960	8.5	228.6	1.2
Microfinanzas rurales no supervisadas	1,231.20	10.8	1,281.80	6.9
Bancos Comunales	925	8.1	625	3.4
Cooperativas campesinas	194	1.7	0	0
Comercio justo artesanías	0	0	0	0
Comercio justo agricultura	778	6.9	0	0
Pequeña Agricultura & AgroindustrialRural	2,028.40	17.9	736	3.9
Otros	297.7	2.6	271.8	1.5
SUB-TOTAL CREDITOS	**11,354.70**	**60.9**	**5,379.20**	**28.9**
INVERSIONES				
Supervisadas urbanas	780	4.2	300	1.6
Supervisadas rurales	500	2.7	500	2.7
Bancos éticos	6000	32.2	0	0
SUB-TOTAL INVERSIONES	**7,280**	**39.1**	**800**	**4.3**
TOTAL CARTERA REGIÓN	**18,637.40**	**100**	**6,179.20**	**33.2**

Como ven ustedes casi la mitad de la cartera está ubicada en el Perú, en el caso del Banco Comunal el pequeño tenemos solamente 925 mil euros, pero no hay tantas instituciones y la necesidad de las organizaciones Banco Comunal, son créditos pequeños.

¿Por qué nos interesa el tema de los Bancos Comunales? Nos interesa porque el Banco Comunal cumple con muchos de los criterios de nuestras operaciones, uno de los criterios importantes que -con juicio- el Banco Comunal conjuga con lo que hacemos es el fortalecimiento institucional que tienen. Ustedes organizan a las mujeres o a los hombres de base, el Banco Comunal es una organización pequeña, la mujer de base se integra completamente a la toma de decisiones, al control de sus recursos y a la planificación.

El Banco Comunal no solamente es una entidad que genera créditos, sino que también genera ahorro, siendo el ahorro una de las grandes necesidades de la gente de base, es importante el *empoderamiento* de la familia del sector informal.

Por juicio los Bancos Comunales son la única tecnología de Microfinanzas que realmente tiene sostenibilidad, llega a los más pobres y permite una graduación progresiva del pobre, además, que al interior de la metodología la gente está preparada por lo menos en relaciones incipientes con los bancos formales. Además, todos los programas de ustedes tienen su cartera en riesgo, controlada.

¿Cuáles son los desafíos futuros que vemos en los Bancos Comunales? Nos parece que es más importante pensar en la mujer campesina. Hasta el momento la mayoría de las iniciativas están enfocadas a la mujer del sector urbano, entiendo que ha habido una gran migración rural en todos nuestros países, sin embargo, muchos de los problemas del subdesarrollo en nuestros países latinoamericanos, se debe a esta migración rural.

Pienso que la mujer campesina es una de las grandes abandonadas en el tema del subdesarrollo, por tanto, es importante estimularla no solamente al programa de generación de rentas, sino también al verdadero programa en que ellas participan, que es la producción agrícola o la transformación de las materias primas agrícolas.

Otro desafío futuro importante para mí es cómo crece el Banco Comunal, cómo se gradúa la siguiente etapa, creo que es importante no solamente para los Bancos Comunales, sino para todos los programas de microfinanzas contar con estudios de sensibilidad porque el maravilloso presente quizás sea un futuro oscuro, porque aquí la competencia aumenta y es importante sopesar esa competencia que va en aumento. En mi país la entrada de los bancos al mercado de las Microfinanzas desplomó a las microfinanzas que no eran bancarias.

Finalmente, pienso que el Banco Comunal también debería considerar diversificarse, aprovechar esta organización que se forma para ofrecer otro tipo de producto, por ejemplo, al trabajar en el sector agrícola, creo importante que el Banco Comunal pudiera tomar el tema del seguro agrícola que es esencial para que un programa de crédito rural sea exitoso, y también otros productos no financieros como es la comercialización de las materias primas que es algo esencial en todo proyecto agrícola.

Programa Marco de Lucha contra la Pobreza en Zonas Urbano-marginales de Lima-PROPOLI

*Margarita Farrán Pinto**

Un saludo afectuoso, cordial, a todos los participantes a este Foro, realmente es una sorpresa muy grata para mí ver la dimensión que tiene el tema de los Bancos Comunales y ver que somos varias las personas que estamos trabajando a nivel latinoamericano en lo que es la lucha contra la pobreza, cada uno desde nuestra posición.

En segundo término, quisiera agradecer a la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales por haberme invitado y por darme la oportunidad de explicar el proyecto PROPOLI, que es un proyecto de la Unión Europea, que se desarrolla aquí en el Perú.

Quisiera hacer dos comentarios: uno, sobre la manera como salimos en la presentación, la presentación habla del Proyecto PROPOLI Perú, a mí la verdad me satisface mucho que ponga Perú a pesar de que normalmente somos conocidos como el proyecto de Unión Europea. Es cierto que el Proyecto PROPOLI, es un proyecto de Perú y es un proyecto para los peruanos, entonces lo que quiero decir es que en estos cinco años que va a durar podamos acercarnos, realmente, a nuestra población-meta y que la población llegue a hacer suyo ese proyecto. Nuestra población-meta, es la población más desfavorecida de los barrios urbano-marginales de esta ciudad.

El Proyecto PROPOLI, nace de un convenio bilateral entre la República del Perú y la Unión Europea, ese es el título del convenio y tiene dos autoridades de tutela, como todos los proyectos de tipo bilateral. Estas entidades son el Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social-MINDES y la Delegación de la Comisión Europea en el Perú. Estas dos entidades delegan la ejecución del proyecto en una Unidad de Gestión, esta es la manera como funcionan nuestros proyectos. Esta Unidad de Gestión funciona con dos co-directores, un co-director nacional que en el momento está todavía por ser designado y una co-directora europea que soy yo en este caso. La Unidad de Gestión goza de una autonomía total operativa en las áreas administrativa, financiera y técnica y es la responsable de la ejecución del programa ante las autoridades de tutela que serían el MINDES y la Unión Europea.

Este es el marco en el que nace el Programa Marco de Lucha contra la Pobreza en Zonas Urbano-marginales de Lima, abreviadamente PROPOLI. Hemos pasado por una etapa de planificación de cinco meses que ya hemos superado, para preparar los planes operativos, contando con que el

*Doctora en Antropología Cultural por la Universidad Central de Barcelona, tiene diecisiete años de experiencia profesional en cooperación internacional. Actualmente es Directora Europea del Proyecto Unión Europea en el Perú, Mujer y Ciudadanía de Madrid, ha sido directora por diez años de la ONG Cooperación y especialista en evaluación de proyectos de Unión Europea en el Perú, Colombia, Paraguay y Chile.

proyecto en total tiene una duración de cinco años. Se inició en enero del 2003, y durará hasta enero del 2008, llevamos un poquito de retraso con los planes operativos y también algunas cuestiones de tipo burocrático, pero ahora ya podemos decir que tenemos todos los planes aprobados y que podemos empezar con la ejecución.

La lógica de intervención del proyecto: su objetivo general es reducir los niveles de pobreza en las zonas urbano-marginales de Lima Metropolitana. Y su objetivo específico, es decir, lo que el proyecto quiere conseguir durante estos cinco años, es que los pobres de la zona de intervención del Programa se puedan integrar en los procesos de desarrollo de sus distritos.

Entre los beneficiarios directos, tenemos a la población de los distritos urbano-marginales de la capital, concretamente las microempresas familiares y asociativas y hemos elegido unos grupos vulnerables: entre ellos están las madres adolescentes, los niños trabajadores, los jóvenes en riesgo, las personas con discapacidad y los analfabetos. Como beneficiarios indirectos tenemos a las municipalidades distritales y a las organizaciones sociales de base de los distritos urbano-marginales priorizados.

Hemos tenido que elegir diez distritos urbano-marginales, se ha hecho una priorización en los tres conos y estos son los distritos en los que vamos a trabajar, que son tres en el cono norte: Ventanilla, Puente de Piedra y Comas; dos en el cono este: Ate-Vitarte y San Juan de Lurigancho y cinco en el cono sur: Pachacámac, Lurín, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

El proyecto tiene cuatro componentes, el primero es el de participación ciudadana y fortalecimiento institucional, que va básicamente dedicado a apoyar todo el proceso de descentralización que se ha iniciado en el país y básicamente lo que es la transferencia de los programas sociales del MINDES a los distritos y a las regiones, en este caso, los distritos.

El segundo componente se llama capacitación y generación de ingresos, y hace referencia al empleo y a la microempresa. En ese componente es en el que vamos a trabajar específicamente con el tema de Bancos Comunales.

También de alguna manera vamos trabajar en el tercer componente, que es igualdad de oportunidades para sectores vulnerables. En principio, vamos a apoyar a estos sectores para que configuren Bancos Comunales, pero la idea es que al final se puedan integrar en nuestro segundo componente y trabajar de manera normal.

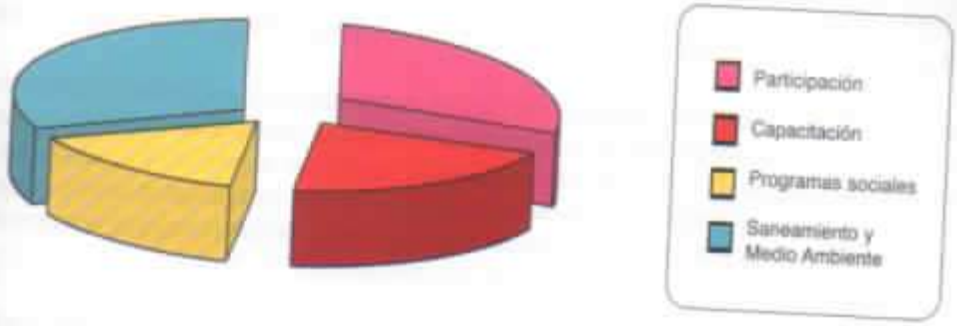
Por último, tenemos un cuarto componente de saneamiento y medio ambiente que por lo amplio del tema hemos focalizado con dos asuntos básicos que hemos considerado que son más importantes para los distritos urbano-marginales, vamos a trabajar el tema del agua potable y el tema de los residuos sólidos urbanos.

Esta es la inversión por componentes, en total el proyecto es de 16 millones de euros, de los cuales hay un aporte de la Unión Europea de 12 y de parte del Perú es un aporte de 4 millones de euros. Sin embargo, si tomamos la inversión por componentes sacando todo lo que es personal, administración, etc. estamos hablando de 9,3 millones de euros. Y para que se hagan un poco una idea, el componente que tiene que ver con microempresas, empleo, que es el componente capacitación, estamos hablando de 2 millones de euros, para los cinco años.

Voy a explicar un poco lo que es el componente dos, porque es el que hace referencia al tema. Componente dos que se llama capacitación de apoyo a la microempresa y creación de empleo.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN POR COMPONENTES

Total: 9.3 millones de Euros



Tenemos tres líneas fundamentales de trabajo, por un lado, vamos a trabajar lo que son servicios de apoyo a los microempresarios a nivel municipal, servicios de desarrollo empresarial. Esta línea la vamos a trabajar básicamente con el Ministerio de Trabajo, utilizando ya la Plataforma de Perú Emprendedor, sus bonos de desarrollo empresarial, vamos a hacer unos bonos específicos para nuestro proyecto, para los diez distritos en los que vamos a trabajar.

El segundo punto sería apoyo a la gestión empresarial de las organizaciones sociales de base para lograr su autonomía económica. Este es un aspecto en el cual estamos todavía en fase de estudio, nos parece muy interesante apoyar todo lo que son comedores populares, organizaciones de base como las COVAC de gestión del agua, pero también sabemos que es un poco complicado tratarlos como si fueran microempresas. Son empresas pero de otro tipo, entonces queremos tener primero un estudio diagnóstico, ver cómo conocemos, cuáles han sido las experiencias de estas ONG, y estas organizaciones sociales de base y cómo apoyar estas experiencias sin intentar de alguna manera cambiar sus objetivos y transformarlas en otra cosa.

Por último, tenemos todo un programa de desarrollo de capacidades laborales para el sector juvenil que vamos a trabajar básicamente con los CEO Centros de Educación Ocupacional y también relacionándolos mucho con los SIL, con estos Sistemas de Información Laboral para tener una buena vinculación entre lo que es capacitación y empleo.

Para ir desarrollar lo que es este primer enfoque, la primera línea de servicio de apoyo a la microempresa. Como había explicado antes, tenemos toda una línea que es de programa de bonos de servicio de desarrollo empresarial (SDE) para microempresarios, que lo vamos a trabajar con Perú Emprendedor y luego tenemos el segundo apartado todo lo que es apoyo a la conformación de nuevos Bancos Comunales. Esto lo vamos a trabajar a través de la plataforma PROMUC, porque consideramos que esta plataforma ya tiene toda una presencia en los conos en los que vamos a trabajar y nos parecía importante trabajar con una sola organización.

Sin embargo, lo voy a explicar un poquito mejor, no somos una entidad de fondeo como ustedes lo entienden sino que nuestra idea es crear un fondo de fomento para apoyar la capitalización de los bancos, y para apoyar que estas ONG de la plataforma PROMUC, y otras que se quieran adherir, lleguen hasta nuestra población-meta.

Dentro de estos servicios también vamos hacer apoyo a ferias periódicas, a ferias comerciales y también a la formalización de los microempresarios.

En el tema que nos ocupa, es decir, los Bancos Comunales -porque PROPOLI apuesta por el instrumento financiero- hay que considerar que los proyectos de Unión Europea han tenido bastantes problemas con todo lo que son fondos de crédito. Este es un elemento difícil para la y sobre todo para lo que es la transferencia de proyectos, allí nos encontramos con todo el de quién es el fiduciario, el propietario, quién se va a quedar con toda esa herencia de lo que hecho durante cinco o seis años que duran los proyectos, por todo eso lo que nos encontramos ahora la actual política de la Comisión Europea es no tener fondos de crédito directamente.

Por eso, en este Proyecto hemos previsto una nueva figura que es un fondo de fomento al la microempresa, pensamos que ya hay muchos fondos de crédito en el Perú, que realmente un superávit de fondos, lo que pasa es que estos fondos a veces no llegan hasta las más desfavorecidas. La idea es fomentar que las ONG se acerquen a estos microempresa estas personas de más escasos recursos y, por otro lado, también apoyar la capitalización de Bancos Comunales al menos en la primera capitalización.

Queremos potenciar los recursos que ya existen en el Perú y que están destinados a las microfi y que lleguen a los microempresarios de los distritos más marginados de Lima, y también que contribuir al desarrollo de esta tecnología de microfinanzas a través de los Bancos Comuna Chanchita, por el impacto que esto puede producir en la generación de ingresos y empleo, microempresarios de más bajos recursos.

Nuestra idea, nuestro desafío respecto al tema de los Bancos Comunales es fortalecer a las ON las Edpymes, que se esfuerzan por desarrollar metodologías de apoyo para las poblaciones menores recursos y para la que tienen mayor marginalidad económica. Por eso hemos trabajar con PROMUC, porque es una plataforma que tiene bases en los tres conos de L también porque tiene compromiso de facilitar la entrada de nuevos miembros para atender diez distritos en que trabajará PROPOLI .

¿Quiénes son los beneficiarios de este apartado de los Bancos Comunales en nuestro proyecto a ser los microempresarios que aunque no estén formalizados en estos momentos entren en el de formalización, eso va ser un requisito para nosotros. Pero también los vamos a apoyar para entren en el proceso de formalización, se les va a requerir que tengan seis meses de operación estén ubicados en los distritos de intervención del PROPOLI, que tengan ventas menores a los soles mensuales, porque estamos pensando en pobreza y extrema pobreza; y que desarroll actividad de comercio, servicio o manufactura. A pesar de ser microempresarios individuales interesa que estén dispuestos a participar y a crear un fondo común, un Banco Comunal de colectiva y de responsabilidad solidaria. Esta es la manera como vamos a funcionar.

Las ONG o Edpyme que van a trabajar con nosotros van a aportar los recursos de crédito, pueden ser recursos propios o de otros fondos, como pueden ser COFIDE, FONDEMI u otros, van a firmar un convenio con PROPOLI. Va a haber una convocatoria y según esos criterios va a ser seleccionada, y cuando firme el convenio esta ONG va a ir formando nuevos Bancos Comunales, cada vez que forme un nuevo Banco Comunal, PROPOLI va a aportar 200 euros, si a los nueve meses este Banco Comunal no ha tenido mora, PROPOLI va a fortalecer también a la ONG con un bono y también va a fortalecer capitalizando al Banco Comunal.

Los requisitos y las condiciones para acceder al fondo de fomento de PROPOLI: cada Banco Comunal ha de ser de nueva creación, lo que nos interesa es crear nuevos bancos, si se utilizan recursos de crédito de otros fondos como de FONDEMI o COFIDE, se tienen que respetar las normas establecidas por esos fondos de crédito para ONG o Edpymes. Por ejemplo, en este caso no están regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros, pero sí serán vigilados con una auditoría de gestión por parte de COFIDE, en este caso.

Al cabo de nueve meses un Banco Comunal que trabaja con PROPOLI ya no puede recibir más fondos, más subvenciones del fondo de fomento, nuestra idea es ir creando nuevos Bancos Comunales.

El fondo de fomento de crédito tendrá luego su propio sistema de seguimiento y monitoreo que es la clave para el pago de subvenciones, tanto a la ONG o Edpyme, como al Banco Comunal.

Luego tenemos otro tipo de apoyo a la gestión empresarial de las OSB (organizaciones sociales de base), como habíamos comentado antes y lo que es desarrollo de las capacidades laborales del sector juvenil, pues, estamos dedicados al tema de buscar oficios emergentes para capacitar a los jóvenes, hacer estudios de factibilidad, convocar y seleccionar entidades encargadas de desarrollar cursos de formación y equipar Centros de Educación Ocupacional.

Un tema que nos preocupa mucho en este tipo de proyecto es la sostenibilidad, son proyectos que duran cinco años y la idea es que luego tienen que ser apropiados por los beneficiarios, entonces, la consideramos a diversos niveles, por un lado, tanto el Gobierno como el Ministerio de la Mujer han emitido un decreto en el cual han establecido que es una alta prioridad del Gobierno este proyecto, y MINDES también considera como tema central de su agenda la lucha contra la pobreza.

Por último, pensamos que la verdadera, auténtica apropiación focal del programa va a ser fortalecer los Gobiernos Locales, por eso nuestro primer componente es el fortalecimiento de los Gobiernos Locales. Allí entra la Ley Orgánica de Municipalidades y la sostenibilidad social y la sostenibilidad cultural, que pensamos, por eso, que esta metodología de los Bancos Comunales ha calado tan bien en las poblaciones de América Latina y concretamente en el Perú, porque hay una idiosincrasia de las poblaciones-meta, sobre todo las poblaciones indígenas para trabajar de forma solidaria y de forma comunitaria. Eso es un rasgo cultural y unas características que se tienen que aprovechar para sacar adelante todo este tipo de trabajo con poblaciones desfavorecidas que básicamente son poblaciones indígenas la mayoría, en nuestro caso poblaciones que han sido desplazadas de su medio, pero que -por suerte- han conservado algunos rasgos culturales como el comunitario y el de la solidaridad que nos pueden servir para trabajar el tema de Bancos Comunales.

ALTERFIN: contribuyendo al Desarrollo Sostenible en el Sur

*Saúl Castro**

Quiero iniciar mi presentación agradeciendo a la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales su invitación a este foro y permitirme comunicarles los mecanismos por los cuales Alterfin contribuye al desarrollo de las redes e instancias financieras locales en el Sur que orientan sus servicios hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad.

¿Qué es Alterfin?

Alterfin es una entidad belga con estatuto de cooperativa. Surgimos en el año 1994 y quiero mencionar este detalle porque Alterfin en un inicio lo que fue era un complemento del quehacer de unas ONG belgas que vieron la situación preocupante que había en los años 80 y de cómo algunas iniciativas habían surgido en el campo del microcrédito en particular y habían algunas ONG belgas que ya no podían atender ese sector de sus áreas de trabajo. Fue así como surgió la idea de conformar una entidad que se llamó Alterfin para poder satisfacer las demandas crecientes que había.

En un inicio hubieron ocho ONG y dos bancos, pero luego, al pasar de los años, lo que era Alterfin en un inicio, que era un complemento de un grupo de ONG, un pequeño programa de crédito, se ha ido transformando en un capital de accionistas que ha ido creciendo en los años. Como lo pueden ver, actualmente contamos con 693 socios, cada socio de Alterfin para convertirse en accionista o socio lo que hacer es comprar una acción, cada acción cuesta 250 euros, y para una entidad institucional el valor de una acción es de 250 euros.

Actualmente Alterfin tiene una conformación de su capital en donde la mayor parte está en las manos de los particulares 61.1%, tal vez para mayor información, habría que decir que Bélgica es el segundo país después de Japón, donde existen más tarjetas de ahorro, entonces se observa que hay una tendencia al ahorro muy grande. Alterfin aparte de intentar de complementar el trabajo de algunas ONG en el campo de desarrollo, lo que hace también es intentar entrar en el mercado de capitales pero desde un punto de vista ético. En todo caso, es ofrecer un producto a la población belga, y de esa forma es como año tras año hemos ido creciendo tanto en capital como en socios.

* Maestría en Administración de Empresas y Administración Pública por la universidad de Amberes de Bélgica, Postgrado en Políticas de desarrollo y Licenciado en Economía, con catorce años de experiencia profesional en cooperación internacional, sistemas de Información, Gerencia de Proyectos y en Microcrédito a nivel Latinoamericano. Actualmente es Gerente para América Latina y trabaja en Alterfin desde los inicios de esta Institución.

Misión y objetivos

La misión de Alterfin es contribuir al desarrollo de redes e instancias financieras locales en el Sur las que orientan sus servicios hacia los sectores menos favorecidos, marginados u oprimidos de la sociedad.

Los objetivos que nos hemos propuesto son quizás similares a las que tiene el BID o NOVIB, con la diferencia de que el capital que disponemos es mucho menor que el de ellos. Entonces, tenemos una estrategia que tiene que ver con intentar hacer un apalancamiento con entidades pequeñas, no pretendemos llegar con fondos demasiados altos, pero sí intentamos atraer la atención en aquellas entidades que después de un análisis, creemos que podemos potenciar. Muchas veces lo que hacemos como Alterfin es empezar a trabajar con la instituciones, somos en muchos de los casos la primera entidad extranjera que entra a trabajar con ellas, pero de alguna forma intentamos hacer un apalancamiento institucional y de esa forma hemos logrado ya varias ocasiones que después de Alterfin atraemos a otros capitales existentes.

Actualmente, a pesar del tamaño de Alterfin tenemos un trabajo en tres continentes en África, Asia y América Latina pero la cartera está más concentrada en América Latina 80% del total, y en el caso del Perú tenemos al menos hasta el final de agosto de este año el 29%, de nuestra cartera en América Latina.

Alterfin tiene dos grandes productos, uno es el crédito dirigido al microcrédito que representa el 62% del total del portafolio donde habría que decir que los Bancos Comunales tienen más o menos un 30% de ese 62% y un 38% es la parte que destinamos para el comercio justo, nosotros financiamos actividades productivas que se dedican a la producción de cacao, vino.

Grupo Objetivo

¿Qué intentamos buscar nosotros en los socios de Alterfin? Lo que intentamos es trabajar con grupos, y no con personas individuales, bueno creo que eso es claro para todas las entidades.

Luego intentamos, para lograr tener un nivel de apalancamiento institucional, identificar entidades que tienen una legitimidad. Ahora bien, este concepto de legitimidad tiene que ver con aquellas entidades que han surgido de alguna forma de un movimiento de algunas bases que tienen sus raíces, por ejemplo, en el movimiento de tierras, que tienen sus raíces en una organización de desarrollo alrededor de objetivos bien concretos, eso entendemos por legitimidad, y esto viene por el hecho de que un grupo de los miembros de Alterfin son ONG, y en nuestros órganos de decisión tenemos la mitad que son ONG y la mitad que son bancos.

Entonces, para lograr el nivel de apalancamiento es importante que haya detrás de cada una de las entidades, aparte de los aspectos técnico-financieros, necesitamos también identificar un aspecto social de desarrollo, y de allí el punto número cuatro que intentamos asegurarnos a través de nuestra ONG que las organizaciones con las que trabajamos tengan una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo.

Sabemos que con un crédito nuestro que puede ser máximo 300 mil dólares no vamos a responder al problema tan grande como es la pobreza, pero también sabemos que si hay detrás un proyecto de desarrollo, sí vamos a tener mayor impacto con los fondos que estamos distribuyendo.

Los objetivos en los que buscamos alguna compatibilidad son los siguientes: El interés de la [illegible] para que exista una mejor distribución de la riqueza, que haya acceso a los medios de produc[illegible] que exista un fortalecimiento de los poderes locales u otras iniciativas equiparables/partic[illegible] democrática, una mejor distribución de los ingresos, acceso a salud y otras necesidades [illegible] acceso a educación y formación, no discriminación de género, étnicos y edad.

Evaluación de Entidades

¿Cómo intentamos llegar a esos objetivos o cómo intentamos hacer un nivel de apalanca[illegible] Lo que hacemos es realizar la evaluación a las entidades en dos aspectos, cuando hace[illegible] primera evaluación, ponemos una atención principal en el aspecto social institucional y en un se[illegible] aspecto la viabilidad técnico-financiera, que no se diferencia de otra evaluación que pueda [illegible] una entidad financiera similar, como el BID, pero sí intentamos que en el aspecto social instituc[illegible] haya una clara correlación con los intereses de Alterfin. Eso que tiene que ver con el surgimi[illegible] la entidad, con quiénes está trabajando, queremos identificar si el crédito es un fin o es un me[illegible] en Alterfin hay una clara intención de apoyar a aquellos que ven el microcrédito como un medi[illegible] como un fin.

Luego, para nosotros es bien importante que en los órganos de decisión hayan personas c[illegible] que no solamente miren el aspecto técnico-financiero que es vital, pero tenemos que ver más [illegible] del aspecto técnico.

Tenemos líneas de crédito con montos entre 30 mil y 400 mil dólares, los plazos son de cinco a[illegible] aunque preferimos tres años en una primera operación, luego como Plazo de gracia tenemos [illegible] estándar de un año, los pagos normalmente son semestrales, y hay un aspecto que lo menco[illegible] Fundación Ford, el aspecto de las garantías, les comenté en un inicio que el capital de Alterfin e[illegible] capital de accionistas, Alterfin tiene cien por ciento un capital riesgo, entonces tenemos una obli[illegible] con los socios de Alterfin de garantizar sus capitales.

Habría que decir que los últimos tres años, Alterfin ha pagado dividendos a los socios, un divide[illegible] prácticamente pequeño porque son inversionistas éticos, que no buscan gran rentabilidad, pe[illegible] intentamos ser serios.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE DIETER WITTKOWSKI

¿La aprobación de los proyectos se hace aquí o en Washington?

Todos los proyectos se aprueban en Washington tal como lo dije en mi presentación, y en términos de cuanto tiempo toma desde la presentación de un perfil hasta la aprobación, dependiendo de la calidad del perfil y la información entregada creo que podría demorar entre seis y nueve meses, cuando yo trabajaba en una ONG en Ecuador, hace muchos años, presentábamos un proyecto al BID que demoró seis años, pero eso fue en el año 92. Ahora hemos cambiado los procesos, los sistemas, la gente, todo y ahora lo estamos haciendo de manera mucho más eficiente. Los préstamos pueden ser en dólares o en moneda nacional.

¿Por qué el FOMIN no financia ONGs que no están en el proceso de formalización?

El FOMIN sí financia ONGs, en cada país tenemos una estrategia diferente, la estrategia del FOMIN también es un poco diferente de la estrategia del Programa de Empresariado Social que tiene un enfoque en la gente de menores recursos, en grupos marginados, en grupos pobres, el FOMIN más bien tiene un enfoque de desarrollo del sector privado y el desarrollo de servicios financieros y no un enfoque en las instituciones que trabajan con sectores de mayor pobreza.

Sin embargo, en Perú hemos apoyado, hemos decidido usar una estrategia de trabajar hasta ahora con la línea de actividad de fortalecimiento institucional del FOMIN que trabaja con las EDPYMES, porque el Banco ha apoyado a las Cajas Rurales y a las Cajas Municipales con otros instrumentos y sabemos que existiendo el marco regulatorio que permite a las ONG transformarse fácilmente en términos de capital requerido en instituciones reguladas es que después van a tener acceso a ahorros, estoy viendo que está demorando mucho más de lo que habíamos esperado. Entonces, podemos decir que FOMIN en algunos países financia ONG dependiendo de la estrategia que tengan en cada país.

¿Las Cajas Rurales podrían recibir financiamiento?

Hasta ahora no hemos financiado con los préstamos del programa de empresariado social a las cajas rurales, pero dependiendo de la propuesta yo creo que estaríamos dispuestos a considerarlo especialmente si fuese una propuesta bastante innovadora y con un valor agregado significativo.

¿Cómo miden la capacidad de endeudamiento de la institución solicitante?

Creo que cuando hablamos del programa de empresariado social, sabemos que generalmente trabajamos con ONG relativamente pequeñas y primero tenemos que asegurar que la institución tenga un patrimonio, por lo menos del mismo valor que el préstamo que solicita, entonces, por ejemplo, si solicita un préstamo de medio millón de dólares tiene que tener un patrimonio de medio millón de dólares, estamos hablando de montos absolutos. No tenemos reglas fijas sobre eso, pero en general queremos ver un *ratio* de pasivo a patrimonio, no mayor de dos a uno, un millón de pasivos a medio millón de patrimonio, o sea dos a uno de *ratio* de endeudamiento.

RESPUESTAS DE JEAN PAÚL LACOSTE

¿Cuáles son las condiciones para otorgar los préstamos?

Todavía no están definidas, estamos trabajando con unas instituciones pero nos vamos a asegurar que la información circule cuando las hayamos definido.

¿Financian instituciones de manera individual o sólo a través de redes como COPEME?

Financiamos también directamente a instituciones, pero en este caso preciso de este proyecto [illegible] todas las donaciones van a ir a través de COPEME, porque es un monto bastante importante y esperamos que bastantes instituciones participen, entonces es mucho más fácil y rápido si es COPEME quien da los préstamos, los subsidios de la Fundación Ford.

¿Cuál es vuestra posición sobre la cuenta interna?

La verdad que para nosotros el objetivo final es de aumentar los activos, no de endeudar a la gente, para nosotros el crédito es una herramienta, y el ahorro un objetivo, hay diferentes formas de ahorro y la cuenta interna es una de ellas. Ahora quisiera ser políticamente incorrecto y tomar la exposición de Iván Mancillas esta mañana sobre por qué *Compartamos* ha abandonado la cuenta interna. Da tres razones: cuestiones de mora, cuestiones de costos y la competencia con sus propios créditos. Bueno, cuestiones de mora, creo que cuando encuentran ese mismo problema a nivel de crédito, no abandonan el crédito, sino que tratan de solucionar el problema. Cuestiones de costos, lo mismo, cuando si cuesta demasiado a nivel de los créditos *Compartamos*, no va abandonar los créditos pero va a buscar soluciones y tratar de ser más eficiente. Entonces pienso que la principal razón es la competencia con sus propios fondos, y allí sí me parece un caso típico donde se confunde los objetivos de la institución y el bienestar del cliente, donde se confunde y se pone la herramienta antes del objetivo que es ofrecer posibilidades de ahorro a la gente pobre. Sé que quizás no había cómo ser más eficiente a nivel de los costos, no había cómo realmente disminuir la mora, puede ser pero entonces si yo fuera gerente de *Compartamos*, que no soy, pienso que antes de abandonar esa cuenta interna, me habría asegurado que hay otras organizaciones que ofrecen ese servicio porque eso es lo más importante para la gente pobre.

RESPUESTAS DE LAVINIA CAMACHO

¿Cómo es posible desarrollar el crédito agrario si este financiamiento se ofrece en el Perú con tasas del 30 al 50%, y la rentabilidad de la producción agrícola es más o menos 12% anual?

Pienso que si tienen una rentabilidad, en primer lugar entre 30 y 50% para nuestros conceptos en Chile es tremendamente alto, o sea es un proyecto que ninguna TIR resiste, de 30 a 50% y si la producción agrícola tiene una rentabilidad del 12% hay un problema en la parte de mercado y en la parte tecnológica, no es un problema financiero, sino un problema de productividad y de identificación de las mejores alternativas para la agricultura campesina, porque 12% es demasiado bajo para un proyecto agrícola. Creo que las tasas de interés son demasiadas altas, pero la rentabilidad es demasiado baja.

Si ustedes tienen 220 millones de euros para colocar y sólo han colocado el 15% será porque su tasa de interés es muy alta. ¿por qué tienen su tasa de interés tan alta?

Se hubo una confusión porque son 220 millones de euros para todo el mundo, 18 millones de euros es el presupuesto de la oficina regional que nosotros tenemos colocado, ahora quiero comentarles a nuestros compatriotas latinoamericanos que vuestra tasa de interés es muy , muy alta, o sea el *spread* en el Perú si ustedes fondean a 9 y están ofreciendo su crédito a 30% es un negocio excelente desde nuestro punto de vista en Chile, nosotros en Chile no podemos hacer eso, entonces ¿por qué encuentran nuestro 9% tan alto si las instituciones de microfinanzas en el Perú están colocando a 30% en dólares? Nuestro 9% se desglosa de la siguiente manera: nuestros recursos no son donaciones como les expliqué, sino que vienen de accionistas, de este 9%, 2,0% corresponde a la rentabilidad de los accionistas, ellos exigen una rentabilidad, porque por algo están sacando sus ahorros del banco para colocarlos en acciones, 3,5% son de las provisiones y 3,5% son nuestros costos operativos de todas las oficinas. Somos una organización europea centralizada en Europa, por lo tanto, no tenemos costos definidos por región, pero que nuestra tasa de interés de 9 sea alta en el Perú, lo pongo en duda. Quiero ser sincera porque yo sé cuáles son las tasas de interés acá en los bancos, nosotros tenemos 9% desde el año 91, acá los bancos han llegado hasta 20% en dólares. Esos son nuestros costos y no los podemos bajar y en el momento que seamos caros ya no podremos seguir trabajando en el Perú.

Como lo expuso, en Chile la banca se derrumbó, ¿podría explicarnos qué pasó para poder tomar los cuidados necesarios?

Lo que pasó en Chile, es que allí tenemos tasas restringidas, no es como acá que la Superintendencia de Banca restringe las tasas, en el caso de las microfinanzas entraron los bancos los bancos regularon las tasas, regularon el mercado de inmediato, entonces bajaron a un nivel al que las instituciones de microfinanzas, que no eran bancarias, que eran supervisadas pero que no tenían estructura bancaria, que solamente ofrecían crédito, no pudieron diversificarse como para reducir su tasa, no pudieron generar el *spread*, y quebraron. En este momento en Chile todas las instituciones de microfinanzas no supervisadas se encuentran quebradas.

PANEL IV

"Innovaciones en el manejo de la cuenta interna y rol del ahorro"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

David Richardson / Woccu - USA
Iris Lanao / FINCA - Perú
Carol Elwin / ADRA Internacional - USA
Moderador: Percy Villasana / ADRA - Perú

El Rol del Ahorro en las Microfinanzas

David Richardson*

Antes que nada quisiera agradecer a los organizadores de este evento por haberme invitado, me siento honrado de poder compartir con ustedes algunas experiencias que he vivido en mi carrera.

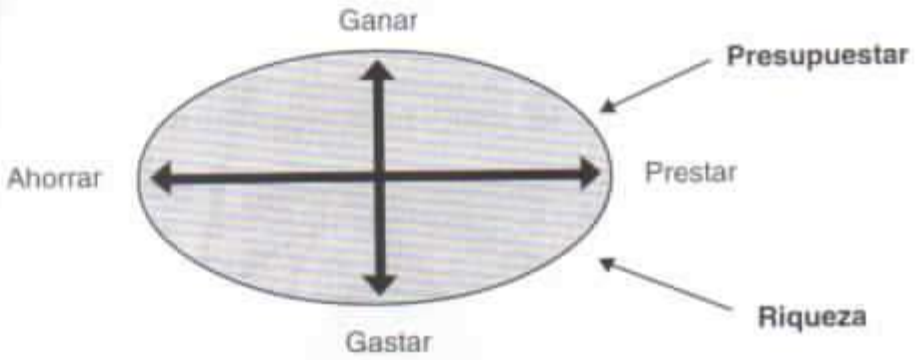
Que estuve escuchando las presentaciones de la gente y me di cuenta que todos estamos en la misma lancha, sean Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos Comunales, etc., estamos ante grandes desafíos de modificar nuestro mundo, de adaptarnos a las nuevas realidades del mundo y aunque mucho de lo que se habló ayer, también es aplicable a nosotros en las cooperativas. De hecho, estaba pensando que hubiera sido mejor tener también algunos de mis colegas cooperativistas presentes para escuchar las ponencias de ayer.

Ayer y hoy me han pedido hablar un poco sobre el rol del ahorro en las microfinanzas, lo que quiero hacer con ustedes es compartir algunas experiencias que hemos tenido en cooperativismo, porque también estoy seguro que lo que les voy compartir podría tener mucha trascendencia para aquellos que están analizando el enfoque de los Bancos Comunales.

Primero quisiera hacerles una pregunta ¿Cómo salir de la pobreza?, en realidad esta pregunta ha sido debatida mucho, y creo que será debatida mucho en el futuro, pero quisiera compartir con ustedes mi respuesta, observación que he hecho a través de muchos años trabajando en esto.

Primero quiero ponerles una gráfica, en la vida podemos pensar que en realidad gastamos toda nuestra vida haciendo en realidad cuatro actividades principales, la primera es que todos nosotros tenemos que ganar, sea pobre, sea rico, seamos cualquiera, tenemos que ganar, tenemos que buscar los mecanismos para poder ganar dinero, para poder sobrevivir.

¿CÓMO SALIR DE LA POBREZA?



* Viene trabajando diecisiete años en Woccu, nueve años como Director de Inversiones Agrícolas de la Financiera MONY (financiando al sector agrícola), tres años como Oficial de Crédito y Operaciones de los Bancos Agrícolas de Estados Unidos de América.

En el otro lado del eje gastamos plata, es decir que lo que ganamos, tenemos que gastar y pasamos nuestras vidas, ustedes, yo, todos entre esa línea, ganando y gastando la plata y lo interesante es que unos se orientan más por los gastos que por los ingresos, ¿verdad?, hay unos cuantos que también se inclinan por la ganancia, pero no gastan mucho. Entonces es por eso que tenemos este eje, el eje horizontal, ese eje está compuesto de ahorros y préstamos. Vean ustedes que en la medida que subimos o bajamos en el eje vertical, podemos ahorrar o prestar, verdad?

Entonces, si gastamos más de lo que ganamos tenemos que prestarnos plata para poder sobrevivir, si no gastamos podemos ahorrar, entonces la clave es el presupuesto que cada uno de nosotros tenemos en la vida, tenemos que presupuestar nuestra plata, para asegurar que estemos equilibrados y que en realidad no salimos del círculo.

Por tanto, si lo hacemos bien vamos a poder adquirir riqueza. Para mí eso es un concepto sumamente sencillo, pero la verdad es que en nuestro trabajo tenemos que asegurar que nuestros clientes aprendan esta gran lección de que su vida está dibujada de esa forma, tienen que ganar, tienen que gastar, tienen que prestar a veces y también deberían ahorrar.

En el debate en los círculos de microcrédito, creo que nos hemos olvidado mucho del ahorro, nos hemos inclinado por el préstamo y no hemos pensado mucho en el impacto que el ahorro puede tener.

Pero la verdad es que el ahorro es la fuente de la riqueza, pero, por supuesto, hay diferentes formas de ahorrar, y esta vez no voy a debatir esto, pero creo que las instituciones de microfinanzas tienen el deber de crear productos y servicios que atiendan a las necesidades de sus clientes.

Por tanto, la pregunta del millón es ¿dónde están ustedes en ese círculo? están en el cruce, deben estar allí ayudando a los clientes, ayudándolos a ganar, ayudándolos a gastar, ayudándolos a prestar y ayudándolos a ahorrar y presupuestar.

En la medida que ustedes quieran ayudar a los pobres a salir de la pobreza, van a enseñarles a través de los productos y los servicios que tienen, la forma de hacerlo, he visto mucho casos de personas sumamente pobres que han aprendido las lecciones, es decir, han podido administrar bien sus recursos y han salido de la pobreza.

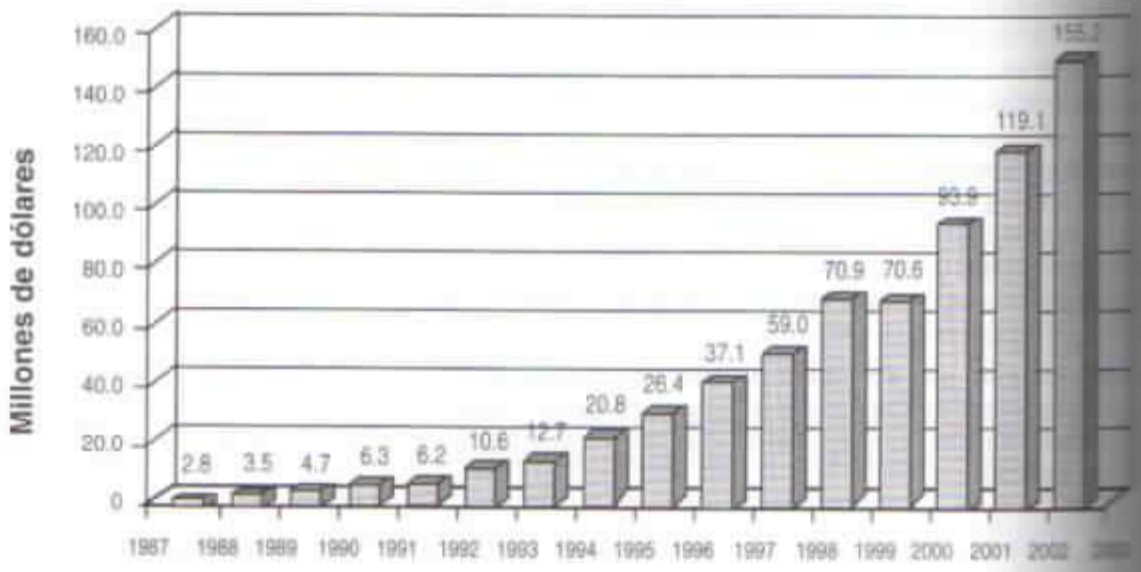
Entonces, si vemos que un cliente aprende esto bien, su riqueza no se estanca, más bien crece, crece, y esto es lo más interesante que he observado en mi carrera, que personas pobres cuando dominan estos conceptos y los tienen claros, entonces pueden ganar, gastar, ahorrar y prestar durante el ciclo de la vida obviamente sus necesidades cambian, hemos visto en cooperativas que la gente joven tiene más necesidad de prestarse que la gente vieja como yo.

También hemos tratado de diseñar unas mejores prácticas para las cooperativas de ahorro y crédito y quisiera compartir con ustedes algunas de ellas.

MEJORES PRÁCTICAS

CRECIEMIENTO EN DEPÓSITOS DE AHORRO

20 Cooperativas Guatemaltecas ($US)



Pero, por favor, no se desanimen ustedes, cuando están acá recién tratando de comenzar a [illegible] ahorros va a tomar su tiempo pero créanme que si ustedes lo hacen bien van a ver que poco a [illegible] la misma tendencia va a darse, y lo hemos visto en diferentes partes del mundo.

Ahora una pregunta, ¿qué beneficio tiene también su producto de ahorro?, esta pregunta [illegible] interesante y no sé si me van a entender. Traté de poner una gráfica pero tal vez voy a decirla [illegible] otra forma, es un resbaladero y una escalera, cuando era niño jugaba un partido, un juego de [illegible] y podíamos subir allá, pero si caíamos en un resbaladero nos regresábamos al principio otra vez, pero si teníamos suerte podíamos subir una escalera y ganar el partido. De igual forma, creo que nuestros productos pueden parecer como resbaladeros o escaleras dependiendo de la calidad del producto que tenemos.

Este concepto es interesante y ustedes deberían preguntarse si sus asociados, sus clientes pueden aprovecharlo, es decir, subir la escalera a través de los productos o si los mismos productos los llevan para abajo, y perdóneme que les diga, pero a veces los productos en las cooperativas son así, no los ayudan, son productos mal diseñados y más bien los jalan para abajo.

Entonces, si vemos en las cooperativas, tenemos lo que llamamos el ahorro tradicional y por lo que he escuchado, y leído de los Bancos Comunales, creo que ustedes también están en ese diseño, primero vinculado al ser del ahorro anteriormente, y aún ahora, podemos decir que hay cooperativas que están en esto, están vinculadas al crédito, de dos a uno, de tres a uno, cuatro a uno, en la medida en que usted aporta o ahorra, puede sacar un préstamo mayor; es obligatorio, todos tienen que hacerlo y en algunas cooperativas muy ineficientes no pagan buenos rendimientos sobre esa plata, más bien *jinetean* -como decimos- la plata a su favor y los asociados que han ahorrado están perdiendo el valor real de sus aportaciones.

Y finalmente uno no puede retirar la plata, ¿verdad? Hay un dicho en cooperativismo que dice "la única forma en que puede retirar la plata es morir, pasarla a sus hijos a través de su muerte" es [illegible] esto para el asociado porque esto no es un ahorro que ayuda, que eleva al cliente.

comenzar a
ir que poco a

está pregunta
z voy a decir
n juego de
principio otro
forma, cre
de la calidad

clientes pue
os produ
cooperativas

onal y por lo
en ese
ay cooper
ro a uno,
io, todos
ntos sobre
ahorrado

no que
uerte" es

Desde en el WOCCU vamos pregonando otro tipo de ahorro, lo que llamamos el ahorro moderno que, primero, es desvinculado totalmente del crédito, no tiene nada que ver con el crédito, si uno quiere usted puede ahorrar independientemente de su crédito; segundo, es totalmente voluntario, es decir usted asociado si no quiere no lo hace, pero no lo vamos a obligar, respetamos la libertad de decisión tercero, le damos un rendimiento superior siempre, o tratamos que sea superior a la inflación en los casos en que los indicadores macroeconómicos son estables, si lo hacemos, y también le damos libre entrada y salida, es decir que cuando uno quiere su plata puede retirarla, entonces de esta forma el asociado si puede usar, accesar a sus ahorros y enfrentar las crisis que todos hemos tenido en la vida.

Ahora quiero contarles algo muy personal, mi yerno que acaba de casarse con mi hija. Este señor necesitaba ahorrar, por el carro que tenía había solicitado un préstamo de más de 4 mil dólares, monto mayor de lo que valía el carro, a una tasa de 18%, cuando las tasas del mercado ahora están en 2 dígitos, una tontería. Entonces tuve que decirle "mire mi yerno, tengo que enseñarte a ahorrar, poco a poco", le hice asociar a una cooperativa de ahorro y crédito, bajamos la tasa, y saben qué, ahora está pagando menos, y la diferencia que está ahorrando lo está depositando en una cuenta de ahorros, de tal forma que cuando termine de cancelar esto, va a tener un enganche para comprar un carro, porque ya ha aprendido a ahorrar.

¿Por qué es tan importante el ahorro? Porque la riqueza no depende de lo que uno gana si no de lo que uno ahorra, es un principio fundamental mis colegas, mis hermanos, si no sabemos, si no aprendemos ahorrar no vamos a salir. Esto es algo, que cuando era niño mi mamá me enseñó a ahorrar.

Algunos mitos del ahorro, primero, los pobres no pueden ahorrar; segundo, hay más demanda para crédito que para el ahorro, tercero, es antieconómico captar microahorros. Son mitos mis amigos, mitos que no son verdaderos.

Veamos el impacto social en las cooperativas, hay once cooperativas en Guatemala y pueden apreciar que lo más interesante es que el 87 % de los ahorrantes se encuentran en un rango de ahorro de $0-$ 300 dólares, con un promedio de $ 37 por ahorrante, así también observamos que la relación ahorrantes a prestatarios es ocho a uno, es decir siete veces más los ahorrantes que los prestatarios.

IMPACTO SOCIAL DE COOPERATIVAS AL 31/12/01

11 Cooperativas de Guatemala

Cartera de Préstamos ($US)					
Rango	No.	%	Volumen	%	Promedio
$0-$300	10,618	25.21%	1,628,050	2.52%	$153
$301-$1000	14,883	35.33%	9,497,429	14.68%	$638
>$1000	16,621	39.46%	53,561,796	82.80%	$3,223
Totales	42,122	100.00%	64,687,275	100.00%	$1,536

Ahorros y Aportaciones					
Rango	No.	%	Volumen	%	Promedio
$0-$300	301,922	87.44%	11,262,713	13.99%	$37
$301-$1000	27,324	7.91%	13,949,059	17.32%	$511
>$1000	16,064	4.65%	55,305,489	68.69%	$3,443
Totales	345,310	100.00%	80,517,261	100.00%	$233

Ahorrantes a Prestatarios: 8:1

Luego cuando analizamos las transacciones de estas cooperativas a través de un programa sofisticado de *software* observamos 191 mil transacciones de depósitos con un promedio de 28 dólares, y 143 mil transacciones de retiro con un promedio de 34 dólares.

Depósitos y Retiros al 31-12-2001
4 Cooperativas de Guatemala

Depósitos				
Montos	Numero de Transacciones	Volumen	Promedio	%
< $100	191,304	$4,581,353	$24	71.40%
Entre $100-$400	46,315	$10,086,534	$218	17.30%
Entre $400-$800	11,718	$7,560,175	$645	4.40%
< 800	18,596	$72,673,943	$3,908	6.90%
Sub total	267,933	$94,902,004	$354	100.00%
Retiros				
Montos	Numero de Transacciones	Volumen	Promedio	%
< $100	143,066	$4,833,288	$34	68.50%
Entre $100-$400	48,938	$12,212,206	$250	23.40%
Entre $400-$800	8,829	$6,257,594	$709	4.20%
< 800	8,168	$32,182,280	$3,940	3.90%
Sub total	209,000	$55,485,369	$266	100.00%

Ahorrantes a Prestatarios: 8:1

Entonces cuando vemos el resumen nos damos cuenta que el 70% de todas las transacciones de ahorro de esas cooperativas eran cantidades de un promedio de 28 dólares, lo que significa que la gente pobre está usando la cooperativa como su caja, llega a depositar un día, al día siguiente vuelve y está así usando la cooperativa como un lugar en donde puede tener seguridad.

4 Cooperativas de Ahorro y Crédito
31 de Diciembre de 2001

Monto	#	%	Volumen	%	Promedio
< $100	334,369	70.1%	$9,414,641	6.3%	$28
Entre $100-$400	95,253	20.0%	$22,298,740	14.8%	$234
Entre $400-$800	20,547	4.3%	$13,817,770	9.2%	$672
< 800	26,764	5.6%	$104,856,222	69.7%	$3,918
Total	476,933	100%	$150,387,373	100%	$315

Ahora por supuesto, el volumen de las transacciones no viene del nicho de los más pobres, sino de otros nichos de mercado como he dicho. Acá pueden ver el volumen mayor a 800 dólares, el 69% del volumen que sólo representa el 5.6% del total de transacciones.

Entonces para finalizar, cuando sumamos esto, el costo real de ese ahorro, y créanme que lo hemos analizado, sé que hay otros que dicen que es mucho más costoso, pero si alguien de ustedes quiere ver los números allí tenemos un libro que escribimos y les digo que es la verdad, el costo de esto dependiendo del tamaño de la cooperativa, es en promedio 3.34%.

Quiero finalizar diciendo que en la movilización de ahorros en las cooperativas hemos tenido más crecimiento, más rentabilidad, más disciplina financiera, más independencia y estabilidad financiera y hay una mejor imagen en las comunidades.

ovaciones en el manejo de la enta Interna y el rol del Ahorro

nao Flores[*]

pensé que iba a discutir un poco más con David Richardson, pero parece que no y te voy icamente que nos permitas utilizar tu presentación porque es muy clara, muy didáctica y ura que nuestras clientas van a beneficiarse con esta maravillosa presentación.

es un honor y un verdadero privilegio participar en este Foro con todos ustedes que se día a día para que cientos de miles de mujeres y varones tengan la oportunidad de hacer sueños.

Perú es una asociación civil que empezó sus operaciones en 1993 en Ayacucho un mento que no sólo ha sufrido más de una década de una cruel violencia, sino que sufre una estructural, producto de muchas décadas de falta de atención de las agencias del gobierno del sector privado.

mente ampliamos nuestra cobertura a Huancavelica que comparte la situación de pobreza y está catalogado como el departamento más pobre del país. Expandimos también, operaciones en el Cono Sur y Nor Este de Lima, donde se ubican familias que fueron das por la violencia sufrida en sus comunidades andinas.

misión está definida por lo que queremos lograr y la declaración es la siguiente: Contribuir valoración de las mujeres en desventaja económica y social en el Perú, facilitando el desarrollo de sus capacidades humanas. Fomentamos en ellas el desarrollo de su espíritu empresarial, cimiento de su disciplina social y la práctica cotidiana de valores de equidad, solidaridad, responsabilidad y honestidad.

mento que utilizamos es lo que nos tiene congregados: el Banco Comunal. Entendemos al Comunal como una metodología con tres pilares fundamentales complementarios en el cual es más importante que el otro, y los dos no existen sin el tercero, estamos hablando del humano, del crédito y del fomento del ahorro.

ones Previas

de entrar al tema específico quisiera señalar unas cuestiones previas. En primer lugar las ciones civiles en el Perú no estamos autorizadas para captar ahorro del público y por ello en

[*] en Investigación de Operaciones, en London School of Economics, Maestría en Desarrollo Económico en Latino America, University. Tiene experiencia en consultorías en diseño y evaluacion de programas de apoyo a la microempresa. Fundadora Directora Ejecutiva de FINCA Perú desde 1993, institución pionera de los Bancos Comunales en el Perú.

realidad no manejamos un producto de ahorro. Por otro lado, la cultura de ahorro está [illegible] no solamente por la idiosincrasia del pueblo, sus costumbres o sus tradiciones, sino tam[illegible] experiencias negativas que sufre del entorno. A fines de los años 80 y principios de [illegible] antes de comenzar operaciones, habíamos sufrido de una inflación espectacular de la [illegible] escuchado hablar los amigos de otras partes de Latinoamérica: la banca de fomento [illegible] banco fue rescatado por el gobierno, el otro se fue a pique, tuvimos un problema [illegible] cooperativo, y encima de todo esto también tuvimos una monumental estafa de 400 [illegible] dólares que dejaron a más de una persona en un estado de depresión seria.

Evolución del ahorro en los Bancos Comunales

¿Cuál ha sido la evolución del ahorro dentro del tema de los Bancos Comunales? En [illegible] dice el ahorro es la mitad olvidada de las microfinanzas, en realidad el microcrédito es el [illegible] microfinanzas, y el ahorro es la Cenicienta a la que todavía no le damos la importancia [illegible] los primeros diez años de vida del movimiento de Bancos Comunales, los ahorros eran un [illegible] fundamental y primordial de la metodología de Bancos Comunales. Sin embargo, en los [illegible] diez años, se ha visto que las estrategias de expansión y sostenibilidad tuvieron como con[illegible] que el ahorro pasara a un segundo o tercer plano.

En este momento no sé en qué lugar se encuentran los ahorros, con justificaciones muy [illegible] para eliminar o restarle la importancia al fomento del ahorro en los Bancos Comunales.

Ayer conté cinco expresiones y seguramente ustedes las han escuchado, "los ahorros [illegible] problemas". ¿Recuerdan haber escuchado eso? Esta es quizá la justificación más válida [illegible] se haya restado la importancia primigenia que tenían los ahorros.

Los ahorros parecen ser un botín llamativo para las personas deshonestas y aquí no se sal[illegible] ni las socias, ni las juntas directivas, ni el personal de las instituciones, y los delincuentes [illegible] que escuchan que por allí hay dinero y tratan de aprovecharlo.

Muchos analistas expertos en microfinanzas dicen que los ahorros representan un costo [illegible] para la cliente, es más, cuando calculan la tasa efectiva de interés incluyen también el [illegible] ahorro que sale de la cliente y va al Banco Comunal, entonces las tasas de interés -que ya [illegible] de por sí- se vuelven mucho más altas.

Y por fin, hemos escuchado ayer también, y lo suscribo, que es muy costoso para las IMFs [illegible] la buena administración de los ahorros por parte de las socias del Banco Comunal, porque [illegible] repito, nosotros no captamos ni manejemos ahorros, nosotros fomentamos el ahorro, y éstos [illegible] totalmente en manos de las señoras del Banco Comunal.

¿Qué valora un ahorrista?

Hay características de seguridad, accesibilidad, liquidez, disponibilidad y rendimiento que la [illegible] busca cuando quiere depositar ahorros. Aquí estoy hablando de ese ahorro que significa [illegible] el dinero en una cajita de madera con llave y guardarlo en un lugar seguro, y se tendrá muy [illegible] acceso porque solamente es necesario tener la llavecita, para meter la plata y sacar la [illegible] teniendo veinticuatro horas al día la posibilidad de depositar y también veinticuatro horas al [illegible] posibilidad de retirar, el rendimiento -por supuesto- es cero, porque si ponemos cien, sólo saca[illegible] cien.

Para qué sirven los ahorros

Realizamos estudios de evaluaciones de impacto, evaluaciones cualitativas, *focus group*, entre otros, que dan con bastante evidencia que la gente -particularmente los segmentos de población que atendemos- valora ahorrar para diferentes fines. En FINCA Perú encontramos que la educación de los hijos y el mejoramiento de la vivienda son los principales usos de los ahorros y que la gente quiere ahorrar para eso. Por supuesto, también para hacer crecer el negocio, para aprovechar las oportunidades de negocio, para suavizar los flujos de efectivo en los negocios que generalmente son estacionales, para enfrentar las épocas de crisis en la familia ocasionados generalmente por enfermedad o accidentes y, por supuesto, también para garantizar los préstamos de la cuenta externa, complementalmente para apalancar los fondos de la cuenta interna.

Tenemos testimonios de algunas socias respecto al uso de sus ahorros: "Ahora, yo ahorro para los gastos que mis hijos van a tener en el futuro cuando tengan que postular a la universidad, mi hijo de cuatro años quiere estudiar medicina pero no existe esa facultad en Ayacucho, estoy ahorrando para mandar a mi hijo a estudiar a otro lugar, Ica o Lima si es necesario." Nancy Tacuri Torres, socia del Bancomunal Solución:

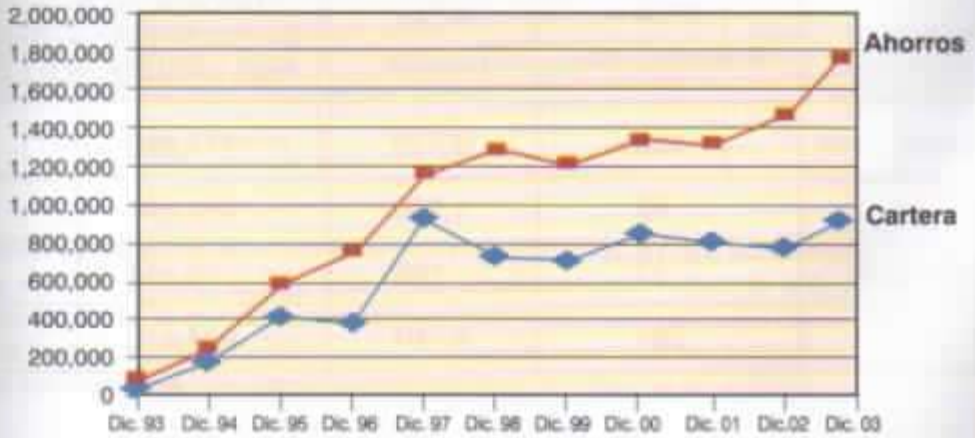
"La última hijita de nueve años ya sabe ahorrar y tiene sus ahorros en Mi Banquito. Mi hija me dice "dame mamá mis diez céntimos a tu banquito porque después me lo gasto, y estando en FINCA mejor lo voy a gastar". En el último ciclo ella ahorró tres dólares y no los retiró, ella me dice "ahora quiero ahorrar para tener diez dólares", Zulema Chávez, socia del Bancomunal Ollantay.

"Me gusta ahorrar porque me da más confianza en mi negocio y en mi familia. Cuando tienes platita puedes ahorrar y si te falta para pagar, de allí puedes agarrar para pagar también." Eugenia Javier Lucero, socia del Bancomunal Virgen María.

Evolución de la Cartera de FINCA Perú y los Ahorros de las Clientas

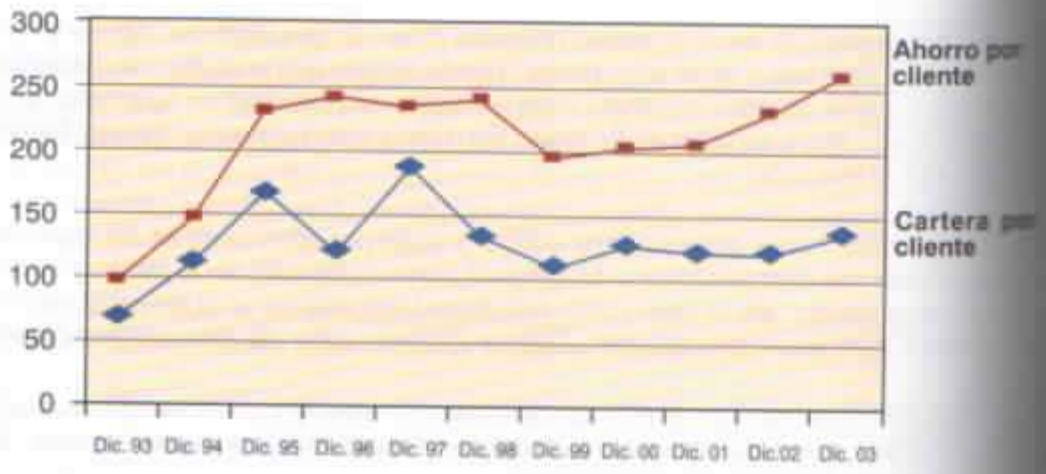
¿Cuál ha sido el desempeño de FINCA Perú en estos diez años, y cuáles han sido los ahorros de las clientas? En el siguiente cuadro se puede ver la evolución, las tendencias de la cartera de FINCA y los ahorros de las socias. Se ve una tendencia positiva con un estancamiento más o menos en 2008 por la terrible crisis financiera mundial y la recesión que siguió a esto, se observa una recuperación en los últimos años que esperamos -sinceramente y con mucha esperanza- que sea una tendencia que continúe en el futuro.

EVOLUCION DE LA CARTERA DE FINCA Y LOS AHORROS DE LAS CLIENTAS (EN US$)



Lo interesante de este gráfico es que la línea superior representa los ahorros de las clientas manejan ellas mismas, y la línea inferior representa la cartera. Generalmente en los programa Bancomunales, los ahorros son una fracción de la cartera, en este caso estamos viendo clara que los ahorros son casi exactamente el doble de la cartera de FINCA. En este negocio, o en aventura –diría yo- de las microfinanzas, nuestras socias de los Bancomunales, son los mayoritarios.

EVOLUCIÓN DEL SALDO PROMEDIO DE CARTERA Y AHORRO PROMEDIO POR CLIENTE (US$)



Para incluir la variable del número de clientes, hemos calculado el saldo promedio por cliente cartera y de ahorro. La cartera por cliente a septiembre del 2003 era 135 dólares americanos mientras que el ahorro por cliente era 259 dólares americanos.

Al 30 de Setiembre del 2003, FINCA Perú atiende a 6,700 clientes, con una cartera de 90 dólares, los ahorros que manejan las socias llegan a 1'736,000 dólares, y quiero aprovechar momento para decirles que cada uno de estos dólares tiene nombre y apellido y cada uno de dólares está registrado en el sistema de información gerencial.

INFORMACIÓN AL 30 DE SETIEMBRE DE 2003

Regiones	N° de Bancomunales	N° de clientes	Saldo de Cartera FINCA Perú (en US$)	Ahorros de los Bancomunales (En US$)
Ayacucho	153	4,120	471,829	1,283,552
Lima	99	1,892	362,287	286,685
Huancavelica	32	692	70,354	166,035
Total	284	6,704	904,470	1,736,273

¿Qué valora, entonces, una socia de un Bancomunal para ahorrar?, Exactamente lo mismo que un ahorrista y quería mostrarles información sobre liquidez y disponibilidad y rendimientos que son dos temas que nuestro amigo David Richardson ha tratado en su presentación.

En el tema de liquidez tenemos registrado el retiro de los ahorros en los Bancomunales, todavía no hemos desarrollado la capacidad de presentarle la información como Richard Skertchly, que dice que tiene un *software* potentísimo para captar todos los retiros y los depósitos que existen en el paso del ciclo. Estamos presentando la información que es fácil consolidar al respecto. Estas son cuentas del balance del último cierre de ciclo de todos los bancomunales que tenemos en Ayacucho. Los hemos organizado por años de antigüedad, o sea estos son años, no son ciclos, de uno a nueve años. Tenemos bancos comunales de nueve años en Ayacucho, no se olviden que estamos trabajando hace años. Lo interesante es que el promedio de los bancos comunales tiene una clarísima tendencia de crecimiento de los ahorros y cuando pasen al noveno año, tienen una cantidad considerable de ahorros en el Bancomunal.

El retiro del ahorro al final del ciclo representa entre el 26 y el 31% del monto que existe allí, y por favor tomen nota que este 1'736,000 es el neto, sin contar los retiros que hacen las socias.

RETIRO DE AHORROS EN BANCOS COMUNALES DE AYACUCHO

Años de antigüedad	Ciclos entre los que se encuentra el BC	Ahorro Promedio al Final del ciclo por BC (En US$)	Retiro Promedio de Ahorro por BC (En US$)	Nuevo ahorro Promedio por BC (En US$)	Porcentaje de Retiro de ahorro
1	Del 1° al 3° ciclo	3,120	862	2,258	28%
2	Del 4° al 6° ciclo	4,785	1,458	3,327	30%
3	Del 7° al 9° ciclo	6,201	1,608	4,593	26%
4	Del 10° al 12° ciclo	5,533	1,683	3,850	30%
5	Del 13° al 15° ciclo	6,524	1,814	4,710	28%
6	Del 16° al 18° ciclo	8,027	2,430	5,598	30%
7	Del 19° al 21° ciclo	11,847	3,258	8,589	28%
8	Del 22° al 24° ciclo	10,699	3,337	7,362	31%
9	Del 25° al 27° ciclo	15,615	4,411	11,204	28%

Los rendimientos de los ahorros en los Bancomunales de FINCA Perú en la región Ayacucho están entre el 13 y el 18% anual, no hay una clara tendencia con respecto a la antigüedad de los Bancomunales, y esto es lo que consideramos un reto, tanto para nosotros como para la comunidad académica, los investigadores sociales, esta información tiene que ser analizada para que podamos sacar algunas conclusiones que seguramente nos puedan ayudar en el futuro.

RENDIMIENTO DE AHORROS DE BANCOS COMUNALES DE AYACUCHO

Años de Antiguedad	Ciclos entre los que se encuentra el BC	Saldo de ahorro al final del último cierre de ciclo (US$)	Rentabilidad anual promedio
1	Del 1° al 3° ciclo	71,758	15%
2	Del 4° al 6° ciclo	47,484	15%
3	Del 7° al 9° ciclo	24,803	16%
4	Del 10° al 12° ciclo	55,328	13%
5	Del 13° al 15° ciclo	39,191	14%
6	Del 16° al 18° ciclo	56,191	15%
7	Del 19° al 21° ciclo	580,493	18%
8	Del 22° al 24° ciclo	224,673	17%
9	Del 25° al 27° ciclo	202,995	18%

Para ver mejor esta información, ordenamos a todos los bancos de menor a mayor en su rentabilidad y vemos que la rentabilidad del 20% inferior está en promedio por el 10%, mientras que la del 20% superior más que duplica, 23% anual en dólares, mientras el promedio total es de 16% de rentabilidad anual de sus ahorros.

RENDIMIENTO PROMEDIO DE AHORROS POR RANGO

Región Ayacucho

Rangos	N° de Bancos	Rentabilidad anual promedio
20% inferior	31	10%
20%	28	14%
20%	28	16%
20%	28	19%
20% superior	28	23%
Total	**143**	**16%**

FINCA Perú está empeñada en construir una cultura de ahorro basada en la disciplina, en la perseverancia, en el esfuerzo. Por otro lado, es importante que los ahorros sean manejados de manera responsable y transparente por las socias y hemos tomado la responsabilidad de enseñarles a hacerlo. Pero también se pueden retirar y deben tener un rendimiento, no sé cómo andan en los otros países en Latinoamérica pero aún los Bancos Comunales menos eficientes de FINCA, con menos rentabilidad, se comparan muy bien con el sistema financiero regulado.

Hemos hablado mucho de la cuenta interna, son los fondos que intermedia el Bancomunal, y digo palabra intermedia, porque en realidad los Bancomunales hacen eso: intermedian ahorros y los convierten en préstamos. La cuenta interna está compuesta por los ahorros de las mujeres, por los ingresos de intereses generados, las comisiones, multas, y también por las recuperaciones de préstamos de la cuenta externa que aún no se han pagado a FINCA. El 80% de nuestros bancomunales se reúne semanalmente y paga cuotas semanales. A FINCA le pagan una vez al mes, durante todo el tiempo rotan el dinero y es así como pueden tener fondos para prestar.

[illegible]ción de la Cuenta Interna

¿Cuál es la función de la cuenta interna? Primero, convierte los ahorros en fondos prestables y [illegible] los intereses de los préstamos internos, estas dos funciones son básicamente las [illegible]. Pero también consideramos que aporta al desarrollo humano porque, en primer lugar, [illegible] mecanismo que facilita un aprendizaje vivencial de destrezas financieras que se requiere para [illegible]mediación, fortalece la disciplina y el control social porque es la asamblea la que decide los [illegible], desarrolla capacidades para la toma de decisiones y evaluación de riesgo, fomenta la [illegible] de valores democráticos de elegir y ser elegida, permite ejercer roles de liderazgo y ejercer [illegible]bilidad, promueve la práctica de valores de respeto, solidaridad, equidad, responsabilidad [illegible]dad.

¿Qué se necesita entonces para un buen manejo de la cuenta interna? El factor principal: necesitamos [illegible] honesto y comprometido con la misión de FINCA; necesitamos un sistema de información [illegible] y oportuno; necesitamos un sistema de control interno más eficiente que un penal de [illegible] seguridad; necesitamos un ambiente de control no solamente de la institución sino de las [illegible] en el Bancomunal; la motivación y la capacitación tanto de la asamblea como de la junta [illegible] es lo que va a llevar finalmente al desarrollo de la capacidad de las mujeres a quienes [illegible]. El 97% del total de socios son mujeres.

[illegible]ecuencias de Promover la Cuenta Interna

¿Cuáles son las consecuencias para FINCA de promover el manejo de la cuenta interna? Quisiera [illegible] su atención a la palabra "consecuencia" y no "problema", para nosotros es una consecuencia, [illegible]mente, los gastos operativos elevados y la competencia para los préstamos de FINCA. Lo de [illegible] operativos elevados están perfectamente entendibles, nuestros indicadores de eficiencia, [illegible], cuando se nos compara con una organización que no promueve el ahorro y no moviliza la [illegible] interna, parecerían demasiado elevados, porque siempre lo que está en el denominador de [illegible]dicadores de eficiencia es el promedio de la cartera bruta de FINCA, pero eso no es todo lo que [illegible], entonces a veces no solamente estamos comparando peras con manzanas, sino estamos [illegible]ando peras con sandías.

[illegible] lograr la sostenibilidad, de un servicio que tiene altos costos operativos tenemos que cobrar [illegible] tasa suficiente para cubrir estos gastos, ya que estamos comprometidos con la sostenibilidad. [illegible] tasa de interés es 3.5% mensual, porque esa es la que nos permite cubrir los costos operativos [illegible] lo que ofrecemos.

[illegible]minos de la competencia obviamente limita el crecimiento de la cartera, porque sus recursos [illegible]bles internos son mayores que la cartera de FINCA.

[illegible] presentarles un par de cuadros donde se pueden ver en realidad qué tan altos son nuestros [illegible] operativos por dedicarnos a fomentar el ahorro y la movilización de la cuenta interna.

[illegible]operaciones registradas en el sistema incluyen tanto las de FINCA como la de los Bancomunales, [illegible] sistema nos da el número de registros y del 100% el 35% tiene que ver con operaciones de [illegible]NCA es decir desembolsos, recuperaciones y todas las transacciones administrativas, allí están [illegible] intereses, devengados, las provisiones de la cartera, la calificación de la cartera, etc. Mientras [illegible] los Bancomunales se llevan el 65% de las operaciones registradas en nuestro sistema de [illegible]mación, tiene que ver con el ahorro, el retiro, el depósito, la cuenta interna, los préstamos, los [illegible], la capitalización del ahorro etc. Es costoso, sí, es muy costoso.

Otro ejemplo que quiero proporcionarles es la cifra de los préstamos desembolsados durante el mes de septiembre del 2003, son veinte días de operaciones. FINCA Perú desembolsa de manera muy eficiente 1,628 préstamos por un monto de 320 mil dólares. Los Bancomunales desembolsaron mil préstamos por 767 mil dólares. Esta relación de dos a uno persigue como una bendición de Dios a la tercera parte de todos los préstamos que se financian en el Bancomunal, los que son manejados por FINCA, las dos terceras partes son responsabilidad del Bancomunal, nosotros los ayudamos a hacerlo, y eso es lo que genera todos los gastos operativos.

PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS DURANTE EL MES DE SETIEMBRE DE 2003

	Cuenta Externa	Cuenta Interna	Total
Nº Préstamos desembolsados	1,628	4,047	5,675
%	28.7%	71.3%	100%
Monto Desembolsado US$	319,000	767,633	1,087,533
%	29.4%	70.6%	100%

Rol de FINCA en el manejo de la Cuenta Interna

La labor de FINCA Perú comprende dos tareas básicas: la regulación y la supervisión. La regulación establece las reglas a las cuales se someten los Bancos Comunales desde su inauguración, durante todos los ciclos de operación y una eventual graduación. La supervisión consiste en verificar el cumplimiento de las políticas y prácticas prudentes por parte de los Bancos Comunales, y se ejecuta cada semana en las reuniones de los Bancos Comunales.

A manera de conclusiones:

- El éxito en el manejo de la cuenta interna es el producto de la alianza estratégica entre FINCA y los Bancos Comunales.
- La capacitación es clave para lograr la habilidad gerencial de las socias del Banco Comunal, esta capacitación debe hacerse con una metodología de educación de adultos que sea la apropiada y la motivación y el acompañamiento a las socias sea permanentes.
- Para fomentar la movilización de la cuenta interna se necesita cumplir una serie de requisitos estrictos de control interno y registro de información.
- El rol que cumple FINCA es exactamente el rol de la Superintendencia de Banca y Seguros respecto a las entidades del sistema financiero regulado.

La cuenta interna para FINCA Perú, es el vehículo que hemos escogido para facilitar el desarrollo humano integral de nuestras socias.

Es un camino difícil pero cuando hay voluntad se encuentra el camino y creo que si alguna vez le digo a mis compañeros de FINCA que vamos a dejar la cuenta interna van a hacer una tremenda revolución. A ellos y las socias las vamos a tener alertas no vamos a dejar de lado la cuenta interna, no vamos a dejar de lado los ahorros.

Innovaciones en el Manejo de la Cuenta Interna en los Programas de Bancos Comunales y el Rol del Ahorro

Carol Elwin*

Introducción

Los diseños de metodologías y productos para la prestación de servicios financieros están directamente vinculados con la misión institucional, la cultura institucional para realizar esa misión, las necesidades de la población, y las capacidades institucionales para darle respuesta a esas necesidades. "Bancos Comunales" es uno de los muchos enfoques de la metodología de crédito grupal, que es utilizado mayormente en América Latina por las Organizaciones no gubernamentales (ONGs) de misión social. Este refleja el interés institucional para promover además del aspecto económico, otros aspectos de desarrollo que permiten lograr el doble objetivo de desarrollo económico, y desarrollo social. La cultura institucional de la organización, su misión social, más su constitución legal determina las características de los productos tanto de crédito como de ahorros que se ofrecen a través del grupo de crédito.

La segunda parte de este documento es un intento de compartir algunas generalidades de la cultura institucional y su importancia para la presentación de servicios de MFs. La reflexión sobre cada aspecto de cultura institucional puede ayudar a comprender las diferencias en los diseños de programas de crédito grupal y el porque de sus éxitos o fracasos. Espero que el lector conocedor de la metodología de Bancos Comunales pueda hacer la relación que existe entre la visión institucional para la prestación de servicios Financieros, y el efecto en las tasas de recuperación y retención de clientes.

Considero de mucha importancia iniciar mi ponencia con una reflexión sobre estas características de la cultura institucional porque su ausencia o deficiencias pueden ser consideradas como factor primordial en los retos que enfrentan las instituciones de Microfinanzas (IMFs) específicamente las ONGs multisectoriales que implementan iniciativas de MF.

Importancia de una cultura institucional apropiada para Microfinanzas

La cultura institucional refleja los valores de la institución y sus actitudes sobre desempeño, cambio de tecnología y riesgo. Afecta las decisiones que se toman, cómo se toman, y cuan bien van a ser implementadas. La cultura institucional afecta las actitudes de administradores hacia clientes, empleados, accionistas, y competidores. También influye en la definición de los procedimientos aceptables que emergen en las operaciones regulares de la institución.

* Con más de quince años de experiencia en implementación, monitoreo y evaluación de programas de Bancos Comunales, ella trabaja en la Red de ADRA Internacional, también es cofundadora de varios programas de créditos de Bancos Comunales y créditos grupales en la Red de ADRA Internacional como en Ghana, Honduras, Perú y otros países.

Estos valores o reglas no escritas que guían el comportamiento de empleados deben ser consideradas muy cuidadosamente cuando se está implementando un programa de micro finanzas debido a cómo contribuyen o impiden el crecimiento de la cartera y cómo las tensiones pueden emerger entre la vieja cultura Institucional y las estructuras organizativas que se requieren para apoyar el crecimiento. Hay que recordar que una cultura fuerte, no es necesariamente una cultura apropiada.

La institución define la forma en que sus empleados interactúan y ninguna institución de micro finanzas puede intentar el crecimiento a menos que sus empleados compartan el mismo deseo de alcanzar ese crecimiento. Propósito y Visión, Compromiso Liderazgo, Comunicación, Calidad, Servicio a clientes, Innovación y Honestidad, son características para poder crear un ambiente que sea conductivo para la implementación de una iniciativa de Micro Finanzas sólida y exitosa. Todos estos elementos juegan un papel muy importante en la definición de los productos financieros que una institución decide ofrecer a sus clientes y los métodos que utilizan para hacerlo.

Propósito y Visión Institucional

La misión y visión institucional para un programa de micro finanzas es clave para el éxito de una iniciativa. Existe una relación directa entre la claridad y el poder motivador de la misión institucional y su efectividad a nivel del programa. El planteamiento de misión de una institución comienza con una clara definición de su propósito para existir, una descripción de la población meta, y una definición de los mecanismos específicos que utilizará para el logro de sus propósitos. Un planteamiento de misión es una herramienta poderosa que comunica los aspectos fundamentales de la institución a accionistas internos y externos.

El planteamiento de misión es la fuerza motriz de la institución, y debe ser claro para todas las personas quienes compartirán la responsabilidad, y los beneficios de los programas y proyectos que la institución implementa. Cuando una institución cuya misión no es primordialmente o exclusivamente la entrega de servicios financieros está en el proceso de planificar una iniciativa de micro finanzas, es imperativo que los accionistas y líderes en niveles gerenciales y administrativos tomen el tiempo para reflexionar sobre la misión institucional y cómo la iniciativa lo complementa. Algunas de las preguntas que se deben responder en ese proceso de reflexión son:

- ¿Es nuestra misión clara?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y cuáles son los servicios que ellos necesitan?
- ¿Acceso a servicios financieros es una de las necesidades sentidas de nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los servicios principales que ofrecemos?
- ¿Prestación de servicios financieros es uno de nuestros servicios principales?
- ¿Si la respuesta es no; la prestación de servicios financieros complementa la misión Institucional?
- ¿Si la respuesta es si; está la institución comprometida en cuanto a la prestación de servicios financieros?
- ¿Están los accionistas, líderes y gerentes conscientes de los requerimientos de capacidad institucional necesarios para la implementación eficiente y efectiva de iniciativas de microfinanzas?

Reflexionando sobre las respuestas a estas ocho preguntas, es un proceso que la mayoría de las ONGs de orientación social cometen el error de obviar previo a la iniciación de la planificación.

implementación de una iniciativa de microfinanzas. Esta es la causa de la diversidad de calidad de programas de microfinanzas implementadas alrededor del mundo.

Los proveedores de microfinanzas pueden ser clasificados en dos categorías principales:

1. Aquellos que prestan los servicios como una estrategia para contribuir a la reducción de la pobreza, por lo tanto prosiguiendo el doble impacto social y económico, y

2. Aquellos que prestan los servicios con el único propósito de proporcionar acceso a servicios financieros.

La mayoría de las ONGs que son proveedores de microfinanzas pueden ser clasificadas entre los de primera categoría. Dado la naturaleza social de la mayoría de las ONGs, es muy probable que al menos carezcan de liderazgo apropiado, y la capacidad administrativa y operacional que se requiere para la implementación exitosa y sostenible de programas de microfinanzas.

Desarrollar capacidad institucional para la entrega de servicios de microfinanzas es un esfuerzo que involucra todos los niveles de la institución, y por lo tanto requiere compromiso de alta inversión en recursos humanos y financieros. Es por esto que el proceso de reflexionar sobre la misión institucional, es el ***PRIMER PASO*** y es clave en la planificación de la entrega de servicios especialmente en la definición de los productos que se van a ofrecer y la metodología de elección para ofrecerlos.

El ***SEGUNDO PASO*** es el de desarrollar el planteamiento de visión. La visión es la imagen del futuro que la institución busca crear en un periodo de tiempo específico. Debe conducir a la institución hacia el logro de su misión. También debe clarificar el futuro que la institución busca crear mediante la prestación de servicios financieros. El desarrollo de una visión requiere de la participación de todos los actores claves de la institución: sus fundadores, líderes, gerentes y administradores, personal de programas, y clientes. Las respuestas a las siguientes preguntas pueden asistir en el desarrollo de una visión para la entrega de servicios financieros:

- ¿Cuáles son los servicios de desarrollo económico que la institución desea ofrecer (servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial, capacitación empresarial, etc.)?
- ¿Cuál es el segmento de la población que la institución desea establecer como población meta?
- ¿Esta la institución comprometida a una presencia como proveedor de servicios financieros de largo plazo en el país o región?
- ¿La institución tiene o pretende tener la capacidad financiera de sostener la entrega de servicios a través del tiempo?.

Una vez que se ha determinado qué servicios financieros complementa la misión institucional y se ha definido un planteamiento de visión; el ***TERCER PASO*** es el de definir los propósitos y objetivos para la iniciativa. Propósitos de la institución que están incorporados en el planteamiento de visión se definen más específicamente en los objetivos.

Cuando la misión de una institución es de trabajar con la población necesitada, en crisis o necesidad económica, y de involucrar a mujeres en procesos de desarrollo, definirá un proceso que establece claramente a este segmento de la población meta. Otro propósito que se definirá es el método mediante el cual la institución pretende servir a la población meta y que contribuirá a maximizar su desarrollo social y económico, y que promueven el desarrollo de asociaciones comunitarias autosuficientes querrá utilizar estrategias y técnicas que han sido probadas y son exitosas en el

logro de estos propósitos como lo son las metodologías de elección para las ONGs de orientación social que deciden iniciarse en el campo de prestación de servicios financieros.

Compromiso

La fortaleza de la cultura institucional se determina por el nivel en que las personas comparten los valores entre sí en toda la institución. Cuando una institución es capaz de juntar los valores de sus empleados con aquellos de la institución se crean incentivos fuertes y costos efectivos. En el caso de culturas institucionales débiles; los empleados están renuentes a tomar decisiones porque no hay un sentido de direccionalidad clara. Sin la existencia de un juego de valores y prioridades definidos y ampliamente aceptados, el personal espera que los administradores les indiquen qué hacer y cómo hacerlo. Una cultura débil, por lo tanto, puede socavar la estrategia institucional para el crecimiento.

La institución exitosa adoctrina a las personas hacia una cultura institucional, impone una adaptación completa y crea un sentido de pertenencia a algo especial mediante aspectos concretos tales como:

- Orientación inicial y capacitación continua que contiene contenido ideológico como son la enseñanza de valores corporativos, normas historia y tradición;
- Centros de capacitación y "Universidades" internos;
- Socialización en el trabajo por otros compañeros;
- Contratando personal joven, formando su forma de pensar, y promoviendo internamente;
- Un proceso de selección rigurosa, durante el reclutamiento del personal y especialmente durante los primeros años;
- Criterios de incentivos y promoción ligados al desempeño;
- Reconocimiento público y celebraciones que refuerzan el éxito;
- Distribución física de oficinas que refuerzan las normas, ideales, y estilo de trabajo;
- Énfasis constante, en forma verbal y por escrito de los valores, herencia y del sentido de ser parte de algo especial.

Instituciones que proporcionan demostraciones tangibles de su compromiso para con los accionistas claves pueden esperar lo mismo de sus empleados, clientes, y constituyentes. Reduciendo al mínimo la rotación de empleados, es crítico para una iniciativa de microfinanzas en crecimiento, y esto se puede lograr en parte al demostrar un compromiso para con sus empleados.

Liderazgo y Gerencia

Liderazgo y gerencia tienen un impacto significativo en la cultura institucional. Algunos dicen que liderazgo y gerencia determinan la cultura institucional. El líder establece los propósitos, establece las prioridades, establece y mantiene los estándares. Liderazgo es una responsabilidad, y no es un privilegio, rango o grado. Los líderes efectivos porque saben que al final de cuentas ellos son los responsables, no le temen a la fortaleza de sus asociados o subordinados.

El liderazgo de instituciones de microfinanzas (IMFs) exitosas pueden ser caracterizadas como visionarios. Deben buscar oportunidades de largo plazo y hacer inversiones serias en el futuro. Ellos son responsables de la planificación estratégica y la administración para el futuro. Los líderes necesitan comunicar la visión institucional y venderlo a sus constituyentes.

Calidad

El compromiso a la excelencia es un valor fundamental que debe existir en el corazón de una institución de microfinanzas en crecimiento. La clave para el crecimiento de microfinanzas es la calidad de la cartera. Oficiales de crédito que utilizan su tiempo y presupuesto para transportes persiguiendo clientes morosos no son capaces de generar suficientes préstamos nuevos, y tampoco pueden dar el servicio apropiado a sus buenos clientes. Las pérdidas comienzan a erosionar la base de capital de la institución. Los empleados deben entender porque la calidad es la principal prioridad de la institución.

Los reportes regulares sobre indicadores de desempeño mantienen a los empleados enterados de la situación. Por lo tanto las IMFs necesitan seleccionar los indicadores de desempeño muy cuidadosamente. Si la IMF desea enfatizar la importancia de la retención de clientes como un indicador de calidad, necesita monitorear la retención de clientes, como también la satisfacción de clientes activos y ex clientes.

Servicio al cliente

En cualquier industria de prestación de servicios, un valor fundamental que se debe mantener es el compromiso de servicio al cliente. En microfinanzas, el proporcionar excelente servicio al cliente es aún más crítico que en otros sectores de prestación de servicios. Las IMFs deben retener sus mejores clientes porque sus préstamos de montos grandes y la relación existente hacen posible que la institución establezca un equilibrio entre cobertura y sostenibilidad. A medida que la institución crece, solamente puede mantener su compromiso a clientes si su servicio al cliente es un componente crítico de su cultura institucional. La respuesta a necesidades de clientes comienza con un compromiso de parte de la institución, a una relación de largo plazo con cada uno de sus clientes.

Las firmas más exitosas, particularmente en la industria de prestación de servicios, se dan cuenta de que existe una relación directa entre relaciones con clientes y relaciones con empleados. Si la gerencia subvalora a sus empleados, los empleados van a subvalorar a sus clientes. Las actitudes del personal para con los clientes reflejan el tratamiento que ellos reciben de sus empleadores. No hay una manera de instalar una ética positiva de servicio al cliente antes de que se institucionalice. Los empleados deben ser capacitados para hacer lo que sea necesario para asegurar que un cliente insatisfecho puede sentirse bien en cuanto a su relación con la institución.

Un reto para los oficiales de crédito nuevos es como combinar un buen servicio al cliente con la administración estricta de la morosidad. Los empleados necesitan reconocer que estas dos cosas no son contradictorias. Realmente al ser estricto con clientes que están atrasados con sus pagos, el oficial de crédito les está haciendo un favor. Si una administración estricta en morosidad resulta en recuperaciones a tiempo, los oficiales de crédito están ayudando a los clientes a que no creen una historia de crédito negativo y les esta proporcionando la disciplina que sus negocios necesitan para crecer.

Innovación

Muy asociado al servicio al cliente está la importancia de innovación y adaptabilidad. Innovación significa el uso sistemático de cambios en la sociedad, la economía, la demografía y también la tecnología, para producir productos originales. Lo que funcionó muy bien para la compañía ayer puede que sea menos efectivo hoy y obsoleto mañana. Las IMFs en crecimiento necesitan innovar y adaptar constantemente para responder a los cambios en las necesidades de sus clientes y mantenerse competitivas.

Las prácticas y lecciones aprendidas en la oferta de productos de ahorros en un programa de crédito grupal o bancos comunales, han permitido que instituciones que no cuentan con la estructura legal para la captación de depósitos; y que están comprometidas con la calidad de servicio al cliente y la eficiencia operativa, identifiquen, técnicas creativas e innovadoras para promover el ahorro a nivel del grupo. Algunos ejemplos son:

- Ahorro voluntario
- No movilización de la cuenta interna
- Uso de los ahorros por la institución como capital de trabajo
- Consolidación de ahorros de varios grupos para depósitos a plazos en la banca comercial

Honestidad

Honestidad es una característica cultural crítica en microfinanzas. En instituciones pequeñas, es relativamente fácil que los gerentes y administradores puedan asegurar que el personal sea honesto y de confianza. A medida que la IMF crece y se descentraliza, los administradores tienen que encontrar otras formas de monitorear la integridad moral del personal. Estrategias para la prevención de fraude generalmente se enfocan en procedimientos de controles internos y el uso de auditorías internas. Sin embargo para instituciones de microfinanzas, la forma más efectiva de evitar fraude puede ser la de integrar en forma activa la honestidad a su cultura institucional.

Al igual que con otros aspectos de cultura institucional, inculcar honestidad comienza antes de que el empleado es contratado. Desde la entrevista hasta la orientación y la capacitación continua, las IMF deben constantemente resaltar que la honestidad y la confianza son el fundamento para toda relación de negocios. Las IMFs tendrán éxito solamente si tres relaciones de confianza permanecen intactas; si los oficiales de crédito confían el uno en el otro; si los clientes y oficiales de crédito se tiene confianza entre sí y si los oficiales de crédito y los administradores se tiene confianza entre sí. Si una de estas relaciones de confianza se rompe, la institución puede experimentar un daño irreparable, el cual afecta principalmente al personal del programa y los clientes. El fraude en microfinanzas consiste en robar a colegas y robar a microempresarios pobres y asociaciones de crédito y puede socavar tanto los objetivos institucionales sociales como los financieros. Como resultado es responsabilidad de todos proteger a la institución del fraude, no solo de administradores y auditores internos. Las IMF que son capaces de incorporar esta forma de pensamiento a su cultura institucional crea presión entre sus empleados, que puede ser una medida preventiva más efectiva que todo un paquete de procedimientos de control interno.

Analizando la cultura institucional es un punto de inicio muy importante en el proceso de planificación y diseño de un programa de micro finanzas, Si las características de cultura institucional planteadas anteriormente están ausentes o débiles, la implementación de los sistemas de operaciones con

resultan del proceso de planificación y diseño no darán resultados positivos para la institución ni para los clientes que sirve.[1]

Como punto de inicio, se debe tomar el tiempo para reflexionar sobre la cultura de su institución y sus características y cómo se pueden atender en el proceso de definir la visión para el programa. Existen muchos enfoques institucionales para la prestación de servicios financieros para los pobres, pero todos comparten el principio común de servir a los clientes en forma eficiente y sostenible.

El reto es de aplicar los enfoques que incorporan eficiencia y sostenibilidad a un número cada vez mayor de instituciones. Es un reto que requerirá un compromiso constante de disponibilidad política institucional, capacidad técnica y recursos financieros.

La Metodología de Bancos Comunales y la Cuenta Interna.

"Bancos Comunales" es el término comúnmente usado para referirse a una metodología de crédito grupal con ciertas características de diseño – membresía promedio de 25 microempresarios (as) que se reúnen con cierta periodicidad, movilización de cuenta Interna y cuenta Externa – utilizada por organizaciones no gubernamentales para la entrega de servicios financieros a microempresarios (as) de recursos limitados.

FINCA fue la institución pionera de esta metodología en América Latina. Desde la implementación del primer programa de bancos comunales en América Latina a la fecha, la metodología ha tenido el reconocimiento mundial por su capacidad de permitir a la IMF ampliar su cobertura de una manera eficiente a la vez que mantiene su enfoque en la población de recursos limitados.

Uno de los retos más importantes a que han tenido que enfrentarse los programas de bancos comunales para la prestación de servicios financieros a mayor número de clientes en forma eficiente ha sido mantener una tasa de recuperación alta sin afectar la seguridad de los ahorros de los miembros del BC. Para poder minimizar el riesgo de la movilización de ahorros por medio de la cuenta interna, es necesario un diseño y definición de una organización y funcionamiento del grupo de crédito o banco comunal, como también productos de ahorro que reflejan:

- Un cuidadoso análisis de las necesidades y capacidades de los clientes y el entorno en que se desenvuelven como microempresarios
- una clara definición de la visión institucional para la prestación de servicios financieros, y
- un compromiso de la IMF para desarrollar su capacidad institucional para servicios de calidad y eficiencia operativa.

Muchas instituciones han reconocido la importancia de un análisis periódico de la satisfacción de clientes para efectuar los procesos de ajustes a su metodología como también a la definición de los productos financieros que ofrecen. Otras instituciones reconocen la importancia de una administración indirecta – definición de políticas y monitoreo periódico – de la cuenta interna, para identificar y ayudar a solucionar los problemas de recuperaciones internas a nivel de grupo de crédito que podrían influir en la recuperación a nivel de institución. En ambos casos el costo justifica los resultados que se ven a través del crecimiento con calidad de la cartera de créditos y están buscando mecanismos para su sistematización que mejora eficiencia operativa.

[1] La nota técnica sobre cultura institucional es en su mayoría tomado de Manejando el crecimiento: La Arquitectura Organizativa de Instituciones de Microfinanzas pp. 27 – 43 por Microenterprise Best Practices. USAID, 1997

Propósito de Ahorros en la Metodología de Crédito Grupal

Promover y fomentar el ahorro a nivel de un grupo de crédito (banco comunal)

Puede tener dos propósitos fundamentales para la institución:

- darle respuesta a una necesidad de la población objetiva, y
- crear una garantía indirecta para el crédito.

Hay instituciones que hacen un esfuerzo para que el diseño de su metodología de prestación de servicios y sus productos contribuya al logro de los dos propósitos, porque tiene una visión institucional de sostenibilidad que va más allá de la sostenibilidad operacional. Estas instituciones se comprometen desarrollar sus capacidades institucionales en la fase primaria – perfección de una metodología, sistemas operativos, para poder posicionarse para enfrentarse a las demandas de la fase secundaria y terciaria como instituciones de Microfinanzas, diversificación de financiamiento, ampliación de cobertura, rentabilidad.

Muchas veces las instituciones diseñan sus modelos de prestación de servicios con el propósito de contar con una garantía indirecta al crédito o simplemente siguiendo los modelos tradicionales, sin tomar en cuenta las diferentes poblaciones y del entorno que son factores claves en ese proceso de diseño. En estos casos el resultado ha sido las altas tasas de deserción de clientes y la desconfianza de nuestros clientes en los servicios institucionales de recuperar el crédito. El producto de ahorro mas común en los programas de crédito grupal (banco comunal) es la del ahorro obligatorio ligado al crédito. Este es el aspecto de diseño más importante para indicar el propósito institucional para la oferta de productos de ahorro- crear una garantía indirecta para el crédito.

En los últimos años, se ha visto que la exposición de líderes y gerentes de las organizaciones no gubernamentales de misión social que implementan programas de crédito grupal (banco comunal) a las prácticas exitosas de las instituciones de microfinanzas, ha contribuido a que los diseños de metodologías y productos se incorporen las lecciones aprendidas y las prácticas preferidas de la industria. Sin embargo, aún hay mucho trabajo por hacer para lograr que estas instituciones sean capaces de ofrecer productos de ahorro que respondan a las preferencias más importantes del cliente – tener acceso a sus ahorros cuando lo desea y seguridad.

En la mayoría de países, el sistema regulatorio restringe la captación de ahorros a las instituciones financieras no reguladas. Sin embargo productos de ahorros son tan importantes para clientes como lo son los productos de crédito, y por eso son promovidos a través de esquemas de crédito grupal. Cuando se implementa una iniciativa de micro finanzas, es posible que se decida la metodología para la entrega de servicios en base a la existencia de restricciones legales para la captación de ahorros. La movilización de ahorros en una metodología de crédito grupal tiene muchas ventajas.

- Provee seguridad a clientes en casos de emergencia familiares o personales que podrían resultar en el consumo del capital de trabajo del negocio
- Desarrolla una disciplina financiera en el cliente
- Desarrolla el sentido de pertenencia en miembros del grupo
- Proporciona una fuente alternativa de financiamiento de servicios de crédito para clientes

metodologías de crédito grupal el ahorro es generalmente obligatorio y está directamente ligado acceso al crédito. Las siguientes preguntas puede ayudar a definir políticas para productos de ahorro en una metodología grupal, y las respuestas deben ser en base a las necesidades y la capacidad de ahorrar de los clientes:

- ¿Quienes pueden ahorrar en el grupo de crédito?
- ¿El ahorro es voluntario u obligatorio?
- Si el ahorro es obligatorio, ¿cuál es el monto del ahorro inicial de un miembro del grupo?
- ¿Cuál es la frecuencia para depósitos de ahorros y el monto mínimo?
- ¿En cuáles situaciones se permite el retiro de ahorros?

Una medida comúnmente usada para motivar la recuperación de préstamos es el cálculo del monto del préstamo subsiguiente en base a una calificación del cliente determinado por su asistencia a reuniones del grupo y número de pagos a tiempo durante el ciclo- disciplina del cliente. La calificación del cliente es luego aplicada al monto del préstamo del siguiente ciclo. Este método para calcular el préstamo subsiguiente ha demostrado ser exitoso para motivar la buena administración del crédito entre microempresarios, además de mantener disciplina del grupo y la disciplina del cliente en relación al ahorro.

La Cuenta Interna en una Metodología de Banco Comunal:

La Cuenta Interna (CI) es la movilización de los ahorros de los clientes o miembros del grupo de crédito y las ganancias generadas por actividades colectivas y otras actividades generadoras del ingreso del grupo. Cuando se incluye en un esquema de crédito grupal, la CI debe ser introducida en forma gradual, con controles estrictos y restricciones y luego con menos restricciones cuando el grupo haya aprendido como seleccionar clientes, establecer montos y plazos de préstamos y recuperarlos exitosamente.

Este proceso permite que el oficial de crédito capacite a los miembros del grupo de crédito sobre la administración de la cuenta interna durante el primer ciclo y así puede ser introducido en el segundo o mejor aun en el tercer ciclo. Durante los primeros ciclos se debe restringir los préstamos de la cuenta interna a miembros del grupo de crédito. Esto permite que el comité administrativo y el grupo en general aprendan como definir y administrar apropiadamente las políticas de préstamos. Después de unos tres ciclos de estar rotando la cuenta interna, los miembros del grupo pueden comenzar a identificar individuos de la comunidad sujetos de crédito por su confiabilidad y responsabilidad, y que no son miembros del grupo de crédito pero tienen necesidad de acceso a servicios financieros.

El grupo de crédito puede comenzar a prestar de la cuenta interna a otros miembros de la comunidad una vez que haya desarrollado la capacidad de administrar un desembolso y recuperación de préstamos, y si se dispone de suficientes fondos después de responder a las necesidades de los miembros. Para controlar el riesgo, no obstante en un inicio los préstamos de la cuenta interna deben ser pagados en su totalidad antes del cierre del ciclo, por lo tanto el plazo del préstamo debe ser igual o menor que el de la cuenta externa. Cuando grupo de crédito ha podido movilizar exitosamente la cuenta interna sin morosidad, puede comenzar a ser menos restrictivos en cuanto a los plazos de los préstamos de montos más grandes y le permite al prestatario hacer otros tipos de inversiones con el préstamo tales como adquisición de activos fijos para el negocio.

Préstamos de la cuenta interna debe estar totalmente garantizados con garantías en un valor igual o mayor que el monto del préstamo. Esto generalmente se aplica a clientes que no son miembros del grupo pero es necesario que se definan políticas similares para los mismos miembros. En caso de miembros, el valor de los ahorros acumulados además del monto de préstamo vigente que tenga con la cuenta externa, su comportamiento como miembro del grupo y el propósito del préstamo es lo que comúnmente determina el monto de préstamo que se aprueba.

Un comité administrativo cauteloso y con experiencia exigirá que el prestatario miembro del grupo tenga por lo menos un 30 % de los préstamos vigentes garantizados con sus ahorros. Ya que los no – miembros no ahorran con el grupo y no asisten a reuniones, se requieren garantías más formales para poder otorgarles un préstamo de la cuenta interna. Puede ser que ofrece su casa en garantía hipotecaria. Puede ser que firme un traspaso de un activo fijo al grupo (terreno, edificio, equipo, maquinaria, etc.). Puede ser que presenten avales que firmen como responsables del préstamo en caso que el cliente no pague. Un cliente no- miembro del grupo debe presentar garantías sólidas para optar a un préstamo de la cuenta interna.

En los años iniciales de la metodología de Bancos Comunales, muchos bancos comunales cometieron errores serios en la definición de políticas para la CI y perdieron tanto capital de la institución como el ahorro de sus miembros. Este fue resultado de una decisión institucional de no incurrir en el costo de monitoreo requerido y les dio la libertad incondicional para la movilización de la CI a los grupos sin antes asegurarse de que los grupos tuvieran la capacidad para manejar el riesgo, Por lo tanto cuando una institución utiliza la metodología de préstamo grupal con CI es crucial que defina cuando y como se introduce la movilización de la CI y los estándares que deben guiar al grupo para la definición de sus políticas o reglamento.

Los grupos de crédito tienen que definir políticas procedimientos claros para la identificación, selección de clientes y formación de un contrato con prestatarios que no son miembros del grupo de crédito. Algunas políticas que se aplican a clientes no- miembros son: ser recomendado por un miembro del grupo, proporcionar garantía sólida, hacer pagos a tiempo de acuerdo con el plan de pagos, ser miembro permanente de la comunidad, etc. Se le debe prestar mucha atención a las solicitudes de préstamos de familiares de miembros del grupo e crédito.

En contraste con el préstamo de la CE cuyo tamaño es determinado por la institución en base al desempeño del negocio del cliente y el comportamiento del cliente como prestatario y miembro de un grupo de crédito, el tamaño del préstamo de la CI es determinado por el prestatario. El también sugiere el plazo y plan de pagos que considera conveniente de acuerdo a su propósito para el préstamo. La tasa de interés para préstamos de cuenta CI generalmente es definido por el grupo de crédito. Con frecuencia el interés de préstamo de CI es de dos a cuatro puntos más que el de préstamo de la CE, como una estrategia de la institución para evitar la competencia entre las dos líneas de crédito. Por ejemplo, si un préstamo de la cuenta externa se aprueba a 3 % mensual para un miembro del grupo de crédito, es probable que un préstamo de la cuenta interna se apruebe a 5% por mes para un miembro del grupo y 5% o más para un no – miembro.

La cuenta interna está constituida en su mayoría por ahorros de los miembros del grupo, esta debe asegurar tasas de retornos que sean aceptables para los miembros. Es importante que el proceso de capacitación del grupo para la administración de CI comprenda explicaciones claras y ejercicios prácticos para el cálculo de interés sobre préstamos de la CI.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a definir políticas a nivel de la institución que establezcan los estándares para que los grupos de crédito puedan definir las características de préstamos de CI como parte de su reglamento interno:

- ¿Cuál es el propósito de la CI?
- ¿Cuándo se introduce la CI?
- ¿Cual es el tamaño máximo y mínimo del préstamo de la CI
- ¿Cómo se calculará el tamaño de préstamos de la Cuenta Interna?
- ¿Cuál será el plazo para préstamos de la Cuenta Interna?
- ¿Cuál es el plan de pagos de préstamos de la CI?
- ¿A que tasa de interés se prestarán los fondos de la CI?
- ¿Cómo se calcularán los intereses?
- ¿Cómo se cobrarán los intereses?
- ¿Cuál es la tasa de interés que se le aplicará a saldos morosos?
- ¿Qué tipo de garantías respaldarán la recuperación del préstamo de Cuenta Interna?

Algunas Innovaciones en la Movilización de Ahorros en Programas de Crédito Grupal o Bancos Comunales implementados por ONGs

Las lecciones aprendidas por muchas ONGs en sus programas de crédito grupal han resultado en la creatividad y la innovación de estrategias que permitan que la institución continúe promoviendo métodos de acceso a servicios de ahorro para sus clientes de una manera que respondan a las preferencias del cliente – seguridad y acceso oportuno – y a la vez que proporcionen una oportunidad para financiamiento para la institución. Entre algunas de estas estrategias figuran:

- El *ahorro voluntario*, donde el cliente ahorra en montos de acuerdo a su capacidad y la periodicidad que más le convenga. El reto de instituciones que implementan estas estrategias es identificar mecanismos para ofrecer seguridad y mejores retornos.

- El *ahorro obligatorio sin movilización de la CI*, donde el ahorro está directamente ligado al crédito, pero con un poco más de seguridad porque no está siendo prestado a los clientes mismo o a terceros. Estas experiencias han permitido una acumulación de ahorros que representan en algunos casos, más del 100 % de las carteras vigentes de esos programas. El reto que estas iniciativas enfrentan es el proporcionar mejores retornos a los depositantes como también la seguridad.

- *Uso de ahorros por la institución como capital para la cartera de préstamos*, genera buenos retornos para los depositantes, y es un fondo de capital de préstamos de bajo costo para la institución. La estrategia sólo es útil en un ambiente legal y regulatorio que no limita ni restringe a la institución para entrar en estos tipos de transacciones financieras con sus clientes.

- *Consolidación de ahorros de varios grupos para depósitos a plazos en la banca comercial*, esta estrategia esta siendo experimentada por muchos programas en África donde el ambiente regulatorio lo esta permitiendo. La estrategia ofrece excelentes retornos para el cliente a la vez que ofrece una oportunidad de acceso a préstamos a la institución.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE DAVID RICHARDSON

¿Cómo salir de la pobreza?

Primero, en cuanto al círculo que puse allí, de salir de la pobreza, creo que, efectivamente, el ahorro se manifiesta de diferentes maneras, hemos hablado de educación, de vacas, de casas, de un montón de modalidades; la idea es que en función del presupuesto de sus clientes es donde todos ustedes deben basarse para crear productos de ahorro de diferentes modalidades, para que sus clientes tengan la libertad de escoger el que les convenga, y en la medida que puedan hacer eso van a ver que efectivamente sus asociados no van a graduarse -como dijeron ayer- sino que van a querer continuar disfrutando de los servicios y los productos del Banco Comunal, eso es clave para mí. Ahora, claro el ahorro es importante, cuando hablamos de la moneda, claro que hay que tener controles, y hay riesgos, hay robos, hay un sinnúmero de cuestiones y todas tienen la razón. Pero yo les pregunto si es cierto que cuando hablamos de servicio al cliente esa es un palabra -una *beshword* como decimos- que suena bonito, pero qué significa. Cuando hablamos de servicio al cliente estamos tratando de dar el mejor producto y si nos cuesta crear un producto así, mi deber es llenar sus expectativas.

¿Cuáles son las experiencias que han tenido con las cooperativas que han asumido la metodología de Bancos Comunales?

Les voy a decir que ha sido muy interesante. De hecho en Guatemala tenemos dos cooperativas que han tomado esto como un reto de usar su exceso de liquidez y crear programas. Les voy hacer una confesión, que tal vez para nosotros en el cooperativismo, el problema más serio que tenemos es la liquidez, tenemos una cantidad de liquidez, ahora nuestra gente dice "tengo miedo de prestar plata". Pero ustedes han demostrado que sí pueden prestar la plata y cobrarla, o sea que la gente va a pagar.

Esas cooperativas que hemos tenido, que han sido pioneras en ese sentido se han inclinado a esa línea y la verdad es que es interesante ver el impacto, porque por la liquidez que tienen no necesitan depositarla en un banco donde van a ganar muy poco o en algunos casos han perdido la plata, los mismos bancos no son disciplinados. Entonces, la experiencia ha sido sumamente positiva y de hecho en el Woccu estamos viendo también esa metodología en otros lados.

En Las Filipinas tal vez hemos tenido la mejor experiencia, donde muchas de las cooperativas están siguiendo la metodología de Bancos Comunales, y los resultados son muy importantes.

En cuanto al hábito de ahorro, quisiera decirles a ustedes que en realidad el hábito de ahorro, cuando hablamos de cómo inculcarlo, uno tiene que aprender desde su niñez. Esa gráfica que les enseñé allí, ese fue mi diario personal cuando comencé a ahorrar cinco centavos acá, mi mamá me dio 25 centavos para ir a comprar mi leche y una galleta en el colegio. Comí la galleta, pero yo compré la leche, ahorré esa plata, la puse en mi gaveta y estaba ahorrando, sentí que pude saborear el poder del ahorro de tal forma que pude comprar mis cosas, no tenía que ir a mis padres a pedir plata, pude ir a comprar porque ya había aprendido. Para mí es clave comenzar cuando uno es joven, y en las cooperativas esta es una estrategia también que hemos seguido, de crear productos para infantes y adolescentes, desde su niñez comenzar a darles la oportunidad de ahorrar y les voy a decir que ha tenido un gran éxito no sólo con los jóvenes, también con los adultos, pues nunca es demasiado tarde para aprender a ahorrar.

RESPUESTAS DE IRIS LANAO

Bueno voy a continuar en el tema de David porque en realidad tengo tres o cuatro preguntas de cómo han hecho eso?, yo diría que con la misma pasión que David y con la pasión de mi padre que quedado en el movimiento cooperativo por más de 30 años. Yo he podido enviar a mis hijas a las mejores universidades en el Perú, no porque tengo dinero, sino porque aprendí a ahorrar, y aprendí a ahorrar eso, y creo que eso les he dado, no tuve un carro del año jamás, mi carrito sigue siendo del 91. Creo que valorar algo y tener una visión de futuro para tus hijos eso es lo que te enseña a ahorrar y es con el hábito del ahorro que estamos tratando de cambiar una cultura. Espero que se haya dicho con claridad, la cultura de ahorro de los peruanos y me imagino en Latinoamérica también, no tiene nada que ver con la cultura anglosajona, con la cultura japonesa donde se tiene actitud diferente frente al ahorro y cómo se percibe el ahorro.

Ahorro, por definición, es un sacrificio presente para un consumo futuro, y si no incentivamos, no ayudamos a la gente a que ahorre no vamos a lograr formar una cultura de ahorro. Entonces, lo que uno tiene que hacer es simplemente eso, pero para hacerlo tienes que estar convencido de que es bueno, tienes que estar convencido, no vas a poder convencer a la gente. Nosotros usamos desde el principio el ahorro obligatorio, y muchas veces la gente llega diciendo cómo yo voy a ahorrar. Sin embargo, la gente en FINCA ahorra antes de que les demos el préstamo, porque tiene que demostrar su compromiso de que va a ahorrar, nos dice "yo soy pobre, no tengo plata" y la pregunta es "¿cuál es la última vez que compraste una Coca Cola?", "ayer, el domingo, en el santo de mi marido, hace un rato, mi esposo se va todos los sábados a tomar cervecitas", entonces comenzamos hablar de la disciplina económica, "por qué malogras los dientes de tus hijos con coca cola, si puedes traer eso al Banco Comunal", que ni siquiera es Banco Comunal todavía, es un grupo en formación, entonces cuando comenzamos, es obligatorio sí, las obligamos, pero espero haberlas convencido de que en realidad esos niveles de ahorro que tenemos en FINCA no podíamos haberlos obligado, lo que obligamos fue al principio para crear un hábito.

Qué dicen las mujeres cuando les preguntamos por qué se han quedado nueve años en FINCA, la primera respuesta y la respuesta más frecuente es "porque he aprendido a ahorrar". Y todos los que han mencionado que quieren visitar el programa de FINCA, encantados somos muy hospitalarios y muy cariñosos.

Bien, en realidad es muy interesante el modelo de FINCA, pero de que hay que obligar a la gente ahorrar, hay que obligarla, todavía tiene una cultura que es consumo. Por eso es que quise presentarles el testimonio de la niña de nueve años, una cultura no podemos cambiarla en una generación tenemos que trabajar para la próxima.

FONCR
Solida

Moisés Gu

En virtud de una
una línea de cr
Bolívar por regl

El FONCRESO
acceso al créd
establecer econ
a través de un

Esto supone p
por eso, enten
iniciativas en e
comisiones de

FONCRESOL
sostenibles en
a sus caracte
establecimient

Es importante
FONCRESOL
ha de ser impo
de la Confere
como una me
en este caso

Nuestro objet
sistema credit
de funcionami
técnica y créd
el FONCRES
investigación,
clínica y partic
un desarrollo

Licenciado en
Responsable d
Responsable d

FONCRESOL: Fondo de Crédito Solidario *Yanapanaku* (Ayuda Mutua)

Moisés Guzmán[*]

En virtud de una alianza estratégica con *Catholic Relief Services*-CRS, FONCRESOL ha desarrollado una línea de crédito con la implementación del programa de Bancos Comunales que en el caso de Bolivia por regulaciones de la Superintendencia de Bancos, nosotros llamamos Cajas Comunales.

El FONCRESOL es una unidad especializada en el manejo de crédito y su labor es posibilitar el acceso al crédito a los sectores más empobrecidos de la población. Nuestra visión institucional es fortalecer económica, social y financieramente a sectores desfavorecidos de la población rural y urbana a través de un servicio financiero justo y solidario en el marco de un enfoque integral de desarrollo.

Esto supone para nosotros definir que el crédito por sí sólo no resuelve los problemas del área rural, por eso, entendemos que el crédito debe ir acompañado de un enfoque integral que permita desarrollar actividades en el área rural junto a otros actores en alianzas estratégicas, fundamentalmente con las comisiones de pastoral social, comisiones de *Caritas*, instituciones ligadas a la Iglesia Católica, etc.

FONCRESOL tiene como misión desarrollar unidades económicas autogestionarias, solidarias y sostenibles en las áreas rural y peri urbana a través de un servicio financiero permanente, adecuado a sus características y necesidades, facilitando procesos integrales de desarrollo, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

Es importante precisar, en este sentido, que, más allá de buscar la sostenibilidad institucional en el FONCRESOL, por una filosofía institucional de Iglesia, entendemos que la sostenibilidad del programa debe ser importante en la medida en que los beneficiarios, clientes, socios del programa de crédito de la Conferencia Episcopal sean también sostenibles, es decir, no consideramos la sostenibilidad como una meta en sí misma, sino a partir del desarrollo de la sostenibilidad de los propios actores, en este caso de los compañeros y compañeras que trabajan en los Bancos Comunales.

Nuestro objetivo institucional es demostrar la factibilidad económica, social y financiera de trabajar un sistema crediticio, orientado al desarrollo con sectores verdaderamente deprimidos dentro de un modelo de funcionamiento que combine herramientas de diagnóstico, investigación, participación y asistencia técnica y créditos en programas y proyectos de desarrollo comunitario, es decir, vamos a entender que el FONCRESOL hace esfuerzos por incorporar en este programa de crédito iniciativas desde investigación, asistencia técnica, crédito, programas de formación y capacitación en temas de educación cívica y participación ciudadana, que orienten no de manera individual sino más bien comunitaria, hacia un desarrollo de los más desfavorecidos del modelo económico, social y político en nuestro país.

[*] Licenciado en Derecho. Encargado Regional de la Unidad Operativa Zonal, Potosí – Oruro— Nor Cinti, Proyecto Yanapanaku. Responsable del desarrollo y evaluación de los servicios financieros y n financieros del FONCRESOL en Potosí, Oruro y Chuquisaca. Responsable de la evaluación del personal y del sistema de ascensos y promociones del equipo de FONCRESOL.

El programa *Yanapanaku*, que quiere decir ayuda mutua, es una línea de crédito del FONCRESOL que tiene otras líneas de crédito: asociativas, individuales, solidarias, productivas, de servicios. El *Yanapanaku*, que trabaja de manera específica con la tecnología Bancos Comunales, se ha desarrollado desde el año 1998-99 para implementar esta tecnología de Bancos y grupos solidarios en las zonas rurales de Oruro, Potosí y parte del valle de Chuquisaca.

Por ello, la cobertura del programa comprende Chuquisaca, Oruro y Potosí, actualmente estamos trabajando, no sé si exitosamente, pero estamos trabajando en 80 comunidades en tres provincias y dos municipios.

El objetivo general del programa de Bancos Comunales es aumentar el ingreso y el laboreo de grupos organizados de mujeres mediante el establecimiento de Bancos Comunales y grupos solidarios en las zonas deprimidas establecidas.

El objetivo número dos es fortalecer la capacidad organizativa y de gestión de las mujeres dirigentes participantes en los Bancos Comunales.

FONCRESOL ha asumido para este programa de ayuda mutua la tecnología de Bancos Comunales que, por regulación de la Superintendencia de Bancos, denominamos Caja Comunal. La Caja Comunal es una agrupación de personas que viven en una comunidad, y que en su mayoría son mujeres con demandas de crédito y ahorro dispuestas a realizar un trabajo solidario y autogestionario.

De manera inicial el programa estaba regulado por las exigencias en este caso del financiador que exigía la participación de al menos 70% de mujeres en este programa Bancos Comunales.

Entendemos que el desarrollo comunal debe apuntar al beneficio del conjunto de la familia, por ello, hemos reducido este porcentaje de participación a un 50% varones, 50% mujeres, porque el crédito va destinado fundamentalmente a la familia.

Los principios básicos que promueven el crédito solidario que FONCRESOL realiza son: buscar la participación comunitaria a través de la promoción, el *empoderamiento* y la autoestima, la subsidiaridad mediante la toma de responsabilidades y decisiones en el ámbito local, promoviendo la vivencia de los actores como protagonistas de su desarrollo, solidaridad a través de una responsabilidad compartida y la lucha por el bien común.

La cuenta interna para nosotros es un instrumento que permite la capacitación de los pequeños y escasos ahorros que de manera "voluntaria" se hacen, porque la metodología nos está diciendo que debemos ahorrar de manera forzosa. Creemos que ese pequeño ahorro que genera la cuenta interna para nosotros y para la comunidad es más bien un instrumento de capacitación para administrar los pequeños recursos que generan en su comunidad y es un instrumento que permite a la Caja Comunal ser un referente económico de servicio hacia la comunidad.

Les doy los indicadores muy rápido: iniciamos el año 1999, con 11 Cajas Comunales, y 220 socios del programa; en la gestión 2003, estamos con 124 Cajas Comunales en el programa y 2,700 clientes, más o menos.

Hemos experimentado una mora importante y focalizada además debido a un proceso de reclamo popular que hicieron los pequeños deudores en el ámbito nacional. En Bolivia, como ustedes conocen, hay una gran marcha que realizan casi todos los sectores sociales, de Oruro a Potosí que son más o menos 200 kilómetros y que pasan exactamente por las comunidades por donde

estamos desarrollando esta tecnología, por tanto, existió todo un período de adoctrinamiento, de seleccionamiento de no pago a la deuda y que creemos que todavía es posible de recuperar, porque los compañeros nunca han negado su concurso respecto al pago, a pesar de las condiciones climatológicas, el clima político y social que han impedido el pago, y que responde a una coyuntura determinada de ninguna manera demuestra la inviabilidad del programa como tal.

Observando nuestros indicadores financieros: vemos que comenzamos con una cartera de 315 mil bolivianos, como 50 mil dólares más o menos, y en el año 2003 a junio más o menos, en el programa tenemos 2'691,418 bolivianos, eso es más o menos como 350 mil dólares.

CUADRO DE INDICADORES FINANCIEROS

Unidad Operativa Zonal

Consolidado el 31 de Junio de 2003

Expresado en Bs.

INDICADOR	GESTIÓN 99	GESTIÓN 00	GESTIÓN 01	GESTIÓN 02	GESTIÓN 03	TOTAL
Monto Desembolsado	448.800,00	1.076.700,00	3.004.150,00	4.220.350,00	2.054.900,00	10.804.900.00
Monto Recuperado	133.040,00	636.212,10	1.916.364,95	3.538.010,00	1.889.848.00	8.113.475.05
Saldo de Cartera	315.760,00	756.247,90	1.844.032,95	2.526.366,95	2.691.418.95	2.691.418.95
Mora	0	0	0	220.500.00	190.330.00	190.330.00
Monto Interno						
Castigos	-	-	102.187,04	133.027,64	49.686,99	284.901,67
Devoluciones	-	-	69.677,60	155.656,70	51.626,98	276.961,28
Saldo en Custodia		32.079,68	7.688,83	358,08	10.208,84	

Hemos anotado a la agencia Nor Cinti del departamento de Chuquisaca, porque nos parecía importante que el trabajo de FONCRESOL en esta alianza estratégica, haya logrado combinar la metodología de Cajas Comunales con un programa de asistencia técnica específica y puntual en temas de fruticultura y sanidad animal -con el apoyo financiero del BID- para el tema de capacitación, pero sí, por los resultados alcanzados hasta la presente gestión en dos años y medio de trabajo habiendo desembolsado en la zona un 1'354,000 bolivianos, tenemos un saldo de cartera de 429 mil bolivianos, y no hemos experimentado mora alguna. Para nosotros es importante demostrar la utilidad que la asistencia técnica es importante al momento de realizar el crédito y que los actores en este caso, las alianzas estratégicas, permiten desarrollar un trabajo en mejores condiciones que el crédito por sí sólo.

INDICADORES FINANCIEROS

Unidad Operativa Zonal

Oficina sucursal Nor Cinti al 31 de Junio de 2003

Expresado en Bs.

INDICADOR	GESTIÓN 01	GESTIÓN 02	GESTIÓN 03	TOTAL
Monto Desembolsado	303.500,00	669.550,00	381.250,00	1.354.300,00
Monto Recuperado	98.300,00	514.050,00	312.950,00	925.300,00
Saldo de Cartera	205.200,00	360.700,00	429.000,00	429.000,00
Mora	0	0	0	0
Ahorro Interno				
Captaciones	3.847,00	17.443,55	8.068,49	29.359,04
Devoluciones	924,6	12.483,70	5.741,90	19.150,20
Saldo en Custodia				10.209,04

A través de todo este trabajo nos parece importante precisar los siguientes elementos: desde el económico nos parece que las Cajas Comunales responden a un segmento de la población que está al margen del sistema financiero formal, por tanto, está excluida de los sistemas económicos y nos permite visualizar que el beneficio individual es tan importante como el beneficio colectivo.

La Caja Comunal se convierte en un referente financiero para la comunidad, a través del uso de la cuenta interna y el préstamo a compañeros y compañeras no socios del programa de Bancos Comunales.

Desde el ámbito político la Caja Comunal se convierte en un espacio de reflexión de la problemática comunal y nacional, por tanto, más allá de lo importante de los indicadores financieros, la importancia en el ámbito rural es incorporarlos en la reflexión y en el análisis de problemáticas comunales.

La Caja Comunal se convierte en una instancia de articulación, *empoderamiento* y participación. Esto es importante porque nos han enseñado los compañeros y compañeras de las Cajas Comunales que hay una necesidad de articulación de las demandas comunales y entonces la Caja se convierte en un espacio de reflexión, y de resolución de problemas comunales, locales.

Hemos experimentado también en estos cinco años de trabajo que los compañeros y compañeras campesinos han desarrollado en la comunidad y hemos podido encontrar juntos que la solidaridad, la complementariedad, la reciprocidad, valores intrínsecos de las Comunidades andinas quechua y aymara son valores que la Caja Comunal vivifica cotidianamente y que, por tanto, son la razón misma de vivir de las Cajas.

Hemos aprendido también que el ciclo de la Caja Comunal responde de manera adecuada a la economía rural porque se ha roto el estigma de que ella es sólo economía agrícola-pecuaria, hay otros ingresos de la familia campesina que, por supuesto, subvencionan la economía rural campesina.

trabajo en la ciudad, la migración, la artesanía, etc., son elementos que ahora diversifican la economía familiar y que por tanto responden al ciclo mensual en el repago de los créditos.

Hemos aprendido también que el crédito de libre disponibilidad permite subsidiar necesidades básicas como salud, educación, infraestructura familiar, roles que el Estado debería cumplir y no lo hace, razón por la cual el crédito probablemente esté subvencionando gran parte de la crisis económica en el caso de Bolivia.

Otra cosa que hemos aprendido es que un crédito medido a sus capacidades no pensando en la sostenibilidad institucional de colocar el dinero, sino más bien de darle a los compañeros y compañeras, es un crédito de oportunidad, de necesidad, medido a sus posibilidades de repago, es un crédito que nos parece beneficioso en el sentido institucional y para la comunidad.

Hemos aprendido que la intervención regionalizada, es decir, tener zonas de trabajo de manera específica con centros que articulan a varias comunidades, poblaciones intermedias, ferias, que nos permiten atender comunidades alrededor de estos centros que generan actividad económica, permiten un trabajo de atención más bien a zonas geográficamente dispersas y que, por lo tanto, posiblemente el costo suba, o sea elevado, pero permite la atención a zonas más deprimidas que tienen contactos con centros urbanos.

Contar con una cartera regionalizada nos ha permitido operar a bajo costo por temas de transporte, etc., y una mayor cobertura de atención a compañeros y compañeros campesinos. La dispersión geográfica de las Comunidades debe convertirse, por tanto, en una oportunidad, no en un obstáculo. Tener una cartera regionalizada permite adecuar la metodología, probablemente hay zonas en las que hemos aprendido que la gente necesita, tiene posibilidades de mayor capacidad de pago, y hay otras zonas que no tienen la misma capacidad. Por tanto, nos ha permitido flexibilizar la metodología de manera que empezamos en una zona con ciclos mayores a 100 dólares, y en otras zonas con ciclos menores a 100 dólares, 50, 30 dólares.

Con esto me gustaría agradecerles nuevamente la participación y quería presentar a continuación el tema de riesgo de crédito.

La mejor manera de administrar el riesgo de crédito que hemos aprendido, ha sido fortaleciendo la Caja Comunal en el orden organizativo e incorporando a la autoridad comunal, incorporando el mecanismo de control social, involucrando a la Caja Comunal no como un espacio paralelo sino más bien que se convierta en un espacio de articulación de las necesidades de la Comunidad. Por ello, el riesgo probablemente nos ha permitido que sea más bien controlado por la misma Comunidad que por la propia institución.

Hemos aprendido también que las alianzas estratégicas son importantes porque en el medio rural en cada Comunidad hay tres, cuatro, cinco instituciones que trabajan en diversos temas, pero es importante una alianza en tanto comparten la misma filosofía de desarrollo desde los pobres, con los pobres y para los pobres. Por supuesto, que hay programas que no comparten esa filosofía.

Quiero terminar señalando que es importante advertir que las Comunidades Campesinas a partir de este compartir de experiencias que se tiene al interior de las Cajas Comunales es donde alcanzan esa dimensión de dignidad, por tanto, creemos que los compañeros y compañeras campesinos tienen una nueva oportunidad a través de una economía justa y solidaria que permite hacerlos sujetos de su propio desarrollo.

Apoyando las Necesidades de Inversión Rural

Freddy Calizaya[*]

Voy a dividir mi presentación en dos partes en la primera haré la presentación de ANED, muy [illegible] y luego abordaré el tema central que son los Bancos Comunales.

¿Qué es ANED? Es una institución privada de desarrollo social especializado en crédito con más de 25 años de experiencia. Los clientes o beneficiarios de ANED son campesinos, grupos de mujeres, cooperativas, asociaciones y microempresas rurales, los que por razones de marginación económica y de ubicación geográfica no acceden al servicio financiero formal que es la banca. Un gran porcentaje del uso del crédito está destinado al desarrollo de emprendimientos productivos agropecuarios y servicios rurales.

La misión de ANED es facilitar procesos sostenibles de desarrollo a productores rurales y periurbanos que no acceden a instancias formales de financiamiento, mediante la oferta permanente de créditos, servicios financieros alternativos y otros complementarios en el marco de una institución innovadora en su cobertura.

ANED tiene una cobertura nacional con 44 oficinas en todo el país, las características de los productos financieros que ofrece ANED es que buscan su mejor adaptación a las necesidades del área rural. Dentro de estas metodologías tenemos el crédito asociado con sus condiciones y para quiénes está dirigido, como podemos ver en el cuadro. Otra línea de crédito que tiene ANED es el microcrédito solidario o programa de microcrédito rural con montos muy bajos.

MODALIDADES DE CREDITO, VENTAJAS E IMPACTOS ALCANZADOS

MODALIDAD	CONDICIONES	PARA QUIÉNES	PARA QUÉ
CRÉDITO ASOCIADO	• Desembolsos pueden ser individualizados. • Garantía: prendaria, hipotecaria, solidaria-mancomunada. • Tasa de interés: 12-16% anual en saldo. • Plazos y montos dependen de tipo de proyecto (max. US$ 2,500 por socio). • Desembolsos y recuperaciones se efectuan en dólares (US $)	• Otorgados a organizaciones de base (grupos de 10 miembros mínimo) que cuenten con asesoramiento o auspicio de una institución (ONGs, IPDS, Municipio) • Para grupos con personerñia jurídica (p. ej.: Cooperativas)	• Capital para inversiones y de operación. • Acopio y comercialización de la producción. • Construcciones de silos, galpones, establos, etc. • Adquisición de insumos • Actividades productivas diversas. • Productores de semilla certificada.

[*] Ingeniero Agrónomo, realizó sus estudios sobre Estrategias Campesinas para enfrentar la sequía en el PIEB, Programa de Investigación y Estrategias de Bolivia. Actualmente es supervisor de Bancos Comunales en ANED.

OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	IMPACTOS ALCANZADOS
- Aprovechar y coordinar los esfuerzos institucionales para evitar la duplicidad de acciones que conlleve la especialización de actividades. - Mejoramiento de la infraestructura social y productiva. - Lograr un equilibrio entre la autosuficiencia del grupo meta y su inserción al mercado.	• Apoyo a grupos de base ya organizados, de por lo menos 1 año de antigüedad (grupos comunales, asociaciones agrícolas, cooperativas, etc.) • Se requiere de por lo menos 10 familias que forman un grupo solidario y mancomunado, los cuales preparan un proyecto con el asesoramiento de una institución que les proporcionará asistencia técnica durante todo el plazo del crédito. • La gestión del crédito y el pago se realiza de forma agrupada, bajo control individual.	• Levantamiento dle problema de garantías formales ya que dependiendo del monto financiado se requiere desde una simple garantía solidaria hasta títulos ejecutoriales en custodia. • Disminución de costos administrativos, ya que las operaciones de desembolsos y pagos se realizan grupal o asociada. • Si la institución que presta asistencia técnica es sólida y responsable, el riesgo de la operación es reducida. • Menores costos de transacción para los usuarios y la gestión general la realizan los jefes comunales o autoridades de la asociación.	• Permite el acceso a financiamiento de los sectores más pobres, campesinos. • Se fortalecen organizaciones económicas de productores. • El control social como garantía funciona adecuadamente en grupos con una larga antigüedad, lo que fortalece la relación de largo plazo con ANED. • 88% de los hombres declara haber mejorado su producción y ventas gracias al crédito de ANED y el 63% de hombres indican usar sus ingresos para mejorar su calidad de vida (según datos de evaluaciones de impacto en sectores de Oruro, La Paz y Chuquisaca)

MODALIDAD	CONDICIONES	PARA QUIÉNES	PARA QUÉ
MICRO CRÉDITO SOLIDARIO	• Montos: de 50 a 500 US $ • Plazo: hasta 12 meses, incremento de forma gradual. • Tasa de interés: 24% anual en dólares. • Garantía solidaria y mancomunada.	• Grupos solidarios de 3 a 10 personas, mayores de edad	• Capital de operaciones e inversión.

	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	IMPACTOS ALCANZADOS
CRÉDITO SOLIDARIO	• Apoyar económicamente a campesinos y microempresas del área rural, con un sistema de crédito ágil y de fácil acceso. • Facilitar la toma de decisiones con la provisión de liquidez oportuna para el aprovechamiento de sus rápidas oportunidades económicas.	• Se solicita que los solicitantes se organizen en grupos de hasta 10 personas (autoformación del grupo, proceso de solicitud, y aprobación participativa), la garantía del préstamo es simplemente la garantía solidaria y mancomunada de los grupos solidarios. • Los préstamos son escalonados: el monto y el plazo de financiamiento se incrementan en cada nivel superior (el primer nivel por lo general es de US$100 a 4 meses plazo). • Se fuerza a los miembros del grupo a un seguimiento o vigilancia entre ellos para el cumplimiento de los pagos. • El proceso de escalonamiento se realiza en base al pago histórico de todo el grupo.	• Permite el acceso alcrédito para aquellos con escasa garantía (especialmente para los más pobres). • Reducción de costos de transacción en el levantamiento de información del cliente y su capacidad de pago. En la mayoría de los casos, la autoselección del grupo excluye este proceso. • Disminución del riesgo crediticio debido al control que ejercen los miembros de un grupo entre ellos mismos, durante el proceso de pagos de sus deuda. • Permite subsidiar programas que necesitan tasas más bajas de interés debido a la naturaleza de sus operaciones.	• Acumulación de un historial crediticio del cliente para graduarse a un programa de crédito individual o leasing que le permita seguir expandiendo sus negocios. • El crédito solidario es dinámico y permite subvencionar programas de tasas menores (crédito asociado). • Acceso a crédito a un mayor número de clientes pobres, ya que ninguna garantía real es requirida. • 40% de clientes en crédito solidario son mujeres. • 88% de hombres y 80% de mujeres declaran haber mejorado producción y ventas gracias al crédito de ANED. • 74% de mujeres y 63% de hombres indican usar sus ingresos para mejorar su calidad de vida (salud, economía, vivienda y alimentación).

También tiene el crédito individual y el *leasing* o arrendamiento.

MODALIDAD	CONDICIONES	PARA QUIÉNES	PARA QUÉ
CRÉDITO INDIVIDUAL	• Tasa de interés: 16-19% anual sin saldo en dólares. • Montos: hasta 3,000 US $ • Plazos: Hasta 24 meses • Garantía: prendaria, personal, hipotecaria.	• Pequeñas propiedades y microempresas rurales con experiencia en la actividad, motivo del financiamiento.	• Actividades agropecuarias. • Pequeña industria y artesanía. • Actividades terciarias. • Equipo y maquinaria. • Edificaciones, mejoras e instalaciones. • Insumos, materiales. • Acopio y comercialización.

	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	IMPACTOS ALCANZADOS
CRÉDITO INDIVIDUAL	• Apoyar económicamente a campesinos y microempresas del área rural, con un sistema de crédito ágil y de fácil acceso. • Apoyar la graduación del cliente con préstamos mayores, relacionados a su mayor crecimiento de sus actividades productivas.	• El solicitante llena un formulario con el oficial de créditos para luego ser evaluado. • Si la actividad a financiar es rentable el solicitante firma un contrato individual a la medida de sus necesidades (plazos, formas de pago y montos de préstamo). • La garantía del préstamo se va incrementando en proporción al monto financiado.	• Apoya a la transformación de la microempresa productiva y del pequeño productor. • Menores costos de transacción para el cliente y mejor calidad en el servicio. • Mejor control del riesgo para montos mayores a US$ 500.	• Mayor calidad en el servicio. • Permite el crecimiento del cliente, lo que implica mayor contratación de mano de obra (generación de empleo). • Mejores niveles de acumulación de riqueza (mayores ingresos familiares). • Mejoramiento de la calidad de vida de clientes con buena experiencia.

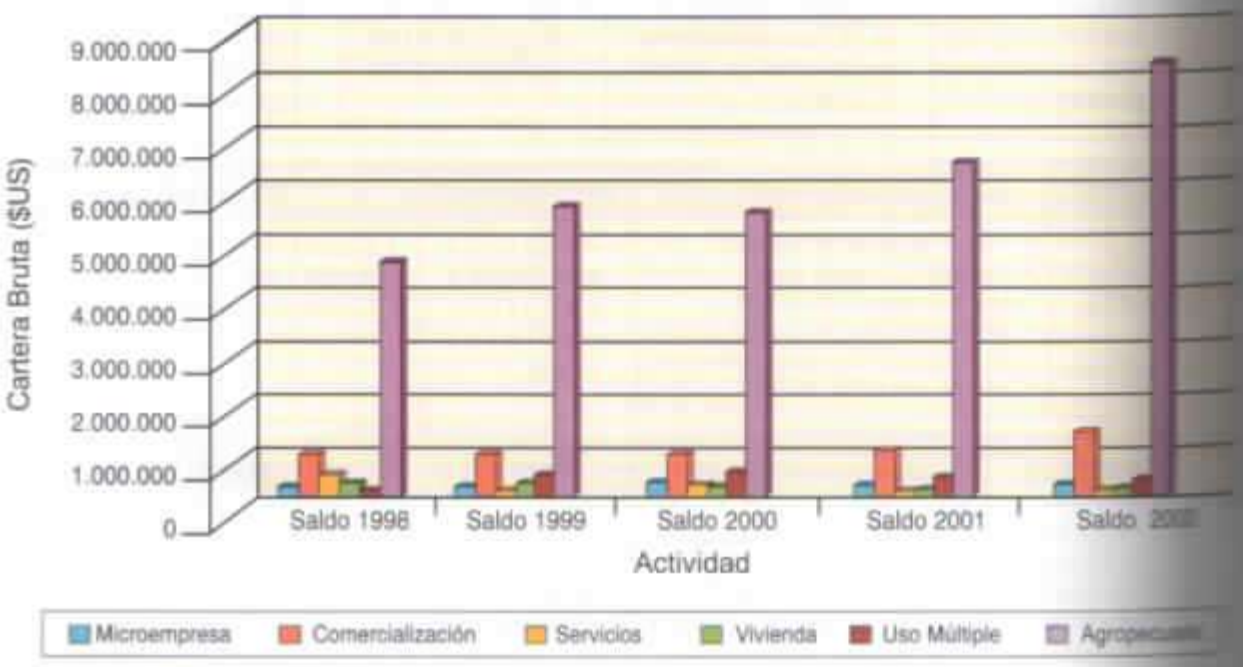
MODALIDAD	CONDICIONES	PARA QUIÉNES	PARA QUÉ
LEASING	• Plazo: depende del equipo. • Garantía: el mismo bien. • Monto: hasta US $ 40.000 • Amortizaciones: en función al flujo de caja y plan de pagos propuestos. • Interés: (en US$) 16-20%	• Pequeños agricultores y pequeñas empresas rurales.	• Capital de inversión (tierras, equipo y maquinarias). • Capital de operaciones (Leasback de tierras)

	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	IMPACTOS ALCANZADOS
LEASING	• Ampliar la oferta actual financiera a través de un producto que promueva y apoye financieramente las necesidades de inversión productiva de pequeños agricultores y microempresarios rurales. • Financiar actividades de mecanización agrícola e inversión rural.	• El Leasing es una operación financiera mediante la cual ANED compra un activo productivo, a pedido expreso de un cliente, él que posteriormente le es entregado para su utilización por un plazo determinado, a cambio de unas cuotas periódicas por concepto de alquiler. • Al finalizar el plazo acordado, el cliente tiene la opción de comprar el bien arrendado por un valor residual. • El aspecto crítico de este tipo de contrato, es que la propiedad legal del bien está separada del uso económico, debido a que la propiedad es retenida por la IMF hasta el ejercicio de la opción de compra del cliente. • En esta operación financiera, no se necesita ninguna garantía, ya que el mismo bien ofrece la seguridad de dicha operación.	• Levantamiento del problema de la garantía. • Financiamientos de mediano y largo plazo. • Formas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes (Leasing estacional) • Menores costos de transacción para el cliente (la no exigencia de garantías extras) • Tasas de interés mas atractivas y acordes para proyectos productivos. • Menor riesgo crediticio, mejor control sobre los recursos desembolsados.	• La tecnología de leasing ha logrado apoyar inversiones rurales, resolviendo las limitaciones de garantía. • Los usuarios han tecnificado sus sistemas de producción. • Las utilidades generadas han servido directamente para mejorar el nivel de vida de las familias. • Se ha ampliado la frontera agrícola y tecnológica. • La mejora de las condiciones de producción ha incidido en una menor migración a la ciudad. • Los productores inician procesos espontáneos de organización. • Se establecen vínculos entre las empresas proveedoras de equipos y las comunidades, antes inexistentes. • Se promueve el ahorro mediante el aporte propio de acceso al leasing.

Otros servicios que oferta ANED es buscar lograr objetivos comunes para generación de empleo, pues ANED es parte activa del Plan Nacional de Empleo de Emergencia que está ejecutado por el gobierno en esta gestión, el PLANE II. También realiza capacitación a grupos de mujeres o Juntas de Ahorro y Crédito.

En cuanto a la cartera, las tres cuartas partes de la cartera está ligada a actividades de producción rural, es decir 10.8 millones de dólares de cartera. Como podemos ver, un porcentaje muy alto de 93.77% está dirigido al área rural. La participación de la mujer es del 44% en términos de institución. En cuanto a la distribución, los Bancos Comunales ocupan apenas el 5%, que es muy bajo.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA BRUTA POR ACTIVIDAD



Ahora en el tema central de "Estrategias Exitosas de Intervención en Zonas Rurales", primero me voy a permitir hacer una breve revisión bibliográfica sobre las estrategias campesinas, o sea, voy a tratar de caracterizar a estas estrategias que son cuatro, una de ellas es la heterogeneidad, es decir, que el campesino ocupa un mundo profundamente heterogéneo, no solamente por las evidentes razones ecológicas, geográficas y culturales, sino también por la disponibilidad de recursos, mano, composición de ingresos, tecnologías, muchas con relación al mercado, tipos de organización, muchas otras más. Esta heterogeneidad se manifiesta no solamente a nivel familiar sino también entre comunidades y regiones, por ejemplo, una familia rica de una comunidad puede resultar ser la más pobre en otra, y lo mismo ocurre cuando hacemos la comparación entre comunidades, entre regiones, es por esto que en la metodología de Bancos Comunales, no hay una receta para ingresar en una determinada comunidad, sino que hay que ir adaptando la metodología.

Otra característica es la diversificación, pues la economía campesina combina diferentes actividades en diferentes tiempos y espacios, la pluriactividad contribuye a minimizar los riesgos.

Una tercera característica es la interdependencia general: las diferentes actividades productivas están totalmente interrelacionadas, por ejemplo, la agricultura con la ganadería y la artesanía, es decir, que si aumentamos la inversión en la ganadería esto va a significar una mayor producción, por ejemplo de estiércol y va a repercutir en la agricultura con una superficie mayor de cultivo, etc.

mismo va a ocurrir probablemente en sentido contrario con la artesanía, probablemente vayamos a sacar fuerza laboral a la artesanía y lo mismo va a ocurrir con la ganadería.

Otra característica importante de las estrategias del campesino es la aversión al riesgo, la idea de que los campesinos minimizan sus riegos es simplemente porque viven tan cerca del mínimo de subsistencia que no pueden darse el lujo de riesgos importantes. Es por eso que en los Bancos Comunales se empieza con montos muy bajos para ir midiendo la capacidad de pago del campesino.

Vamos a revisar también las formas tradicionales que existían o existen todavía en el área rural, por ejemplo, podemos mencionar a la fiesta de algún santo, donde los más ricos tienen la costumbre de poner billetes en la pared y la gente del campo las recoge y al año siguiente las devuelve en el doble, eso significa un interés del 100% que es muy alto, otorgamiento de efectivo con interés en jornales. Por ejemplo, encontramos que cuando prestan 100 bolivianos el interés es un jornal, que aproximadamente equivale a un 15% mensual. Otorgamiento de efectivo con interés de 5 a 10% mensual. En conclusión, existen o han existido siempre en el área rural modalidades de ahorro y crédito informales establecidos por los comunarios. Las garantías resultantes del préstamo que obtienen los comunarios son más bien simbólicas antes que hipotecarias, lo que resulta relevante en comparación con otras modalidades de crédito, es decir, que por estas situaciones que se dan en el campo, los Bancos Comunales apelamos a dar el crédito con la garantía solidaria y mancomunada.

Hay otras modalidades no monetarias de intercambio de recursos productivos y prestaciones, por ejemplo, la revalorización de la mujer como actora de desarrollo. En todos los objetivos específicos podemos mencionar la capacitación de la mujer en asuntos organizativos y en el manejo administrativo del crédito, fortalecimiento de grupos de mujeres dentro de organizaciones solidarias, autogestionarias y autosostenibles de crédito y agro, capacitación de organización de mujeres para la administración y manejo de la cuenta interna.

Actualmente en ANED tenemos 250 organizaciones o Juntas de Ahorro y Crédito con la participación de 3.895 socias en los departamentos de La Paz, en la provincia de Umasuyo; Chuquisaca, en las provincias Tomina y Angaraes; y Potosí, en la provincia Bustillos. Vale la pena recalcar que ANED si no es el 99, tiene una participación del 90% de mujeres en esta línea de crédito.

Uno de los puntos clave para el éxito de un Banco Comunal es la forma de promoción que uno puede realizar. Lo primero que hacemos es levantar una línea de base para conocer qué es lo que tiene, qué instituciones están en esa comunidad, para poder ingresar con un Banco Comunal. Una vez realizada la línea de base se hace la selección de área o comunidad donde se va a ganar. Luego tomamos contacto con autoridades originarias y naturales. Es importante realizar este punto porque en muchos casos en la zona del Altiplano, por ejemplo, las autoridades naturales apoyan la realización de los Bancos Comunales, pero no así en la zona sur donde la organización predominante son los sindicatos y ellos fácilmente pueden dar la espalda e incitar al no pago del crédito.

Una vez realizada la promoción tiene que haber un interés de trabajo con la institución y posteriormente la concertación y socialización en la reunión de la comunidad dando a conocer la modalidad de crédito y capacitación.

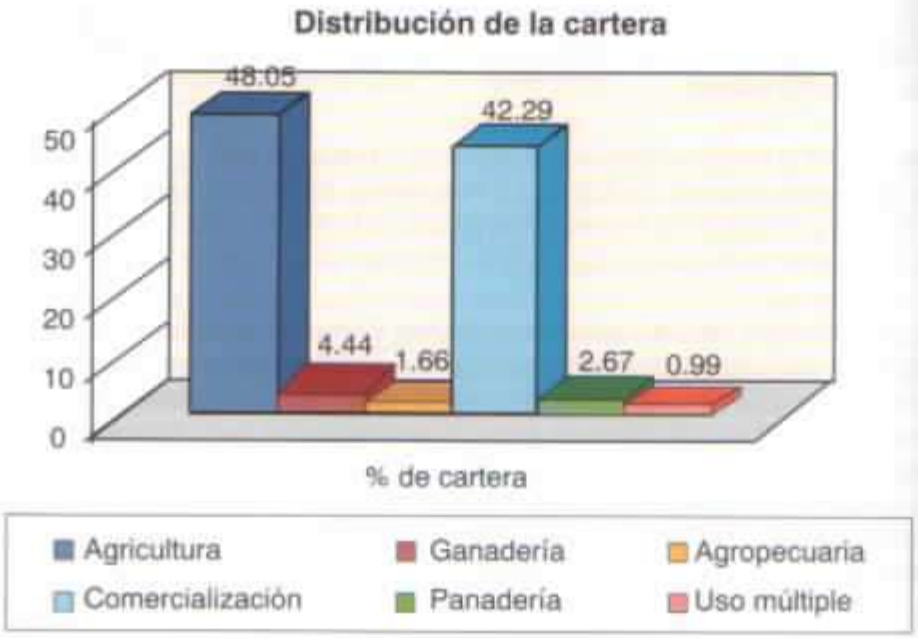
La escala de montos y plazos con la que se está operando se inicia con montos muy bajos, con 400 mil bolivianos en un primer nivel; en el segundo se sube a 1000; en el tercero a 1500; en el cuarto a 2000 bolivianos; en el quinto a 2500 y en sexto nivel tiene la oportunidad de sacar un crédito de 3000 bolivianos.

A partir del sexto nivel tendría que darse una graduación. En cuanto a la garantía, es solidaria mancomunada, solamente hasta el cuarto nivel. A partir del cuarto nivel, la garantía solidaria mancomunada, se vuelve frágil porque los montos son elevados y tendríamos que agregar una garantía prendaria o documentos en custodia. En cuanto a los plazos, también son variables, el primer crédito es de seis meses, el segundo de ocho, el tercero de diez meses y a partir del cuarto son doce meses, con estas condiciones se trata de adecuar a las necesidades del campesino.

A diferencia de otros créditos, el oficial de cuentas tiene que llegar hasta la comunidad. Para esto debe considerar dos puntos muy importantes, que el camino sea accesible durante todo el año y las comunidades deben estar a menos de tres horas de viaje porque el oficial de créditos tiene que retornar en el mismo día. De esta manera el oficial es eficiente en las zonas alejadas a la base del programa.

En cuanto a destino del crédito como podrán notar en el gráfico un porcentaje muy alto está destinado a la agricultura y al comercio. El campesino que realiza la inversión en agricultura no asume un plan de pago de interés más capital mensual y en este sentido se adecua al ciclo productivo agrícola, es decir que el campesino no puede pagar capital e interés mensualmente. Como habíamos mencionado es un mundo diverso donde el campesino tiene otras actividades para que puedan generar ingresos pero que sólo alcanzan a cubrir los intereses y necesidades que tiene en su hogar. Mientras que en la inversión en comercio sí es posible el plan de pago de interés más capital puesto que tiene ingresos constantes.

DESTINO DEL CRÉDITO



La sostenibilidad de una oficina con Bancos Comunales es posible solamente en estas dos situaciones, cuando el Banco Comunal no tiene problemas con mora, pues cuando está en mora no es sostenible porque se tiene que ir presionando, tienes más gastos operativos. En estas situaciones es que se planteó que debe implementarse otras líneas de crédito que tengan bajos costos, como el crédito individual y el *leasing* que se opera desde la oficina y tiene bajos costos.

se otorga el crédito no puede realizarlo, porque si no cumplen con el pago en algún crédito entonces tendría que asumir la institución.

En cuanto a la capacitación, los temas son: la organización de Bancos Comunales, donde se definen los estatutos y reglamentos a los que se rige la organización; documentos de respaldo, documentos de desembolso de crédito; plan de pago, archivo de documentos, registro donde entra el tema de ingresos, egresos, rendición de cuentas; reglamento de la cuenta interna, y el cuaderno de caja para hacer la rendición de cuenta de la cuenta interna.

Al cabo de esta capacitación se hace una evaluación para determinar los puntos débiles donde se debe reforzarla. Tenemos que tener bien claro que en el área rural el nivel de educación es muy bajo, el lugar donde trabajamos el porcentaje de analfabetismo es muy alto, entonces hay que buscar formas, instrumentos, para poder dar esta capacitación.

Otro componente es el fortalecimiento de la sociedad civil. En base a las organizaciones de los Bancos Comunales se forman las socias con la perspectiva de contar con agentes de multiplicación de los contenidos ligados al fortalecimiento de la sociedad civil, sus derechos y obligaciones. Se busca fortalecer la capacidad propositiva de las participantes, que se conviertan en generadoras de desarrollo, impulsando de esta manera cambios en la comunidad. Si revisamos un poco la estadística los indicadores que en el año 1995 había una participación en las actividades administrativas solamente del 6%, llegamos al año 2000 este porcentaje sube al 22%, entonces probablemente con este tipo de actividades, si no alcanzamos el 30% que dice la ley de participación popular, debemos estar cerca.

Otras actividades complementarias que se realizan para fortalecer a los Bancos Comunales son la coordinación con el proyecto vía alfabetización. Se ha coordinado con este proyecto para que este proyecto ingrese a los grupos que ya estaban formados, o viceversa, que los Bancos Comunales ingresen a los grupos de alfabetización.

Otra actividad complementaria que se ha realizado en relación con el programa SODIS, es la desinfección solar del agua, en las comunidades donde no cuentan con agua potable o si es que cuentan, no es potable; solamente es una red de distribución, es un método muy sencillo que consiste en reciclar botellas desechables y colocar agua en la mañana, colocarlas al sol, retírela en las tardes, que enfríe y ya está lista para consumir.

Estrategias exitosas de intervención en zonas rurales

Hugo Yanque[*]

Mi agradecimiento a la Comisión, que representa a un conjunto de instituciones que han hecho posible este evento y han estado desde un tiempo atrás preocupados porque en el Perú se visibilice esta tecnología de los Bancos Comunales, y se reconozca que hay un esfuerzo orientado al apoyo de aquellos sectores que no pueden acceder al sistema financiero y que ese esfuerzo de ser puesto en debate debe ser socializado. En ese sentido, institucionalmente nos sentimos muy complacidos por el éxito de este evento.

Arariwa es una ONG que tiene otros ejes de intervención además de las microfinanzas. A veces cada uno tiene su propia dinámica. El gran compromiso que tenemos es el de promover el desarrollo rural e intervenimos en espacios priorizados, focalizados, porque la dispersión también tiene sus problemas, salvo en microfinanzas que tiene una cobertura bastante amplia, todos sabemos que en el tema de finanzas no hay límites, no hay fronteras.

Otro asunto que interesa a *Arariwa* es la descentralización. El Perú está viviendo un momento importante en su historia y también desde el mundo de las ONG intentamos contribuir con un granito de arena para que este proceso de descentralización no aborte como ya sucedió en ocasiones anteriores.

¿Cuál es el contexto rural peruano? Este primer cuadro muestra los niveles de pobreza que se están dando en nuestro país, hacia el 2000, a nivel nacional el 54% de hogares están bajo la línea de pobreza; si observamos a nivel nacional su desagregación por áreas; lima metropolitana, resto urbano y rural, este último registra un porcentaje de 66.1%, porcentaje mayor que el observado a nivel nacional (54.1%). Asimismo, observamos que de ese 66.1% el 30.1% y 36.0% están distribuidos en pobres extremos y pobres no extremos, respectivamente.

POBREZA RURAL EN EL PERÚ

	TOTAL POBRES			POBRES EXTREMOS			POBRES NO EXTREMOS		
AÑOS	1994	1997	2000	1994	1997	2000	1994	1997	2000
Total	53.4	50.7	54.1	19.0	14.7	14.8	34.4	36.0	39.3
Lima Metropolitana	42.4	35.5	45.1	5.50	2.40	4.70	36.9	33.1	40.4
Resto Urbano	50.4	48.9	49.8	13.0	7.60	8.40	37.4	41.3	41.4
Área Rural	65.5	64.8	66.1	36.2	31.9	30.1	29.3	32.9	36.0

[*] Presidente Ejecutivo de la Asociación *Arariwa* Perú en Cusco. Economista con experiencia en desarrollo rural, trabaja en *Arariwa* desde 1986, actualmente es el Presidente Ejecutivo. Director de Micro Finanzas y miembro del consejo directivo del consorcio de ONGs- PROMUC.

Creo que estos indicadores hablan de la situación en que se encuentran muchos países latinoamericanos y que una vez mas las estadísticas nos muestran la situación del sector rural, y que vemos comentando más adelante.

En el Perú hacia el año 2000 había alrededor de 25.5 millones de habitantes, de los que 7.1 millones corresponden a la población rural. En 1940 en el Perú el porcentaje de la población rural era el 65%. Si bien hay un proceso de disminución acelerado de la población rural, su importancia sigue manteniéndose. Estamos hablando de cerca de 7 millones de habitantes asentados en los ámbitos rurales, y esto con unas estadísticas que consideran zona urbana a aquellos ámbitos de 2 mil habitantes para arriba, muchos conocemos que eso es bien relativo para tipificar a una zona como urbana.

Creo que en los últimos años se dieron algunos avances en términos de políticas macro, sin embargo, los problemas estructurales hasta ahora no son resueltos.

Estamos hablando del tema de la pobreza, que se sigue incrementando y en términos absolutos es aún más importante el incremento, la desigualdad, el desempleo, la corrupción, la fragilidad institucional. Creo que esto es un indicador de que las políticas neoliberales que se están aplicando en muchos de nuestros países están fracasando y quienes hablamos del tema de Microfinanzas no tenemos por qué eludir un análisis político de esta realidad.

El sector rural campesino, como ya he señalado, sigue siendo marginado, a pesar de sus grandes posibilidades de generar empleo y a los esfuerzos de cambio que están desarrollando los pobladores rurales a todo nivel.

Creo que es importante señalar que ese nivel de marginación no sólo se da a través de las políticas, pues somos una sociedad donde vemos a la clase campesina como ciudadanos de segunda categoría. Ya la Comisión de la Verdad en el Perú ha sacado datos claves en ese sentido y creo que es importante tomar conciencia de esos elementos que tocan el fondo de lo que es nuestro país.

Por otro lado, al sector rural no hay que entenderlo -como bien han señalado los amigos que me han antecedido- como sinónimo del sector agropecuario. Tampoco pensar que desarrollo rural es sólo desarrollo agropecuario, el medio rural hace referencia a un territorio, a una población que desarrolla diversas actividades y en varios sectores: agricultura, ganadería, artesanía, pequeña industria, comercio de todo tipo, pesca, extracción de recursos naturales, turismo, servicios en general, migración, receptor de remesas, etc, etc. Esto es algo que no se visibiliza en el Perú, cuando se convoca un evento para abordar el tema del crédito rural, normalmente se aborda el tema de crédito agropecuario, no se está entendiendo lo que es hoy mundo rural, particularmente el mundo rural andino, el mundo rural como el del Cusco, sitio en el que trabajamos. Por su afán de integrarse a la sociedad mayor las familias campesinas no sólo quieren estudiar, sino también interactúan en espacios locales con el sector rural, incluso con las sociedades más grandes por su afán de integrarse. Creo que son elementos que es necesario considerarlos.

En ese espacio, en esa complejidad, el recurso financiero es uno de los instrumentos para promover el desarrollo rural, pero los créditos no son la panacea, no pueden resolver todos los problemas que las zonas rurales tienen. Sin embargo, en nuestro país el sector rural campesino, sobre todo el rural alcandino ha sido marginado de esos servicios históricamente desde el Estado y sector privado.

A pesar de las experiencias exitosas que en este campo se han dado a nivel mundial, una razón es su orientación hacia las actividades agropecuarias, otra razón es la pésima intervención del Estado que ha contribuido a destrozar la cultura crediticia, la imagen del productor rural. Muchas instituciones legítimamente ubicadas en espacios más dinámicos actuando en los centros urbanos más

importantes, ven al sector rural como acostumbrado a la cultura del mendigo, acostumbrado a no pagar sus deudas, y eso fue generado por las políticas que se aplicaron en su momento a través del Banco Agrario. Pensamos que los campesinos no han cambiado, pensamos que los campesinos no hacen una lectura real de cuáles son los objetivos de una institución seria y a veces seguimos arrastrando imaginaciones que no corresponden a la realidad.

Las tecnologías más exitosas están concentradas en el sector urbano y algunos nichos rurales dinámicos. Es una realidad en nuestro país que cuando se habla de crédito rural, crédito agropecuario, estamos hablando del eje costero, de algunos nichos en diferentes partes de nuestro país, los más dinámicos, no estamos hablando de la zona altoandina de esas provincias olvidadas de las que más adelante puedo darles alguna información.

En el Perú todavía no se han realizado innovaciones para llegar a las zonas rurales altoandinas y está demostrado que los pobres de las zonas rurales son clientes capaces de ahorrar y asumir responsablemente sus compromisos crediticios. Si los amigos de Bolivia nos han mostrado hace años, la respuesta responsable que dan los campesinos siendo dos países que tienen una tradición histórica, una cultura muy similar, ¿por qué en el Perú no tendría que funcionar?

Creo que hay una responsabilidad particularmente de las instituciones reguladas y de otros pasar empezar a mirar con otros ojos al sector rural altoandino. Sólo para hacer notar, esta es una información al 2001, que sacó COPEME sobre la importancia de las ONG en el mundo de las microfinanzas del país. Pues bien, tienen una cobertura del 21% de préstamos con sólo el 4% del total de a cartera. En todo caso, la idea es que esta tendencia se mantiene a pesar de los esfuerzos que han venido desarrollando los sectores regulados, la presencia de las ONG en las microfinanzas del país sigue siendo importante.

COBERTURA NACIONAL DE LAS ONG

IMFS	N° PRÉSTAMOS A DIC. 2001	%	CARTERA PYMES ($) A JUNIO 2001	%	SALDO DE PRÉSTAMO PROMEDIO $
ONGs	86.675	21	15.121,623	4	174
EDPYMES	39.326	10	38.985,177	11	991
CMACs	165.318	40	162.012,000	47	980
CRACs	40.480	10	68.458,000	20	1.691
MIBANCO	77.942	19	60.443,714	18	775
TOTAL IMFs	409.741	100	345.020,514	100	842

Fuente: COPEME- Microfinanzas en el Perú, año 3, número 7. Mayo del 2002.

Otro dato que nos muestra esto y que ya es un dato constatado en todas partes es el tamaño del crédito, un indicador que nos dice en qué sectores están ubicadas las ONG, respecto a las otras.

Y creo que un reto que tienen las Edpymes, -muchas han salido del mundo de las ONG- es regresar y empezar a recrear sus propias tecnologías para mirar a este sector, porque las ONG que hemos quedado fuera y no hemos querido asumir dar el paso a ser regulados estamos atentos a cómo recrean también ellos su tecnología para volver a regresar a la clientela o a la población- objetivo que en algún momento tuvieron.

Tenemos en Cusco 1'158,000 habitantes, de los cuales 627 mil corresponden al sector rural. Si el promedio nacional está alrededor del veintitantos por ciento, en Cusco el 54% de la población es rural, en una región como Cusco no se puede pensar en su desarrollo al margen del sector rural, siendo un tema que en la región seguimos tratando. De esta población rural el 64% corresponde a pequeñas economías campesinas, como más adelante lo veremos, sector que está excluido de los servicios financieros a pesar de que ya se derrumbó el mito de que los pobres urbanos y rurales no son buenos pagadores de sus créditos y pueden ahorrar, y no sólo ahorrar en bienes, semovientes, en materiales, etc., sino también ahorrar en recursos monetarios.

Para tener una estrategia de intervención en una determinada región lo que hemos hecho junto con otras instituciones es una tipología grande de productores. Tenemos la economía familiar campesina, familias que poseen pequeñas parcelas dispersas y de pobre calidad cuya producción es principalmente para el autoconsumo, con alta diversificación de sus actividades -entre rubros agropecuarios y no agropecuarios- y se emplean como asalariados fuera del predio.

En segundo lugar, tenemos la pequeña agricultura comercial, que son unidades que cuentan con parcelas un poco más significativas, con algunos activos y capacidades, con potencial de acumulación, son de naturaleza familiar, pero que orientan su producción en buena parte al mercado, tienen algún grado de especialización productiva y llegan a utilizar marginalmente mano de obra asalariada.

Por último, tenemos a la agricultura empresarial, que se distingue por el empleo de mano de obra asalariada, activos importantes, tecnología moderna, disponen de riego y producción orientada al mercado.

PRODUCTORES RURALES EN CUSCO

PROVINCIAS	ECONOMÍAS CAMPESINAS	PEQUEÑA AGRICULTURA COMERCIAL	AGRICULTURA EMPRESARIAL
Paucatambo	82%	17%	1%
Acomayo	90%	10%	0%
Paruro	79%	21%	0%
Canas	96%	3%	1%
Anta	69%	30%	1%
Chumbivilcas	95%	4%	1%
Calca	54%	44%	2%
Quispicanchi	79%	18%	3%
Urubamba	42%	49%	9%
La Convención	9%	87%	4%
Canchis	90%	9%	1%
Espinar	99%	0%	1%
Cusco	67%	32%	1%
Total Región	64%	34%	2%

Veamos qué porcentajes de la población o de los productores están en uno u otro tipo de producción rural en el departamento del Cusco; el 64% esta en pequeñas economías campesinas; en pequeña agricultura comercial el 34% y en la agricultura empresarial como era obvio en una zona altoandina solo el 2%.

Acá también podemos ver las diferencias que se dan entre provincias. Hay provincias como Paucartambo, Acomayo, Canas, en las que el porcentaje de economía campesina largamente está alrededor del 82 al 96%. Y tenemos otro grupo donde a pesar de que también se da el mismo fenómeno, la gran distorsión se da con La Convención y probablemente Cusco, en general esto empata con otra información que queremos darles.

¿Dónde están ubicadas las instituciones del sistema financiero regulado y otras instituciones que están operando en el mundo de las finanzas? En la región del Cusco, principalmente están ubicadas en la media y baja ruralidad (30%). Las otras provincias no cuentan con estos servicios, sin embargo representan el 70% de comunidades campesinas de la región (muy alta y alta ruralidad). Es cierto que algunos pobladores podrán bajar por la cercanía, pero también muchas de estas provincias donde están ubicadas estas instituciones no tienen la cobertura total de la provincia. Creo que esta es una dependencia y un dato que es importante a tomar en cuenta cuando intentamos abordar el tema.

ZONAS ATENDIDAS Y NO ATENDIDAS POR LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

PROVINCIA	% PEA AGROPECUARIO	N° y % COMUNIDADES CAMPESINAS	NIVELES
Paucatambo	80.01%	224 (25%)	Muy Alta Ruralidad
Acomayo	77.80%		
Paruro	76.58%		
Canas	73.87%	398 (45%)	Alta Ruralidad
Anta	67.42%		
Chumbivilcas	65.65%		
Calca	61.99%		
Quispicanchi	60.00%		
Urubamba	58.38%	154 (17%)	Media Ruralidad
La Convención	55.05%		
Canchis	48.28%		
Espinar	37.91%	111 (13%)	Baja Ruralidad
Cusco	6.30%		

No existe ninguna oficina del Sistema Financiero Regulado y otros. (Representa el 70% de las comunidades campesinas de la región)

Provincias atendidas con agencias u oficinas. (Representa sólo el 30% de comunidades campesinas de la región)

Fuente: Elaborado en base al Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado - Cusco al 2012 y Lineamientos de Desarrollo Rural del Cusco - CONVEAGRO REGIONAL DEL CUSCO.

Las instituciones reguladas y no reguladas están en los centros más dinámicos. En el departamento de Cusco hay 25 oficinas principales, agencias, etc., del sistema bancario que tienen ventanilla para dar atención a clientes. En el mismo Cusco están 16, en La Convención dos, en Sicuani cuatro, en Yauri dos, en Urubamba una. Están en 5 de las 13 provincias, el resto de las provincias(8) están excluidas de tener una ventanilla.

La metodología de Bancos Comunales permite promover el ahorro. Como ONG no podemos captar ahorro pero sí podemos hacer que las señoras ahorren, abran su libreta de ahorros en cualquier institución comercial y puedan tener también ese tipo de relación con esas instituciones. Permite generar capacitación, son reuniones sistemáticamente desarrolladas que no deben servir y no sirven para contar dinero, sino para poder contribuir con una reflexión concreta bien desarrollada sobre determinados temas que puedan fortalecer las capacidades de quienes participan.

Permite también generar organizaciones concretas, nuestros países particularmente el Perú está pagado de organizaciones funcionales a las ONG. El banco comunal es una organización de otro tipo que congrega de 25 a 30 personas y que tiene fines concretos y una utilidad concreta. Me afilio a una organización porque esa organización me es útil y a mi familia, no me organizo porque me guste en general organizarme, sino por la utilidad. Esta puede ser material o puede ser un beneficio inmaterial y creo que, en ese sentido, los Bancos Comunales cumplen un rol importantísimo.

Otras instituciones de nuestra región han logrado una gran experiencia en la colocación de créditos individuales y eventualmente en grupos solidarios de cinco a siete miembros. Bienvenida sea la aplicación de esas tecnologías, ya que nosotros aplicamos la tecnología de Bancos Comunales y estamos cerca a la población que nos interesa, porque nos permite acercarnos a los pobres, recuperar la solidaridad y la reciprocidad, como valores de las sociedades andinas que siguen siendo vigentes, que a veces estas políticas que cuestionamos los intentan llevar y desnaturalizar. Permite articular a las familias al sistema financiero regular. Posibilita crear mercados financieros en zonas más alejadas donde se cree que no existen mercados. Este es un tema también importante pensamos que cuando están a tres horas, tres horas y media, cuatro, con una dispersión grande, en esas comunidades campesinas no existe mercado. En esas zonas alejadas sí existen mercados, lo que pasa es que no nos van a dar los niveles de rentabilidad que nos exige la Superintendencia o que nosotros mismos nos exigimos pero sí es posible lograr la autosostenibilidad dando los servicios en esas zonas.

Es una tecnología que permite el acceso a los servicios microfinancieros a la población que no califica en el sistema regular, también hay que reconocer que en los nichos más dinámicos estamos peleando con todas las instituciones y a veces en el mismo nicho y también creo que hoy las ONG que trabajamos con Bancos Comunales tenemos que hacer un esfuerzo de acercarnos más a esos otros nichos que no califican para el sistema financiero regular.

Se reducen los costos de información, calificación, monitoreo, porque se combina con el proceso de autoselección, autoevaluación y autogestión vía los Bancos Comunales, donde -a falta de colaterales- los grupos asumen una responsabilidad solidaria.

Permite generar un tejido organizativo con propósitos concretos, útiles para las familias, porque de nuestra población-objetivo, lo más importante son las mujeres.

Permite planificar sus inversiones en activos en el largo plazo. Creo que esto es algo bien interesante, cuando las clientes, las señoras entienden la tecnología, entienden la importancia del ahorro a los ocho, siete meses que están en un Banco Comunal, están en condiciones de proyectar cuánto van a ahorrar y en qué van invertir este ahorro. Y podemos comenzar a percibir que ellas están pensando en hacer unas inversiones para incrementar su negocio, para enviar a sus hijos a educarse en otras ciudades o en otro tipo de inversiones.

Nos permite demostrar a las ONG que también podemos desarrollar estos servicios con criterio empresarial sostenible, que las ONG podemos atenderles en sus propias comunidades, es una gran ventaja de esta tecnología, más allá de los costos que implica. En todo caso, una decisión política es atender en sus propias comunidades y que no vengan las señoras hasta el Cusco, muchas veces con siete, ocho soles -estoy hablando de dos, tres, cuatro dólares- de pasajes, más su estadía. Ya imaginarán los costos de traslado que implica, en un país donde no se toma en consideración los costos de transacción en los que nos hacen incurrir en cada momento.

Porque es posible incorporar un programa de capacitación, no estoy hablando sólo de aprovechar para reflexionar temas, sino un programa estructurado de capacitación en forma sistemática para el desarrollo y/o fortalecimiento de la capacidad orientada al desarrollo personal, de sus negocios, del

entorno familiar y el entorno social. Un programa diseñado con el enfoque de demanda que recupera su propia experiencia y conocimientos, es un programa que parte de la vivencia, de la experiencia del propio cliente. Entonces, quien lo desarrolla es el propio oficial o asesor de crédito, porque es quien más conoce cuál es la característica de su cliente y de allí puede extraer información, no estamos hablando de clases magistrales, estamos hablando de un proceso de capacitación vivencial, en base a su propia experiencia. Compromete la voluntad de los participantes, sus percepciones, aspiraciones, valoración como persona, pareja, microempresaria, ciudadana. Este servicio no es sostenible si no es asumido por los propios asesores de la institución en el largo plazo, no siempre se puede mantener, se puede montar un aparato con donaciones, etc. para dar servicios de salud, capacitaciones, etc. con otros. Pero creo que en el largo plazo no es sostenible y menos para una institución que quiere penetrar a zonas alejadas de los ámbitos rurales.

Debemos tener una mirada integral, sistémica del mundo rural considerada la gama de actividades que desarrollan. En las zonas rurales alrededor del 50% de los ingresos de las familias proviene de actividades no agropecuarias, es un dato importante, ignorado por muchas instituciones del sistema financiero regulado y no regulado e incluso por ONG de promoción del desarrollo rural. Cierto, muchas ONG seguimos actuando con una lógica agropecuaria y no queremos ver que el mundo rural hace tiempo ha cambiado radicalmente, aunque no se trata de subvalorar la actividad agropecuaria, que sigue siendo la base de la seguridad alimentaria, la base de la reproducción de las familias campesinas.

En las zonas rurales altoandinas la actividad agropecuaria no es rentable, me estoy ubicando rápidamente en provincias como Paucartambo donde si doy para papas, doy para habas, incluso para ovinos, no es rentable, no soy serio al hacerlo así, pero con esta tecnología de Bancos Comunales puedo acercarme para financiar esas actividades no agropecuarias que se desarrollan. Tenemos una alianza con una institución hermana que es Plan Internacional para la parte de microfinanzas, y hemos desarrollado estudios en estas zonas donde encontramos a familias rurales, que desarrollan hasta cuatro, cinco actividades complementarias a la agropecuaria, y ese es el nicho, estas son las actividades que a través de esta tecnología debemos explotar, porque la tecnología entra a actividades de alta rotación.

Pueden insertarse en la estrategia de la producción y subsistencia de las familias rurales, para el caso del crédito que es de libre disponibilidad, es una gran ventaja en el mundo rural, el ahorro que se promueve es una gran novedad para las familias que normalmente no tenían cultura de ahorro monetario.

Por mucho tiempo el agro fue la parte olvidada de las microfinanzas, creo que hay que tomar conciencia de que el ahorro es muchas veces más, si queremos promover desarrollo rural, el ahorro es más importante que el crédito, tiene que dar más ventajas que el crédito. Para una institución que se compromete con estos temas, buscar un equilibrio, buscar su autosostenibilidad, pero también realmente promover procesos es un tema delicado, complejo, pero esperemos que sea siempre posible.

La frecuencia de reuniones sistemáticas previstas para cada Banco Comunal es propicia para desarrollar un programa de capacitación, las mujeres campesinas se organizan para fines concretos, no para ser manipuladas políticamente, ni ser funcionales a determinadas actuaciones.

Algunas limitaciones. Cuando empezamos a ingresar a zonas rápidamente tuvimos que recrear los montos de crédito, cuanto más lejanos menos montos, es posible que los campesinos, las familias asuman con responsabilidad eso. La mayor dispersión geográfica, es cierto que incrementa los costos de transacción, lo digo porque los atendemos en su propia Comunidad Campesina, entonces necesitamos equipar con una motocicleta, etc. hay un conjunto de costos que tenemos que asumir

La diversificación de sus actividades y por ende de sus ingresos dificulta la evaluación de su capacidad y voluntad de pago, la falta de información es crítica, también eso es cierto.

Es cierto que hay que evaluar el conjunto de actividades que desarrollan, inclusive desarrollar un flujo de caja anual, tomando en cuenta la variedad de actividades. Eso hay que hacerlo pero no siempre es fácil porque hay un problema de información hay escasos medios de comunicación vial, no se puede negar, ese es un dato de la realidad que dificulta el desarrollo de los mercados financieros. Hay riesgo en el transporte de dinero, en la colocación y la recuperación, en la falta de decisiones que intermedian las transacciones. En zonas rurales más alejadas la única institución financiera que existe es el Banco de la Nación, que pertenece al Estado, que está prohibido de colocar créditos. Puede captar ahorros, pero sólo en soles, no en moneda extranjera, capta ahorros sólo de personas naturales, no personas jurídicas. Es increíble, no se puede abrir una cuenta en una capital de provincia, en esta única institución, acá hay un asunto que tiene que ver con el sistema financiero nacional regulado que asume la actitud del perro del hortelano. Estoy de acuerdo que si está allí la banca privada se trabaje con ella, pero si no hay, creo que las instituciones, consorcios como PROMUC, esta Mesa que ha organizado el evento, COPEME, tenemos que desarrollar una acción de incidencia para que el Banco de la Nación asuma un rol. Por consiguiente, aquí hay necesidad de sensibilizar algunas instituciones.

En las zonas más dinámicas de la región existe una sobreoferta de crédito y hemos empezado a competir en los mismos nichos prácticamente todas las instituciones financieras, por lo que asumimos el reto de proyectarnos a zonas más alejadas donde no existe oferta de servicios de microfinanzas.

Hemos pasado de una escalera de crédito rígida a una más flexible, nosotros teníamos la famosa escalera inicial rígida de 40 a 60, a 80, a 100 y listo, más no. Uno tenía que empezar de allá abajo, hemos hecho una escalera mucho más flexible, con rangos donde podemos captar a clientes que antes no podían entrar por un monto y se iban a la Caja Municipal, a la Caja Rural, pero también por abajo se atiende donde por el monto no podían acceder por la capacidad de pago, digamos.

Grupos solidarios al interior, esto es algo que hemos aprendido de los hermanos bolivianos, al interior de cada Banco Comunal va a mejorar su gestión, facilitar la jornada de capacitación etc.

Nosotros actuábamos hasta hace poco solo en dólares y no en soles, hoy trabajamos con ambas monedas, esperemos no llegar hasta el euro.

La incorporación del programa de capacitación, lo estamos haciendo de forma más sistemática, como un programa realmente y estamos empezando a hacer un piloto de cuatro a seis meses.

La escalera en soles que manejamos es de 150 a 500, de 150 a 600 y así sucesivamente.

Montos de crédito, también los rangos que permiten, creo que en el tema de cooperación interinstitucional, lo más importante por ahora es hacer incidencia para quienes estamos en zonas rurales alejadas hacer incidencia en el Banco de la Nación o no sé dónde, para que asuma un rol de facilitador, para las transacciones en estas zonas alejadas.

Sé que la GTZ está viendo ese tema, y creo que hay un conjunto de acciones que se pueden desarrollar en forma conjunta como estos eventos para poder discernir y poner sobre la mesa en debate nuestros esfuerzos.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE MOISÉS GUZMÁN

¿La situación de agitación política que vive Bolivia actualmente esta afectando el pago de los créditos?

Si, probablemente en nuestros 21 años de democracia nunca ha habido un proceso tan fuerte de paro que ha inmovilizado prácticamente a todas las ciudades en el país y probablemente esto tenga un efecto muy importante en la economía campesina, básicamente la que tiene contacto con las ciudades. En algunos momentos de crisis, hemos optado por ampliar el plazo de repago, nuestros plazos son de seis, ocho, diez meses como plazo máximo para montos entre 80 y 300 dólares, que son más o menos unos 600 bolivianos, hasta un tope máximo de 2 mil bolivianos, que es a nuestro juicio un monto que responde a las características de las zonas rurales donde estamos trabajando. Por tanto, más de 2500 bolivianos que es 300 dólares, la gente del campo en Potosí o en Oruro no puede pagar, conforme a esos montos hemos ampliado, a veces, un mes o dos meses más de plazo. Creemos que va a repetirse esta manera de resolver el problema de la morosidad si se dieta esta situación.

Es verdad que la economía campesina es una economía diversificada, pero ¿hay personas que se prestan para actividades fundamentalmente agrícolas?

Es cierto, en el caso de Potosí, sobre todo, hay lugares donde hay mayor concentración, mayores comunidades con mucha productividad, pero en el caso del Altiplano, por ejemplo, que es el lugar con mayor desarrollo del Banco Comunal, un crédito de entre 80 a 300 dólares no resuelve el problema de la productividad. Por tanto, seguimos experimentando que la gente no se presta exclusivamente para semillas, para agroquímicos, se presta a través del Banco Comunal para subsidiar temas de educación, salud, escuela, etc., lo poco que va es ínfimo, no resuelve el problema de productividad.

¿Cómo miden el riesgo en créditos dirigidos a bancos comunales en zonas rurales?

En el caso del riesgo de manera particular tengo que decirle que por la metodología que tenemos nosotros no administramos el riesgo, sino es la propia Caja Comunal, es decir, son las socias en asamblea que determinan los montos de créditos para ellas mismas pues se conocen y tienen un control social interno, etc., saben los problemas hasta personales en una comunidad, porque es requisito indispensable que vivan en la comunidad, y que no tengan domicilio en otra comunidad. Entonces este es el elemento que nos permite administrar el riesgo. Ellos mismos administran el crédito, por ejemplo Juan Pérez va y dice "quiero prestarme 400 bolivianos", la comunidad le dice "no, tú no vas a poder pagar 400, tienes este y este problema no vas a poder, préstate no más 300". Son ellos quienes administran, por tanto la primera responsabilidad en el repago también es de ellos. Y en ocasiones cuando hay un problema que una o dos personas no pueden pagar, normalmente la solidaridad funciona y pagan puntualmente el crédito y después la misma persona paga a los compañeros o compañeras que han prestado o de la cuenta interna, ese es más o menos el mecanismo que permite a la Caja Comunal administrar el riesgo.

¿FONCRESOL considera el componente de capacitación en su programa de crédito?

Por supuesto que los créditos tienen un proceso de capacitación *precrédito* y capacitación *postcrédito*, nosotros hemos optado por el proceso de capacitación postcrédito -después de la transferencia de la tecnología de los formularios, de la gestión del negocio en sí- desarrolle un programa en participación ciudadana y de intercambio de saberes respecto de las desvalorizaciones de nuestra cultura de los espacios del ejercicio del poder, Municipalidad, etc.

Hemos tenido experiencias exitosas, las más importantes, han sido dos, la primera en una de las Cajas más antiguas -que está trabajando exactamente cuatro años y nueve meses- tiene un ahorro total de -más o menos- 2500 dólares. Estos 2500 dólares la gente los ha convertido en bolivianos y esta Caja Comunal brinda un servicio a su comunidad, es decir, la gente al finalizar el ciclo no se reparte individualmente su ahorro, sino, la gente mantiene hasta el final sus ahorros de manera colectiva y eso permite hacer un negocio mediante el préstamo a la comunidad para la gente que no participa de la Caja Comunal. Para nosotros ha sido una experiencia interesante el que estén prestando este servicio a la comunidad.

El segundo hecho exitoso para nosotros ha sido demostrar que la Caja Comunal haya podido de manera autónoma generar procesos de incidencia, en siete casos, frente al municipio para la provisión de agua potable. Es decir, este proceso de capacitación e incidencia ha permitido dotar a la Caja Comunal y a la comunidad en su conjunto de agua potable que el municipio ha tenido que dar dinero.

Los beneficios de una cartera regionalizada permiten el manejar la flexibilidad en el tema de los plazos, es decir, hay zonas potencialmente más productivas que otras, por tanto, nuestros ciclos de crédito, nuestros plazos de crédito van a ser diferenciados de una zona a otra. Esta es la mayor ventaja que nos ha permitido esta cartera regionalizada. Por otro lado, nos ha permitido también subvencionar en alguna medida zonas menos óptimas para el trabajo de crédito, zonas deprimidas.

Creemos que cinco años desde la perspectiva de cualquier institución es muy largo para alcanzar la sostenibilidad de un programa, desde nuestra perspectiva, creemos que estamos en el tiempo porque pensamos que la sostenibilidad del programa debe ir y ser parte de la sostenibilidad de los propios sujetos del programa.

¿Cómo es la estructura de la organización de FONCRESOL?

FONCRESOL es una unidad especializada de crédito como les decía, viene la Conferencia Episcopal de Bolivia, hay un Obispo Presidente de la Comisión de Pastoral Social y de *Caritas*. De allí viene el Programa del PAP, Programa de Estudios y Apoyo a la Producción, PAP-FONCRESOL, se llama, y este es el fondo que acompaña a todo este programa que es un fondo y su estructura depende del Obispo encargado nacional y encargados regionales, tres encargados regionales en el occidente, en el valle y en el oriente.

RESPUESTAS DE FREDDY CALIZAYA

¿Qué pasa con los Bancos Comunales graduados?

Como lo había mencionado, hay dos componentes en el crédito, uno es el mismo crédito y otro es capacitación, entonces tendríamos que ver en los dos. El componente de capacitación, se consideran graduados a aquellos grupos que son capaces de administrar sus fondos, manejar sus registros, las cuentas y están fortalecidos organizacionalmente o sea pueden andar solos. En el componente de crédito se consideran graduados a aquellos grupos que llegando al ciclo último -que es el sexto- han acumulado un monto considerable de ahorros. Entonces, a cada socia -a diferencia de FONCRESOL- le devolvemos sus ahorros en el último ciclo, como un capital de operación, y la otra opción que le damos es que ingrese a otra línea de crédito, que puede ser el crédito individual y el *leasing*. Entonces cuando llega al sexto nivel tiene un capital, permanece en el grupo bajando a un primer nivel -de monto muy bajo- y teniendo a la vez otro crédito.

Aquí hay otra pregunta sobre las garantías prendarías y documentos en custodia. En montos más elevados como hemos visto la garantía solidaria y mancomunada es frágil, a partir de los 2 mil bolivianos pedimos documentos en custodia, o sea títulos, ejecutoriales de terreno o algún documento de algún bien, evidentemente esta es una presión psicológica, o sea, llegando a ejecutar ante las leyes no podemos hacer nada, sólo es una presión psicológica, pero mucha gente, o la mayoría no acepta esto, llega a los 2 mil y se queda allí en los 2 mil.

¿Qué porcentaje o cuánto representa de su costo administrativo o costo total el formar un Banco Comunal?

Aproximadamente el 15% de los ingresos en términos generales cuesta mantener y abrir nuevos bancos.

¿Qué esquema de remuneración tienen establecido con sus promotores o funcionarios de crédito?

Yo creo que es una filosofía de la institución el oficial de cuentas que le llamamos y no de crédito porque además de crédito realiza capacitación, tiene un sueldo fijo independiente de que tenga mora o no tenga mora.

TALLER I

"Herramientas novedosas para la medición de impacto"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Katie Wright
Programa Imp-Act - Reino Unido

Herr
Med

Katie V

Mengo repr
intereses d
tos años a
impacto de
tos años lle
entre otras

Este progr
año. Para l
más de 20
Europa de
en India y
Latina, est
Promujer l
en Bosnia,

¿Cuáles so
la medición
objetivo es
es decir los
es influir e

Los temas
Aizt son: p
podemos t
ser los efe
impactos e
vez más a
servicios,

El tercer t
estratégica

* Investigado
Reino Unid
América La

Herramientas Novedosas para la Medición de Impacto

Katie Wright[*]

Vengo representando un equipo de personas que está trabajando un tema sumamente ligado a los intereses de esta conferencia, es decir, la medición de los impactos para mejorarlos. Completé hace dos años atrás el doctorado en el Perú, que se trataba de género y microfinanzas, midiendo el impacto de los programas en Lima y Cajamarca, haciendo así un estudio regional, y en los últimos dos años llevo trabajando en la Escuela de Desarrollo que forma parte de la Universidad de Bath, y entre otras cosas estoy involucrada en el Programa *Imp-Act*.

Este programa global financiado por la Fundación Ford, dura tres años, y estamos en el último año. Para hablar un poco del contexto institucional de esta ponencia, el Proyecto *Imp-Act* involucra más de 20 organizaciones de microfinanzas en el mundo, es decir Asia, África, América Latina, Europa del Este, Rusia, China. En Asia estamos trabajando en organizaciones de microfinanzas en India y Bangladesh; en África estamos en Nigeria, Uganda, Sudáfrica, Kenia. En América Latina, estamos trabajando con dos organizaciones de microfinanzas en el Perú PROMUC y Promujer Perú. También estamos en Bolivia, México y Honduras, y en Europa del Este estamos en Bosnia, y en Polonia.

¿Cuáles son los objetivos del Programa *Imp-Act*? Son tres: primero queremos desarrollar sistemas de medición de impacto que sean útiles para las mismas organizaciones de microfinanzas. El segundo objetivo es ampliar el potencial de la evaluación de impacto para incluir los impactos más amplios, es decir los impactos indirectos e inesperados, que suelen ser difíciles de calcular. Y el tercer objetivo es influir en las iniciativas para la reducción de la pobreza.

Los temas principales que han estado saliendo de ese proceso de aprendizaje con el proyecto *Imp-Act* son: primero, cómo podemos hacer llegar nuestro servicio a los más pobres; segundo, cómo podemos medir los impactos amplios que estamos teniendo, es decir, los indirectos. Esos pueden ser los efectos macroeconómicos de las organizaciones de microfinanzas y también pueden ser los impactos en las comunidades, es decir, si yo soy una mujer, una socia que recibe un crédito, igual tal vez más adelante voy a poner presión en mi barrio, en mi comunidad para que me otorguen ciertos servicios, antes tal vez no lo hubiera hecho.

El tercer tema son las redes como podemos mejor convertir la información establecer redes estratégicas para mejorar el impacto en los clientes que estamos comprometidos a ayudar.

[*] Investigadora en género y microfinanzas en el Departamento de Economía y Desarrollo Internacional de la Universidad de Bath. En Reino Unido, está como representante del Programa *Imp-Act*, programa global con organizaciones de microfinanzas en Asia, África, América Latina y Europa del Este.

Podemos decir que hay tres paradigmas de evaluación de impacto, primero está el paradigma cuantitativo, es decir, las encuestas y los análisis estadísticos; luego hay el paradigma cualitativo que trabaja con estudios de casos, entrevistas en profundidad, entrevistas narrativas, etc.; y finalmente está la evaluación participativa que trabaja con grupos focales, sistemas internos de aprendizaje, (el caso de Pradan en la India).

Estarán preguntándose cuándo deberíamos usar el paradigma cuantitativo, cuándo es apropiado. La verdad es que debería usarse cuando se necesita precisar la identificación de las consideraciones de base, puede ser costoso y también puede ser limitado en términos de los impactos que podemos medir con precisión. Sin embargo, algún grado de cuantificación suele ser necesario para medir los éxitos de la intervención y la magnitud de los efectos adversos.

¿Para qué nos sirve el paradigma cualitativo? Es apropiado para investigar los impactos más complejos, más sensibles, es decir los impactos sociales y los impactos no materiales. Algún grado de interpretación cualitativa suele ser necesario para evaluar justamente la relación entre causa y efecto, cuando estamos midiendo impactos, queremos saber qué impactos son producto de la organización de microfinanzas y qué impactos son resultado de factores exógenos y queremos separar éstos y la metodología cualitativa nos ayuda en gran medida en eso.

Cuando se usan las metodologías participativas, son útiles porque con esas podemos recolectar información de forma rápida. Sin embargo, esos métodos han sido muy criticados por no ser tan rigurosos como los cualitativos y cuantitativos, por ejemplo, cuando hacemos grupos focales a veces hay una tendencia a que las personas más dominantes en esos grupos son las que más hablan, y otras pueden quedarse un poco marginadas, ese es un problema.

Quiero enseñar un ejemplo bastante novedoso de una metodología participativa, llamado el ILS (*Internal Learning System*) desarrollado por Helizi Noponon que trabaja en Pradan en la India y se trata de sistemas de aprendizaje interno. ¿En qué consiste? En que las mujeres clientes llevan agendas y recopilan todos los impactos que están sintiendo, (nuestras figuras en el diagrama sobre la toma de decisiones en el hogar).

Como ves una mujer analfabeta podría aprovechar fácilmente esta metodología, podría poner un *check*; ella sola toma la decisión, su esposo, su pareja, ambos, otras personas, así paulatinamente ella va recopilando en su agenda los efectos que está teniendo su participación.

Después las agendas son recopiladas y analizadas por la misma organización, no tiene fechas, pero es un proceso continuo, es decir, que cuando ella quiere, ella lo apunta y paulatinamente estamos ganando bastante información sobre el ciclo del impacto de estos programas.

SISTEMA DE APRENDIZAJE INTERNO: REGISTRO DE TOMA DE DECISIONES

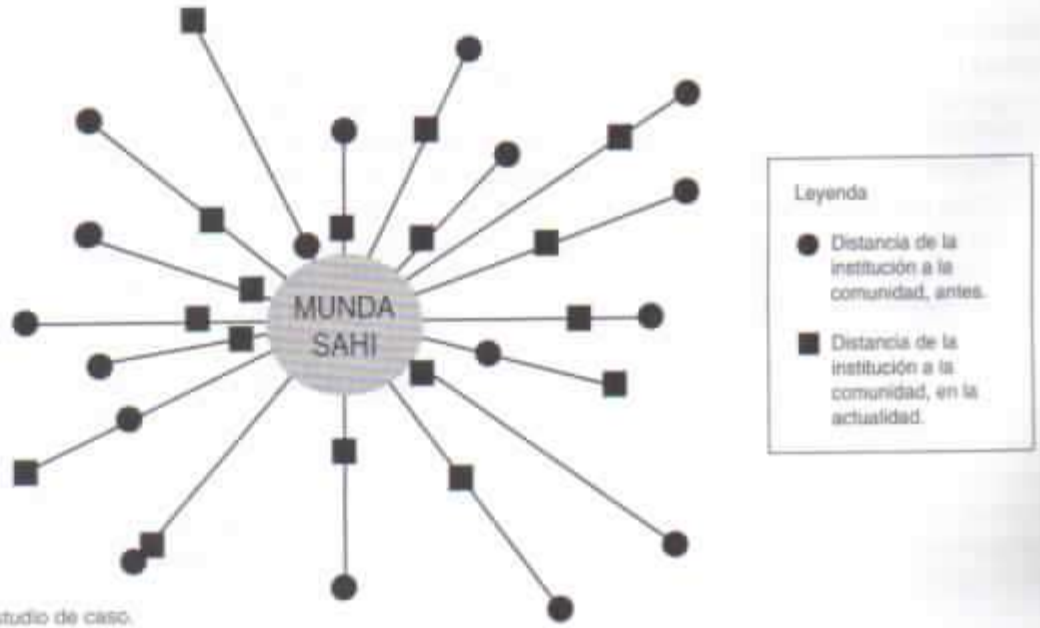
Tomando decisiones												3				
	Mujer				Hombre				Pareja				Otros			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
					✓	✓					✓					
Producción																
					✓					✓	✓					
Compra de activos																

Fuente: PRADAN, The Internal Learning System (ILS), presentación de Helzi Noponen.

La gente que analiza esa metodología dice que *empodera* a la mujer porque el acto de registrar sus experiencias las ayuda a desarrollar estrategias colectivas para realizar cambios a futuro.

Esto es lo que se llama un diagrama *Chapati*. *Chapati* es un tipo de pan en la India, que es redondo y en ese esquema las mismas mujeres pueden escribir a qué distancia está la institución de microfinanzas de sus propias comunidades ahora y hace diez años atrás. Es una rápida forma de recolectar información de cambios en la comunidad de hace diez años hasta ahora.

Diagrama Chapati que muestra las relaciones "antes y después" entre las instituciones/beneficiarias y la comunidad Munda Sahi (CYSD estudio de caso)



Fuente: CYSD estudio de caso.

DIAGRAMA CHAPATI

¿Cuáles son las ventajas comparativas y las debilidades de los diferentes paradigmas?

Criterios	Encuesta	Estudio de Caso	Métodos participativos
Escala	Alta	Baja	Mediana
Representatividad	Alta	Baja	Mediana
¿Captar información inesperada?	Baja	Alta	Mediana
¿Captar impactos negativos?	Baja	Alta	Alta
Costo	Muy alta	Mediana	Baja
Tiempo requerido	Muy largo	Mediana	Bajo
¿Captar procesos causales?	Bajo	Alto	Mediano
Facilidad de estandarización, agregación y síntesis	Alta	Bajo	Mediano

Fuente: Comparativas fortalezas y debilidades de los diferentes métodos adaptado por un modelo de David Hulme, (2000).

En la primera columna tenemos los criterios, la escala qué tan representativa es, qué tanto ayuda esta metodología a captar información inesperada, si capta impactos negativos, cuál es el costo, qué tiempo se requiere, etc.

Entonces se podría decir, por ejemplo, que la ventaja de la encuesta es que se puede hacer a gran escala y es una metodología bastante representativa en ese sentido, pero, ¿puede captar información inesperada? No, esa es su limitación. ¿Puede captar impactos negativos?, tampoco, suele ser muy superficial. El costo de hacer una encuesta a gran escala es muy alto, y el tiempo también va ser otro factor no es muy fácil de captar procesos causales a través de las encuestas, porque aunque podemos ver una correlación entre dos variables, no sabemos muchas veces qué cosa está causando la otra cosa. Las facilidades de estandarizar los resultados son altas, podemos saber fácilmente algunos datos sobre las personas que estamos entrevistando como estado civil, edad, número de dependientes, etc.

Con el estudio de casos, la escala es baja - no podemos entrevistar a todo el mundo más bien tenemos que seleccionar una muestra de una previa encuesta que hemos implementado, la representatividad es baja también. ¿Podemos captar la información esperada?, sí y fácilmente la gente nos va a contar cosas que no sabíamos que existían y que podemos aprovechar la riqueza de esa información. El costo es mediano pero no voy a leer todo esto pero me gustaría que ustedes consideraran las debilidades y las fortalezas de cada tipo de paradigma.

Se puede explicar las diferentes herramientas que existen en el mercado para medir los impactos sociales, ayer tuvimos una muy buena presentación de Salvador Muñoz que nos habló de las herramientas AIMS.

¿Qué es AIMS? Es un marco conceptual que se aleja de una medición de impacto simplista, es decir no solamente mide los ingresos de la gente, a través del tiempo sino de las interacciones diferentes que existen de los impactos a nivel del individuo y de la comunidad, sus hogares, etc., y también capta dimensiones de poder y dimensiones de género.

Una herramienta que fue previamente mencionada es la de CGAP, para ustedes que están interesados en trabajar con los grupos metas más pobres es una buena herramienta, porque ayuda a localizar cuáles son los más pobres. Muchas veces pensamos que estamos con los más pobres, pero no hemos definido muy bien qué es "relativamente pobre", qué es "moderadamente pobre", quién no lo es y esta metodología está siendo implementada en ocho organizaciones de microfinanzas, en FINCA mundialmente, y también en Nigeria, India y el Perú en PROMUC.

Las herramientas AIMS son un conjunto que reúne una encuesta de impacto; una encuesta de salida, prefiero el término de salida de clientes que deserción, porque muchas veces las clientes pueden progresar; una entrevista en el uso del préstamo; un grupo focal sobre satisfacción del cliente; y una entrevista sobre empoderamiento. Las organizaciones que han estado experimentando muy a fondo incluyen ODEF y Covelo en Honduras, PROMUC y Promujer en el Perú, el Sinapi Aba Trust en Ghana y CAME en México.

El origen de esas herramientas es la necesidad de entender mejor las necesidades de nuestros clientes. La industria competitiva en que estamos trabajando ha generado la necesidad de retener los clientes y entonces los organismos de microfinanzas quieren mejorar las herramientas que tienen para desarrollar y refinar sus productos y servicios.

Las herramientas Microsave están dirigidas más que nada hacia los estudios de mercado. Ese es el enfoque con los que están siendo usados en África, Bangladesh, las Filipinas y Nepal.

Voy a pasar unos ejemplos de diferentes métodos usados por las organizaciones de microfinanzas que forman parte del proyecto Imp-Act, primero está Pradan de la India como mencioné, clientes que están aprovechando el (ILS) Sistema Interno de Aprendizaje, llevando sus agendas; luego el IFC en Bosnia está desarrollando sistemas de monitoreo a los clientes que están saliendo para tener una mejor idea de los perfiles de quienes no están satisfechos con los servicios o los perfiles de los que se están graduando de un préstamo a otro porque les está yendo bien.

Las organizaciones que están aprovechando los métodos cualitativos son CAME en México; en Bolivia, FINRURAL; en Kenia, K-REP; y PROMUC en Perú, que está aprovechando la metodología QUIP.

Los métodos cuantitativos están siendo usados en Ghana sobre todo con las herramientas AIMS, incluyendo encuestas apoyadas por consultores de Opportunity International. UMU de Uganda que es una de las organizaciones que está trabajando créditos de educación un tema que hemos escuchado bastante ayer, y allí están realizando una investigación de mercado para hacer conocer su servicio al público en general.

¿Cuáles son las consideraciones que deberíamos tomar en cuenta cuando estamos pensando qué metodología usar? Primero, el propósito de la investigación, necesitamos ser bien claros, en qué es lo que queremos asesorar y por qué están siendo recolectado los datos. Por ejemplo, si queremos saber por qué la gente está saliendo de nuestros programas, nos interesa saber los perfiles de las

personas que están saliendo, entonces necesitamos un estudio tipo encuesta sobre edades, género, estado civil, etc. Si nos interesa saber los motivos por los que están saliendo, sería apropiado conocer un componente cualitativo, a partir de entrevistas estructuradas con las personas que han salido, y siempre es importante triangular esa información, es decir las clientes pueden decirnos una cosa, las promotoras otra, las compañeras otra. Lo más importante es que podamos utilizar toda esa información porque en realidad no hay una sola interpretación, no debemos ser parciales como investigadores.

Otro factor es el uso de la información, para qué estamos generando esa información, cuáles serían los sistemas de reportar esa información, para influir sobre las personas que necesitan esa información y quieren aprovecharla.

En el criterio de qué tan rigurosa necesita ser la información que estamos produciendo, tanto la información cualitativa y cuantitativa pueden ser rigurosas, todo depende de cómo la aplicamos, la cuantitativa trata de probar impacto usando muchas estadísticas, la cualitativa más dirigida a buscar una interpretación de los procesos involucrados en la intervención.

Para realizar un monitoreo rutinario de impacto, el factor costos es altamente importante. Ustedes son gerentes de organizaciones de microfinanzas y lo saben bien. Para los estudios de impacto que van a ser menos frecuentes, el costo sigue siendo importante, tan importante como la cuestión de rigor de hasta qué punto estos resultados van a ser creíbles. Entonces, el énfasis debe ponerse en credibilidad y rigor.

¿Quién debería llevar a cabo ese tipo de estudios de impactos? Una organización que está comprometida con el aprendizaje organizacional. En ese caso, el personal interno debe ser el que tome la mayor responsabilidad. Sin embargo, la decisión de involucrar a personal externo como consultores, académicos, etc., dependerá de la capacidad del personal interno, también dependerá de la necesidad de garantizar la credibilidad de los resultados y también garantizar el valor de tener una perspectiva neutra y objetiva.

Si decidimos por el personal interno se necesita de una capacitación previa, y motivación, si va a ser el que haga estos estudios necesita de un incentivo adicional, necesita sentir que a través de hacer eso va a llevar a cabo mejor su trabajo. Contratar una persona externa es una regla general, sin embargo, sería importante que el personal interno pueda monitorear exactamente el trabajo que está haciendo el consultor y aprender de él y también monitorear la calidad de su trabajo.

Diría que depende enteramente de la actividad, si -por ejemplo- queremos saber cómo se sienten los clientes con respecto al personal de la organización, definitivamente no vamos usar a las promotores para hacerlo. En este caso necesitamos alguien más neutro que pueda a la vez ganar su confianza y darnos una idea más objetiva. Para el caso en que, por ejemplo, queremos saber por qué la gente está saliendo del programa, es muy fácil que el promotor vaya con una ficha y diga "tienes que entregar esto a la oficina con datos, edad, estado civil, número de dependientes", esto va influir mucho en sesgar la información. Pero si se trata de la encuesta se le puede dejar a la socia para que marque, pero si queremos ir más allá de la deserción, puede ser que una causa de la deserción sea que la promotora tenga una mala relación con el banco, entonces allí no va ser tan objetivo. Tal vez allí lo que podemos hacer es tener un grupo focal, con otra promotora que no conozca a esos clientes específicos.

Este asunto de tener claros los objetivos me parece importante, dado que ahí está la orientación del propio objetivo, es decir, uno puede quedarse en una investigación académica, pero, si nosotros queremos desarrollar el mercado de servicios financieros, y queremos incidir en política pública, entonces nos tenemos que hacer preguntas que tienen que ver con el entorno, el contexto y que van

más allá de un marco de intervención específico de un programa pequeño, por llamarlo de alguna manera, aunque no necesariamente tiene que ser pequeño. Entonces, ¿este tipo de metodología incorpora instrumentos que nos ayudan a conseguir información que en forma agregada y procesada nos permita incidir en cambios en la política?

Creo que cuando la metodología nos permite saber qué clientes están aprovechando mejor nuestro servicio y cuáles son los perfiles de los clientes que no lo están haciendo, cuando sabemos por qué las personas están saliendo de nuestros programas, en esa medida el uso de las herramientas va a influir directamente en las políticas de nuestras organizaciones. Si veo qué ha pasado con la implementación de QUIP, hemos podido ver que las personas que están aprovechando mejor los servicios, son personas solteras o casadas, pero con hijos mayores o sin hijos. Hemos podido ver que las personas que no han podido aprovechar, que están siendo más bien afectadas por ese programa son personas de edad mediana entre 30 y 35 años, mujeres, que tienen hijos menores, que no tienen mucho apoyo familiar. Entonces si tenemos una idea de quién está ganando, de quién está perdiendo, eso va influir exactamente, porque vamos a necesitar enfocar a ese grupo de perdedores, encontrar la forma y las estrategias para ayudarlas a ellas específicamente. Yo creo que sí ayuda.

Para hablar un poco del protocolo QUIP que estamos desarrollando en la Universidad conjuntamente con el programa Imp-Act, ésta no es una metodología como AIMS o Micro Save, es un protocolo. El atractivo de ese protocolo radica en el hecho de que es riguroso, que sabemos exactamente los procesos, cómo hemos llegado a las conclusiones, es un protocolo sistemático. Otra ventaja es su sencillez, el mismo personal dentro de las organizaciones de microfinanzas puede ser capacitado para aplicar ese protocolo. Su tercera gran ventaja es su costo- efectividad.

¿Cuáles son los orígenes de este protocolo? Salió del segundo foro global de Imp-Act. El mismo personal de las organizaciones de microfinanzas quería experimentar más con metodologías cualitativas, pero no sabía cómo recolectar y analizar la información de mejor forma, entonces este protocolo ha sido creado justamente para ayudarlo en esa tarea. Hace un año atrás, yo y dos colegas más, hemos empezado a crear lineamientos sobre la recolección y análisis de los datos cualitativos para ayudar a las organizaciones de microfinanzas a aprovechar estos métodos con más seguridad y con más confianza.

Primer paso, con individuos particulares sobre los cuales se necesitan más información, hay ideas que tenemos en forma de anécdotas en nuestras organizaciones, pero que necesitan ser verificadas.

Segundo paso, quién debería hacer el trabajo, hemos hablado un poco de ese tema.

Tercero, ya existe una encuesta de base que podemos aprovechar, o tenemos que hacer una, no siempre es estrictamente necesario, pero sí ayuda a incrementar la calidad, y la utilidad de los datos que tenemos.

Cuarto paso, necesitamos seleccionar la muestra para los datos cualitativos, es decir obtener listas de clientes de los cuales se necesita conocer más, luego diseñar el formato de la entrevista.

El quinto paso muy importante, es seleccionar los temas claves y usar preguntas generativas y complementarias, por cada tema. Siempre necesitamos en este proceso consultar a los usuarios de esta información porque nos van a dar importantes pautas.

La preparación para las entrevistas, allí necesitamos probar el formato de la entrevista, necesitamos capacitar a los entrevistadores, necesitamos refinar y poner en secuencia lógica las preguntas, para que las personas divulguen la información de una forma rica, y necesitamos poner mucha atención

en la introducción inicial, me explico. Si yo fuera una investigadora y me presentase el director de la organización a esas señoras, necesitan saber por qué estoy allí, cuál es el objetivo del estudio, que es para ayudar a la gente al fin de cuentas, y tal vez el punto más importante en todo este proceso es ganar la confianza de la gente que se va a entrevistar. Si no podemos aplicar la metodología, los resultados no van a tener ninguna credibilidad, entonces la introducción inicial es clave, porque va a afectar la información que conseguimos o no conseguimos.

Luego la cuestión es realizar las entrevistas. La idea es que sea sencilla, pero tenemos que seguir los pasos, para que al final sea útil y creíbles los resultados. La hora, la ubicación de las entrevistas para que las señoras no se sientan cohibidas es muy importante.

El QUIP, tiene lineamientos claros de cómo analizamos la información narrativa que hemos conseguido, luego voy hablar de esto.

¿Cómo analizar los datos estadísticos? La idea del QUIP es que no solamente recolectemos bastante información, sino que queremos estandarizar los resultados para comparar la diferente información de las entrevistas, y hacemos eso haciendo un cuadro Excel, damos puntajes según impacto para cada tema, hasta que cada persona entrevistada tiene un puntaje, eso no es nada más que resumir los resultados, pero podemos así ver quiénes del programa están ganando y quiénes están perdiendo, esos datos pueden luego estar metidos en una base de datos, y así los podemos aprovechar mejor.

Paso uno: quiénes son mis clientes, cuál es su edad, cuál es su género, su educación, sus necesidades, y en qué rama está su negocio.

¿Cómo y porque está cambiando su demanda? Y qué"shocks están experimentado y qué cambios en las actividades en sus negocios están tomando lugar. ¿Cuál es su grado de satisfacción, qué elementos les está gustando o no, cuáles son los impactos directos, es decir materiales, conocimientos, actitudes, relaciones personales, etc.

O tal vez queremos más bien conocer los impactos indirectos, es decir cuál es el impacto en sus hijos de que esa señora saque un crédito. ¿Cuál es el impacto relacionado a género, tiene algún impacto sobre su relación relativa en su sociedad, en su comunidad?

Luego el paso dos, quién debería de realizar el trabajo, los encargados de recolectar esa información necesitan, por supuesto, entender la misión de la organización. Y para eso se necesita también capacidades personales, los mismos entrevistadores necesitan paciencia, saber escuchar de forma creativa, necesitan aprender cómo no hacer preguntas sugerentes, y eso es muy difícil para nosotros. Necesitan saber ser abiertos a lo inesperado, y más que nada, necesitan poder establecer confianza.

Los especialistas en información cualitativa pueden ser contratados, y como no están directamente involucrados en la organización, pueden abrir temas más sensibles, como hablamos antes, por ejemplo, relación entre el personal y los líderes del grupo. También podemos aprovechar a los estudiantes de las universidades locales, ellos también necesitarían tener una capacitación o asesoría en ese proceso para garantizar la calidad de la información.

No es siempre estrictamente necesario realizar encuesta de base, pero nos puede ayudar de muchas maneras cuando queremos establecer los diferentes perfiles de los sectores que estamos atendiendo.

Entonces cómo se hace, primero, se decide los indicadores, las variables a ser utilizadas y se elige la muestra según su grupo étnico, género, educación, estado civil, edad, etapa en el programa de microfinanzas, es decir en qué ciclo está, tipo de negocio, ubicación, depende de ustedes poner esas variables.

Para decidir el tamaño de la muestra, hay que preguntarse si la muestra es suficientemente grande para poder hacer comparaciones útiles o no. En el QUIP que hemos aplicado en Huancayo por ejemplo, hemos seleccionado de la encuesta inicial que se hizo hace un año atrás, veinte estudios de caso, esa fue la muestra que tomamos, igual necesitamos seleccionar la muestra de las cuotas.

Tenemos que elegir los clientes en categorías predeterminadas y luego elegir sus nombres al azar dentro de ese grupo. ¿Y por qué hacemos ese proceso? Es para evitar los sesgos de solamente conseguir los clientes estrella, que tal vez son los que siempre entrevistamos, y esto puede seriamente distorsionar bastante los resultados.

Luego queremos seleccionar la muestra para hacer las entrevistas cualitativas, y eso se puede decidir nuevamente utilizando la encuesta de base y hacer una muestra de la entrevista más pequeña para cada grupo de clientes que queremos entrevistar, y nuevamente de esa lista seleccionamos al azar los entrevistados.

Un punto que va a ahorrarles mucho tiempo es que cuando están seleccionando la muestra para cada grupo, sería bueno también seleccionar extra clientes que tienen más o menos ese perfil, porque a veces cuando llegamos y en la práctica hacemos esa entrevista no encontramos a las personas, han salido, o no están por la hora, etc., entonces si ponemos rápidamente dos o tres extras para cada uno, nos ahorra muchísimo tiempo.

Ahora pasamos al formato para la entrevista semiestructurada, Primero se supone que van a ir dos personas para hacer las entrevistas, la persona que hace las preguntas y la persona que anota las respuestas. Y ¿cómo se debería anotar las respuestas? Bajo temas claves como "introducción": sexo, edad, número de hijos, etc. Luego "impacto en el negocio", queremos saber cómo empezó su negocio, cuánto vende, cuáles son sus bienes, si ha tenido que vender un bien, en qué rama trabaja, si se ha diversificado o no, por qué, etc. Anotamos toda la información como salga bajo "impacto en el negocio", y similarmente, tenemos "impacto en el hogar". Allí apuntamos en el mismo momento de las entrevistas todos los impactos, relaciones en el hogar, también "impacto en la comunidad", corresponde a ustedes poner los temas.

Lo mejor es siempre empezar con una pregunta de tipo generativa es decir "Señora, cuénteme cómo es que usted decidió formar parte de este Banco Comunal?", un tema extremadamente general y abierto que ella usando su propio idioma, sus propios conceptos puede soltarse, y empezar a soltar información rica. Entonces, es bueno empezar siempre con una pregunta bien abierta.

Luego hacemos preguntas suplementarias, tal vez esa señora se fue por las ramas, lo que es bueno también, porque divulga la información como a ella le sale, pero tenemos primero la pregunta que no soltó, por ejemplo, "entonces, cuánto ha vendido este mes" tal vez no lo ha dicho, no siempre va a ser necesario hacer la misma lista de preguntas complementarias, dependerá de la información que nos suelta, en eso tenemos que ser sumamente flexibles.

No es solamente hacer preguntas, es cómo ponemos en orden, no voy a empezar con temas muy sensibles, porque la señora seguramente no va a contestar nada. Entonces, dejaré los temas más sensibles para el momento final, incluso cuando he dejado de grabar, digo "muchas gracias señora, alguna otra cosa?", y muchas veces en ese momento, suelta una cosa extremadamente importante y tenemos que estar muy atentos.

Aquí tenemos un ejemplo del formato de la entrevista, tema negocio, pregunta generativa, preguntas suplementarias, y al final para cada tema podemos preguntar a la persona entrevistada de colocar un puntaje de uno a cinco, por ejemplo, cómo le ha ido en su negocio el último año, es mejor que

el anterior, pero, ella nos va a responder dando un puntaje entre uno y cinco; y para cada sección luego en el hogar también le vamos a preguntar eso ha tenido un impacto en tu hogar positivo regular, etc.

¿Cuáles son los tipos de pregunta que podemos hacer? Primero la forma puede ser cerrada o abierta, las cerradas requieren respuestas fijas o sea "sí" o "no", edad, etc. Las abiertas nos ayudan a conseguir su opinión, de algún proceso, la relación con su pareja, sobre personal de ONG, ese tipo de preguntas son más abiertas. También debemos de tener cuidado en el tipo de pregunta que hacemos, evitando preguntas que asuman que tienen cierto conocimiento que tal vez no tengan. También es bueno evitar las preguntas hipotéticas, es decir "Señora, si a futuro le pudiéramos brindar un producto de seguro, lo tomaría?" pues, es muy difícil para las personas predecir lo que van a hacer a futuro. También hay que evitar las preguntas abstractas, porque es muy posible que las personas terminen diciendo lo que ellas piensan que nosotros queremos escuchar, y queremos evitar eso.

Las preguntas vergonzosas, a veces tenemos que preguntar cosas muy sensibles, cómo pensar que deberíamos abordarlos? Siempre es bueno tener una actitud no hostil, no debemos actuar como si estuviéramos juzgando. Debemos poner las preguntas en tercera persona, nunca vamos a decir a un hombre "¿Usted golpea a su esposa?", no va a decirnos nada. Pero si decimos "¿Qué piensa de los hombres que golpean a sus esposas?" es ya mucho más neutro y podría abrir una puerta en vez de cerrar. Tenemos que tener también mucho cuidado con el vocabulario que seleccionamos, no vamos hablar de "morosos", sino de personas que no han repagado sus préstamos, porque "moroso" tiene muy mala connotación.

Otro factor es hacer hincapié en confidencialidad. Esa persona no nos va a soltar nada si nosotros no hemos pensado muy bien cómo vamos a respetar su confidencialidad y anonimato. Nosotros como investigadores tenemos esa responsabilidad de pensar cómo lo vamos hacer.

También hay otras técnicas, por ejemplo, las preguntas que requieren mucha memoria, deberían acompañadas de referencias, por ejemplo, "cuándo nació su hijo, en esa época en que estaba Alan García de presidente, se acuerda?" así paulatinamente no es muy difícil para las personas recordar cosas del pasado.

La fraseología de la pregunta es muy importante, deberíamos evitar a toda costa las preguntas que son con dos partes unidas, (preguntas de dos cañones), entonces, no podemos decir "¿Son adecuados los servicios de ahorro y el tiempo que pasan en la reunión?", porque puede decir sí a una parte y no a otra, por eso siempre es aconsejable separar las preguntas.

Y también tenemos que agrupar las preguntas en secuencia lógica, poniendo siempre las preguntas más complicadas al final.

Debemos cuidarnos pues no queremos inducir lo que ellos van a decir, tenemos que ser muy concientes de eso, pero a la vez necesitamos ser claros, en qué términos debería contestar, es decir son matices de diferencia, no podemos orientar. Entonces, tenemos que ver más o menos en qué términos podrían responder, pero sin inducir a una respuesta, y es bien difícil.

¿Se puede usar una grabadora?

Otras veces tenemos que ser muy sensibles a la situación, tenemos siempre que pedir permiso antes de grabar una información, "señora, por favor, para tener la información más completa ¿puedo grabar la entrevista?" A veces lo toman como un piropo, "soy importante", puede pensar. Creo que

idea sería que una persona haga las preguntas y la otra tome algunas notas, pero no como forma de interrogación, más que nada sería captar la máxima información posible, porque también re-escuchar todas las entrevistas grabadas va a ser una inversión de tiempo inmenso, una labor bastante laboriosa. Más bien, pienso que podemos captar todos los detalles que nos interesan anotándolos de forma que no les cohíba a las entrevistadas.

Cuando van dos personas a entrevistar, ¿no hay más hielo, más posibilidades de que la entrevistada se cohíba?

Depende mucho del carácter de la persona que estamos entrevistando, y depende, si nos ponemos frente a la señora seriamente con una lista de preguntas, evidentemente va a haber mucho hielo, si nos sentamos al lado en la esquina, ella va a estar apuntando, está bien, no hay problema, se olvida de que la persona está allí, todo depende de cómo lo hagamos y de juzgar más o menos como es esa persona y por eso se necesita calidades personales, creativas, sensibilidad.

Les adelantaré que el QUIP que hemos aplicado en Huancayo va a ser publicado y se puede acceder a esas copias en PROMUC. Allí se ve exactamente cómo se ha realizado paso por paso el recojo de la información, y también estamos sacando una nota práctica de que estamos en proceso de traducción al castellano, y eso también va a estar disponible, para que vean exactamente cómo se han realizado los casos narrativos y de forma estadística. A grandes rasgos, la idea es -como expliqué antes tener los diferentes temas- negocio, hogar, comunidad, que la señora misma da una cifra de cómo le ha ido en general en cada tema. Agregamos todas las cifras para cada tema y decidimos si es una persona que ha ganado o ha perdido o está allí no más. Eso no es más que el análisis estadístico, queremos entender cuál es el perfil de la persona que está siendo beneficiada por este programa y la que no, para luego cambiar las políticas de organización.

Reconocemos que el QUIP no es la panacea de estudios de impacto, pero tiene sus limitaciones evidentemente, pero es un método muy adecuado para superar el problema de atribución, además este protocolo es más que una herramienta, nos da lineamientos de cómo deberíamos aplicar las entrevistas semiestructuradas y esto en sí va a garantizar o por lo menos ayudamos a ganar más credibilidad para que sea más útil para nuestra organización y que la información va más allá que nuestra organización.

Preguntas y respuestas

RESPUESTAS DE KATIE

¿Nos puede dar algunas ideas sobre el enfoque CGAP, si es que hay alguna experiencia? Decía que acá en el Perú, PROMUC ha establecido cómo enfocar hacia los pobres, es decir, de esa tipología de experiencias hay otras como es, con la experiencia del CGAP que se ha recogido. ¿Puedes explicitar un poco más cómo es que el Quip supera el problema de la atribución? y en tercer lugar por todas las características que estabas mencionando, ¿qué debe imprimir las personas, por todas esas atribuciones no tendrían que ser bien entrenadas, para poder enfrentarse, poder recoger la riqueza que tienen muchas de las personas cuando son entrevistadas?

Entonces tu pregunta es en tres partes, la primera sobre el enfoque CGAP, anoto que va haber una charla de Miguel Ángel Jiménez del Banco Mundial que, justo va a hablar del PAT, del instrumento de medición de pobreza relativa, creo que es la persona más adecuada que yo para ampliar este tema.

En cuanto a la superación del problema de atribución, si una señora nos cuenta su historia personalizada, lo que le ha pasado, podemos fácilmente captar la causa–efecto, por ejemplo, "me estaba yendo muy bien en mi crédito pero allí se enfermó mi mamá y ya no podía dedicar tiempo al negocio, me sentí muy mal y perdí el control del negocio". Allí sabemos exactamente qué está causando que, no es como la encuesta en que vemos variables, (por ejemplo, las madres solteras no están sacando créditos altos pero no sabemos por qué), en este tipo de protocolo sí sabemos y podemos precisar. Siempre triangulando esa información con otras personas a la vez respetando la confidencialidad, para que sea la visión más completa de qué es realmente lo que ha provocado qué cambios.

Y la tercera parte, sobre la menor capacidad de los estudiantes universitarios, en un mundo ideal lo mejor sería contratar un antropólogo que se quedaría con esas señoras durante un período de más de un año, es una persona extremadamente preparada, que tiene mucha experiencia en cómo se pregunta, etc. pero vivimos en un mundo real en el que tenemos que considerar costos, recursos y tiempo. Entonces hay que aprovechar el potencial de los estudiantes, pero necesitan capacitarse para hacer entrevistas y tal vez sería más apropiado que los universitarios estén involucrados en la encuesta de base inicial, quizás allí podría ser más oportuno que ellos trabajen.

Quería preguntarte dos cosas: ¿el QUIP está en período de prueba o ya está validado? y ¿ha habido oportunidad de comparar los resultados, los logros de esta herramienta con otras herramientas similares?

El QUIP es un trabajo en progreso, es decir, se ha implementado en Zambia en el año 2000 en el África, y luego se ha implementado en el GCOD en Huancayo, que forma parte del consorcio PROMUC en agosto de este año. Ahora mismo está siendo implementado en Chimbote también en Caritas Felices. Luego, en noviembre va a estar aplicado en Cajamarca, es trabajo en progreso y para conseguir mayor credibilidad y aceptación de ese protocolo vamos a necesitar hacer mucho más experiencias.

Las ventajas relativas de usar ese protocolo contra otros métodos, ustedes las tienen que evaluar, no sé si acuerdan del cuadro de las diferentes debilidades y fortalezas de las diferentes metodologías, entonces ustedes deben discriminar y depende mucho del propósito de la investigación para definir qué herramienta sería la más apropiada.

En mi institución nunca hemos hecho un estudio de evaluación de impacto, y por supuesto nos interesa, ahora ¿esta herramienta facilita la interpretación y análisis de los datos, o esto queda sujeto a lo que quiero o lo que busco y en situaciones muy particulares?

Yo diría que sí, porque existe muchísima mística alrededor de cómo analizar los datos cualitativos, y justo ese protocolo ha sido elaborado para explicar muy sencillamente como hacerlo. Analizar paso por paso creo que ayuda bastante, justamente, esa ha sido la idea en su creación y también para estandarizar la información, para poder comparar muy bien las diferentes entrevistas usando los mismos indicadores y variables, entonces, eso sí ha sido realmente considerado.

Tú mencionaste que una de las fortalezas de este modelo es que permite a través de entrevistas semiestructuradas, poder hacer un análisis de causalidad que es mucho más complicado-aunque no imposible- con los métodos cuantitativos y digamos en el ejemplo que diste de la señora no sé cómo se puede pasar a la casuística a poder tener políticas. Tú dices cuál es el motivo de deserción, tienes un porcentaje de deserción, pero la señora puede ser un caso y quizás un caso no representativo de los motivos de deserción, ¿cómo puedes, a partir de allí, con este método proponer medidas para comprobar ese problema en la institución?

Es una excelente pregunta, no quiero entrar en un debate sobre cuál es la mejor forma de analizar la causalidad si usando los métodos cualitativos o los cuantitativos, porque también en lo cuantitativo se pueden hacer regresiones. Creo que ambos métodos pueden ser usados como complementos, si una señora dice que lo que más le satisfacería es que la tasa de interés baje ya que por eso no le está yendo bien en su negocio, ¿vamos a tomar en cuenta ese dato, y directamente vamos a bajar la tasa a cero para satisfacer a esa señora?, evidentemente que no, tenemos que ver lo que es factible para nuestra organización, usando otros criterios no es simplemente tomar a primera vista lo que las personas nos dicen, sino verificarlos y en eso nuestro propio criterio como organización, misión y en eso es importante triangular la información.

Pero lo que sí podría mostrar es, por ejemplo, si estamos entregando un servicio de capacitación y aunque estadísticamente no es representativo porque tenemos sólo 20 estudios de casos pero si encontramos que en 19 de los 20 casos dicen que no están satisfechos con la capacitación, tenemos que tomar con bastante seriedad y comprobar si lo que ellos están diciendo es congruente o incongruente con lo que la organización piensa que está haciendo y allí sí podríamos cambiar la política de la organización basándonos en esos datos.

No me queda claro si esta entrevista se hace a la totalidad, o a una parte de los usuarios o se toma una muestra, en una parte de tu exposición vi que se toma una muestra. Si es así como lo haces, ¿cómo conformas esa muestra? y otra pregunta está relacionada a la realimentación, porque me imagino que periódicamente se vuelve a tomar ese tipo de entrevista y más o menos cuál sería lo recomendable porque hay que verificar cuánto estamos avanzando en la toma de decisiones en función de las entrevistas.

Primero, lo que entendí es una inquietud de cómo hacer la muestra, qué criterios deberíamos tomar para seleccionar una muestra más pequeña. Entonces, eso dependerá del propósito de la

investigación, lo que sí puedo contarte es lo que hicimos en Huancayo, donde decidimos separar los diferentes perfiles de los clientes usando variables simplemente económicas como ventas, ganancias, rama, bienes, patrimonio del hogar, para poder distinguir digamos tres grupos, los que estaban en un mejor nivel económico, los que estaban en un nivel intermedio y los que tenían peores indicadores en esas variables. De esta categorización de tres, luego seleccionamos personas para entrevistar que tenían más o menos ese perfil y esa selección hicimos al azar.

¿Cada qué tiempo se vuelve a hacer?

En un mundo ideal no se haría una sola vez, sino cada tres meses, cada cinco meses se podría realizar durante un año. Repetir entrevistas de un año a otro siguiendo a las mismas personas sería muy interesante, muy rico, si es factible, si tenemos el dinero para hacerlo, lo interesante sería seguir a varias personas durante una trayectoria sabiendo que algunas de las personas a las que estamos haciendo el seguimiento van a salir del programa, entonces vamos a saber por qué salen, no pueden ser solamente clientes, sino ex clientes. Pienso que ese proceso podría ser enriquecedor para la organización.

Con la experiencia que tienes en lo que es ese tipo de estrategias para determinar encuestas, ¿quiénes son los mejores encuestadores, varones o mujeres, quiénes llegan mas a los objetivos que estamos trazando?; y la segunda es ¿cuánto tiempo te lleva terminar un QUIP desde el inicio, cuánto tiempo toma desde el inicio hasta terminado el proceso de información y los resultados que queremos obtener?

A nosotras nos llevó diez días realizar las entrevistas y apuntar los resultados en un anexo para que sean legibles. Los siguientes diez días nos pasamos haciendo el reporte entonces ese fue el total de tiempo requerido en ese caso. Pero eso dependerá de cuánta ayuda tenemos en la organización de microfinanzas, en hacer, coordinar las reuniones con las señoras, porque evidentemente si tenemos ese apoyo se va a cumplir más rápido.

La segunda parte, quién es mejor el hombre o la mujer, no puedo decir, creo que el entrevistador o una entrevistadora pueden ser igual de buenos. Sin embargo, si vamos a hablar de violencia doméstica, tal vez sería mejor una mujer, si queremos entrar en temas muy sensibles aunque no quiero decir que no funcionaría con hombres, pero más que nada tenemos que ser muy sensibles en este asunto, pero no se puede decir definitivamente sí o no.

TALLER II

"Estrategias de gestión para la sostenibilidad financiera"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Ing. Ricardo Skertchly
Colcami - México

Estr
sost

Ricard

1. In

Hablar de
Sin emba
la metodo
permaner
áreas, co
este taller

El propós
estrategia
enfoque
comunale

Para cent
estructura
temas ce
determina
, y un marc
plenarias p
En la terc
consideraci
la estructu
institución

2. Ma

Establecen
de una en
lograr la so
como el ma
mapa para

* Director Ejec

Estrategias de Gestión para la sostenibilidad financiera

Ricardo Skertchly Molina*

1. Introducción

Hablar de estrategias para la sostenibilidad financiera no es, sin lugar a dudas, un tema nuevo. Sin embargo, en este foro de gran importancia para los programas de microfinanzas que utilizan la metodología de Bancos Comunales (MBC), es importante renovar el tema. Esto es, al reto permanente de la sostenibilidad financiera hay que agregarle los avances del sector en otras áreas con el fin de enriquecerlo, de compartir experiencias, de analizar resultados y, hablando de este taller, proponer caminos para idear las estrategias efectivas para la sostenibilidad financiera.

El propósito es, entonces, el discutir el reto de la sostenibilidad financiera y la formulación de estrategias para alcanzarla, con la aclaración importante de que hay que mantener siempre un enfoque del alcance de los grupos de población atendidos bajo la metodología de bancos comunales.

Para centrar el análisis, hacerlo de manera ordenada y llegar a una conclusión válida, hemos estructurado este taller en tres partes. Primero vamos a repasar el marco conceptual tocando tres temas centrales: el concepto significado e importancia de la sostenibilidad financiera, la determinación de la tasa adecuada de interés – aquella que permite la sostenibilidad financiera - gran marco de referencia para la planeación estratégica. En seguida haremos un resumen de las ponencias previas al taller, donde se discutieron puntos de mucha relevancia para la sostenibilidad. En la tercera parte nos enfocaremos propiamente al trabajo de taller; vamos a plantear las consideraciones para formular estrategias, cómo formular estrategias y, finalmente, vamos a discutir la estructura de las estrategias para que después cada quien haga el trabajo particular para su institución.

2. Marco conceptual, la sostenibilidad y la planeación estratégica

Estableceremos como base del taller el concepto y los factores que intervienen en la sostenibilidad de una entidad de microfinanzas. En seguida haremos un planteamiento de cuatro pasos para lograr la sostenibilidad. Después vamos a definir una metodología para la planeación estratégica como el marco indispensable para determinar estrategias de gestión Se trata, pues, de definir un mapa para poder llegar a donde queremos llegar.

* Director Ejecutivo de Coicami

2.1 Concepto, significado e importancia de la sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es la capacidad que tiene la institución de microfinanzas para ofrecer los servicios financieros de manera permanente y sin depender de subsidios o donaciones. La siguiente figura muestra el "rompecabezas de la sostenibilidad"[1]. Existen cinco variables que determinan la sostenibilidad:

EL ROMPECABEZAS DE LA SOTENIBILIDAD

Consorcio Latinoamericano en capacitación en refinanciamiento

1. Alcance

Definir la sostenibilidad sin tomar en cuenta el alcance a la población objetivo de la institución sería como en aquella escena de Alicia en el País de las Maravillas cuando ésta se encuentra con el gato en un punto del que parten diversos caminos:

> "Gatito de Cheschire-…. ¿querría decirme, por favor, que camino debo tomar para salir de aquí?"
>
> -eso depende mucho de el lugar donde quieres ir - dijo el gato
>
> -me da lo mismo el lugar…-dijo Alicia
>
> -entonces no importa que camino tomes."[2]

En efecto, a menos que se tenga claro a donde se quiere llegar, que se tenga un propósito, un objetivo, cualquier camino da lo mismo. En este sentido, El punto de partida es establecer con claridad la población objetivo y, entonces, determinar bajo que condiciones la institución puede ser sostenible. Es decir, siguiendo al gato de Cheschire, escoger el camino adecuado para la sostenibilidad

1 Tomado de David S. Gibbons y Jenniler W. Meehan Moving Towards Institutional Financial Self sufficiency while maintaining commitment to the poorest. The Microcredit Summit, 1999

2 Carrol Lewis. Alicia en el país de las maravillas. Edicomunicaciones, S.A. España, 1999. Página 66.

2. Efectividad – costo

La institución debe preguntarse permanentemente qué tan efectiva y eficiente es en ofrecer servicios financieros a su población objetivo. La eficiencia y la eficacia siempre se verán reflejadas en los costos de operación.

3. Calidad de la cartera

La calidad de la cartera, es decir la capacidad para prestar y recuperar los préstamos, tiene un efecto determinante en la sostenibilidad porque ésta involucra dos rubros de costo muy significativos, la formación de reservas para hacer frente al riesgo y los castigos de cartera por préstamos no recuperados.

4. Rendimiento esperado sobre el capital

Si bien es cierto el propósito central de las instituciones de microfinanzas es la de proveer servicios financieros a la población excluida de la banca convencional, también es cierto que esto no puede ser factible si no se cuida el capital. Cuidar el capital significa dos cosas: mantener su valor en el tiempo y construir el capital para el crecimiento de la institución. Ambos aspectos determinan un rendimiento esperado sobre el capital.

5. Tasa de interés apropiada

Las cuatro variables anteriores se combinan para determinar la tasa de interés apropiada que va a permitir la sostenibilidad financiera de la institución. Esto es, cuál es la tasa de interés que debe aplicarse a los préstamos para poder cubrir los costos de operación, los costos derivados de la calidad de la cartera y la rentabilidad requerida para mantener y construir el capital de la institución.

Es evidente que cada institución, a partir de comprender y analizar estas cinco variables, puede medir el nivel de sostenibilidad institucional. Tal como se muestra en la siguiente figura, la sostenibilidad tiene un significado trascendental en la vida de la institución. De la sostenibilidad depende tanto la viabilidad de la institución en tiempo como la capacidad que ésta va a tener para poder llegar a más población que necesita de servicios financieros apropiados.

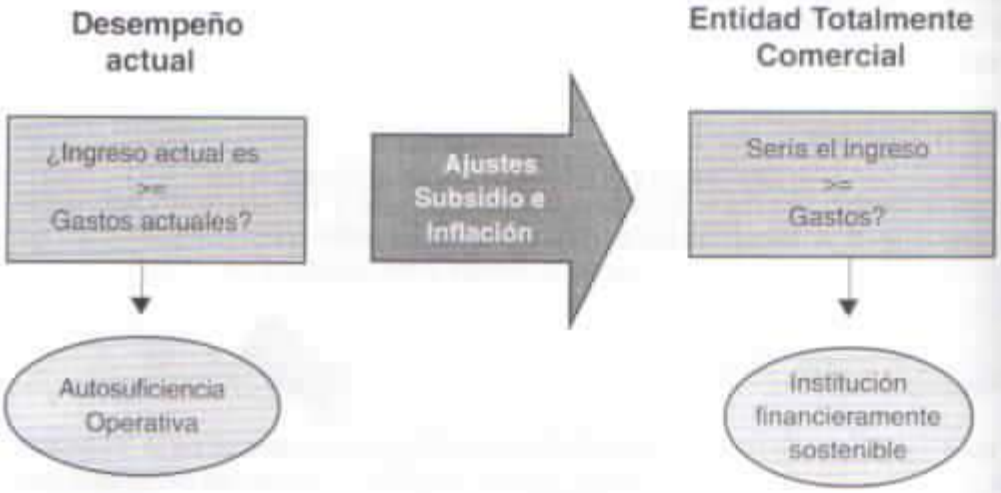
2.2 La tasa adecuada de interés

La determinación de la tasa de interés adecuada se puede decir que es el punto de partida para comprender cómo está la institución, con relación a la sostenibilidad, desde un punto de vista muy objetivo.

Vamos a plantear los cuatro pasos que recomienda Gibbons[3] para el análisis de la tasa adecuada de interés:

3 Op. Cit.

MEDICIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



Consorcio Latinoamericano en capacitación en refinanciamiento

Paso 1: *Minimizar el costo del crédito para la población de menores ingresos*

Lo primero es identificar y analizar la estructura de costos de la institución. Determinar en qué medida cada componente del costo interviene en el desempeño financiero de la institución. Este análisis debe permitir identificar cómo está la eficiencia de la institución y en dónde hay posibles mejoras. Aquí se pueden aplicar, como estrategia general una serie de medidas para mejorar la eficiencia, tal como se muestra en la siguiente figura que busca responder a la pregunta ¿cómo mejorar la eficiencia productiva?.

Paso 2: *Mantener la Calidad de cartera*

Como ya se indicó, mantener la calidad de la cartera tiene un efecto determinante en el costo y en las posibilidades de sostenibilidad financiera. Se puede afirmar, entonces, que a menos que la cartera se mantenga dentro de los rangos aceptables de calidad – en morosidad y castigos – la sostenibilidad es imposible.

Paso 3: *Tasa de interés apropiada*

La tasa de interés apropiada, para cubrir los costos operativos, financieros y de la calidad de cartera, se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$TAI = \frac{\text{Costos operación Ajustados} + \text{Reservas y castigos} + \text{costo financiero Ajustado}}{\text{(cartera promedio anual} - \text{castigos de cartera)}}$$

¿CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA?

Consorcio Latinoamericano en capacitación en refinanciamiento

Paso 4: *Obtener la rentabilidad requerida*

Además de cubrir los costos de operación y los costos de la calidad de la cartera – formación de reservas y castigo de cartera -, las instituciones deben mantener y construir su capital. Esta es una condición indispensable tanto para la sostenibilidad como para el crecimiento. La IMF debe decidir cuál tiene que ser su rentabilidad para cumplir con este requisito de mantener y construir el capital. De esta forma, a la tasa determinada en el paso 3, se le agrega la tasa de rendimiento que debe generar la cartera con relación al capital.

2.3 Marco para la planeación estratégica

Vamos a utilizar un procedimiento de planeación estratégica muy estándar. El proceso consta de seis pasos esenciales que conducen a determinar los objetivos más apropiados a las condiciones de la institución y del entorno en el que se desempeña y a idear las estrategias para alcanzarlos.

El proceso de planeación se muestra en la siguiente figura y consta de los seis pasos que a continuación se describen:

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Consorcio Latinoamericano en capacitación en refinanciamiento

Paso 1: Análisis del entorno

El primer paso del cual depende que tan completo y alineado al contexto externo, es el plan estratégico es el análisis del entorno. Se trata de identificar y analizar las variables, los acontecimientos y, en general, todo aquello que determina la situación actual, así como las grandes tendencias en el sector de las microfinanzas.

Paso 2: Análisis interno

El análisis interno consiste en determinar y analizar los indicadores que describen el desempeño de la institución. En analizar las condiciones y el comportamiento de la organización, el trabajo de la gerencia y el consejo directivo, el estilo gerencial y, en analizar cuidadosamente el desempeño de la institución con relación a sus capacidades.[4]

Paso 3: Identificación de fortalezas y debilidades

A partir de los resultados de los primeros dos pasos, se deben identificar las fortalezas y debilidades de la institución. Las fortalezas son lo que la institución está haciendo bien, aquellos aspectos en donde su desempeño, su organización, su tecnología y su estructura presentan condiciones favorables, tanto actuales como futuras. Las debilidades, por el contrario, representa lo que la organización no está haciendo bien: errores de operación, procesos ineficientes, organización y personal sin buen desempeño o preparación adecuada, cuellos de botella, etc.

4 El análisis interno se puede realizar a partir de aplicar el método de Benchmarking que consiste en comparar y analizar los indicadores de desempeño de la institución con relación a los indicadores del sector de las microfinanzas. Véase:
Performance Indicators for Microfinance Institutions
TECHNICAL GUIDE
3rd Edition
MicroRate & Inter-American Development Bank. Sustainable Development Department
Micro, Small and Medium Enterprise Division
Washington, D. C., Julio 2003

Paso 4: *Identificación y análisis de oportunidades y amenazas*

A partir de los resultados de los tres pasos anteriores, se conceptualizan las condiciones del entorno en la forma de oportunidades y amenazas. Las lista de oportunidades representa las condiciones del entorno que la institución puede aprovechar para su operación actual y, sobre todo, futura. La lista de amenazas está compuesta por los acontecimientos o condiciones del entorno, tanto actuales como razonablemente previsibles, que pueden afectar negativamente a la institución, a su operación y viabilidad actual y, evidentemente, futura.

Paso 5: *Definición de los objetivos bajo la fórmula del éxito*

Una vez que conocemos y hemos conceptualizado tanto en entorno como las condiciones y características internas de la institución, estamos en posibilidades de definir o enunciar los objetivos de mediano y largo plazo. Para ello nos vamos a referir a lo que se conoce como la fórmula del éxito:

Éxito = Fortalezas + oportunidades

Esto quiere decir que si la institución quiere lograr lo que se propone, sus objetivos, esto sólo es posible si están alineadas las fortalezas con las oportunidades. Es decir, el éxito se alcanza cuando se escoge, de entre la lista de oportunidades, aquellas que pueden ser aprovechadas porque la institución cuenta con las fortalezas – capacidades – para poder hacerlo.

Paso 6: *Formulación y análisis de estrategias para alcanzar los objetivos*

El sexto paso consiste en formular las estrategias – conjunto de acciones- para lograr los objetivos. Nos vamos a referirnos a esta tarea en el apartado 4 de este documento. Vale señalar que debe quedar claro, hasta aquí, que las estrategias solo pueden identificarse, analizarse y se puede decidir por las más apropiadas, siempre y cuando se hayan seguido los pasos anteriores.

3. Las grandes tendencias en la práctica de los bancos comunales y las estrategias alternativas para la sostenibilidad

En las plenarias previas a este taller, sin duda se han tocado temas muy relacionados al asunto de la sostenibilidad financiera y las estrategias de gestión para alcanzarla. Vamos a hacer un resumen breve de los puntos más sobresalientes:

3.1 Las grandes tendencias

Se observan tres grandes tendencias en la práctica de la metodología de Bancos Comunales. Estas tendencias obedecen a su vez a tres estrategias distintas para atender a los segmentos de población de menores ingresos, mismas que tienen un efecto en la eficiencia y la sostenibilidad:

1.1 Mantener el modelo en su esencia y mejorar la eficiencia institucional

1.2 Transformar el modelo para mejorar la eficiencia y la cobertura de mercado

1.3 Aplicar el modelo para la diversificación de productos y mejorar el alcance

Hemos descrito tres grandes estrategias en la aplicación del modelo de BC en América Latina y el mundo y la comparación de las tres estrategias nos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las tres estrategias son válidas y demuestran la importancia de los BC en los servicios financieros a los segmentos de población más pobres.

2. La aplicación de una u otra estrategia depende de las condiciones particulares de cada institución, de la misión de la institución, de las condiciones del entorno y de las oportunidades que se identifiquen, en especial las oportunidades para el crecimiento y la penetración del mercado.

3. Estamos en una transición importante en el sector de las microfinanzas que va del monoproducto al multiproducto. De hecho, esta es una estrategia eficaz para enfrentar los retos de sostenibilidad y de expansión. Es decir, anteriormente a las instituciones se les identificaba y agrupaba según la metodología de crédito y cada vez más vamos a ver que las instituciones atienden a diversos segmentos de mercado y que se definen productos específicos para asegurar una atención de calidad.

4. Las instituciones entienden cada vez mejor a los clientes y este entendimiento lleva a la segmentación de mercado y, en consecuencia, a la institución multiproducto. La institución multiproducto es una estrategia para mejorar la escala y el alcance.

3.2 Estrategias alternativas para la sostenibilidad

Por otra parte, de la plenaria de estrategias de expansión y sostenibilidad, podemos extraer conclusiones muy importantes que establecen estrategias alternativas. Estas deben ser exploradas por cada institución para analizar hasta donde se acercan a sus condiciones particulares y decidir en consecuencia:

PROMUJER DE BOLIVIA

Plan de crecimiento y sostenibilidad a cuatro niveles

1. Asociación (banco) comunal
2. Centro focal
3. Regional
4. País

Para cada nivel

1. Metodología probada
2. Estructura definida
3. Estrategias específicas

Entre las estrategias específicas más sobresalientes para cada nivel:

- Autogestión de los bancos comunales, control de deserción
- Centro de costos
- Préstamos adicionales para cada socia
- Terciarizar –outsourcing-, diversificar productos

COMPARTAMOS

Define, en resumen cinco líneas de acción:

1. Objetivos de Masificación y Autosuficiencia Institucionales (Desarrollar las capacidades Institucionales).
2. Metodología estandarizada, con auditorias metodológicas
3. Madurar la cartera (Lealtad), - retención -.
4. Conocer a tu Cliente y sus necesidades, (Campo) - tener a tu mejor gente en contacto con el campo.
5. Sistema de Información – (horno de la panadería).

CATHOLIC RELIEF SERVICES

La meta de sostenibilidad está íntimamente ligada a la expansión. Para lograr ambas metas, las instituciones deben:

1. Conocer muy bien su mercado, las tendencias y su propia situación
2. Mantener un enfoque en el cliente
3. Manejar la IMF con un enfoque empresarial integrado lo que significa tener metas e indicadores de desempeño
4. Desarrollar un proceso permanente de retroalimentación de parte de los clientes a través del monitoreo de su satisfacción

4. Formulación de estrategias

Antes de pasar propiamente a la formulación de estrategias, vale la pena detenerse un momento a definir ese término que es usado con mucha frecuencia y con mucha ligereza como si se tratara de un concepto simple, trivial.

El concepto de estrategia, como lo define Ansoff, quien introdujo el concepto en los 70s, es el medio para conseguir un fin. Aplicado a nuestro caso, es el medio para conseguir la sostenibilidad. Lo define, además, como un conjunto de reglas para la toma de decisiones respecto al comportamiento de la organización. Así, los objetivos representan los fines de la organización y las estrategias los medios para alcanzar los objetivos.

Sin embargo, hay que insistir en que la definición de estrategias es una labor compleja en la que intervienen, como ya vimos en paso 6 descrito dentro del proceso del apartado 2.3: objetivos, metas, conceptos, técnicas, reglas, políticas, estilos de gerencia y, por si fuera poco, las diversas variables que determinan el entorno en el que se desempeña la institución.

Para propósitos de nuestro taller y para facilitar el entendimiento y la formulación de la o las estrategias, vamos a definir estrategia como:

Un conjunto condicionado – por el entorno – de acciones coordinadas y orientadas al logro de un objetivo.

Dos características o propiedades resaltan en esta definición:

1. La estrategia está condicionada el entorno y a la acción de agentes externos a la organización

2. La estrategia toma en cuenta el efecto de las acciones en cada uno de los componentes de la organización y las posibles interacciones que puedan ocurrir.

De aquí que, la formulación de estrategias sea una tarea complicada en la que la gerencia debe comprender el entorno, analizar y prever los efectos en la organización y suponer y monitorear los resultados esperados.

Consideremos que ya hemos pasado por el proceso de planeación estratégica y tenemos definidos los objetivos. El paso ahora es determinar cómo es que vamos a lograr los objetivos planteados. De manera esquemática, se deben definir tres estrategias asociadas de una u otra manera a los objetivos del plan estratégico:

1. *Estrategia de mercado*

Dónde competir. Por ejemplo, las instituciones analizadas definen la masificación como una estrategia que contribuye a dos objetivos: el crecimiento y la sostenibilidad. También la diversificación de productos o el ofrecer un préstamo adicional a socias de los bancos que cumplen con ciertas características, son también líneas de estrategia.

2. Estrategia de operación

Cómo competir y utilizar los recursos humanos y tecnológicos de la institución. Por ejemplo, la autogestión de los bancos comunales, la reingeniería de los procesos – por ejemplo qué hacer con la famosa cuenta interna –, el cuidado extremo sobre la estandarización y las medidas para entender y mantener la lealtad de los clientes son estrategias de operación

3. Estrategia financiera

Cómo usar los recursos financieros de la institución. Por ejemplo, la determinación de la tasa apropiada de interés, estrategias de precios diferenciados.

En realidad, se puede afirmar que el propio seguimiento de todo el proceso antes descrito, genera una enorme ganancia en quienes participan, en términos de conocimiento externo e interno, así como la reflexión acerca de las diversas situaciones del entorno y de la institución y el efecto del primero sobre la institución. Si bien no hay tal cosa como una receta de cocina para formular estrategias, el proceso descrito contribuye a ir ganando experiencia e ir mejorando notablemente las habilidades para formularlas y la calidad de las estrategias.

En resumen y hay que tener cuidado de no tomarlo de una manera simplista:

1. Cuando uno sabe hacia dónde va, qué hay afuera y qué tiene adentro, entonces puede definir sus objetivos. Cuando se han definido los objetivos viene la tarea compleja de reunir todos los elementos anteriores para diseñar las acciones, esas son las estrategias, y para llevarlas a cabo se organizan todas las actividades y recursos con responsabilidades definidas, tiempos y recursos, en función que se optimicen los mismos, esto es un plan operativo.

2. Así mismo es importante destacar que un proceso de Planeación Estratégica en una entidad de microfinanzas que no cuente con herramientas financieras, es un proceso incompleto. A menos que se tengan los números y la forma de analizarlos y estructurarlos de diversas maneras, es difícil, sino es que imposible, tomar buenas decisiones financieras y, hay que tener muy presente estas afectan y determinan en buena medida la sostenibilidad financiera.

TALLER III

"Administración de recursos humanos en base a competencias"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Silvia Calápiz
Compartamos - México

Ad
en

Silvi

Antes q
quien le
experiem
ser muy

Tengo u
proponié
ser hum
crecido,

El segun
factor es
hablar de
hacia afu
adentro y

Un terce
con las co
que dam
cultura, q

Un cuarto
como un

Antes que
una organ
llegar hac
que prest
avanzar, p
voltear hac
nuestros n

Quiero que
a lo mejor
nuestra mi
estamos b

* Licenciada e
del Instituto

Administración de Recursos Humanos en Base a Competencias

Silvia E. Calápiz Avalos[*]

Antes que nada quiero agradecer a la Mesa la invitación que nos hicieron a *Compartamos* y a quien les habla, espero que estas dos horas nos las pasemos muy bien, charlando sobre las experiencias que hemos tenido en *Compartamos*. También quisiera que estas dos horas pudieran ser muy participativas con preguntas de ustedes.

Tengo una presentación un poquito extensa tal parece que el tiempo es corto, vamos a empezar proponiéndoles cuatro objetivos: primero, compartir las experiencias y también aprender de otros, ser humildes. *Compartamos* ha crecido mucho, hoy voy a dar una semblanza de cómo hemos crecido, también quiero darles algunos indicadores de recursos humanos.

El segundo objetivo, es hablar de la profesionalización en la administración de personas como un factor estratégico en el crecimiento institucional. Los días que hemos estado aquí hemos escuchado hablar de indicadores, clientes, de qué más le podemos ofrecer a los clientes, de nuestras instituciones hacia afuera y me gustaría aprovechar este espacio para hablar de nuestras instituciones hacia adentro y –obviamente- la administración de personas como algo muy importante para el crecimiento.

Un tercer objetivo es definir los elementos que conforman la cultura organizacional y su relación con las competencias laborales, tenemos que ver al sujeto que viene a trabajar con nosotros, tenemos que darnos cuenta qué somos como institución, cuáles son nuestras fortalezas, cuál es nuestra cultura, qué podemos ofrecerle al colaborador.

Un cuarto y último objetivo es platicarles un poquito de la administración en base a competencias como un área técnica en la administración de personas.

Antes que nada quiero empezar con esta frase: "Nada es más importante en la administración de una organización que el apoyo de todos sus integrantes", alguien puede tener un sueño y le cuesta llegar hacia allá, pero si no está acompañado por los colaboradores, si no hay un grupo de gente que preste sus manos, su alma, a conseguir ese gran sueño, podremos hacer poco, podremos avanzar, pero podremos hacer poco, esto es con lo primero que quiero empezar, tenemos que mirar hacia dentro, ver quiénes están colaborando con nosotros y hacer que nuestra gente comparta nuestros mismos sueños, este es un gran reto.

Quiero que reflexionemos acerca del trabajo en la institución en que cada uno de nosotros trabaja, a lo mejor tomamos el trabajo como algo pasajero o a lo mejor estamos tomándolo como parte de nuestra misión en la vida y si pensamos así, tenemos que ver con quién nos juntamos, a lo mejor estamos buscando novió o novia.

[*] Licenciada en Pedagogía, con la especialidad en Recursos Humanos y Psicoterapia Gestalt, Master en Administración de Negocios, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Actualmente, es Directora de Personas de la Financiera Compartamos.

Pregunto ¿Cómo quisieras que sea la persona con quién quieres compartir tu vida?

Respuesta de un asistente: *Perseverante, honesto, luchador, que crea en Dios.*

Entonces del mismo modo, decimos qué características debe tener la organización en la que quiero trabajar, dejar mis mejores años, aportar.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante hablar de la cultura organizacional, que es un conjunto de creencias, de valores, que es importante tomar en cuenta, para poder crear una sinergia entre los colaboradores y la institución.

Vamos a hacer un recorrido rápido por *Compartamos* para que ustedes vean cómo hemos ido creciendo y lo que hemos ido haciendo, esto es un poco la semblanza operativa de lo que ha sido.

Empezamos hace 13 años como una ONG, como muchos de ustedes, en el camino hemos estado creciendo muchísimo. En 1993 teníamos 1,747 clientes y en junio del 2003 llegamos a los 192,944. Estas son cifras de planeación pero ya la pasamos, tenemos más de 200 mil clientes, se imaginarán cómo crecimos también en lo que es infraestructura y en cuanto a recursos humanos.

BREVE HISTORIA DE COMPARTAMOS

1	**Piloto**	1990-1993	Primeras experiencias basadas: bancos comunales	Clientes: 1,747
2	**Modelo de crédito**	1993-1995	Crecimiento de Oaxaca y Chiapas, producto GDI´s	Clientes: 17,500
3	**Autosuficiencia Operativa**	1995-1997	Las utilidades son fuente de financiamiento	Clientes: 32,254
4	**Autosuficiencia Financiera**	1997-2000	Se concreta posibilidad de masificación con una SFOL (Sociedad Financiera Regulada)	Clientes: 64,141
5	**Financiera Compartamos**	2001-2003	Se accede a fuentes de financiamiento comerciales nacionales e intenacionales	Clientes: 192,944

De cinco colaboradores que habían antes, soñadores empezando con un programa de microfinanzas, hoy somos 1,045 personas trabajando en esta institución. Los cambios que hemos tenido que ir sufriendo en cuanto a administración de personal, son importantes. Hemos tenido que implementar tecnología, hoy día estamos implementando un *software* que nos está ayudando a la administración de la gente, la información se vuelve tremenda, tenemos que ser muy rápidos, muy flexibles para

poder soportar el crecimiento de *Compartamos*. Nuestra planilla crece a un ritmo de 1.2% cada mes y lo tenemos que hacer de forma organizada. Ustedes conocen la extensión de la República Mexicana que es muy grande, y necesitamos estandarizar los procesos para ir creciendo de manera sostenida, porque es muy difícil crecer de un lado muy fuertemente y del otro no, o una gente creyendo que Financiera *Compartamos* es una cosa en la parte norte de la república y en la parte sur creer que es otra. Entonces, allí hemos tenido que hacer mucho en cuanto a nuestros procesos de recursos humanos para crecer de manera sostenida y estandarizada en todas partes de la república donde tenemos presencia.

¿Cuál ha sido nuestro gran descubrimiento para poder tener este ritmo de crecimiento y para que como área de recursos humanos podamos dar ese soporte al crecimiento de la empresa? Nosotros crecimos con una cultura organizacional muy fuerte, a la que todos en casa le llamamos mística, no le llamamos cultura organizacional. Mística es como este espíritu que tenemos todos y que nos hace seguir adelante y seguir luchando para alcanzar a más personas en la república mexicana.

¿Qué es mística y qué es la cultura organizacional? aquí en esta definición un grupo de personas que llegaron se establecieron y dijeron "es esto lo que se permite hacer en esta institución", pero de todas maneras pasa el tiempo y hay nueva gente y vemos que esta nueva gente vuelve a replantearlo de manera que la cultura organizacional es algo vivo, que si bien se estableció en una ocasión se sigue llenando de nuevas ideas y como personas recuerden que somos perfectibles, estamos creando el proceso.

Misión

Dentro de la cultura organizacional una primera parte de la cultura organizacional es la misión. Ella nos va indicando qué tenemos que hacer, he escuchado esta semana en el Foro misiones muy bonitas y si no nos desviamos de la misión seguro la vamos a lograr, el problema está cuando nos desviamos de ella, debemos hacer una cosa y nos vamos por el otro camino.

La misión, en muchas ocasiones, son recomendaciones que nos dan, es la razón de ser, debe ser clara, compartida, debe ser comunicada entre todos nuestros colaboradores, y eso es muy importante porque imagínense si el director general de una organización dice "quiero ir para allá", pero toda la gente que estoy contratando no sabe para dónde queremos ir, gran problema, ¿no? Entonces la misión forma parte de la cultura organizacional y es muy importante.

En *Compartamos* nuestra misión dice "somos una institución con responsabilidad social, comprometida en llevar servicios financieros adecuados a la gente emprendedora, que vive en condiciones desfavorables, generando oportunidades de crecimiento económico y social". Esta es nuestra misión como gran camino, que tenemos que lograr.

Visión

Hay un segundo elemento de la cultura organizacional que es la visión, que es como una gran estrella que nos dice adónde queremos llegar.

Valores

Un tercer elemento muy importante son los valores. Cuando buscamos una organización para trabajar me imagino que muchos queremos buscar una institución que tenga valores y además lo más

importante es que los compartamos, que tengamos valores comunes. Eso es una de las piedras angulares de la cultura organizacional.

En *Compartamos* tenemos seis valores, el más importante de los cuales es la persona. Somos una institución muy enfocada a la persona, llámese colaborador, cliente, accionista, proveedor. Podría considerar que tenemos una filosofía humanista. Vamos a ver un video con el cual capacitamos a nuestros colaboradores en el curso de inducción hablando de los diferentes valores, y específicamente del valor de la persona, para no hablarles de todos los valores, que para nosotros es un valor central.

Pregunta de un asistente: *Los valores son muy importantes, pero qué tienen que ver los principios, ¿hay una diferencia entre principios y valores?, porque todo el mundo afirma que tiene valores, incluso los ladrones tienen valores, dicen. Si decimos vamos a pasar sobre los valores, algo tienen que ver los principios, podría aclarar este tema por favor.*

Sí, claro, recordemos que hay valores universales como por ejemplo la bondad, la bondad es un valor aquí, en China, en cualquier parte del mundo y los principios como que van siendo un poquito más terrenales, porque los valores siempre son como algo utópico suenan a inalcanzables, pero los principios van siendo más terrenales, los principios en nuestro caso en *Compartamos* tienen un matiz de mucha aplicación, muy pragmáticos.

Por ejemplo, en *Compartamos* nuestro primer principio es encontrar en el servicio nuestra razón de ser, allí estamos hablando de un valor universal que pudiera llamarse, bondad, generosidad, pero ya lo estamos haciendo muy práctico estamos diciendo el servicio es nuestra razón de ser y digamos que todos estos comportamientos están ligados a este principio. No sé si respondí a su pregunta. Entonces vamos a ver el video.

Después de ver el video podemos decir que la persona es nuestro valor más importante y sobre él tenemos diferentes comportamientos que hacen que la persona sea más que un título muy bonito. Muchas de las prácticas en el área de recursos humanos están dirigidas a reconocer el valor de la persona, a reconocer que la persona puede ser capaz de cambiar, aprender, y crear una institución donde no esté prohibido equivocarse, donde se aprenda, donde si alguien tiene un error aprendamos juntos. Es la filosofía que impera en todas nuestras actividades, no sólo en el área de personal sino en todas las que conforman la institución, el área de riesgo, de desarrollo de producto, comercial, de sistemas, administrativa. Entonces estos seis grandes valores, digamos que se permean en toda la institución.

Liderazgo

Un cuarto elemento de la cultura organizacional es el liderazgo, hay instituciones que claramente tienen un estilo de liderazgo con las cuales decidimos entrar o no entrar, por ejemplo, una institución militar con un estilo vertical, totalmente autoritario. Pregunto ¿cuál es el estilo de liderazgo que tiene la cultura organizacional de sus propias organizaciones?, ¿somos participativos, democráticos o autoritarios? Eso determina mucho la cultura organizacional.

Pregunta de un asistente: *¿Podría aclaramos la diferencia entre un liderazgo tipo militar y un liderazgo tipo participativo y democrático? Creo que hay problemas en cada uno de ellos, existe todo un proceso de maduración, es por eso que a veces se opta por un liderazgo militar porque los participantes no contribuimos a que la institución sea mejor, lo ideal sería que participemos todos porque todos tenemos la solución.*

Definitivamente, creo que el estilo de liderazgo en muchas organizaciones se va dando de acuerdo al nivel de madurez de la organización, eso es muy lógico porque cuando las organizaciones empiezan y todos somos muy participativos al comienzo a lo mejor perdemos rumbo, ¿verdad? Cuando empezamos una organización necesitamos objetivos muy concretos, necesitamos ordenarnos, entonces eso lo logramos, pero cuando ya tenemos lo básico totalmente definido, entonces podemos empezar a tener nuestros estilos.

Ahora eso no significa que una organización que empiece no sea participativa, en *Compartamos* creo que nuestras prácticas son muy participativas, la misión que ustedes vieron allí no la diseñaron los directivos, la diseñó la gente, hicimos una serie muy grande de visitas a las regiones, para que entre todos diéramos ideas, tuviéramos una misión que compartiéramos.

Respondiendo a la pregunta, creo que tiene razón, el liderazgo depende mucho de la madurez de la organización. Una de las diferencias clásicas que podemos ver es que en un liderazgo participativo, la gente participa de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba u horizontal, mientras que en un liderazgo autoritario muy pocas posibilidades tiene la gente de participar en la toma de decisiones.

Pregunta de un asistente: *Con respecto al video que nos ha mostrado de hacer ideal a la persona, cliente, colaborador y accionista, ¿cómo conjugar o integrar a esta persona dentro del marco de los valores que tiene* Compartamos?

Lo primero, si no tenemos la misma esencia y sólo juega diferentes roles estaríamos perdidos, para nosotros la persona es única, es irrepetible y juega diferentes roles. Pero definitivamente si perdemos el foco donde decimos que la persona es única e irrepetible, tiene dignidad, merece respeto sea cual sea su rol, entonces seríamos una institución diferente para los accionistas, diferente para los clientes, diferente para nosotros como colaboradores.

Lo que vemos es a la persona integral desde el punto de vista social, espiritual, de conocimientos etc., y es con ese enfoque que tratamos de satisfacer a todas las personas que entran, o tienen contacto con la institución dependiendo de su rol. Al accionista, por ejemplo, le damos un retorno sobre su inversión, al colaborador le damos crecimiento personal y profesional, a nuestros clientes les damos las oportunidades con los créditos que les otorgamos, de tener mejores negocios, digamos que esa es nuestra filosofía en cuanto al valor de la persona.

Desempeño

El desempeño es otro factor clave de la cultura organizacional. Hay organizaciones donde el desempeño brilla por su ausencia, todo el mundo trabaja y siente que trabaja muy bien pero sin medidores, indicadores de evaluación. Últimamente ha habido una corriente muy grande acerca de cómo vamos a evaluar a la gente, ya hay medidores de desempeño, allí tenemos unos sencillitos de jefe-colaborador: te sientas cada seis meses y me dices cómo me has visto y te digo cómo te he visto etc. Hay otros más sofisticados, donde entra todo el mundo a participar en la evaluación de alguien, lo que si es bien importante es cómo nos vamos midiendo, cómo medimos el desempeño, y eso tiene muchísimo que ver en *Compartamos* por lo menos, tiene mucho que ver con cómo remuneramos a la gente, a nuestros asesores, a nuestros promotores, tienen indicadores de desempeño que hacen que ellos vayan trabajando y vayan ganando como su desempeño lo permita.

En caso de los trabajadores administrativos, también tenemos medidores muy específicos de desempeño, que tampoco son impuestos, participamos en ellos en poner nuestros estándares. Hay instituciones que no miden su desempeño y otras en que todo lo miden.

Estructura

El otro factor es la estructura, con qué estructura contamos, estructuras horizontales, estructuras verticales, las tendencias son que las estructuras sean muy planas favoreciendo la productividad, bajando costos y todo eso de la estructura matricial, acá no tenemos muchas estructuras matriciales porque con la gran dispersión que tenemos en la República Mexicana, forzosamente necesitamos estructuras que sean funcionales por un lado y operativas por otro. Entonces, también la estructura determina cómo es nuestra cultura, aquí por ejemplo, para qué nos sirve la estructura para coordinar actividades, si no todo el mundo haría lo que quisiera, ¿verdad?, controla las acciones y nos dice qué tan compleja es nuestra estructura, si es vertical u horizontal; si tenemos una estructura formal o una estructura totalmente informal y también determina mucho cómo se toman las decisiones centralizadas o descentralizadas.

Procesos

Otro gran elemento son los procesos, no sé si ustedes han oído hablar, pero últimamente hay un furor por los procesos, y eso tiene mucho que ver porque ya a nivel comercial nos estamos dando cuenta que el enfoque no debe estar sobre el producto, debe estar sobre el mercado, tenemos que estar viendo hacia el cliente y si tenemos una estructura que solamente se basa en funciones, lo único que hacemos es tener silos muy especializados pero a lo mejor estructuras muy burocráticas que no responden tan rápido al cliente, como el cliente quisiera.

En cambio si empezamos a hablar de procesos, el proceso de otorgamiento de crédito a un cliente se va haciendo mucho más fácil porque sabemos que el resultado del proceso es otorgar un crédito.

¿Quiénes intervienen dentro de ese proceso? muchísima gente, pero la gente entra y sale dentro del proceso, muy fácilmente; en cambio si decimos desde el área de recursos humanos, el área administrativa, cada cual está pensando en lo suyo, pero no respondería tan rápido al objetivo como puede ser colocar un crédito.

Entonces esto es una de las grandes cosas en que ahora *Compartamos* está trabajando, estamos viendo cómo podemos trabajar mejor por procesos.

Infraestructura

¿Con qué infraestructura contamos, cuántos sistemas tenemos? muchas de nuestras organizaciones por lo que he escuchado, tenemos sistemas de carteras comprados o a lo mejor diseñados por nosotros mismos, esos sistemas forman parte de nuestra infraestructura, cuántas sucursales tenemos, qué tipo de sucursales tenemos, con qué contamos, cuál es nuestra infraestructura, comunicaciones, sistemas, etc.

Comunicación Interna

La comunicación interna es también uno de los grandes ejes de la cultura organizacional, cómo nos comunicamos al interior, en México decimos""radio pasillo" al chisme. Antes que de que llegue un memorando todo el mundo sabe ya qué sucedió, entonces decimos que "radio pasillo" es rapidísimo.

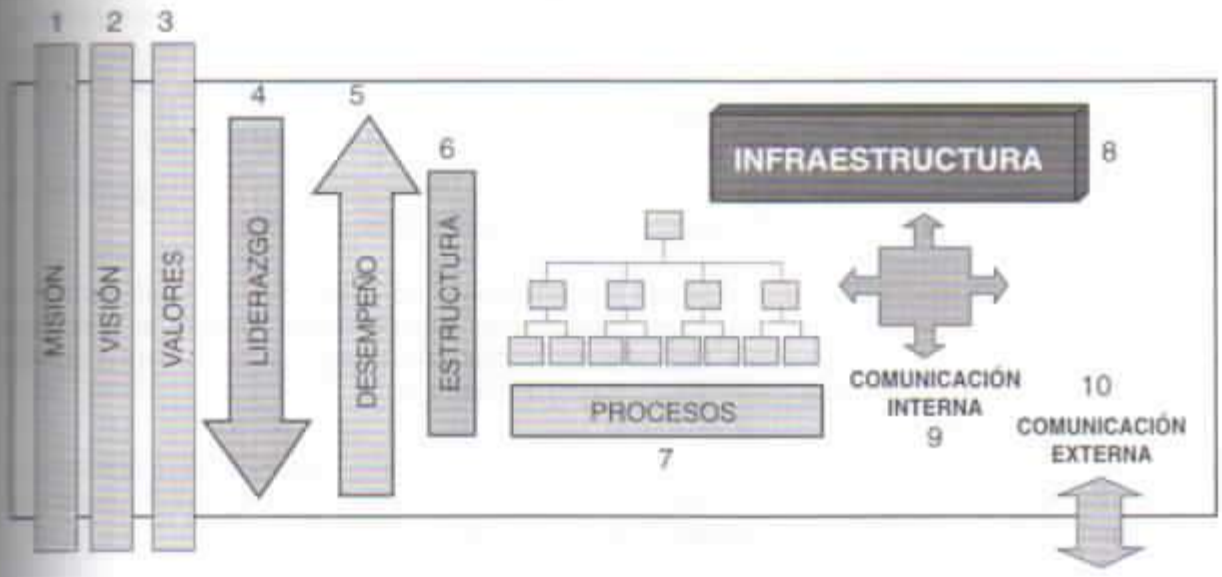
Tenemos un Departamento de Comunicación, alguien encargado de alinear las comunicaciones en toda la institución. Por ejemplo, en *Compartamos* le damos mucho peso a la comunicación institucional, tenemos todo un departamento de comunicación institucional, fomentamos que la gente esté en contacto con lo que vamos haciendo. Por ponerles un ejemplo, tenemos un evento mensual que le llamamos "Desayuno de Integración", en el que además de desayunar, estamos midiendo la conducta habitacional y estadística, estamos transmitiendo lo que es la cultura organizacional, nuestra mística, informamos cómo vamos en cuanto a números, cuánto presupuestado en cartera, en clientes, en mora, y cómo vamos en ese momento.

Tenemos además otro evento cada seis meses por región, un evento que hacemos cada año de gerencia media para arriba, estamos muy en contacto con la gente. Tenemos tableros de avisos en donde toda la gente está pendiente de lo que está sucediendo, estamos entrando con *intranet* en toda la República Mexicana, en el Distrito Federal ya funciona muy bien, pues hemos hecho muchos esfuerzos de comunicación para que la gente también vaya hacia lo mismo.

Comunicación Externa

No nos olvidamos tampoco de la comunicación externa, porque de cualquier forma en el medio ambiente en el cual estamos interactuando, este medio ambiente lo conforman nuestros clientes, la competencia, la sociedad, el mercado laboral, el entorno nacional, el entorno internacional. Así, si ustedes se fijan ahora en esta película completa, estamos hablando de la cultura organizacional, todos los elementos que influyen en la cultura organizacional, en este caso de *Compartamos*, en su caso el de su organización.

ELEMENTOS CLAVE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Medio ambiente

CLIENTES	COMPETENCIA	SOCIEDAD
MERCADO LABORAL	ENTORNO NACIONAL	ENTORNO INTERNACIONAL

RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD

- Globalización
- Velocidad de respuesta
- Rentabilidad
- Aprender a cambiar
- Enfoque a capacidades organizacionales y pesonales
- Innovaciones tecnológicas
- Explosión del conocimiento
- Transformar la empresa

Éstos, se llaman retos para la competitividad, fueron sacados del Master en Administración de Empresas, y se los quise traer porque dije, cuán igual será para las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a Bancos Comunales, qué tan alejados estamos de esa otra realidad de las empresas privadas con carácter lucrativo y si se fijan, la globalización, la velocidad de la respuesta, la rentabilidad, aprender a cambiar, enfoque de capacidades organizacionales y personales, innovaciones tecnológicas, explosión de conocimiento y transformación de las empresas.

Será algo muy aparte que les sucede a otros pero también nos pega a nosotros, como ven, las empresas tengan el nombre que tengan, Organizaciones No Gubernamentales, empresas privadas, etc. estamos todos dentro de un entorno, vivimos todos en el globo terráqueo, tarde o temprano tenemos que empezar a pensar en estas cosas y tenemos que pensar en cómo ser más competitivos, tenemos que pensar en cuáles son nuestras capacidades organizacionales, tenemos que pensar cómo está la competencia. En Perú ya vi que hay mucha competencia. Seguramente ese es uno de los puntos principales que ustedes están trabajando.

Cómo capitalizamos el conocimiento, cuánta gente llega a nuestra institución y cuánta gente se va, cómo capitalizamos esos años de experiencia de la gente que trabaja con nosotros.

Les comentaba un poco cómo tienden a ser las organizaciones de ahora, decimos que deben ser rápidas para responder a los cambios, esbeltas, debemos ser organizaciones planas, tenemos que ser flexibles, saber escuchar y aprender. Necesitamos ser también sensibles con nuestros clientes y con el mercado. Y también alineadas y enfocadas a estrategias.

Una de las cosas que tiene *Compartamos* es que está muy focalizada, decimos: esto queremos y hacia allá metemos recursos, hemos aprendido mucho en el camino, también a veces vamos dejando unas cosas y adquirimos otras, pero siempre, nuestro faro es nuestra misión.

En síntesis tenemos una organización inteligente y competitiva en donde estamos convencidos de que la ventaja competitiva sostenible es nuestra gente. En *Compartamos* hemos recibido muchas visitas y casi siempre la retroalimentación que hemos recibido, es "mucho talento", y sabemos bien que ese talento debe ser desarrollable, debe ser capitalizable y por eso nuestras personas son lo más importante.

LOS CUATRO PRINCIPIOS

Ahora vamos a hablar acerca de los cuatro principios para la administración de recursos humanos.

En *Compartamos* hace mucho tiempo lo único que había en cuestión de recursos humanos era el señor nominista, el que paga. Es bien importante para el crecimiento de las organizaciones que vayamos poniendo énfasis en este departamento o en esta área, caso *Compartamos* es toda una Dirección de Recursos Humanos para poder potencializar, y para poder crecer, como en el crecimiento cuántico, no ir dando pasos a pasitos, si no deberás multiplicarlo.

¿Qué es lo primero que debe existir? Un compromiso de la Dirección General, si se minimiza, por ejemplo, el área de recursos humanos, con que haya una persona que pague ya con eso la hacemos, si lo mejor es el tipo de gente que tenemos, que nada más están allí por lo que pagamos.

Segundo, es que los mandos manden lo que deben mandar, cuántas veces también los departamentos de recursos humanos se convierten en lo que hacen todo: "oye es que yo lo quiero despedir, ya no me funcionó", "pues, habla con recursos humanos, que ellos lo despidan", entonces te conviertes en algo que tú no debes hacer. Si hay una persona que contrata a un colaborador, esa misma persona que sea la que lo despida.

Tercero, definir y alinear políticas de recursos humanos.

Cuarto, apoyo y profesionalismo también de recursos humanos para todos aquellos aspectos.

Con todo esto quiero decir que el área de recursos humanos es un área técnica, es un área de *staff* que da servicios a la parte operativa, pero que también debe tener mucho cuidado con no meterse demasiado, por eso hay algo allí que me gusta mucho que dice "los mandos deben mandar lo que tienen que mandar".

CUATRO ROLES DE RECURSOS HUMANOS

Los 4 roles de R.H. en la construcción de una Organización Competitiva

Fuente: David Ulrich, Human Resources Champions, HBS Press

Hay un rol que debemos cumplir en el área de recursos humanos, debemos tener un enfoque estratégico, el área de recursos humanos concebido en *Compartamos* influye definitivamente en la estrategia de la organización, no es un área que va acompañando, es un área que se involucra, que toma decisiones de carácter estratégico, y que apoya también al crecimiento de la organización.

Imagínense si nuestro director comercial quisiera ir creciendo, seguramente eso es lo que quiere el área comercial, crecer, más ventas, más clientes y no tenemos la infraestructura para acompañarlos, la infraestructura de gente en este caso, pues entonces, por más metas que queramos lograr no tenemos la gente que lo haga y nuestras organizaciones se basan mucho en personas para poder lograr sus metas.

Debemos tener otro rol que es la orientación a la gente, debemos ser personas que escuchan a sus colaboradores, que veamos cómo está el clima laboral de las sucursales.

Debemos tener un enfoque operacional también, no por tener muy bonitos procedimientos de recursos humanos, hagamos que la operación de la institución se paralice.

Y también debemos tener orientación a procesos, por ejemplo, en capacitación sabemos muy bien que parte del proceso de entrega de créditos es la capacitación, la capacitación del personal o capacitación cuando estamos pensando o creando un producto nuevo, casi la colita de un proceso nuevo es la capacitación, porque allí intervenimos.

Con estos patrones debemos estar muy claros de lo que debe ser nuestra área de recursos humanos, no se queda nada más en que paga, o en que capacita sino que tiene roles mucho más complejos.

Allí vemos dos grandes roles para el área de recursos humanos: una totalmente focalizada a la estrategia de la empresa, y la otra en sus funciones más aterrizadas, más del día a día, reclutamiento, selección, capacitaciones, evaluación, etc., esas son como las dos grandes áreas donde damos resultados.

Quién de ustedes tiene perfiles y descripciones de puesto. Cómo saben a quién deben contratar, no más porque les cae bien, está guapa, guapo, vamos a mejorar la raza de esta empresa. Puede ser que así lo hagan. Yo les recomendaría tener perfiles y descripciones de puestos para saber perfectamente qué estamos contratando, qué rol debe llenar, no nos dejemos llevar por la simpatía, etc., a la gente que estamos incorporando a la institución nada más perdamos el tiempo, a veces está un tiempo con nosotros y después la tenemos que retirar porque *no dio en el ancho*.

Uno de los grandes objetivos, no sólo es atraerlo, porque muchas veces lo que hacemos es maravilloso, les decimos "vas ayudar a la gente más necesitada" y todo el mundo se enamora con la idea, "sí yo voy", luego cómo los retenemos, a lo mejor la luna de miel se termina como a los dos, tres meses, y entonces "yo me voy, esto está muy pesado, se camina en mucho sol y las que tengo que pasar, no como a mis horas", entonces allí hay un gran reto de cómo retener a la gente, cómo seguirlas motivando. Pues bien, para eso existen estos departamentos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, comunicación, evaluación y retribución, son los encargados en crear estrategias, en crear líneas muy precisas para saber *cómo le vamos hacer*, no sólo para atraer gente, sino para mantenerla en nuestra institución comprometida como el primer día.

En *Compartamos* tenemos un esquema de reclutamiento descentralizado. Tenemos un área de reclutamiento y selección, pero tenemos diferentes reclutadores en toda la República Mexicana, no sé lo que harán aquí en Perú, pero en México es bien diferente, la gente que vive en el norte de la República Mexicana, en frontera con Estados Unidos, son muy parecidos, piensan igual, muy pragmáticos y es bien diferente a la gente del sur. Esta gente es como *más candela*, más platicadora,

[illegible]. Es bien diferente reclutar a la gente en el norte, en el centro, en el sur, en el [illegible].

Dentro de las cosas que han sido exitosas es que nuestros valores son los que unen, a lo mejor podemos tener diferentes comportamientos, según la cultura, pero buscamos a personas que comparten nuestros valores centrales, porque eso difícilmente se va.

Por ejemplo, el servicio es un valor para nosotros, buscamos a la gente que le guste servir, la pasión es uno de nuestros valores es como buscar a esa gente apasionada, ese tipo de cosas las estamos haciendo a través de nuestro departamento de reclutamiento y selección.

Nos decían "cómo le hacen para tener a gente igual, de veras que parece como que se trajeron a la gente de Chiapas a Monterrey, cómo lo hicieron", tiene que ver con esa estrategia de reclutamiento, nuestras reclutadoras son personas expertas, psicólogas que se dedican a reclutar gente, a hacerles sus entrevistas, sus pruebas, todas esas cosas, pero que, justamente, comulguen en lo esencial.

Nosotros no nos importa que *hables mochado*, así como en la costa, no importa y no importa si hablas todo regio, no importa, lo importante es que comulgues con lo más valioso que tenemos que es nuestra razón de ser: nuestras clientas. Si tú comulgas en eso que es importante, lo demás, así como dice nuestra compañera que no le importa el físico, *nos sale sobrando*.

Pero cuando necesitamos a la gente, para hoy, para después, para mañana, para dentro de cinco años, para dentro de diez años, porque *Compartamos* no es algo que queremos que se termine el día que entra, queremos *Compartamos* para rato, también eso tiene muchísimo que ver con cómo estamos reclutando hoy día.

Cuando éramos una Organización No Gubernamental reclutábamos a la gente de buena voluntad que quisiera entrar con nosotros a entregar créditos, hoy día ya no es así, tenemos perfiles cada vez más altos, porque estamos incorporando nuevos productos y después, desgraciadamente, nuestra gente se nos queda *chaparra* y no crece con nosotros.

Pagamos que empecemos con un crédito individual, que es lo que estamos haciendo, donde el gerente necesita supervisar a promotores de crédito que sepa de balances, indicadores, cruce de información, y todo eso, y nuestro promotor que fue creciendo con nosotros, es muy buena persona, está encantada con la institución, pero tiene allí un déficit que no le permite, por ejemplo, el conocimiento técnico de la cuestión financiera. Bueno, pues, allí, lo que hemos hecho es capacitar nuestra gente para que esté a la altura, pero también estamos viendo que necesitamos promover perfiles con mayor nivel de educación, para el crecimiento de hoy y el crecimiento de mañana.

Para el próximo año tenemos la meta de duplicar el 50% de nuestras sucursales, eso es un gran reto para nosotros, hay que incorporar más de 500 personas el próximo año, cómo las reclutamos, cómo las capacitamos, cómo las metemos a trabajar de manera rápida y que cada uno no haga lo que quiere, para eso hemos trabajado mucho. Aquí les platico lo que hacemos en capacitación.

Dentro de las grandes innovaciones que nos da el hablar de competencias laborales, es que nos permite lo profundo del ser humano.

El reclutamiento tradicional lo único que veíamos era el saber, cuánto sabes, y a veces veíamos habilidades, a veces, nada más nos quedamos con el currículo de la gente: "¿qué sabes hacer?", muchas veces te platican maravillas, soy graduado de tal año y sé hacer tal cosa y a veces ni siquiera verificábamos, creíamos en la palabra.

Las competencias laborales una de sus grandes fortalezas es que nos mete también a ver la parte profunda del ser humano.

Cómo hacemos para decir que tales competencias requerimos en *Compartamos*. Es muy fácil, pueden ir a ver, tráiganse a sus promotores estrellas, ahora que está de moda la clonación, a quién quisieran clonar para tener mil de estos, entonces nos empezamos a dar cuenta de cuáles eran sus conocimientos, qué tipo de habilidades tienen, qué tipo de actitudes, cuáles comportamientos, pero eso fíjense, al interior hay muchas cosas que hacen que nos tengamos que meter a explorar, esto es algo muy técnico. Un autor que se dedica a esto de las competencias, nos dice "es muy fácil ver esto de los conocimientos porque eso es lo que te dejan ver, pero métete a explorar su rol social, su autoimagen, sus rasgos y sus motivos, si te pones a explorar toda esta parte seguramente conocerás más y tendrás éxito en buscar personas que puedan tener los mismos comportamientos".

EL ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS

Y eso en *Compartamos* nos ha ayudado mucho porque no es sólo decir "a ver, quiero que venga gente de tal universidad", "quiero que venga gente con tal nivel académico", sino que nos metemos a ver a la persona, qué tipo es, qué valores tiene, cómo es su situación familiar, dónde vive, para -un poco también- predecir la conducta.

Pregunta de un asistente: *¿Cuánta gente ha salido de la institución?*

Ha salido mucha gente, tenemos rotación, quisiera que fuera más baja, aunque es baja. Tenemos una rotación mensual de dos punto y algo, es baja para el tipo de institución que somos, hemos hecho muchos esfuerzos para retener a la gente, en cuanto a sueldos, en cuanto a incentivos, en cuanto a prestaciones, creo que lo que más detiene a la gente son dos cosas, uno, la misión de la empresa, a muchos nos gusta trabajar aquí por la trascendencia que tenemos, podemos trabajar

en cualquier lado haciendo, a lo mejor, lo mismo; pero la misión que tiene *Compartamos* y la consistencia institucional, la coherencia de valores, hace que muchas personas sigan con nosotros, es una. La segunda es la proyección profesional que le damos a la gente.

La mayoría de la gente que empezó con este sueño sigue con nosotros y ha encontrado en *Compartamos* también peldaños que seguir escalando, que es lo que le decimos a la gente en la empresa cuando los estamos entrevistando y cuando estamos vendiéndole el puesto, les decimos que *Compartamos* no es para estar aquí tres meses es para crecer con la institución y muchas veces lo que hacemos es apoyar a la gente a que siga estudiando y conforme estudia, el crecimiento que tenemos es tan grande que le podemos decir "ya hay una vacante de Gerente en tal lado, ¿te animas?", y tenemos una política de reclutamiento en donde le damos prioridad a la gente interna antes que a la de afuera, pues si tenemos gente adentro, la promovemos, la capacitamos, la apoyamos, la ayudamos también, a veces, cuando está casada para se pueda mover a otra ciudad con toda su gente, recordando siempre que el valor de la persona es primero.

Pregunta de un asistente: *De los 1,045 que son actualmente no sé si otros tantos se fueron de la empresa.*

No, no tantos imagínate, a lo mejor creo que una tercera parte de esos 1,045 en los 13 años que llevamos ya se han ido. También tenemos una política de no recontratación para que la gente cuando se quiera ir de *Compartamos* piense, porque a veces la empresa es muy buena oportunidad de trabajo en algunos estados de la República Mexicana en donde *Compartamos* paga muy bien, es una institución donde te premian, es una institución donde tienes incentivos, donde te capacitan.

Les voy hablar sobre capacitación. Fíjense que buscamos a la gente de manera descentralizada en todas partes de la República Mexicana, pero los capacitamos de manera centralizada, tenemos un centro de capacitación que está en la Ciudad de México e invertimos mucho dinero en capacitación, porque los traemos, a veces en avión, porque los lugares son muy lejanos, les damos hospedaje, alimentos y capacitación durante dos semanas.

El proceso de capacitación más que ser capacitación, es certificación del puesto, la gente dura tres meses certifica, estos tres meses está contratada por la institución, tiene las mismas prestaciones, los mismos beneficios, simplemente está pasando por un periodo, en donde nos estamos asegurando, la tenemos en observación. No es que estemos allí observándolos, más bien ellos están observando lo que estamos haciendo, porque a veces en México -como me imagino aquí- hay mucho desempleo, entonces la gente por conseguir un empleo, te dice que sí a todo, sí me gusta, sí voy, sí hago, soy cien por ciento *Compartamos*, y a lo mejor no sabe lo que hacemos, entonces, está ocho días en su región acompañando a otro promotor, viendo exactamente qué es lo que se hace, a los ocho días que ya terminó su periodo de observación, hacemos una entrevista y le decimos "¿te ha gustado, quieres entrarle con nosotros?", como que volvemos a reafirmar el compromiso y también vemos si es una persona que le echa ganas, y todo eso, porque hay gente que te dice que sí y al día siguiente llega medio impuntual, no le interesa o cosas así.

Y si vemos que esa persona ya pasó esa prueba de ocho días la mandamos a México con todos los gastos pagados, está dos semanas capacitándose, tenemos un programa de capacitación muy estandarizado, el secreto también ha sido centralizar la capacitación para que no todos los instructores den lo que quieren dar, a mí me parece que la metodología es uno, dos, tres, y a lo mejor a otro instructor le parece que la metodología es tres, dos, uno; entonces allí podríamos perder estandarización.

Lo que hacemos al tener un centro de capacitación es justamente estandarizar y así tener gente que vaya a todas partes de la república pero con una clara idea de lo que es nuestra metodología.

Ya estuvieron dos semanas en aula, con exámenes, esas cosas que suelen sucedernos cuando estamos en la escuelita, se regresan a un lugar de trabajo y están prácticamente dos meses trabajando ya con sus clientes y con una guía, o con una supervisión muy de cerca de su coordinador. El coordinador lo tiene que estar evaluando cada quince días, mandando los reportes a México cómo va, y finalmente concluimos con una verificación *in situ*, regresamos nuevamente al lugar donde está trabajando el nuevo colaborador para verificar que está haciendo las cosas bien.

Entonces hacemos otro tipo de exámenes vamos con sus clientes a ver señor lo conoce, qué es lo que hace, le preguntamos un poco de lo que es *Compartamos*, la metodología y así verificamos que él hizo bien.

Esos tres meses en los que estamos capacitando-certificando a la gente, nos ayudan a que un día tengamos un colaborador perfectamente capaz en cuanto a conocimientos y habilidades y empiece a trabajar. Hay muchos colaboradores que llegan y ya tienen una supervisora, hay otros colaboradores que les toca picar piedra, les toca ir desde promocionar ir a comunidades nuevas. Es básicamente así como los capacitamos.

Cómo los desarrollamos, me dirán eso está *súper padre* para la gente que acaba de entrar, pero imagínense a los que ya tienen diez años, cómo se hace para motivarlos, cómo se hace para que siga así con ese ritmo de amor, tenemos todo un departamento también y todo un programa de desarrollo.

El Programa de Desarrollo básicamente cumple varias funciones, una es actualizar los conocimientos, las habilidades, capacitar por si se te está promoviendo, pero las dos principales son parte de un programa de formación humana que tenemos. Este es un programa que damos cada quince días, dos horas, nos estamos dedicando a temas como comunicación, autoestima, optimismo, pareja, nos metemos realmente a formar a la persona. Esto lo hacemos con una sola finalidad y creemos en esto, las mejores empresas están llenas de mejores personas, si hacemos mejores personas, seremos una mejor empresa cada día.

Entonces esta capacitación constante en la que estamos metidos en cuanto a formación humana, la verdad es que es algo muy importante, a la gente le gusta mucho hablar de estos temas, y bueno después veremos otra lámina, en donde veremos como está hecho su mapa curricular.

Lo primero es cómo retenemos a la gente, con su sueldo, incentivos con el dinero, pero no basta, porque seguramente todos trabajamos porque necesitamos dinero, pero eso no basta. Para poder trabajar en una institución, permanecer en ella, y hacer un proyecto de vida junto con la institución, requiere que mi misión personal esté alineada con la misión de la empresa.

Aquí es donde quiero hacer, si me permiten, un paréntesis acerca de la primera pregunta que le hice a la compañera, ¿con quién te gustaría compartir tu vida?, porque si tenemos un organismo que nos proporcione apertura, que nos proporcione la capacidad de equivocarnos, de rectificarnos, que nos escuche, que se fije como persona en mí, que tenga valores, digamos que -haciendo una analogía- me voy a casar con esa institución, quiero compartir mi vida con esta institución o no me interesa y si tomamos en cuenta a la institución como una persona nos daremos cuenta si cumple con todo esto. Bueno, cierro el paréntesis y vamos a continuar.

Esto es un poco lo que ya les platiqué, como hemos ido creando las competencias de la institución y acá en lo que estamos muy metidos es en un programa de desarrollo dirigido.

El programa de desarrollo dirigido es un programa que lo que hace es que las mismas personas se dan cuentan de cuáles son las competencias donde están fallando y buscan satisfacerlas de manera

personal. Para esto tenemos un mini procesito, al colaborador le llega un formato donde le dice "evalúate de acuerdo a estas competencias", y al jefe le llega otro formato donde le dice "evalúa las competencias de tu colaborador", y después en una aula trabajamos con las personas y comparan un poco las expectativas que ellos tienen de su desempeño, con la expectativa de su jefe.

Voy a poner un ejemplo muy sencillo: una de las competencias de *Compartamos* es la empatía y a lo mejor me califico como 10, pues soy la más empática, y mi jefe me califica como 8 ó 7.5, entonces ahí hago un *match* y veo qué me hace falta todavía. Pero, entonces aquí el gran éxito es ver qué tienes que estudiar o tienes que ser más empático, no vamos a dar un curso de empatía sino que le decimos en esto estás fallando, no te lo digo yo, tú te estás dando cuenta al momento de estar revisando tus cuestionarios, y entonces te ofrecemos una serie de alternativas, por ejemplo, para el caso de la empatía básicamente muchos libros para que la gente pueda encontrarlos, leer y autocapacitarse, no es que le estamos dando a todos los colaboradores, sino el colaborador si es que quiere superarse entra y busca cómo hacerlo, porque a veces las empresas somos medio paternalistas damos todo y la gente está como muy feliz, y ahora qué me vas a dar, no, también se trata de desarrollar ese espíritu en la gente.

Antes de entrar al modelo de desarrollo así como un poquito más, voy a enseñarles como están los mapas curriculares de cada una de las personas, me gustaría proyectar un video que está un poquito largo, espero no se me vayan a dormir, pero este video es el que le ponemos a la gente cuando entra, es de catorce minutos, pero me gustaría que lo vean con ojo crítico, para que ustedes se fijen cual es la promesa que le estamos haciendo a la gente que entra a trabajar con nosotros, y después lo comentamos.

Ahora veamos el video.

Texto del video

"...la visión de financiera COMPARTAMOS es, COMPARTAMOS cuenta con personal altamente organizado, es la institución líder en finanzas populares masificando nuestra cobertura, para ampliar las fronteras de los servicios financieros logrando ser un medio para un México mejor.

Misión: somos una institución con responsabilidad social comprometida en llevar servicios financieros adecuados a la gente emprendedora que vive en condiciones desfavorables generando oportunidades de crecimiento económico personal y social.

El sector está conformado por personas trabajadoras que solo necesitan que se les brinden oportunidades para que sus manos creadas para el trabajo empiecen a producir.

La mayoría de nuestros clientes son millones y al tener acceso a servicios financieros recobran la confianza en sí mismos lo que conlleva a un cambio de actitud. Las personas se vuelven más sensibles a los problemas que afectan a todos los miembros de la misma comunidad y son motivados a participar en su solución responsabilizándose de su propio bienestar y sobretodo el de su familia; y a cambio de eso se espera que los niños se den cuenta de la productividad y del éxito de sus padres para que ellos sean después sujetos productivos en un futuro.

Estos principios son nuestra brújula:

El servicio a los demás es nuestra razón de ser.

Estamos convencidos de que los servicios financieros son la semilla de crecimiento humano y empresarial de nuestros tiempos, nuestro cliente es una persona comprometida, trabajadora, responsable y forjadora de un mejor futuro para su familia.

Creemos que la mejor brecha es una pieza fundamental en el desarrollo económico y social de México.

A partir del uso de una tecnología estandarizada administramos prudentemente el riesgo.

Ofrecemos a nuestros colaboradores una realización de vida con trascendencia acompañada de desarrollo personal y profesional continuo.

Construimos un enlace entre nuestros clientes y los mercados financieros, estableciendo una relación basada en la transparencia y en la permanencia.

Creemos que los accionistas son tan importantes como los clientes por eso les ofrecemos rentabilidad económica y social.

Luchamos para consolidar el liderazgo.

La honradez, la confianza y la responsabilidad total nos tiene pendiente en la búsqueda de la experiencia personal de lo institucional.

Nuestro principal activo es nuestra gente, eres tú, esto se establece desde la visión de COMPARTAMOS, contigo nos proponemos ser un medio para un vínculo mejor con tu profesionalismo y tu compromiso seguimos siendo la institución líder en finanzas populares.

Por eso capacitación técnica para el puesto y desarrollo profesional dentro de la empresa así como medios formativos para que puedas lograr el desarrollo personal mediante diferentes programas que promueven los valores humanos.

La ley de COMPARTAMOS como organización se encuentra en el servicio a los demás por eso buscamos colaboradores que compartan valores como el servicio, la honestidad, compromiso, respeto, responsabilidad y coherencia valores que rigen nuestra actividad y trabajo en equipo.

Brindar un servicio de calidad a clientes y compañeros es el secreto de nuestro éxito, es lo que todos nosotros debemos tener siempre en mente.

Sabemos que al contar con colaboradores capaces y satisfechos que buscan ser mejores personas en su vida familiar, en su trabajo y dentro de su comunidad se necesita agregar valor a los servicios que ofrecemos así obtenemos clientes leales satisfechos.

Nos hemos propuesto masificar la cobertura de nuestros servicios para llegar a todos los rincones del país con los servicios financieros que requieren los sectores necesitados así lograremos ser el medio para un México mejor, pero para ello necesitamos de tus pasos, de que nos ayudes dejando tu huella.

Ya formas parte del selecto grupo de nuestros colaboradores, tienes un trabajo que debe llenarte de orgullo y que te da la oportunidad de dejar marcada la huella de tu paso por la vida.

Un trabajo que se fundamenta en la vocación de servicio, en el compromiso con el bien común, en la responsabilidad que va ser generador de oportunidades para lograr un mejor país donde los individuos de las familias y los pueblos tengan la oportunidad de prosperar.

Contamos contigo, con tu esfuerzo y dedicación, con tu calidad humana, con tu talento y tus habilidades y sobretodo con tu compromiso, tú dentro de COMPARTAMOS tienes un camino concreto que dejará la gran satisfacción de dejar una huella que transcienda.

Bienvenidos, bienvenidos, en COMPARTAMOS estamos orgullosos de nuestros colaboradores sabemos que con personas como tú nuestro equipo se fortalece y así procedamos las bases a recorrer este camino que nos hemos trazado para cumplir nuestra gran misión. Bienvenido tus pasos también dejarán huella."

Bueno, ese ha sido nuestro vídeo institucional de Compartamos, una institución que promueve valores, una institución que está creciendo y como para que vean cómo está conformado el entorno de la capacitación de la gente. Nosotros lo clasificamos en tres aspectos: conocimientos, habilidades y actitudes. Entendiendo por actitudes los comportamiento que tienen, como también personalidad, aspectos de carácter, temperamento y también lo tenemos en cuatro entornos, desarrollo humano, capacitación técnica, valores de vida, desarrollo familiar.

MODELO DEL DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de Personas se basa en competencias, las cuales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para lograr un alto desempeño en la obtención de resultados:

CONOCIMIENTOS | **HABILIDADES** | **ACTITUDES**

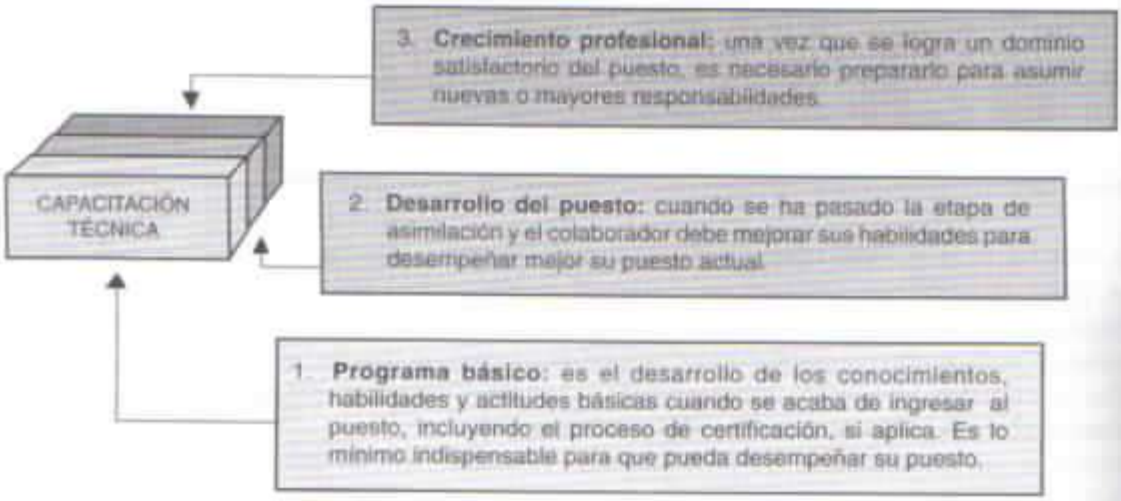
en cuatro entornos:

DESARROLLO HUMANO	Autoestima, liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, etc.
CAPACITACIÓN TÉCNICA	Se refiere a las competencias que todo colaborador necesita desarrollar para cubrir las funciones de su puesto y su rol dentro de los procesos de la compañía, así como el valor agregado para ser competitivo en el mercado laboral.
VALORES Y ÉTICA	Son los aspectos individuales y su interacción con los demás.
DESARROLLO FAMILIAR	Proveer al colaborador y a su familia de herramientas y conocimientos para que mejore y mantenga la armonía en su familia, ya que el grado de integración y armonía familiar se reflejan en su desempeño y actitud.

Si hablamos de capacitación técnica tenemos tres fases, una primera fase es el programa básico que consiste en la capacitación que recibe la gente cuando entra a la institución, después, una segunda fase es cuando está en el puesto, y digamos que ya va adquiriendo mayor capacidad y lo vamos actualizando, y una tercera, es cuando crece profesionalmente, cuando le estamos ofreciendo un nuevo puesto, si lo vemos en el cuadro allí tenemos consolidado lo que hacemos, trabajamos en diferentes facetas del ser humano, en la parte técnica, en la parte humana, en la parte de valores de su entorno familiar. Son tres fases: inicial, media y digamos de desarrollo

MODELO DEL DESARROLLO DE PERSONAS (CAPACITACIÓN TÉCNICA)

En el entorno de Capacitación Técnica existen tres fases, dependiendo del tiempo que el colaborador haya ocupado su puesto y del grado de dominio que tenga éste:



Pregunta de un asistente: *¿A qué cree que se deba la adhesión de los trabajadores a los principios de Compartamos, más allá de los incentivos materiales?, porque a veces se piensa que la gente sólo se mueve por el dinero.*

A la motivación intrínseca y a la motivación trascendental. En el programa de formación humana hablamos de temas como comunicaciones y no nos metemos en cómo te comunicas mejor con tu jefe, sino cómo te comunicas mejor con tu pareja, con tu hijo que es adolescente. Tenemos trabajadores con una edad promedio de 27 años, sabemos que son gente que se está casando, que tienen bebes, también tenemos gente que ya tiene chicos adolescentes.

Nuestro modelo es mucho conocimiento del ser humano, nuestro programa de desarrollo humano promueve la toma de conciencia personal. Privilegiamos a la familia, que es fuente y centro de nuestros valores, privilegiamos a las personas que tienen alguna necesidad. Por ejemplo, hay muchas instituciones que, si estás embarazada te corren, aquí no hay problema, entendemos bien esa parte, si alguien necesita un permiso para atender a su hija, "anda ve y atiéndela", no somos la empresa que son las 10 de la noche y estás allí, no, a las 5 ó 6 estamos saliendo todos, vayan y hagan vida personal.

Y para tocar la motivación trascendental, consideramos al ser humano como íntegro con una parte espiritual. Como institución católica, ofrecemos cada mes una misa, lógicamente va el que quiere, no es que digamos "tienes que ir si no se te descuenta", es totalmente libre, pero con esa parte también nos metemos un poco en la espiritualidad. Es una misión trascendente, la sentimos así, la creemos así, también para nosotros el crédito no es un fin, es un medio para ser mejores personas

Pregunta de un asistente: *Con toda esta información, la capacitación, con esa luna de miel de la institución, ¿habría algún problema de que en las áreas operativas, sucursales, regiones, no fluya esa información o no nos interesemos por conocer quién va a llegar? Por ejemplo, algún gerente de sucursal, ¿cómo recibe la información de un nuevo aspirante sobre sus principios y sobre sus valores familiares de tal manera que el que va a trabajar día a día con usted como empleado lo pueda incorporar?*

Los directores hacemos juntos la planeación estratégica y sabemos específicamente cuáles van a ser las acciones de Recursos Humanos para el próximo año, cuál va a ser la estrategia comercial, estamos muy comunicados y eso hace que cuando queramos hacer alguna actividad no sea algo así como que están buscando gente para el trabajo, para capacitación, para poder empezar a trabajar, esto en primer lugar.

En segundo lugar, quizás responde de mejor manera a tu pregunta, tenemos mucho contacto con gerentes de sucursales de persona a persona. Recursos Humanos hace las pruebas, las entrevistas, hace un diagnóstico o una interpretación y se la ofrece al gerente de sucursal, de tal manera que es quien selecciona a ese nuevo colaborador de esa primera información que tiene. Durante el periodo de capacitación también el gerente de sucursales observa, por ejemplo, al nuevo colaborador cómo se está comportando en aula, su calificación y todo eso. Después cuando el proceso le llega al gerente de sucursal tiene que estar verificando en el campo cómo está trabajando, la información la tiene de primera mano. Durante el tiempo que está participando tiene mucha información.

Ya, para terminar, estamos viendo fases, en la primera en cuanto a capacitación técnica tenemos un programa básico, tenemos la clasificación de personal por puestos. En desarrollo humano, tenemos un programa que es exactamente el mismo para todas las personas de Compartamos, vamos dando la misma información en el mismo tiempo, por ejemplo en este mes nos toca un tema relacionado con la Felicidad de las parejas.

Estamos implementando para el próximo año un diplomado en liderazgo, este diplomado lo queremos hacer a través del e-learning, vamos a probar qué tal nos sale esto de la capacitación electrónica, ya hemos tenido mucha experiencia en capacitación presencial, pero estamos probando ahora qué tal nos va con esto de la modernidad, estamos en una prueba piloto.

En desarrollo familiar, también el próximo año estamos planteando conferencias, para nosotros es un poco difícil porque no está todo centralizado, por ejemplo, llega el conferencista y da la conferencia a las familias que viven en Oaxaca pero tengo personas que tienen que echar cinco o seis horas de camino para llegar a Oaxaca, entonces la dispersión geográfica en nuestro caso, es uno de los grandes retos.

CONCLUSIONES

1. No hay dos empresas iguales, no hay una "receta" válida sobre como diseñar un sistema.
2. La empresa que logra diseñar e implantar un sistema de dirección de recursos humanos consistente y efectivo, puede colocarse muy por delante de sus competidores por mucho tiempo.
3. No hay que olvidar la alineación de la estrategia con el negocio, y considerar factores internos para el cambio.
4. El sistema por competencias es una forma novedosa e integral de administrar las personas en una organización.
5. Los procesos del área de Personal determinan, en mucho, la cultura organizacional.

Mis conclusiones serían las siguientes: La primera, es que no hay dos empresas iguales, tampoco hay una sola receta de cómo diseñar un sistema, cada uno de ustedes, los que estén en el área de recursos humanos sabrán cuales son las grandes fortalezas de sus instituciones y las grandes debilidades en el contexto en el cual se mueven y sobre eso hay que diseñar, cada quien tendrá que diseñar su propia estrategia.

La segunda es que la empresa que tenga un sistema de dirección de recursos humanos consistente y efectivo, puede colocarse muy por delante de sus competidores, porque justamente coincide con la premisa que dijimos al principio que la gente no vaya nada más que a conseguir un sueldo, sino que vaya un grupo de gente porque tiene un sueño.

La tercera, es que no hay que olvidar la alineación de la estrategia con el negocio, y considerar factores internos para el cambio. Sé de una institución que todo lo hace a través de un outsourcing, creemos que si administramos a la misma gente que tenemos, es lo mejor, sabemos cómo perpetuar esos valores.

La cuarta es que el sistema por competencia es una forma de interesar a las personas en una institución, nos hemos metido en este mundo submarino, nos hemos metido más en el interior de las personas, y también nos hemos metido más al interior de las organizaciones.

Y por último, los procesos del área de personal, antes no importaba qué instituciones éramos, simplemente vamos a reclutar gente y la metemos y se acabó, pero aquí también vemos que la gente que busca trabajo se ve interesada por ver adónde va ir a trabajar, no solamente por lo que le paguen, qué le ofrecen, esa es una de las grandes cosas que tenemos que ver, cómo está la institución, cuáles son sus valores, principios, el comportamiento institucional, la cultura institucional para ver qué tipo de gente vamos a tener o reclutar. No sé si tengan alguna pregunta.

Pregunta de un asistente: *¿Tienen incentivos para promotores?*

Sí, tenemos incentivos para promotores coordinadores y asesores de crédito en el cual su sueldo base implica más o menos un 50% de su remuneración total, el 50 que es variable está condicionado a cuatro cosas: a su cartera, a su cartera en riesgo, al número de clientes que maneja y a la antigüedad de la empresa. Con estas cuatro variables vamos jugando y además es algo muy padre porque para la gente no es algo desconocido, la gente puede entrar al sistema, ver cuál es su cartera, su cartera en riesgo etc. y calcula su incentivo; él solito sabe cuánto va a recibir la próxima quincena, lo puede medir, son matrices muy sencillas de calcular, pero digamos que esas son las cuatro variables en las cuales está fundamentado nuestro plan de incentivos.

¿Qué otra forma de incentivos además de sus bonos?

Empezando por las prestaciones que tenemos que son unas prestaciones muy competitivas a nivel nacional, no sé si existan, tenemos fondo de ahorro, seguro de vida, tenemos vales de despensa, hay muchas prestaciones que nos hacen ser una empresa deseable, digamos que en ese sentido estamos siendo competitivos. También tenemos unos bonos donde premiamos por desempeño, otros donde premiamos a los mejores. Casi todos los incentivos son individuales y nos hemos dado cuenta que para poder incentivar el trabajo de equipo, lo que hacemos es que anualmente utilizamos ciertos indicadores, la capacitación y todo lo que damos en el programa de desarrollo humano, por ejemplo, no les cuesta, les cuesta la mitad de lo que cuesta el libro, todo lo que es gastos de instructor, viáticos, la otra mitad la paga la empresa.

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

TALLER IV

"El modelo de crédito con educación"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Alfonso Torrico
Crecer - Bolivia

E

A

La
ed
Bo
ec

Me

La
en
los
un
la e
est
pro
resp

CRI
dine
de
3,5
la A
de
pré
que

La
con
exp
edu
de

Imp

En
pos
ecor
famil

[1] Est
[2] Ecc
aho

El Modelo de Crédito con Educación[1]

*Alfonso Torrico**

La Misión de CRECER es "Proporcionar sustantiva y sostenidamente servicios financieros y educativos integrados a mujeres pobres y sus familias en áreas rurales y urbano marginales de Bolivia para apoyar sus acciones autónomas en pro del mejoramiento de la salud, nutrición y la economía familiar".

Metodología

La metodología de crédito de CRECER es la llamada "Bancos Comunales". Los Bancos Comunales, en adelante Asociaciones Comunales, se conforman con una cantidad entre 3 a 7 grupos solidarios, los cuales están constituidos -a su vez- por 3 a 7 mujeres, por tanto, una Asociación Comunal tienen un mínimo de 15 mujeres participantes (denominadas socias) y si bien no existe un límite máximo, la experiencia ha determinado que una Asociación Comunal no debe exceder de 35 socias. Una vez establecido el grupo que conformará la Asociación Comunal, las mujeres participantes eligen su propia mesa directiva conformada por cinco personas: presidenta, tesorera, secretaria de actas, responsable de educación y vocal.

CRECER otorga en calidad de préstamo con intereses a cada "socia" un monto determinado de dinero, que se inicia generalmente en un rango que va desde Bs.300 -hasta 1.000- por un plazo fijo de 16 ó 24 semanas. A este período de préstamo se lo denomina ciclo, a una tasa de interés del 3,5% mensual. La garantía del préstamo es solidaria y mancomunada entre todas las integrantes de la Asociación Comunal. La única exigencia para ser elegible a un préstamo interno es ser miembro de la Asociación Comunal y pertenecer a un grupo solidario. Cada vez que se inicia un ciclo de préstamo, la mujer solicitante debe realizar un aporte inicial equivalente al 10% del monto de préstamo que solicita, que se denomina "Ahorro de Inicio".

La característica de la metodología adoptada por CRECER es la de brindar un servicio integrado conocido como *Crédito con Educación*. Esta metodología fue construida sobre la base de las experiencias de programas de crédito exitosos alrededor del mundo a las que se le añadió la educación adulta no formal en temas relativos a la salud del niño y la mujer, nutrición, mejoramiento de los negocios, autoestima, manejo de la Asociación Comunal y otros temas.

Impacto del Programa

En los años 1994-97 *Freedom from Hunger* efectuó un estudio para probar la hipótesis del impacto positivo del programa de *Crédito con Educación* en el estado nutricional de los niños, la capacidad económica de los participantes, la adopción de nuevas prácticas para la salud y nutrición de las familias y el potenciamiento de las mujeres socias.

1 Este Taller no se realizó durante el Foro por motivos ajenos al expositor. En Bolivia cancelaron los vuelos aéreos.

* Economista de la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia. Experto en Metodología de Crédito con educación. Catorce años de experiencia trabajando en proyectos de desarrollo rural. Actualmente Gerente Nacional de Operaciones y Crédito de CRECER.

El 67% de las participantes del estudio reportó que sus ingresos habían aumentado desde su ingreso al Programa, indicando que el préstamo le permitió aumentar los activos de sus hogares, principalmente en animales, comprar alimentos al por mayor y satisfacer otras necesidades básicas. Las encuestadas también demostraron impactos positivos en sus ahorros personales. Las mujeres del Programa son más propensas al ahorro respecto a las que no participan.

En conclusión, se puede asegurar, en base al estudio de impacto mencionado que los servicios de *Crédito con Educación*, cuando se brindan a grupos de mujeres, pueden aumentar los ingresos, los ahorros, así como mejorar el conocimiento y prácticas de salud y nutrición de las familias. Además, este producto lleva al potenciamiento de las mujeres.

Seguridad Alimentaria

El problema principal de la población más pobre del área rural y periurbana de Bolivia en concepto de CRECER es el de la *seguridad alimentaria*. La seguridad alimentaria implica que todas las personas tengan, en todo momento, acceso físico y económico a una cantidad suficiente de alimentos para tener una vida sana y productiva.

En Bolivia existe una alta *inseguridad alimentaria*, los factores determinantes para esta son:

- La disponibilidad de los alimentos.
- El acceso físico a los alimentos.
- El acceso económico a los alimentos.
- El uso de los alimentos.

La *disponibilidad* de los alimentos está dada por la producción interna, las importaciones y las donaciones.

A pesar de que CRECER no ha decidido trabajar expresamente en este factor, el hecho de trabajar, por mandato de nuestra misión, en el área rural y con la gente más pobre hace que estemos influenciando en una mayor producción del sector agropecuario, ya que un 40% de nuestras clientas actualmente se encuentra en ese sector. También la colocación de nuestros créditos en 45.000 mujeres pobres especialmente del área rural, que representan a un número de familias similar, está reactivando la demanda efectiva de este número de familias y sirviendo de un estímulo a una mayor producción de alimentos.

Se puede mejorar la seguridad alimentaria sin un aumento en el ingreso teniendo un mejor conocimiento en nutrición, combinando mejor los alimentos de menor precio pero con el mismo valor nutricional.

CRECER ha decidido trabajar con *Crédito con Educación*, pues ambos posibilitan a las mujeres incrementar sus pequeños negocios para que exista un incremento en el ingreso que pueda ser destinado a consumir más y mejores alimentos. Se trabaja con la mujer debido a la estrecha relación de todas las acciones anteriormente mencionadas con la madre.

Justificación

Pensamos que el inyectar a la economía rural en general y mucho más al sector productivo pequeños créditos tienen un efecto importante ya sea por el lado de la producción agropecuaria que aumenta la oferta del mismo sector al mismo tiempo que por el lado de la demanda efectiva de los prestatarios, ya que estos pequeños préstamos les permiten aumentar su hato de ganado, ya sea vacuno, porcino, ovino o de camélidos, aumentar la compra de forraje o mejorar la calidad del alimento para sus animales, existiendo un efecto combinado en el incremento, por un lado, de la producción u oferta de productos y, por otro lado, el incremento de la demanda efectiva al aumentarse el ingreso por efecto del préstamo que inyecta en las pequeñas comunidades una pequeña reactivación económica.

Desde el punto de vista social el mejorar las condiciones de vida de la población del área rural con el componente del crédito mejorando sus ingresos y por el lado de la educación con módulos educativos en: conocimientos y prácticas en salud primaria, como salud del niño, salud de la mujer y otros como mejoramiento del negocio y autoestima, hace que la migración hacia las ciudades disminuya, evitando al mismo tiempo que los cinturones de pobreza alrededor de las ciudades se amplie. Es también una respuesta a las muchas demandas insatisfechas que el sector campesino reclama.

Población-Meta

La población-meta de CRECER es la mujer y la familia de la cual es la columna principal. Queremos citar textualmente lo señalado en los "Indices de Desarrollo Humano y otros Indicadores Sociales en 311 Municipios de Bolivia", publicado por la UDAPSO–PNUD en lo concerniente a las "disparidades en la condición de los sexos":

> *"Los Informes de Desarrollo Humano IDH señalan que una de las disparidades más persistentes, ha sido la que se refiere a la condición de los sexos. Las mujeres siguen constituyendo el 70% de los pobres del mundo y de ellas, las dos terceras partes son analfabetas. Las mujeres sólo ocupan el 14% de los puestos administrativos y ejecutivos, el 10% de los escaños parlamentarios y el 6% de los cargos en gabinetes nacionales"*

Los indicadores de evaluación del Desarrollo Humano que utiliza CRECER son: el Indice de Desarrollo Humano (IDH), el Indice de Desarrollo Relativo al Género (IDG), el Indice de Potenciación de Género (IPG) y finalmente, el Indice de Pobreza de Capacidad (IPC).

El IDH, mide la situación media de las capacidades básicas de la gente: capacidad de tener una vida prolongada y saludable, capacidad de poseer conocimientos y capacidad de tener acceso a los recursos para disfrutar de un nivel de vida digno. Estas capacidades son expresadas a través de tres variables: Esperanza de Vida al Nacer, Logro Educativo e Ingreso.

Como podemos ver, todos estos índices y variables nos están midiendo la carencia o tenencia de los servicios de salud, agua, alcantarillado, caminos, etc. La mortalidad materno-infantil está íntimamente relacionada a los servicios de salud, agua y alcantarillado. Un índice de desarrollo humano muy bajo indica una alta mortalidad infantil, la mayor causa de mortalidad infantil en Bolivia son las enfermedades diarreicas agudas, éstas se generan precisamente por la carencia de agua potable y servicios de saneamiento básico. Lo mismo sucede con la desnutrición, que se genera por la ausencia de estos mismos servicios, las diarreas pueden agudizar la desnutrición debido a la mala calidad del agua y ausencia de letrinas y alcantarillado, el malo o pésimo estado de los caminos imposibilita o dificulta el intercambio de alimentos al mismo tiempo que los encarecen agudizando o provocando la desnutrición infantil. La alta mortalidad materna tiene como un factor importante la carencia de servicios de salud pre y post natales.

Principios Institucionales

- El compromiso con la gente de bajos ingresos económicos
- La honestidad y transparencia en el servicio que brindamos
- El respeto a las prácticas culturales de nuestros clientes en relación a sus formas de organización y solidaridad
- El compromiso ético-profesional con los principios y objetivos institucionales

Los principales rubros a los que CRECER atiende son:

- El agropecuario del área rural.
- El sector de producción artesanal del área rural y periurbano.
- El sector de comercio del área rural y periurbano.
- El sector de servicios del área rural y periurbano.

COBERTURA A JULIO 2003

REGIONALES	SOCIAS	ASOCIAC. COMUNAL	CARTERA US$
LA PAZ	16.741	937	2.508.660
COCHABAMBA	15.720	857	2.071.058
ORURO	6.811	364	1.366.690
SUCRE	5.979	354	866.733
TOTAL	45.251	2.512	6.813.141

INDICADORES DE EFICIENCIA

	2002	2001	2000
MORA(% de la cartera Bruta)	0.54%	0.37%	0.34%
AUTOSUFICIENCIA OPERATIVA	129.77	101.8%	93.7%
Préstamo por Socia(US$)	145	142	166
Socias por promotor	451	413	279
Cartera por promotor	65,253	58,516	46,245
Asociaciones por promotor (a)	25	23	15
Gastos Operativos/Cartera Bruta	-	32.8%	38%
Total Sesiones Educativas (en el año)	43,250	36,686	31,014

COMPONENTE EDUCATIVO

Metodología

Educación Participativa para adult@s

O bservación

R eflexión

P ersonalización

A cción

Temas: "Salud para la Mujer, Salud Infantil, Autoestima, Mejoramiento de Negocios, "Administración y manejo de A.C.

Estrategias

- Alcanzar la madurez del programa educativo:
- Desarrollo de la autocapacitación el grupo decide qué temas repite (2004).
- El grupo decide qué temas son de su interés (2005).
- La responsable de educación asume el rol del manejo del componente educativo en las Asociaciones Comunales.
- El promotor tiene la responsabilidad de guiar el proceso.
- Sistema de Monitoreo y Reportaje para todo el sistema administrativo y de gestión de CRECER que incorpora aspectos de Satisfacción del Cliente.

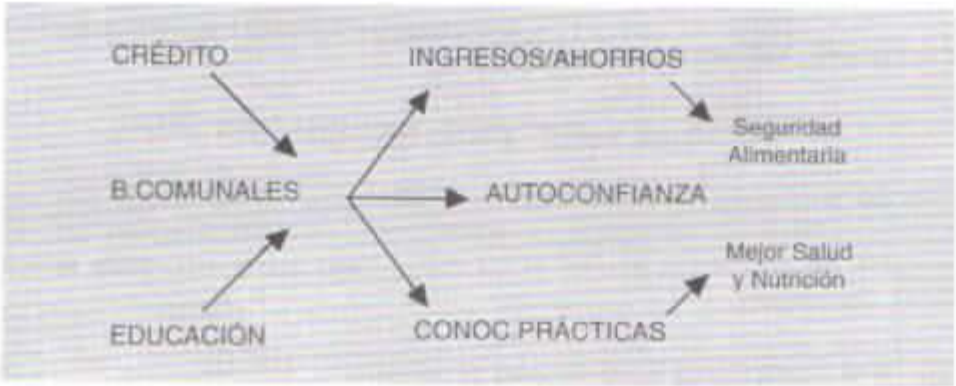
ACCIONES INTEGRALES

DBCs Distribuidoras basadas en la comunidad	Ferias Educativas	Sistema de Referencias a Servicios de Salud
Acceso a campañas de salud (PAP, vacunas)	Ferias Artesanales	Asociaciones de hecho

Nuestro Recurso Humano

- Prestar otros servicios a las socias, por ejemplo en el área de salud, la parte de asistencia médica.
- Las acciones desarrolladas en Crecer no pueden llevarse adelante sin el compromiso del personal
- El personal es capacitado de manera permanente en el producto: crédito con educación.
- El personal tiene capacitación en la misión, visión, principios y valores
- Se fomenta la iniciativa y la creación del compromiso participativo (administración centrada en el/la promotor/a).

EL IMPACTO DE CRECER



CREDITO CON EDUCACION

A lo largo de los últimos años se han hecho cinco estudios de impacto del Programa CRECER:

CREDITO Y EDUCACIÓN

Estudios Impacto

- Estudio de Impacto de Crédito con Educación (FFH)
- Estudio Longitudinal EDC y GWE III
- Impacto de las microfinanzas en la formación del Capital Humano. Evidencia de Bolivia (Claudio Gonzales, Vivian Romero, Jorge Maldonado OSU)
- Perfil de los clientes de CRECER, perfil de los hogares de los clientes de CRECER (B. Mknelly)
- Perfil de los clientes de CRECER y sus familias (OSU)

ESTUDIO: Impacto Crédito con Educación en las madres y en la nutrición de sus niños pequeños (Freedom from Hunger, 1995,1997)

- Diseño cuasi-experimental
- Estudio en 28 comunidades en 5 provincias del altiplano
- Línea de Base y Seguimiento a través de encuestas e información antropométrica (talla y peso) a madres e hijo/as

Resultados

- Impacto en la capacidad económica. 67% de las mujeres reportó que sus ingresos "aumentaron" desde su ingreso al Programa.
- Impacto positivo en los ahorros personales. Las participantes eran más propensas a ahorrar que las que no participaban
- Impacto en la salud y nutrición de las madres. 98% de las mujeres catalogó a las sesiones educativas como "muy útil"
- Impacto en el potenciamiento de las mujeres. Las mujeres evidenciaron conversar el tema de planificación familiar con sus parejas. Además la mayoría participaba de organizaciones comunales.
- Impacto en el estado nutricional y seguridad alimentaria. Hubo evidencias de que la participación en el Programa mejoró la habilidad para manejar los periodos de escasez de alimentos.

Conclusión

El estudio muestra que los servicios de Crédito con Educación, cuando se brindan juntos pueden aumentar los ingresos y los ahorros, mejorar los conocimientos y prácticas de salud/nutrición y potenciar a las mujeres.

ESTUDIO: Aplicación de LQAS

Objetivos Específicos:

- Determinar si la capacitación logra mejorar los conocimientos y prácticas de las clientes referidas a la salud de niño/as
- Identificar áreas del programa que pueden ser ejemplos para el resto del Programa y aquellas que necesitan seguimiento adicional

Análisis y reflexión por grupos:

- ¿qué indicadores no alcanzaron las metas?
- ¿qué factores influyeron para bajas coberturas?
- ¿qué indicadores alcanzaron las metas?
- ¿qué factores influyeron para alcanzarlas?

Conclusiones preliminares

- El módulo de Salud del Niño/a ha logrado mejorar los conocimientos y ciertas prácticas de las clientes con relación a que las mujeres decidan cuándo buscar atención médica para sus niño/as y qué deben hacer cuando el personal médico atiende al niño/a.
- Los indicadores que muestran mejores resultados son los referentes a distinguir los cuatro signos de peligro que requieren atención médica inmediata, la evaluación de la atención de calidad, las acciones que se deben tomar frente a un niño con diarrea y con tos.
- Los indicadores que muestran menores resultados de los esperados son los referentes a los hábitos cuando un niño/a tiene diarrea, las atenciones médicas después de 14 días (diarrea) y 21 días (tos).
- Las coberturas bajas pueden verse influidas por los factores culturales, pero es evidente que el trabajo del promotor/a influye bastante en la calidad de servicios otorgados.
- Se debe realizar seguimiento y capacitación continua, en especial en las áreas de supervisión (ULOs) con mayor número de indicadores que están debajo de la cobertura promedio y la meta, en personal operativo nuevo.
- La metodología permite capacitar a mujeres del área rural y periurbana del mismo modo, lo fundamental es la calidad del servicio educativo.
- Enfocar acerca de la importancia de cuidar la salud de los niños (en el área rural se da poca importancia a niños y niñas)
- Ajustar aspectos administrativos de la institución como: continuidad de los temas, carga de horario, grupos con muchas participantes 40 mujeres.
- Apoyar la educación con otras acciones como ferias educativas.
- La experiencia fue muy enriquecedora, porque fue el mismo personal operativo quien realizó la evaluación de su propio trabajo, lo que ha permitido analizar los aciertos y errores en la implementación. Pudimos percibir mejor los problemas y plantear las soluciones con el mismo personal operativo.
- Que usar el idioma nativo y el compromiso del personal con la educación son factores que intervienen significativamente en el impacto de la educación.

ESTUDIO: SATISFACCION CLIENTE *Crecer Julio, 2002*

Antecedentes

- Objetivo: Conocer los diferentes niveles de satisfacción de las clientes con relación a: Componente de Crédito y de Educación. Qué es lo que les gusta y qué es lo que menos les gusta.

Metodología

- Estudio Cualitativo
- Empleo de la Herramienta # 3 (Ev. Participativa Rápida)

- Entrevistas de fondo a:

  Oruro: 10 A.C. (3 Ulos)

  Cochabamba: 24 A.C. (C1,C2)

  La Paz: 14 A.C. (L3, L6)

  Sucre: 7 A.C. (S1

Crédito

LO QUE GUSTA	LO QUE NO GUSTA
Acumulación/devolución ahorros	Tasa de interés es alta
Facilidad del crédito	Depósito al Banco BISA y Prodem
Que no exigen garantías	Recuperación anticipada
Préstamos Internos	Plazo corto (en el área rural)
Garantía solidaria	La restricción del P.I.
Hay seguridad del dinero porque el promotor lleva las llaves de las cajas	Muchas socias para aperturar una A.C. en área rural (sugerencia: 8 a 10 personas)
Distribución de ganancias	Retraso en las aperturas
Préstamos en la comunidad	Reuniones semanales
Facilidad del préstamo	Trato estricto del personal
Préstamos en Bolivianos	Monto al inicio bajo (Préstamos Externos)
Asesoramiento del promotor	Cambios contínuos de promotores
Sistema de pagos quincenales	Préstamos Internos limitados
Intereses bajos (Sucre y Oruro)	Ahorro al inicio elevado
El manejo transparente	Compra de cuadernos y libretas
Las cuotas son fijas	Ser garantes
Es una ayuda para nuestras familias	Inflexibilidad en pago de cuotas
	Algunas socias no pagan las multas y salen a media reunión
	Presentar garantías personales y limitar el Préstamo Interno
	Préstamo sólo a mujeres (Sucre)
	Reunión larga
	El precio de cuadernos
	La solidaridad cuando la gente falla

Educación

LO QUE GUSTA	LO QUE NO GUSTA
Dinámicas	Repetición de los temas
Temas de Salud	Demora mucho
Talleres a DBCs y mesas directivas	Falta fotos en algunos casos
La forma de enseñar	Condones y tabletas
Los materiales son bonitos	Las charlas en castellano
El promotor permite que participen las socias y perdemos miedo para hablar en público	Que no haya temas para jóvenes y mujeres mayores
Las campañas de PAP	Las charlas sólo para mujeres en P.F.
Compartir las experiencias	Ausencia de material audiovisual
La amistad entre socias	No hay incentivos como mandiles, etc.
Temas en P.F.	Las mujeres de edad se duermen
Orientación en manejo de dinero	Impuntualidad del promotor
Donación del texto de Salud de la Mujer	Charlas no continuas
Los sociodramas	Charlas muy téoricas
Nos enseñan separar gastos de ingresos y ganancias	Que se interrumpen los temas porque el promotor falta
Autoestima	Falta pedagogía en las charlas
Las referencias a Centros de Salud	A veces se pierde tiempo
Les interesa nuestras familias.	Las charlas son muy cortas o muy largas
	No hay temas que quieren las socias: corazón, reumatismo, menopausia.
	No dejan escoger un tema
	Algunas láminas donde se muestran las partes íntimas
	Cuando la Sesión es muy larga
	No hay temas prácticos: tejidos, repostería y otros

ESTUDIO DE SALIDA DE LAS CLIENTAS *CRECER, septiembre 2003*

Bajo costo financiero y operativo

Recursos humanos propios de la institución

No es necesario que sean profesionales especializados en la recolección de la información, cualquiera puede hacerlo si recibe la capacitación requerida, misma que también la brinda CRECER.

Poco tiempo de realización

COSTO DE TALLERES Y TRABAJO DE CAMPO

ACTIVIDAD POR REGIONAL	DETALLE	MONTO (EN BOLIVIANOS)
Personal Regionales	Taller a capacitadores Combustible Viáticos salida al campo	1,621.50 1,000.000 480.00
Regional La Paz	Taller de un día Salida al campo. 10 personas 9 días Material Combustible	250.00 1,800.00 60.00 900.00
Regional Sucre	No hubo taller: Salida al campo 8 días 3 personas Pasajes área urbana Material Combustible	0.00 480.00 100.00 50.00 800.00
Regional Cochabamba	Taller Salida al campo 8 personas 6 días Pasajes Material Combustible	40.00 1,220.00 160.00 50.00 700.00
Regional Oruro	Taller Salida al campo 5 personas 8 días Pasajes área urbana Combustible	95.00 800.00 30.00 600.00
TOTAL (En Bolivianos)		**11,336.50**
TOTAL (En Dólares)		**1.468.50**

Todo el Estudio de salida de clientas lo realizó el personal operativo de CRECER mismo que tiene diversas profesiones y actividades, así mencionamos algunos:

- Médicos
- Administradores de Empresas
- Técnicos Superiores en Agronomía
- Economistas
- Enfermeras
- Pedagogos

REGIONAL	DÍAS TRABAJADOS	PERSONAS QUE INTERVINIERON
LA PAZ	8 días	7 coordinadores 1 capacitadora 2 supervisores
COCHABAMBA	6 días	4 coordinadores 1 capacitador 2 supervisores 1 responsable de cartera
SUCRE	8 días	1 coordinador 1 capacitadora regional 1 auxiliar de contabilidad
ORURO	8 días	2 coordinadores 1 capacitador regional 1 supervisor de área
TOTAL	**30 días**	**25 personas**

El estudio se realiza con dos herramientas de recolección de información:

- Encuesta de salida a socias que abandonan el Programa
- Grupos focales a socias activas y que voluntariamente participen

REGIONAL	ENCUESTAS DE SALIDA REALIZADAS	GRUPOS FOCALES REALIZADOS	PERSONAS QUE INTERVINIERON
LA PAZ	81	29	10
COCHABAMBA	84	21	8
ORURO	24	5	4
SUCRE	24	5	3
TOTAL	**213**	**60**	**25**

Resultados

a) Quiénes se retiran y en qué condiciones

- La totalidad de las personas encuestadas son del sexo femenino y casi ninguna de ellas se encuentra en mora ni con el crédito interno ni con el crédito externo.
- La mayoría de las socias se retiran voluntariamente.

- Casi la totalidad de las socias ha pagado sin problemas sus préstamos.

- Las socias que se retiran no se encuentran conformes o no entienden bien los reglamentos de la institución y de las asociaciones comunales.

- Aunque se están retirando, la mayoría de las socias, volvería a CRECER.

- Las socias que se retiran, en su mayoría creen que los servicios de CRECER han tenido un impacto positivo en sus vidas y en las de sus familias.

- A pesar de su retiro, las socias recomendarían a otras personas que se hagan miembros de CRECER.

b) Momento en el que las socias se retiran

La mayoría de las socias son nuevas pero de bancos antiguos y generalmente se encuentran en los primeros ciclos y sus montos de préstamos son pequeños.

c) Principales causas de retiro

- Presión de los reglamentos de los Bancos Comunales.

- Insatisfacción con algunos reglamentos de la institución.

- Frecuencia y duración de las reuniones

d) Lo que gusta y lo que no gusta de CRECER

- Lo que más gusta a las socias salientes es el tema educativo y de capacitación, lo que a su vez permite hacer relaciones de amistad con otras socias y mejorar sus relaciones interpersonales afuera de las reuniones. Sin embargo, las socias solicitan nuevos temas educativos y de capacitación.

- También a las socias les gusta la parte crediticia y la modalidad que adopta la institución respecto a la facilidad de los préstamos, el pago paulatino, el ahorro y la libre disponibilidad del dinero. Sin embargo, una solicitud reiterada de las socias es la baja de la tasa de interés

e) Acciones que CRECER podría adoptar para mejorar sus servicios

- Flexibilización de algunas normas y políticas de la institución y de los grupos solidarios para no asfixiar a las socias y a la vez no caer en riesgo de mora. Por lo tanto, se debería:

  Revisar los reglamentos internos y externos, lo que a su vez implicaría:

  a) Análisis de la tasa de interés

  b) Posibilidad de créditos individuales.

  c) Análisis de la frecuencia y duración de las reuniones.

Mantener la modalidad de Crédito con Educación, sin embargo, se debería innovar los temas para despertar mayor interés en las socias.

- Prestar otros servicios a las socias, por ejemplo en el área de salud, la parte de asistencia médica.
- Dar mayor información y promoción del programa.
- Prestar otros servicios a las socias, por ejemplo en el área de salud, la parte de asistencia médica.
- Fortalecer la modalidad de selección de socias.
- Realizar un seguimiento a las socias durante los pagos de los préstamos.

Beneficios

Se comprobó un bajo riesgo de subjetividad al demostrar los resultados del Estudio de Salida de Clientas con otros estudios que fueron realizados por entidades externas.

Importante

Como institución nos queda la tecnología y el conocimiento a diferencia de otros estudios realizados por fuentes externas. Además, la retroalimentación es inmediata y una vez más, recalcamos que el costo de realización es bajo.

TALLER V

"Experiencia de un caso de fraude en un programa de Bancos Comunales"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Carlos Gutiérrez
PRISMA - Perú

E
u

Co

I.-

La
pro
En
pob

II.-

Sor
call

Por
en

III.-

Pot
los
act
soc

IV.-

-

-

-

Experiencia de un caso de fraude en un programa de Bancos Comunales

Carlos Gutiérrez

I.- LA ASOCIACIÓN BENEFICA PRISMA

La Asociación Benéfica PRISMA es una organización no gubernamental peruana, que desarrolla proyectos y programas en las áreas de nutrición, salud, microcreditos, agricultura y desarrollo social. En 1986, PRISMA fue fundada por un grupo de profesionales interesados en proporcionar a las poblaciones más deprimidas del Perú, un mejor acceso a los beneficios de la **tecnología moderna.**

II.- NUESTRA VISIÓN

Somos un Organismo No Gubernamental de Desarrollo comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos vulnerables en el Perú.

Ponemos a disposición de estos sectores los medios necesarios para que participen con equidad en el desarrollo del país, dentro de un clima de democracia y de respeto por el medio ambiente.

III.- NUESTRA MISIÓN

Potenciar las capacidades de los grupos vulnerables para que con su propio esfuerzo y respetando los derechos de todos, mejoren su calidad de vida actual y la de las futuras generaciones fomentando actividades orientadas a obtener resultados sostenibles tanto ambiental como económica y socialmente

IV.- OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Implementar un sistema de crédito ágil, sostenible y accesible
- Propiciar la participación de la mujer
- Mejorar las oportunidades de autoempleo

V.- PREPARACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

Periodo: Enero 01 – Marzo 02

1. Independizar al programa de microcrédito
2. Reestructurar el organigrama
   - Separación por agencias y sucursales
   - Supervisión en cascada
   - Creación de área de RRHH
   - Creación de Gerencia de Operaciones
3. Seleccionar e instalar el sistema de información integral
4. Revisión de procedimientos y controles internos
   - Consultoría de Joyce Lehmann
   - Auditoría de COPEME (Villacorta Muñoz & Asociados)
   - Elaboración de Manual de Procedimientos
   - Evaluación integral del programa con ASA luego del lanzamiento del nuevo manual

El Fraude y sus Modalidades

1. Créditos ficticios
   - Clientes fantasmas
   - Suplantación de clientes
   - Clientes que integran varias ACPDs con DNIs diferentes
   - Clientes con DNIs falsos
2. Falsificación
   - En contratos
   - En recibos de recepción de préstamo
3. Apropiación de créditos y cobranzas
   - Cobros no registrados en el sistema
   - Desembolsos registrados pero no entregados
4. Condonaciones
   - Se argumenta desastres naturales para castigar cartera

5. Apropiación de dinero de cuenta interna

6. Acciones inmediatas al fraude

   - Investigación reservada del fraude
   - Comunicación / Coordinación con líderes de la comunidad
   - Información interna y externa

VI.- LECCIONES APRENDIDAS

Señales de alerta:

1. DE GESTIÓN

- Toda falta de información o diferencias marcadas repentinas, o fluctuaciones inconsistentes de los reportes de gestión son señales que deben investigarse.
- Crecimiento acelerado de la cartera.
- Cambios marcados y repentinos de variables de cartera.
- Diferencia de resultados entre sedes.
- Falta de información sobre saldos de ahorros de cuenta interna en bancos comunales.

2. DE CONTROL

Todo incumplimiento de procedimientos y normas son señales de alerta que deben resultar en amonestaciones y revisiones más frecuentes del trabajador.

Ejemplos:

- Juntas directivas que no se renuevan
- Ausencia de registros de cuenta interna
- Uso de cuenta interna para pago de créditos
- Carencia de recibos de pago

VII. BASES DE LA PREVENCIÓN

1. SISTEMA DE INFORMACIÓN

   - Apropiado, preciso, oportuno y sobre todo utilizado
   - Un cambio en el sistema de información es un momento de vulnerabilidad especial.

2. CONTROL

- Procedimientos simples y estandarizados.
- Educación de los clientes
- Tolerancia Cero

Algunas técnicas:

- Separación de funciones
- Control dual
- Rotación de personal
- Actuación conjunta
- Controles físicos
- Sistema de Seguridad
- Control secuencial

3. BASES DE LA PREVENCIÓN - RRHH

- Proceso de selección transparente
- Personal motivado
- Personal entrenado
- Nivel salarial acorde con mercado
- Responsabilidades y funciones claramente establecidas

VIII. RECOMENDACIONES

- Reforzar control interno en todo proceso de cambio
- Lema de cultura institucional: "el control interno es tarea de todos"
- Respeto irrestricto a los procedimientos
- Pensar que deshonestidad es riesgo latente

TALLER VI

"El instrumento de medición de la pobreza relativa-pat"

VIERNES 17 DE OCTUBRE DEL 2003

Miguel Ángel Jiménez
Banco Mundial

E
P

M

Má
abo
de
qué

El
prin
trav
pap
tod
los

La
ust
ins
de
rer

Lo
des
ter
aq
est
las

¿P
pa
es
de
gr

En
me
gr
ap

El Instrumento de Medición de la Pobreza Relativa-PAT

Miguel Ángel Jiménez[*]

Más que a escuchar una ponencia, quiero invitarlos a trabajar un momento juntos. Bien, quisiera abordar un tema de mucha relevancia por la importancia vital que tiene dentro de la dinámica tanto de las instituciones financieras y microfinancieras-a lo largo del mundo-como de los donantes, ya que nutren a una buena parte de ellas.

El mundo se divide actualmente en dos grandes líneas de instituciones microfinancieras, en la primera línea se ubican aquellas que están orientadas al mercado y reciben su financiamiento a través de mecanismos como mercados de *security*, mercados accionarios y pueden emitir su propio papel y recurrir al mercado en busca de recursos financieros y la segunda línea, aquellas que son todavía la gran mayoría -quizás el 80 ó 90% de estas instituciones microfinancieras- que recurren a los organismos donadores, para obtener recursos y poder llevar a cabo la actividad de microfinanzas.

La mayoría de ustedes están en alguno de los dos lados, en el de donantes o en el de actores, ustedes tienen la actividad permanente y conocen de primera mano lo que tiene que enfrentar una institución para llevar esta nueva actividad orientada al mercado para llegar a los más pobres dentro de los pobres y generar -a través de actividades financieras, negocios, actividades económicas rentables- una ventana de oportunidad para que esta gente mejore sus niveles de vida.

Lo relevante de la discusión mundial en la industria, negocio, actividad social de las microfinancieras definanlo ustedes, dependiendo del lugar en donde se encuentren, es el diálogo que cada vez tendrá que ser más claro, directo, medible y objetivo entre los organismos donantes o inclusive aquellas instituciones que prestan que están dentro del mercado, es decir, el negocio de prestar a estas instituciones, y las empresas, las instituciones y los bancos, que llevan a cabo la actividad de las microfinanzas.

¿Por qué es importante y relevante esta relación y el diálogo y el lenguaje que hablan estas dos partes involucradas en esta actividad? Por la simple y sencilla razón del problema que tenemos que es la posibilidad de un gran fraude por parte de falsos prestadores de este servicio o bien por la gran demanda que existe en muchos países hacia las agencias de cooperación y desarrollo que destinan grandes cantidades de dinero a este tipo de actividades.

Entonces, esto ha llevado a que muchas organizaciones traten de desarrollar instrumentos de medición y alcance de estos productos microfinancieros, pues, nos encontramos, repito, ante la gran necesidad internacional de clarificar origen y destino, y hacer eficientes los recursos que se aplican a la industria microfinanciera y lleguen realmente a los más pobres.

[*] Representante del Banco Mundial, Politólogo, Master en Planeación Regional y Urbana, y Doctor en Economía Urbana, por la *London School of Economics* de Inglaterra. Consultor del Departamento de Desarrollo Urbano e Infraestructura del Banco Mundial, así como el Grupo Consultor para asistir a los más pobres CGAP, de la misma institución, actualmente es *Fellow* del *New Field College* de la Universidad de Oxford y del Centro de Estudios Metropolitanos de la *London School Economist*

Pero nos encontramos con que es un mercado, metodológicamente muy difícil de abordar. La realidad que abordan las ciencias sociales es muy compleja y cuando tenemos como objeto de estudio a los seres humanos, a las personas, a las sociedades y tratamos de hacer ciertas evaluaciones es muy difícil llevar a cabo estudios relativamente objetivos, por los factores intervinientes que nos modifican, nos sesgan o nos impiden conocer de fondo la información que de allí tenemos que desprender para tomar ciertas decisiones.

Tal es el caso de aquellos lugares, como aquellas comunidades que tienen ciertos programas durante diez, quince años de infraestructura, de carreteras, etc. y a lo largo de los años esas carreteras quedan vacías, porque la gente migra y después la remesa se convierte en el punto número uno de la actividad económica de ciertas comunidades y eso no tiene que ver absolutamente con la parte metodológica de los programas que se llevan a cabo.

En el mundo de las microfinanzas lo que sí les puedo comentar es que en el nivel teórico y del debate, existe una gran tensión entre aquellas instituciones que están orientadas al mercado en el más puro sentido de la palabra -sin que esto sea una calificación peyorativa- y que buscan por encima de cualquier otra cosa la sustentabilidad financiera de la institución y se ven como unos prestadores de servicios en la expansión de una actividad de mercado, con la orientación de realizar un servicio a los más pobres. Estas orientaciones también coexisten y conviven dentro de las instituciones microfinancieras.

Esto es una tensión no resuelta, hay mucho debate al respecto, cuál de estas dos posiciones tiene que ser la que prevalezca dentro de la industria de las microfinanzas o de las actividades microfinancieras, sigue siendo hasta el día de hoy un tema de alta tensión y gran debate.

Inclusive no solamente desde el punto de vista de aquellas instituciones receptoras y dentro de los programas de acción de las instituciones es una tensión, sino desde los propios organismos donantes o los grandes fondos internacionales destinados a estas actividades, allí mismo subsiste y persiste la tensión y ha llevado a un gran debate, a la búsqueda de cierta información y cierto desarrollo de herramientas técnicas y objetivas que nos permitan evaluar este tipo de tensión sobre todo para aquellos que están en la línea frontal de la toma de decisiones sean las microfinancieras, sean las organizaciones internacionales, o en los bancos de primer piso que inclusive ahora están prestando actividades microfinancieras.

Esto ha sido un gran motor para que los organismos internacionales, sobre todo aquellos que se han convertido en eje y se han especializado en mejores prácticas, busquen desarrollar herramientas técnicas que brinden tanto a los donantes como a las instituciones cierta información objetiva que los ayude en la toma de decisiones.

Como ustedes pueden saber, es muy complejo tener una red, si en muchos países esta regulación es muy compleja. Ahora, imagínense a nivel internacional y el conflicto que existe en una reglamentación supranacional a la cual tengan que ceñirse países y organizaciones receptoras de estos fondos. Esto ha hecho que la resolución que ha tomado el mercado, por así llamarlo de alguna manera, es la generación de instituciones que busquen las mejores prácticas. En ese sentido el Banco Mundial desde hace algunos años constituyó el Consejo de Asistencia al Grupo de los Más Pobres, que se convirtió en un consejo consultivo -que no es una estructura propiamente que maneje fondos- al que se le dio la encomienda de desarrollar instrumentos de medición, por supuesto hay otras instituciones, UNDP, la *International Foundation For Food*, etc., que están llevando a cabo estas herramientas atendiendo a la necesidad de generar información propia que se le entregará a los donantes sobre aquellas instituciones susceptibles de recibir fondos de acuerdo a estos dos grandes criterios: sostenibilidad financiera y alcance a los más pobres, esta tensión que les comento, sigue estando presente.

Para ello en el año 1998 se comisionó a un grupo de consultores de varias instituciones en Europa y en Estados Unidos para que hicieran una propuesta de herramienta que pudiera resolver una de las partes, que es la parte de alcance a los más pobres, porque la parte de sostenibilidad financiera tiene más años dentro de esta actividad y se habían desarrollado ya muchos manuales y es una cosa relativamente más sencilla, que ya había existido y se había tomado dentro del Banco Mundial.

Entonces vemos que, inclusive, comentando el tema de las microfinancieras vemos que esta tensión, repito, no está resuelta, inclusive hay microfinancieras y donadores que abiertamente se enfocan o valoran y aprecian una de estas dos grandes actividades. Hay tantos donantes como instituciones microfinancieras que no tienen interés quizás en tener un equilibrio entre sostenibilidad financiera y alcance a los más pobres, caso de instituciones como *Compartamos* en México que está más orientada a la sostenibilidad financiera que al alcance a los pobres, y otras a lo largo del mundo que, a la inversa, están más interesados en recibir y transferir donaciones internacionales y no tanto la parte de sostenibilidad financiera.

Dentro de los instrumentos que se fueron realizando a lo largo de los años, quizás el más comprensivo, el más acabado es el *Appraise Alformate* del Grupo Consultor para Asistir a los Más Pobres, que es un sistema de evaluación que busca entre otras cosas evaluar de manera integral a las instituciones microfinancieras en torno a una serie de características que ustedes pueden ver en la pantalla como son el gobierno, liderazgo y participación, misión y plan de acción, sistemas y operaciones, recursos humanos, gerencia, producto, calidad del portafolio y análisis financiero.

Son documentos que, cuando una microfinanciera solicita fondos a alguna institución donante, ya se están socializando, están colaborando de manera más cercana a diversas instituciones como la Fundación Ford y otras instituciones que financian este tipo de estudios y que se van de alguna manera convirtiendo en documentos únicos que va reconociendo la comunidad de microfinanzas a lo largo del mundo.

Sin embargo, este formato que ya tiene muchos años, y que ya está muy acreditado, carecía de la parte correspondiente al alcance de los más pobres y esto originó que en el año 99 se creara una comisión *ad hoc* para que elaboraran un documento en el cual tuviera ciertas características de medición para ver exactamente a qué grupo de clientes estaban llegando las diversas instituciones microfinancieras a nivel operativo.

Aquí están algunas de las consideraciones que llevaron a cabo para realizar esta metodología que pudiera ser aplicable a lo largo del mundo. El manual es muy sencillo, está en Internet, en la página Web de CGAP (www.cgap.org) y está bajo la liga de PAT que es el *Poverty Assessment Tool*, que es la Herramienta de Evaluación de la Pobreza.Cuando se encargó esta herramienta, se buscaba que la metodología fuera lo suficientemente simple para ser operacional, que la metodología permitiera comparaciones entre instituciones microfinancieras a lo largo del mundo, inclusive instituciones microfinancieras dentro del mismo país, que fuera una herramienta económicamente accesible y eficiente en el tiempo, sin sacrificar credibilidad.

Uno de los graves problemas que tenemos siempre en los trabajos de esta naturaleza, es que los levantamientos generalmente son muy largos, son muy costosos, involucran mucha gente, generalmente son cuestionarios muy largos. Ustedes ya habrán estado de una u otra manera vinculados a este tipo de actividades en el cual se tiene que llevar a cabo con una infinidad de cuestionarios, hacer procesamientos y de allí generar información propia. Lo que se busca con esta herramienta es sistematizar trabajos que llevan muchos años levantándose de manera que sean homogéneos, que sean simples, que sean efectivos y que puedan realizarse a lo largo del tiempo.

Esta herramienta terminó de realizarse y se empezó a trabajar con ella a partir del año 2000 y sigue en un proceso perfectible y, por supuesto, no es una herramienta infalible ni poderosa en el más amplio sentido de la palabra. Sí, es una herramienta que cumple un objetivo primordial que permite hacer comparaciones y que brinda información a los involucrados, tanto instituciones para la superación interna, como a los organismos donadores y si cumple con estas grandes características para las que fue creada de ser económicamente accesible y que en un tiempo relativamente rápido pueda entregar resultados, sobre todo, por la naturaleza de los trabajos de tipo social.

Generalmente ustedes habrán estado vinculados a gente que hace investigación y que tienen que hacer el levantamiento uno, dos, tres meses, tiene que tener grupos de control y después del levantamiento se tiene que procesar los datos y pasa el tiempo, pasa un año, entregan los resultados al año siguiente cuando este tipo de información, hablando de una dinámica social varía de manera abrupta y muy rápida dependiendo no solamente del contexto y la dinámica social natural sino de todos los factores intervinientes como pueden ser problemas climáticos, crisis económica nacionales o regionales, etc.

Entonces se buscó hacer una herramienta que nos permitiera hacer este tipo de comparaciones.

En la siguiente parte de la presentación vamos a conocer esta herramienta, vamos a presentar unos resultados comparativos, y vamos básicamente hacer una revisión muy amplia por encima de lo que son los distintos instrumentos que se han generado o los distintos módulos que se han contemplado en diversos estudios para conocer la profundidad y alcance de las instituciones microfinancieras en términos de niveles de pobreza de sus clientes.

Una de las cosas más importantes del instrumento, la parte metodológica del diseño operacional se basa en una muestra muy eficiente del trabajo que realizan las microfinancieras en identificación de posibles clientes y el momento en que los clientes empiezan a trabajar o se adhieren al sistema y a la organización de la microfinanciera.

Estamos hablando de una muestra relativamente pequeña que son 500 casos, de los cuales el grupo de control es de 300 que son los habitantes en la zona de operaciones de las microfinancieras que no participan como clientes en la actividad de las microfinancieras y se entrevista también, seleccionando de manera aleatoria a 200 clientes en primer ciclo de la microfinanciera. Esto, por supuesto, con el objeto que no haya un sesgo derivado del crecimiento de los niveles de vida posibles, derivados de la recepción de un crédito de las instituciones microfinancieras.

Para esto se tomó la parte metodológica, busca ser representativa generando información a partir de las propias bases de datos de las instituciones microfinancieras, por eso en algunas ocasiones es un poco complicado sobre todo en aquellas instituciones de reciente creación que no tienen sistemas eficientes o no tienen perfectamente identificados sistemas a través de los cuales puedan seleccionar los clientes de manera aleatoria, es muy complejo.

Cuando el instrumento fue encargado se buscó que formulara un índice único que combine una información de manera sintética del mayor número de indicadores posibles, es por ello que el equipo que realizó la herramienta de evaluación de alcance a la pobreza hizo una extensa revisión de literatura, de esta revisión seleccionó los más comunes, los más usados en investigación social, desarrolló un cuestionario genérico, que fuera susceptible de adaptación y prueba en cada uno de los contextos locales. El objetivo primordial, es estadísticamente generar un índice único que pudiera ser susceptible de ser comparado a lo largo del mismo país y comparaciones internacionales de manera relativa, es decir, siempre vamos a estar hablando de cómo están los clientes, en términos de nivel de pobreza con respecto a su comunidad, con respecto a la gente con quien convive.

Como ustedes saben estamos y estarán muy familiarizados con la literatura, porque hay muchas maneras de medir la línea de pobreza, las calorías, el índice de desarrollo humano y bueno todos y cada uno de estos instrumentos que son muy poderosos. Generalmente están asociados a trabajos de investigación muy largos que involucran muchas variables y de allí se generó un trabajo estadístico aún más largo y que es muy complejo en muchas ocasiones llevar a cabo. Lo que se buscó es un instrumento que pudiera ser susceptible de ser aplicado de una manera muy efectiva y muy económica para cada una de las instituciones a lo largo del mundo, y así está sucediendo.

Para que tengan ustedes una idea aproximada, un estudio de esta naturaleza con levantamiento de *cargos* es quizás lo más caro, está entre unos 10 y 15 mil dólares todo el estudio, y es lo que realmente ha permitido inclusive a las propias instituciones, una vez conocido el instrumento lo utilicen de manera periódica para saber en el caso de que esté dentro de sus prioridades a qué grado de pobreza están llegando, contemplando los clientes como el punto de análisis.

De los indicadores que se analizaron como les comentaba se usaron tres grandes grupos. El primer gran grupo son aquellos indicadores que expresan medios para alcanzar bienestar, entre ellos el capital humano, el capital social. El segundo gran grupo son los indicadores relacionados con la satisfacción de necesidades básicas, educación, salud, alimentación y el tercer gran grupo son otros relevantes que pueden incidir en los niveles de pobreza como es el caso del medio ambiente si éste proporciona o no, de manera gratuita, medios de bienestar, el *status* que es muy importante en algunos países, el caso de las castas en India, el caso de algunas comunidades indígenas en Latinoamérica, y aquellas otras de seguridad pública que, sin duda, inciden en los niveles de pobreza y afectan en muchas ocasiones de manera más aguda a los grupos vulnerables.

Dentro de los criterios generales para la selección de los indicadores se buscaron aquellos que fueran nacionalmente válidos, que sean preguntas poco sensibles, ya que esta información es primordialmente obtenida a través de los cuestionarios, aunque se busca también como lo dice el punto tres, que sean indicadores prácticos, que no sea necesario preguntar y que el encuestador tenga la capacidad para poder observarlos, que sean indicadores que tengan una calidad, que sean poderosos estadísticamente y que tengan una capacidad discriminatoria en los niveles de pobreza. Que sean confiables, simples y que sean universales, es decir, que puedan usarse en distintos contextos, en diversos países y que permitan comparaciones.

Los indicadores que quedaron fuera de este ejercicio fueron aquella información centrada en los niños, por la simple y sencilla razón que muchos hogares no tienen niños.

Indicadores del capital social, relaciones que no son homogéneas ni siquiera de los mismos países, donde hay relaciones sociales de castas, de élites, etc., van a variar de comunidad a comunidad.

Se buscó también no tener respuestas subjetivas o abiertas para tratar de generar niveles estadísticos en la primera etapa, aunque al final incluye un análisis cualitativo y tampoco se incluyó indicadores o información relativa a los niveles de salud, ya que para esto los encuestadores tienen que estar muy familiarizados con el tema de salud y esto obviamente es muy costoso y también los estudios de salud se llevan a cabo generalmente en un período muy largo de tiempo.

Estos fueron los indicadores que no fueron incluidos dentro del formato final del instrumento de medición de la pobreza.

Aquí vamos hacer un paréntesis. Como originalmente fue planeado hacer un seminario-taller con ustedes, ustedes encontraran en su silla un catálogo que quisiera hicieran el favor de leer, la idea del trabajo en taller era que ustedes asignaran justamente una evaluación, lo que ustedes consideran que es un instrumento de medición de pobreza. Es decir, en cada una de las clasificaciones de los

instrumentos de pobreza generalmente usados, se asigna una calificación dependiendo de los criterios que anteriormente les he comentado.

Les voy a leer las indicaciones y el objetivo de este ejercicio es conocer una lista amplia no exhaustiva de los indicadores usados en diversos estudios de medición de niveles de pobreza; de este modo se busca la identificación de las fortalezas y debilidades metodológicas de cada una de los indicadores.

Las instrucciones para este ejercicio concreto consisten en evaluar cada uno de los siguientes indicadores con base en los marcadores que se presentan a continuación, en cada una de las preguntas contenidas en el catálogo asigne una de las letras según sea el caso.

El ejercicio tradicional es hacerlo todo completo con todas las letras, pero como tenemos el tiempo muy restringido me conformo con que lean todo el catálogo y asignen, dentro de las letras que están, hay un error después de la Q es la R y no la C y así aparece y en cada uno de los cuadros verán que la primera línea asigna una letra mayúscula si cumple, en el caso, por ejemplo, del primer cuadro, medios para alcanzar bienestar, estructura familiar, número de edad de adultos entre 18 y 55 años y sexo masculino o femenino.

El ejercicio consistirá en lo siguiente, si ustedes consideran que el indicador cumple suficientemente con la capacidad explicativa en el modelo ustedes le pondrían una M si cumple, "m" si no cumple, y así con el resto de los indicadores, el ejercicio, la idea era que le pusieran cada una de las letras, mayúscula o minúscula según correspondiera.

Voy a leer las categorías de los marcadores M para aquel indicador con suficiente capacidad explicativa en modelos estadísticos, N nacionalmente válido, "ene" para un indicador nacionalmente válido usado a nivel nacional sin verse afectado por los contextos regionales como puede ser el caso de la realidad rural contra la realidad urbana.

Una letra O si la pregunta es poco sensible y puede ser preguntada abiertamente.

La letra P pregunta práctica que puede ser preguntada al igual que observada.

La letra Q un indicador de gran calidad muy efectivo para discriminar los niveles de pobreza.

En lugar de la C sería una R, que es un instrumento confiable de poco riesgo de falsificación, fraude o error.

Una letra S para un indicador simple, que corresponde a una respuesta directa, contra información elaborada.

Una letra T para aquel indicador que es muy eficiente en el tiempo de recolección o de respuesta inmediata.

Una U para aquel indicador que es universal, indicadores que pueden ser usados en diferentes países, permitiendo comparaciones.

Les propongo lo siguiente tomen si ustedes gustan uno de los indicadores que mas les interesa, si a mí en el caso personal me interesaría que un indicador fuera muy eficiente en el tiempo o que fuera de gran calidad para discriminar, yo asignaría una letra Q mayúscula en cada uno de los indicadores que allí se marcan y una "q" minúscula a los que no consideraría que cumplen con esta característica.

Del mismo modo les hice llegar un cuestionario, la idea es que después que ustedes vieran cada uno de los indicadores que se utilizaron, la razón por la que se utilizaron, los que mejor *ranking* obtuvieron, entendieran el porqué se hizo este cuestionario. No solamente ver el cuestionario que es el que se aplica en estos casos y que se adapta a la realidad local, sino que pudieran ustedes tener una visión más amplia de todos los elementos y en qué teoría o en qué gran grupo de análisis se enmarca, razón por la cual se incluye en el documento final, el cuestionario final que se utiliza dentro de este ejercicio.

Repito, este es un instrumento -como hay muchos otros- perfectible, no es perfecto, está en un proceso de maduración, pero sí es un instrumento que ha servido para las características que fue creado para generar información sobre la pobreza relativa de los clientes de las instituciones microfinancieras y la relevancia de esta información no reside en el instrumento mismo sino en aquellas instituciones que buscan saber a qué público está llegando, o a qué nivel de pobreza está llegando el instrumento microfinanciero.

Ese es el objetivo para el que se ha creado y parece que genera información, al menos hasta el momento así lo ha aparentado, que cumple con esta función de objetividad, de eficiencia, de rapidez y de confiabilidad estadística en términos de ser un buen discriminante de los niveles de pobreza.

Una vez diseñado el cuestionario, este cuestionario es genérico que se adapta a las realidades nacionales. Como ustedes pudieron observar hay un módulo que habla sobre la alimentación, es generalmente el que más modificaciones tiene y lo que son los alimentos de lujo o alimentos inferiores. Abriendo un breve paréntesis, los alimentos superiores son aquellos que tienen mayor nivel nutricional y que al mismo tiempo son los más caros. Esto varía de región a región, de país a país y el caso típico es que en un país lo más caro que se consume poco puede ser la carne, en algunos otros países puede ser el cordero, en algunos otros países es el pescado, etc. Adaptar el cuestionario es desarrollar datos locales muy importantes porque es una variación cultural que sin duda genera información muy relevante en términos nutricionales y por otra parte los alimentos inferiores son aquellos que se consumen, que no alimentan, que son simplemente para llenar el estómago, y que se dejan de consumir una vez que el ingreso de la familia aumenta. Bueno eso varía de contexto a contexto de familia a familia, de país a país.

Entonces, en la adaptación reside la importancia del cuestionario, porque posteriormente el cuestionario y cada una de estas preguntas se convierte en una variable de un sistema estadístico y la interacción de ese sistema estadístico es lo que permite generar un índice único de pobreza que se le asigna a cada una de las personas que están dentro del estudio tanto en el grupo de control que son los ciudadanos, que no son clientes, como en el grupo de control de clientes en el primer ciclo.

Entonces, esta información que se ve como un cuestionario que pareciera en algún sentido inocuo se convierte en una herramienta estadística muy poderosa que permite discriminar distintos niveles de pobreza.

Los módulos en los que está organizado el cuestionario, es un cuestionario que se adaptó y se llevó a cabo el caso de Perú, por eso lo presentamos para que ustedes lo tengan, los que son de Perú verán allí algunas cosas familiares, la estera por ejemplo que es un material con que se construyen las casas en Lima, que no se construyen en otras partes del mundo, los alimentos que se consumen también podrán ver aquella parte dentro del cuestionario.

El cuestionario genérico que se aplica en todas partes del mundo tiene estas cinco secciones, significación del hogar, estructura familiar, indicadores de alimentación, características de la vivienda, y otros activos.

Y como les comentaba esto nos permite generar un trabajo estadístico muy complejo en este caso estamos presentando en esta lámina en la pantalla la graficación de un histograma que señala el índice de pobreza asignado a cada uno de los individuos, allí tenemos un caso si pueden ver hasta la extrema derecha, bajo la "ene" que es el número, el número de entrevistas es de 500 y nos habla del índice estadístico que se genera y a través del cual discriminamos ciertos niveles de pobreza, no voy a detenerme en esta parte estadística es muy compleja, un poquito árida, un poquito aburrida.

Y lo que les quiero decir es que a cada uno de los individuos que están dentro del estudio se le asigna un valor que es producto de la combinación estadística de todos los indicadores que ven ustedes en el cuestionario.

Esto nos produce una calificación, como una calificación de un examen, y esa calificación está graficada en este caso que está estandarizado la media 0, el más pobre de este estudio tiene menos 3 asignado, el menos pobre tiene 2.5 y esta es la distribución de una evaluación de este tipo en donde vemos que de manera natural en este caso esta microfinanciera, la gran parte de las personas evaluadas comparten, están todas hacia el centro, hacia el 0, por lo tanto, la gran mayoría comparte las mismas características económicas y hay pocas que tienen mayores ingresos, y también muy pocas que tienen menores ingresos comparados entre sí dentro de esta comunidad evaluada.

De la misma manera, se hace algún tipo de ejercicio aquí está graficado todos los clientes contra los no clientes, esta gráfica sin entrar mucho en detalle nos permite comprobar que efectivamente los clientes de esta microfinanciera que no sé cual sea, son más pobres que los no clientes dentro del grupo de los 500 evaluados.

Esto es el resultado estándar que se compara a lo largo del mundo. Es quizá la gráfica más simple y que quizá es lo que ha permitido que este instrumento en algunos sentidos sea tan poderoso y tan universal porque el objetivo del instrumento es medir en tres grandes grupos iguales en tres terciles, el grupo de control, es decir, los no clientes de la comunidad donde tiene operaciones el grupo y comparados con ellos se evalúa de manera relativa -por eso es un instrumento de pobreza relativa- los clientes de la microfinanciera en primer ciclo. Lo que podemos ver en el caso de la gráfica que ustedes están viendo que es *Society For Helping Awake In Rural Proof Education* una financiera de India que tiene 53 mil clientes, y vemos la columna roja que está comparada con el tercio de los más pobres, tiene casi un 60%, es decir, esta institución microfinanciera llega al 60% de sus clientes de primer ciclo están concentrados entre los más pobres de los pobres, un treinta y algo por ciento está entre los relativamente menos pobres a la mitad de los pobres y un 5% está entre los más riquillos de los pobres entre los menos pobres de los pobres.

Vamos a ver otras microfinancieras a lo largo del mundo que ya han hecho este estudio, esta ACOPEN Asociación de Consultores para la Pequeña Empresa en Nicaragua, tiene 12 mil clientes.

De la metodología ni hablamos ustedes la conocen mejor que yo, todas están orientadas a las mujeres, en algunos casos mujeres del campo exclusivamente, la metodología es muy similar, ciclos con bancos, algún tipo de política social asociada al crédito, en algunos casos no, etc. Casi todas estas comparten las mismas características y por eso las metimos en esta presentación, porque prácticamente todas buscan enfocarse a las mujeres en zonas rurales, más pobres, y dan algún tipo de servicio asociado al préstamo y al microcrédito.

Esta es KWFT-*The Kenyan Woman Financial Trust* de Kenia con 16 mil clientes esto es muy interesante están entre los más ricos de los pobres de la comunidad, es decir, un donante internacional que viera esto y dijera a mí lo que me interesa es llegar a los más pobres de los pobres, no le voy a prestar a esta microfinanciera porque tiene actividades primordialmente entre los menos pobres de los pobres.

Claro para esto hay mucha justificación, probablemente, lo que comentábamos al principio, que pueden ser financieramente autosustentables o que tengan programas de negocios muy amplios por lo cual no les interesa llegar a los más pobres porque va en contra de esta sustentabilidad financiera, o no favorece o desbalancea esta tensión que existe entre sostenibilidad y alcance a los más pobres.

Mibahn Utan Bank de Nepal 35 mil clientes, también relativamente entre los más pobres y entre los medios pobres. *Compartamos* entre los más ricos de los pobres. *Crecer* Bolivia 31 mil clientes, entre los más pobres de los pobres, y entre los medios pobres; y PROMUC, Consorcio de Promoción de la Mujer, que este año llevó a cabo la evaluación, una evaluación muy alta en términos también de alcance a los más pobres, entre los medios y los más pobres, más del 80% de la actividad en sus clientes

Anexo

LIST OF INDICATORS AND SCORING

Ranking of the indicators

A score has been attributed to each indicator according to the following guidelines:

- M Statistically determinant in some statistical **m**odels
- N **N**ationally valid (can be used in different local contexts, urban versus rural)
- O Not too sensitive a question, can be asked **o**penly
- P **P**ractical (can be observed as well as asked)
- Q High-**q**uality indicator (is sensitive in discriminating poverty levels)
- R **R**eliable (low risk of falsification or error; also possible to verify)
- S **S**imple (direct answer versus computed information)
- T **T**ime-efficient (can be answered rapidly)
- U **U**niversal (can be used in different countries)

When the indicator fulfills the requirement, it is marked by an upper case letter. When the indicator fails to fulfill the requirement, it is marked by a lower case letter. The score of an indicator is the total of the upper case, and it ranges from 0 to 9.

1 Means to achieve welfare

Human capital

FAMILY STRUCTURE

6	Number/age of adult (18-55), male/female	M N O p q R S t U
7	Number/age of preschooler (0-6)	M N O p q R S t U
6	Number/age of children (7-17), male/female	M N O p q R S t U
6	Number/age of old people (>55)	M N O p q R S t U
6	Female-headed household	M N O p q R S t U
6	Number of disabled persons	m N O p q R S T U
6	Number of women who had first child before 16	m N O p q R S T U

EDUCATION

5	Number of school-age children in school	m N O p q R S t U
6	Distance to school	m n O P q R S T U
7	Level of adult literacy	M N O p q R S T U
6	Years of schooling of adults	M N O p q R S t U
7	Head of household last grade completed	M N O p q R S T U

INCOME

	Agricultural income	
4	Average monthly/annual household income	M N o p Q r s t U
6	Source of agricultural income (food crop/cash crop/livestock)	M N O p q R S T u
6	Employment status (self-employed/tenant)	m N O p q R S T U
4	Last year's crop yield	m N O p q r s T U
	Nonagricultural income	
4	Average monthly/annual household income	M N o p Q r s t U
6	Employment status	m N O p q R S T U
6	Source of nonagricultural income	M N O p q R S T u
6	Number family/wage employees in microenterprise	m N O p q R S T U
7	Number of adult wage earners	m N O p Q R S T U
7	Number of adults unemployed	m N O p Q R S T U
4	Dowry/bride price level	m N O p q r S T u
7	Child Labor	m N O p Q R S T U
	Transfers	
6	Remittances from migrant member of family (national/abroad)	M N O p Q r S T u
5	Pensions (old age)	m N O p q r S T U
3	Gifts from family, friends, neighbors	m N O p q r s t U
6	Welfare pension	m N O p Q r S T U

LIABILITIES

5	Debts with financial institutions	M N o p q r S T U
4	Debts with informal moneylenders/shopkeeper	m N o p Q r S t U
3	Debts with friends and family	m N o p q r S t U

Assets

LAND

6	Landless (yes/no)	M n O p Q r S T U
5	Amount of land owned, leased	M n O p Q r s T U
5	Quality of the land	m n O p Q r S T U
3	Plot size	m n O p q r s T U
4	Market value of land	m n O p Q r s T U
5	Secure land tenure	m n O p q R S T U
6	Access to irrigation	M n O p Q R S T u
3	Size of irrigated/nonirrigated lands	m n O p Q r S t u
6	Use of agricultural inputs	m n O p Q R S T U

OTHER PRODUCTIVE ASSETS

7	Number/type/value of animal	M N O p Q R S t U
5	Number/type/value of trees	m N O p q r S T u
5	Number/type/value of buildings, machinery, equipment	m N O p Q R s t U
7	Number/type/value of car/motorcycle/bicycle	m N O p Q R S T U
6	Level of monetary savings in financial institution	m N O p Q r S T U
4	Level of loans given to friends, family, neighbors	m N O p q r S t U

NONPRODUCTIVE ASSETS

5	Number and type of cooking utensils	m N O p q R S t U
5	Number and type of jewelry	m N O p q R S t U
7	Electronic devices (radio, TV, phone)	m N O p Q R S T U

2 Basic needs

Health

5	Immunization of children	m n O p q R S T U
6	Number of working days lost to sickness	m N O p q R S T U
6	Incidence of contaminated water/food related disease	m N O p Q R S t U
5	Incidence of domestic hygiene related disease	m N o p Q R S t U
5	Number of children under 6 who have died of illness	m N o p q R S T U
6	Access to medical services	m N O p q R S T U
6	Children born in hospital/clinic or at home (birth attendant)	m N O p Q R S t U

Food/water

7	Number of meals a day	m N O p Q R S T U
6	Daily caloric intake	M N O p Q R s t U
8	Weekly intake of meat(/fish/luxury food)	M N O p Q R S T U
7	Staple substitution (cheaper staple)	m N O p Q R S T U
7	Need to buy staple food at lean season	m N O p Q R S T U
5	Level of malnourished children	m N O p Q R s t U
7	Type of access to potable water	m N O P q R S T U

Shelter

	Housing index	
7 1.	Size of building	m N O P q R S T U
7 2.	Number of stories	m N O P q R S T U
7 3.	Structure condition	m N O P Q R S T u
7 4.	Roof material	m N O P Q R S T u
7 5.	Wall material	m N O P Q R S T u
6 6.	Electricity supply	m N O P q R S T u
7 7.	Piped water supply	m N O P Q R S T u
7 8.	Vehicle	m N O p Q R S T U

5	Market value of house	m N O p Q r S t U
6	House ownership	m N O p q R S T U
6	Threat of eviction (urban)	m n O p Q R S T U
7	Type of roof/walls/floor	m N O P Q R S T u
6	Lighting source	m N O P q R S T u
6	Cooking fuel source	m N O p Q R S T u
7	Type of latrine	m N O p Q R S T U
5	Bathing/washing facilities	m N O p q R S T u
5	Sleeping conditions	m N O p q R S T u
4	Furniture	m N O p q R S t u

Expenses

5	Food expenses each week	M N O p Q r s t U
6	Purchasing staple food more than once a week	M n O p q R S T U
5	Nonfood expenses each week	M N O p Q r s t U
5	Share of food expenses in total budget	m N O p Q r s T U
5	Amount of unusual expenses during last month	m N O p q R s T U
6	Home rent/home purchase installment	m N O p q R S T U
5	Cost of recent home improvement	m N O p q R S t U

3 Other aspects of welfare

Security

6	Number of months without enough food	m n O p Q R S T U
6	Number of months of migration	m N O p q R S T U
5	Number of failed harvests in last three years	m n O p q R S T U
6	Number of natural disasters in last three years	m N O P q R S T u
4	Strategy in case of unexpected shock in income flow, open question	m N O p q R s t U

Social status

6	Caste membership	m N O p Q R S T u
5	Ethnic group	m N O p q R S T u
5	Minority group	m N O p q R S T u
4	Level of participation in local organization	m N O p q R s t U
4	Access to local elites	m N O p q R s t U
7	Gender	M N O p q R S T U
6	Marital status	m N O p q R S T U

Local environment

5	Distance to vehicle road	m n O P q R S T u
7	Distance to bank/post office/public transport/health services/school	M n O P q R S T U

Preguntas y respuestas

Cuando usted habla de los más pobres de los pobres, no sé si podría ser un poco más específico, porque a los clientes que se les atiende, o sea los clientes pobres, son los clientes que tienen un pequeño ingreso a través de un negocio y considero que no están entre los más pobres de los pobres, no sé cuál es el parámetro que toma.

Gracias, realmente esa es parte de la tensión que existe tradicionalmente en la industria microfinanciera. Llegar a los más pobres es un objetivo que inspira mucho a las instituciones donantes y por eso buscan justamente este tipo de análisis que nos permite identificar entre los pobres los más pobres y para eso es justamente esta herramienta que al clasificar los tres grandes grupos a partir de un trabajo estadístico un poquito sofisticado teniendo como base el grupo de control que son los no clientes, nos permite comparar cuál es el nivel promedio de pobreza de los grupos con características similares a la gente que viven en la comunidad. Efectivamente hay muchas microfinancieras que no están interesadas en llegar a los más pobres porque justamente es gente muy privada que no tiene ni siquiera la capacidad mínima para tener otro tipo de actividad que no sea prácticamente la supervivencia.

Quizá en ese sentido hay que hacer la evaluación del instrumento, si este es un instrumento que realmente puede funcionar para los más pobres entre los pobres. Hay argumentos que dicen que sí, pero en ciertos países, condicionado a ciertas características, la respuesta la quisiera externar en dos grandes puntos de vista, es una comparación relativa, se hace una escala se divide entre tres y los que quedan más abajo son los más pobres entre los pobres.

Ahora por otra parte repito la repuesta tendría que estar orientada a las características primordiales o las prioridades que persigue tanto la institución donante como la institución de las microfinanzas, es un criterio que se tiene que predefinir antes de las operaciones

Y en muchas ocasiones curiosamente es un criterio que no se percibe, que no existe sino hasta ya bien avanzado el proceso de operaciones de la microfinanciera en que esta operación justamente empieza a generar tensión, subo el nivel de crédito, no lo subo, yo les quiero dar eso que es lo que necesitan pero no me alcanza, y es cuando esta tensión aparece.

Realmente la respuesta también sería en el sentido de qué se predefine y forma parte de las prioridades tanto de las instituciones donantes como las que llevan las operaciones microfinancieras.

Quería saber si dentro del estudio que hacen ustedes o de ese instrumento que han diseñado se prevé que el factor cultural que muchas veces rodea a la gente bastante humilde, afecta la medición del nivel de pobreza.

Es una pregunta muy interesante porque uno de los grandes problemas que se tiene, que es una ventana de respuesta a esa problemática social es que el cuestionario está diseñado para que se adapte a cada una de las realidades, pero mucha gente toma esa pequeña ventana para hacer otro cuestionario completamente distinto.

Lo que se buscó era diseñar un instrumento que tuviera esta adaptación muy marginal, muy mínima y que permitiera las comparaciones, pero efectivamente en muchos de los casos, por ejemplo, el caso de México, caso Perú, Bolivia, hay alimentos que no están considerados dentro del gran catálogo, o la manera de adquirir el alimento, por ejemplo, en el caso de México, la tortilla que es de alto consumo en la mayoría de los casos, en los lugares pobres, es un muy buen discriminante porque no es lo mismo una persona que compra la tortilla a una persona que compra la masa y hace la tortilla, o una persona que siembra y espera que tenga maíz, para poder molerlo y después hacer la tortilla.

Este tipo de instrumento como es tan amplio, como realmente el instrumento estadístico contempla 40 variables estadísticas, hay espacio quizás para un 5% de preguntas más, y unas 44, 45 preguntas que no nos genere ruido estadístico y que puedan ser eventualmente buenos discriminantes y si se permite esa posibilidad sobre todo para adecuarlo a los contextos locales.

Lo que sí es cierto es que la gran mayoría de las variables tienen que ser lo más similares posible para que esto nos permita hacer las comparaciones entre países e, inclusive, dentro del mismo país

Tuve la oportunidad de revisar el estudio que se hizo de *Compartamos* y sólo una aclaración, en ningún lado aparecía que se estaba haciendo la muestra sobre los clientes de primer ciclo, pareciera que se hubiera tomado a todos los clientes, o sea una muestra de cualquier cliente de *Compartamos* y entonces en ese sentido pareciera que se estaba ignorando que el microcrédito tiene un impacto sobre la pobreza y el resultado era, los clientes de *Compartamos* no son los más pobres, pero lo que sucedía allí era que si no se está tomando efectivamente los clientes de entrada, se está teniendo un error en cuanto a no considerar el impacto

Sí, esa es una precondición para este ejercicio justamente, si no sucede lo que usted comenta y si es una precondición para la selección de los clientes de cada institución microfinanciera que saquen del primer ciclo, porque si no tomamos un efecto de antemano que puede estar producido efectivamente por la propia dinámica de la institución microfinanciera.

¿Esta herramienta ya está validada, o todavía está en un período de prueba? ¿En qué países se ha aplicado, y qué resultados ha tenido, en cuanto a efectividad?

Creo que del 2000 a la fecha se han realizado alrededor de 30 evaluaciones en todo el mundo, en Asia, África, Latinoamérica, y los resultados los puede consultar en CGAP. Hay algunos resultados en la página Web del Consorcio que es www.cgap.org; en la del Banco Mundial, allí viene el *Poverty Assessment Tool* y allí viene la evaluación que se hace en las microfinancieras y las características de las microfinancieras, digamos que ya está a punto de adquirir mayoría de edad, y que es un instrumento muy valioso, sobre todo por la información que genera, y lo sensible de la información especialmente para algunas instituciones microfinancieras. Hay gente que no le interesa llegar a los pobres, no le interesa saber si está llegando a los más pobres entre los pobres, bueno para esa gente no será relevante, pero sí es un instrumento que se está acreditando cada vez más en el mercado.

I F

COMENTARIOS FINALES

JEAN PAUL LACOSTE

¿Por qué estamos aquí?

- Imaginense que este evento es "**X** Encuentro Latinoamericano de Bancos", aquí los banqueros hubieran medido sus éxitos comparando cifras de utilidades, ROE, ROI para satisfacer a los accionistas. Sin embargo,

- Aquí estamos en el "**I** Encuentro Internacional de Bancos Comunales" entonces, ¿Cómo medimos nuestros éxitos? Con el IMPACTO que tenemos, cómo nuestros servicios mejoran el nivel de vida de nuestros clientes.

También comparamos utilidades, pero para nosotros estos son instrumentos, son el árbitro para lograr el impacto continuo, para conceder esos mismos servicios en el largo plazo.

Para nosotros las finanzas están al servicio del hombre y no el hombre al servicio de las finanzas, puede parecer muy populista pero creo que es muy importante.

Ahora, ¿cómo medir el impacto? Los indicadores pueden ser:

Primero, el nivel de pobreza de nuestros clientes. Si mejoramos significativamente el nivel de vida de nuestros clientes, pero si esos clientes no son pobres, creo no hacemos un buen trabajo y por eso el PAT[1] que nos ha hablado Miguel en la mañana, es muy importante. El primer reto para nosotros es ver el perfil de nuestros clientes. Es verdad que las Microfinanzas pueden tener un impacto sobre los pobres, aún cuando los clientes no son pobres. Por ejemplo, apoyando a pequeñas empresas que crean empleo para gente pobre. Sin embargo, en el caso de los bancos comunales, la gran mayoría de los clientes no son empleadores, sino "auto empleados".

Segundo, el número de personas que se benefician de nuestro servicio, para nosotros es mucho más importante que el nivel de cartera activa, por que ahí sabemos que cuando tenemos un cliente más tenemos una familia más, unos hijos más.

Y tercero, es el nivel de activo de los clientes. Nosotros distinguimos 5 tipos de activos:

- Los activos financieros, donde la cuenta interna es uno de ellos. Vale la pena destacar que en los años 2001 y 2002 los socios de FINCA PERU tuvieron una rentabilidad sobre sus ahorros de 16%. En ese mismo período los mercados financieros bajaron considerablemente. Entonces yo quiero un gran aplauso para FINCA.

- Los activos físicos, casas, muebles, maquinas, materiales para sus negocios. Estos activos difieren mucho entre hombres y mujeres y entre culturas. En Zimbabwe, las mujeres invierten mucho en utensilios de cocina y ropa que son los únicos activos que controlan en caso de divorcio o viudez.

1 Metodología de medición de la pobreza del Banco Mundial.

- Los activos naturales, como las vacas, la tierra, pero también los recursos naturales de la comunidad, como los bosques, los ríos, etc.

- Los activos humanos: educación y salud. En su charla de introducción John Hatch destacó la importancia de la inversión en educación para superar la pobreza en forma duradera.

- Finalmente, los activos sociales: las relaciones intra y extra familiares, redes, relación con autoridades, autoestima, confianza y por supuesto en el caso de las mujeres su empoderamiento.

No hay un activo que supere a todos los otros. Muchos expertos en microfinanzas (Dale Adams y Consors) sostienen que el ahorro monetario supera a todas las otras formas de ahorro. Puede ser verdad en unos contextos, pero no en todos. En zonas rurales de Africa, por ejemplo, es verdad que el ahorro monetario es más líquido que una vaca, pero la vaca a menudo tiene un retorno mucho más elevado, y otorga un prestigio social muy importante. Los diferentes activos tienen características diferentes y complementarias (liquidez, retorno, divisibilidad, prestigio, disciplina, riesgo, etc.)

En conclusión, no hay que forzar a los pobres a movilizar todos sus ahorros en activos financieros. Hay que ampliar la oferta de productos disponibles para que ellos mismos construyan un portafolio multidimensional de activos. El impacto de nuestros programas no debe ser medido solamente en términos de incremento de activos financieros, sino del portafolio total.

Retos de la medición de impacto:

- Necesitamos más investigación sobre el impacto que tienen nuestros servicios para poder mejorarlos

- Necesitamos bajar los costos de medición de impacto, y proponer una batería de instrumentos que puedan ser integrados al interior de las MFIs, o propuestos por instituciones especializadas

El programa de Acción Investigación "Imp-Act" de la Fundación Ford trata de responder esos desafíos. A fines de 2004, diferentes instrumentos y metodologías estarán disponibles para las instituciones de microfinanzas.

JHON HATCH

Antes de empezar quería agradecerles a los organizadores de este evento y a los practicantes. Rara vez en nuestra experiencia hemos tenido un éxito de ahorros y calificación de riesgo crediticio, como el que he visto de las experiencias presentadas.

Quiero realmente agradecer primero a los organizadores, luego a los que donaron para que este evento fuera posible, y también a todos ustedes por su activa participación y agradecer a título personal por el gran cariño que me han brindado, por los abrazos y besos y las fotografías solicitadas. Me he sentido como una estrella del rock and roll.

En cuanto a la expansión, creo que realmente para impactarnos tenemos que pensar en una expansión numérica de socias. Hay diferentes tipos de expansión: la más común, expansión geográfica, también expansión de recursos para poder financiar la expansión hacia las socias. Entonces se tiene aquí expansión de cartera, ampliación de productos y servicios, expansión en cuanto a la estrategia y por ultimo expansión cualitativa, por ejemplo evitando la deserción de clientes, manteniendo la cantidad de clientes; y la otra seria expansión institucional.

Para mi el **proceso de expandir es algo que se tiene que planificar** no solamente muy bien sino con mucha anticipación. En FINCA hemos llegado a la conclusión que esperábamos casi de manera inverosímil que cuanto menos un cliente de algún programa nuevo, sea autosuficiente en tres años y pensamos, que en algún lugar que se cumpla, va a ser mas o menos 5 mil dólares, eso no esta en discusión. Pero lo que hemos visto es que si se sigue pensando mas allá de los 5 mil clientes, entonces es hora de **empezar a entrenar, reclutar, capacitar, organizar un equipo que debe ser de organización regional**. Si no lo hacen, llegando a los 8 mil clientes en adelante ustedes van a tener un programa tipo mercedes benz viajando a una velocidad de ochenta millas por hora y se van a chocar en un muro y luego descubrir allí una llanta, cuatro llantas, un carril y esto sería un acto desastroso.

Entonces lo más urgente es que el gerente de proyectos acepte con mucha anticipación que tiene que crear su propio equipo. Si van a ser los futuros directores regionales y posiblemente gerentes nacionales, es indispensable preparar una estrategia de organización, empezar a edificar y retomar mente sana en cuerpo sano, ganando experiencia, formando lideres para nuevos gerentes regionales y trabajando con hombres de mayor experiencia.

Otro punto, en cuanto a la **expansión geográfica** yo soy partidario de empezar en la ciudad y en las zonas periurbanas, ello ofrece la posibilidad de llegar mas fácilmente a la autosuficiencia y luego una vez autosuficiente, llevar la expansión como mancha hacia los segmentos bajos de ingresos al menos que eso no se sea posible. Debemos evitar a toda costa de ir a sitios donde solo hay potencia para organizar un bancomunal o dos bancomunales, debemos mas bien ir donde sea posible expandir analizando las posibilidades de manchas mínimas, por eso yo no intentaría llegar a los pueblos donde hay mercados terminales.

Quería mencionar que algunas empresas también se expanden, yo lo llamaría expansión mitosis, las células hacen expansión de mil células, cada célula se multiplica, yo creo que es un modelo natural pero podemos aprovechar para todas las ideas de expansión de programas. Cada socia es un agente de información, contactando y captando nuevas socias que permiten crear otro banco comunal.

Por ultimo, yo creo que como instrumentos para favorecer la expansión tenemos la evaluación de impacto, evaluación de empowerment y medición la pobreza para ver como influye en la reducción de la pobreza de nuestros pueblos.

RICARDO SKERTCHLY

Uno de los temas importantes que ha tratado el Foro ha sido la sostenibilidad y se ha tratado por lo menos en dos talleres y en particular por Catholic Relief Service de Guatemala, por Promujer de Bolivia y Compartamos de México; y el día de hoy en un taller se ha visto un "paquete para la sostenibilidad".

El día de ayer el panelista mencionaba mucho que en realidad la sostenibilidad es una condición sana de cualquier programa de microfinanzas, para poder seguir trabajando y prepararse para la expansión.

En este sentido, el caso Compartamos, nos dice que hay estrategias que combinan la masificación con la autosuficiencia, ellos no separaron la masificación de la autosuficiencia, es una condición para crecer y eso es su aporte. Han mencionado una serie de factores que son esenciales para lograr la masificación y la autosuficiencia, en ese sentido las **auditorías metodológicas** que son para mejorar el control interno, se mantienen permanentemente y permiten mejorar el proceso de trabajo, reflejado a través de indicadores.

Lo más importante es la relación con el cliente, Compartamos valora la relación de largo plazo y eso ayuda al crecimiento sostenido. Atendiendo las necesidades de los clientes en el momento oportuno. La lealtad de los clientes también es necesaria para la masificación.

El esquema de Compartamos, como ellos lo han dicho, en si no ha inventado nada nuevo, simplemente ha puesto en práctica las mejores teorías que existen alrededor de las microfinanzas.

A modo de síntesis:

- El asunto de la sostenibilidad no es algo que vayamos a presentar y lo logramos, es un proceso. Anualmente hay que definir planes de acción, precisar estrategias, tarifas, mejorar los indicadores de desempeño.

- Las estrategias se tienen que discernir según las condiciones de cada institución y según las oportunidades de su entorno.

- Se necesita hacer permanentemente planeación, que nos permita identificar oportunidades, fortalezas internas de cada institución, lo que permitirá ir identificar las capacidades que se deben ir construyendo, en ese sentido llegamos a la conclusión del panel del día de ayer, las tres instituciones hablaban de ir construyendo esas capacidades.

tado por lo
omujer de
te para la

condición
se para la

asificación
condición
ciales para
s que son
roceso de

lazo y eso
oportuno.

da nuevo,
ofinanzas.

n proceso.
ndicadores

según las

tunidades,
es que se
er, las tres

Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales

INSTITUCIÓN	DATOS GENERALES
ADRA PERÚ	Av. Angamos Oeste N° 770. Miraflores - Lima (51 1) 213-7700 cutipa@adra.org.pe
Cáritas	Calle Omicrón N° 492. Callao. Parque Internacional de la Industria y Comercio (51 1) 451-1694 postmaster@caritas.org.pe
FINCA PERÚ	Domingo Casanova N° 151 Lince - Lima (51 1) 222-9220 finca.peru@infonegocio.net.pe
Manuela Ramos	Av. Juan Pablo Fernandini N° 1550. Pueblo Libre - Lima (51 1) 423-8840 postmast@manuela.org.pe
PRISMA	Carlos Gonzáles N° 251. Urb. Marganga. San Miguel - Lima (51 1) 464-0490 postmaster@prisma.org.pe dfernandezconcha@prisma.org.pe
promuc	Jr. Mayta Cápac N° 1345. Jesús María - Lima (51 1) 269-0081 gerencia@promuc.org.pe, postmast@promuc.org.pe http:// promuc.org.pe

Auspiciadores

FORD FOUNDATION

n(o)vib
OXFAM NETHERLANDS

COPEME

PROPOLI

citibank

Banco de Crédito BCP

Fortalecer