

BANCOS COMUNALES

LA PRÁCTICA MUNDIAL



Small Enterprises Education and Promotion Network



Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer
Construyamos, I.A.P.

BANCOS

COMUNALES

LA PRÁCTICA MUNDIAL



escrito por
Candace Nelson
Barbara McKnelly
Kathleen Stack
Lawrence Yanovitch

con la asistencia de
The Poverty Lending Group of SEEP
y participantes en la Conferencia
internacional de practicantes de bancos comunales

traducción por
SEEP
edición y compaginación
Gabriela Zapata
Daniela Sánchez
coordinador de la edición
Sergio Martínez Vázquez

BANCOS

COMUNALES

LA PRÁCTICA MUNDIAL



Las opiniones expresadas en este libro son aquellas de los autores y no necesariamente representan las opiniones de UNIFEM, las Naciones Unidas o cualquiera de sus organizaciones afiliadas.

Bancos comunales: La práctica Mundial

Escrito por Candace Nelson, Barbara McKnelly, Kathleen Stack y Lawrence Yanovitch

ISBN 0912917393

Traducido por SEEP

Revisión, Edición y compaginación por Gabriela Zapata y Daniela Sánchez SEEP

Coordinador: Sergio Martínez Vázquez

© 1996, The Small Enterprise Education and Promotion Network
y UNIFEM

© 1998, Construyamos, IAP (Versión en español)

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Presentación a la edición en español	1
Prólogo	3
I. Introducción	5
II. Antecedentes	8
III. Metodología del banco comunal	13
IV. Cuestiones de género en los bancos comunales	40
V. Desarrollo organizativo en los bancos comunales	46
VI. Autosuficiencia	65
VII. Impacto de los programas de bancos comunales	74
VIII. Conclusión	88
Bibliografía	97
Acerca de la Red de Educación y Promoción de la pequeña empresa (SEEP)	99
Acerca del Fondo para el Desarrollo de la Mujer de las Naciones Unidas	100
Acerca de Construyamos, IAP.	102

LISTA DE TABLAS, EJEMPLOS, CUADROS Y CASOS

Tabla 1.	Programas de bancos comunales en el mundo	10-11
Tabla 2.	Indicadores de escala: programas de bancos comunales por región	12
Tabla 3.	Adaptación de la metodología de bancos comunales	16-17
Tabla 4.	Modelos de evolución de bancos comunales	36
Tabla 5.	Funciones institucionales en el sistema de bancos comunales	47
Tabla 6.	Modelos organizativos	50
Tabla 7.	Grado de autosuficiencia de los programas de bancos comunales	66
Tabla 8.	Muestra de programas de bancos comunales autosuficientes	67
Tabla 9.	Estrategia de autosuficiencia	69
Tabla 10.	Impactos esperados de los programas de bancos comunales	77
Tabla 11.	Midiendo a los bancos comunales en la práctica según sus propios parámetros	92-93
Ejemplo 1.	Estatutos de un banco comunal	25
Ejemplo 2.	Actividad de préstamo de la cuenta interna durante un ciclo de préstamo	26
Ejemplo 3.	Orientación de los bancos comunales de FINCA	29
Ejemplo 4.	Administración de la cuenta interna en los programas de CRS	63
Ejemplo 5.	Tasa de crecimiento promedio anual en cuatro programas asociados de CRS	80
Ejemplo 6.	Muestra de tasas de crecimiento de préstamos en el programa FAMA/FFH, Honduras	82
Cuadro 1.	Educación económica popular	31
Cuadro 2.	Principios para los programas de préstamos populares de bancos comunales	90
Cuadro 3.	Parámetros para los programas de bancos comunales	91
Caso 1.	Invirtiendo para luchar contra la inflación	22
Caso 2.	El banco comunal "Centenario"	28
Caso 3.	Los bancos comunales de ODEF evolucionan en direcciones diferentes	35
Caso 4.	Desarrollo de liderazgo a través de la participación en bancos comunales	42
Caso 5.	Bancos comunales como incubadoras de habilidades organizativas de las mujeres	61

PRESENTACIÓN A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Un libro que analiza las experiencias en el mundo de aplicación de una sola metodología básica de lucha contra la pobreza y de promoción de la organización autogestiva de los pobres, que hoy es usada por más de 70 organizaciones y que contaba ya en 1995 con más de 95,000 usuarios, es lo menos que podemos decir, sorprendente.

Quienes tenemos años en la promoción del desarrollo aún recordamos, los enfoques diversos, creativos pero asistemáticos, llenos de ilusiones, pero carentes de eficacia, con los que enfrentábamos esta urgente tarea.

Hoy, el saber humano para enfrentar la exclusión social y económica empieza a ser basto y las posibilidades de tener amplio impacto son esperanzadoras. La experiencia mundial de construcción de bancos comunitarios, que se presenta en este libro, prueba que hay maneras de luchar contra la pobreza y la marginalización, usando mecanismos de mercado, si se conjuntan metodologías eficaces con la sinergización de organizaciones y de los mismos pobres.

La metodología de bancos comunales que se practica en México y en el mundo es un genial planteamiento que conjuga una manera de otorgar crédito a los pobres promoviendo el autoempleo, al estilo del Grameen Bank con un modo particular de generar una empresa social de servicios financieros a partir del propio recurso de los pobres organizados.

Los Bancos Comunales, La Práctica Mundial, nos describe como en cuatro continentes se está trabajando con éxito notable para organizar a las mujeres, sobre todo a ellas, para posibilitarles la generación de ingresos a partir de la solidaridad con sus iguales, y la práctica de una metodología de finanzas populares, eficaz y crecientemente autosostenible.

Difundir esta práctica en español era muy necesario no sólo porque en América Latina es donde más programas y más alcance ha habido en cuanto a bancos comunales, sino también porque cada vez somos más los que intentamos desarrollar programas con este enfoque sin estar afiliados o emparentados a una Ong norteamericana. En México, todos los programas, salvo el de Finca, son autónomos y por ello requieren de mayor información para consolidarse y ampliar su cobertura.

Quienes iniciamos programas de finanzas populares y de organización de bancos comunales, sabemos lo difícil que es iniciar en una práctica que requiere seriedad de banquero y sensibilidad de antropólogo, por ello cuando descubrimos este texto nos dio tanto gusto y deseo de ayudar a difundirlo en Español.

Los bancos comunales refuerzan el saber cada vez más ampliamente difundido, que es posible dar crédito a los pobres para que generen ingreso, si la metodología los responsabiliza solidariamente de su pago y si la garantía principal se constituye con los ahorros de los mismos pobres.

Los distintos modelos de impulsar finanzas populares muestran a las instituciones financieras tradicionales que existen maneras poco costosas y eficaces de conceder a los deudores y candidatos a crédito y de garantizar el pago.

Una de las fortalezas de los bancos comunales es que establece reglas claras de asociación que fomentan la responsabilización y que retribuyen adecuadamente el esfuerzo y la participación, desalentando a aquellos que pretenden aprovecharse del esfuerzo de otros. Por ello decimos que la manera en que a partir del ahorro de los socios de un banco comunal, se construye una empresa social de servicios financieros y sociales es aleccionadora y replicable. Esta empresa social, que aporta utilidades a sus socios es un gran logro metodológico, el cual se suma al beneficio personal que la metodología aporta al ayudar a promover y consolidar actividades de autoempleo.

Este libro nos hace pensar que cada vez más en la lucha contra la pobreza y la exclusión estamos ante el reto de perfeccionar nuestras prácticas más que de idear nuevos métodos. Es decir, estamos en el camino y requerimos usar la creatividad para llegar mejor y más rápido, pero cada vez es más claro que hay rutas trazadas. Estas rutas pueden ser aderezadas como lo muestra el texto con componentes educativos, ecológicos o de salud, sin que el modelo resienta o crezca demasiado en costos por los añadidos.

Los bancos comunales, como lo muestra su creciente implantación en América Latina, no sólo se adaptan muy bien a las mujeres, quienes son sus principales clientas y socias, sino que conviven sin mayores problemas con las culturas rurales e indígenas mostrando que el ser humano puede preservar sus tradiciones y a la vez aprender la cultura empresarial para generar ingreso. La moldeabilidad de la metodología proviene del hecho de que fue construida por John Hatch en el sur y recoge prácticas sociales de los pobres, como el ahorro solidario, el pago de intereses a tasas de mercado y las maneras en que los pobres cuidan su acceso al crédito.

El libro ayuda a conocer las mejores prácticas y si lo pensamos bien, no es extraño que lo hayamos querido difundir los mexicanos, quienes carecemos de políticas públicas que alienten este tipo de actividades y que incluso no contamos con líneas de financiamiento que motiven a las organizaciones norteamericanas que tienen programas de bancos comunales, a establecerse en México.

El libro contiene la traducción de la edición en inglés la cual nos fue cedida por la red SEEP gentilmente.

Sergio Martínez Vázquez

Presidente del Patronato de Construyamos, IAP

y Director de Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México, A.C. (Saldebas)

PRÓLOGO

El presente documento representa la culminación de un programa de varios años de colaboración y aprendizaje en el tema de bancos comunales. Fue auspiciado por la Red de Promoción y Educación de la Pequeña Empresa (SEEP) y su Grupo de Trabajo de Préstamos Populares. Juntos trabajan como un foro para el intercambio de experiencias sobre los programas y para analizar las cuestiones fundamentales de los mismos. A medida que los bancos comunales atraen mayor atención mundialmente, las soluciones y percepciones que se han ido encontrando a través de la experiencia para mejorar los programas, deben beneficiar a aquéllos que se encuentran poniendo en práctica iniciativas similares.

Fundado en 1990, el Grupo de Trabajo de Préstamos Populares está compuesto por siete organizaciones que, junto con docenas de instituciones locales asociadas a SEEP alrededor del mundo, se encuentran entre las implementadoras y usuarias más experimentadas de los programas de bancos comunales. Estas incluyen a Catholic Relief Services (CRS), Foundation for International Community Assistance (FINCA), Freedom from Hunger, Katalysis, Project HOPE, Save the Children y World Relief.

Desde su fundación, el grupo ha realizado seminarios para explorar una gran variedad de temas que incluyen: las adaptaciones metodológicas practicadas por las agencias usuarias; la experiencia de los bancos comunales en África; el papel de las instituciones de segundo nivel; los mecanismos financieros innovadores para estimular la expansión; la educación económica para los bancos comunales y la administración financiera.

Partiendo de esta base, el grupo puso en marcha dos actividades adicionales para compilar y documentar la experiencia de los implementadores en bancos comunales. La primera fue el establecimiento de un grupo común de indicadores de escala para medir la magnitud y desempeño de los programas. Todas las agencias miembros actualizan sus cifras semestralmente a fin de proveer un cuadro estadístico exacto de este creciente segmento del campo. La segunda fue un documento de trabajo sobre bancos comunales que resume la experiencia de los implementadores e identifica las temáticas clave que deben tratarse a medida que evolucionan los programas.

La atención creciente y la rápida replicación de la metodología de bancos comunales llevó al Grupo de Trabajo de Préstamos Populares a buscar un foro más amplio que permitiera un intercambio sustancial entre los implementadores. Dos factores motivaron tal decisión: por un lado, la necesidad de establecer principios y parámetros de práctica para guiar la implementación de los programas dentro de un contexto de rápida expansión; por el otro, la necesidad de reconocer y cristalizar un movimiento emergente que, a través de crédito innovador y popular y de los servicios de ahorro a los sectores más pobres del sector productivo, está creando un vehículo para lograr un verdadero cambio social y económico. En noviembre de 1994, la Red SEEP auspició la primera Conferencia Internacional para Implementadores de Bancos Comunales que tuvo lugar en Antigua, Guatemala. Esta única reunión contó con la asistencia de 68

implementadores de bancos comunales provenientes de 28 países. Fue financiada por las fundaciones Ford y Mott, UNIFEM, los propios miembros del Grupo de Trabajo de Préstamos Populares y la Red SEEP.

El propósito de la conferencia fue el contribuir al desarrollo del estado de la práctica de los bancos comunales a través de un amplio intercambio de experiencias entre implementadores que provenían de todas las regiones del mundo en desarrollo. También se propuso revisar los datos de las evaluaciones y establecer un sistema de parámetros y objetivos de largo plazo. La conferencia sirvió para ampliar el proceso de aprendizaje del Grupo de Trabajo de Préstamos Populares, al iniciar una red internacional de programas de bancos comunales para ofrecer un foro continuo para mejorar la efectividad de dichos programas.

La conferencia, cuya duración fue de 5 días, combinó el trabajo en pequeños grupos con discusiones plenarias. Su interés se concentró en las siguientes áreas:

- temáticas de implementación a nivel de bancos comunales;
- cuestiones relacionadas con las agencias intermediarias;
- impacto de los bancos comunales;
- lograr consenso en torno a una serie de principios y parámetros para los bancos comunales; y
- diálogos regionales y Norte-Sur centrados en planes para la acción futura.

El rico intercambio que tuvo lugar entre los implementadores provenientes de los más distintos países y continentes del mundo, constituye uno de los pilares de este documento que evalúa el estado actual de la práctica de los bancos comunales, tal y como están siendo implementados alrededor del mundo.

I. INTRODUCCIÓN

Aproximadamente 200 millones de mujeres en el mundo en desarrollo viven en condiciones de extrema pobreza. La mayoría se encuentran autoempleadas, luchando por asegurar la supervivencia de sus familias a través de múltiples actividades económicas que les generan ganancias mínimas. El acceso a pequeños préstamos y la oportunidad de ahorrar constituye una manera de aumentar el rendimiento de su trabajo y mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, el proveer servicios de crédito y de ahorro a este sector, requiere de enfoques y técnicas sensibles a la pobreza, el aislamiento y la marginalidad de la mujer.

Afortunadamente, dichos enfoques están emergiendo cada vez más. En Bangladesh, el Banco Grameen fue pionero en poner en práctica lo que se conoce como “préstamo entre compañeras”, que hoy alcanza a dos millones de mujeres. En el proceso, puso en marcha un movimiento global conocido como “préstamos populares”. Los bancos comunales, originalmente desarrollados en América Latina, constituyen otra estrategia que está fortaleciendo al movimiento de préstamos populares a través de la creación de instituciones comunitarias y redes que buscan satisfacer la enorme demanda de crédito de aquéllos con mayor necesidad y por ende, más ignorados.¹

Los bancos comunales son un modelo de servicios financieros que permite a las comunidades pobres establecer sus propias asociaciones de crédito y ahorro. Los principios del modelo buscan atraer la participación de los sectores más pobres dentro del sector productivo pobre, los cuales son en su mayoría por mujeres. La agencia auspiciante o implementadora realiza un préstamo al banco comunal, quien luego otorga a su vez préstamos individuales a sus miembros. El banco garantiza estos préstamos y confía en la presión y el apoyo mutuo de las compañeras para asegurar la devolución de los mismos. Los préstamos pequeños para capital de trabajo son devueltos cada 4-6 meses. A fin de garantizar que el enfoque se mantenga en los más pobres, las prestatarias comienzan con un préstamo muy bajo que poco a poco aumenta, hasta llegar al préstamo más alto de la escala. El crédito está vinculado al nivel del ahorro y, en la mayoría de los casos, los montos de los préstamos dependen del monto que cada prestataria haya ahorrado. Los ahorros de los miembros quedan temporalmente en poder del banco comunal y constituyen capital que el banco puede a su vez prestar, o bien invertir para incrementar su propia base de recursos. Se aplican parámetros comerciales para fijar las tasas de interés y cuotas del banco.

Los bancos comunales son importantes por la oportunidad que brindan a los sectores más pobres de acumular y administrar sus recursos. Crean instituciones comunitarias autónomas— a través de las cuales los miembros de los bancos comunales eligen sus propias inversiones,

¹“Bancos comunales” es la expresión que se utilizará en este documento para describir esta metodología. Otros términos que también suelen utilizarse son: bancos comunitarios, asociaciones de crédito, y grupos de préstamo y ahorro con garantía colectiva. Los programas que operan bajo estos términos que tienen sus raíces en el modelo inicialmente promovido por FINCA Internacional y se suscriben a los principios y parámetros discutidos en la conclusión de este documento, son también considerados como parte del movimiento de bancos comunales.

distribuyen y recuperan todos los préstamos, administran sus propios ahorros, eligen a sus dirigentes y determinan sus estatutos—y permiten la distribución eficiente del crédito a gran escala entre aquellos sectores más difíciles de alcanzar. El hecho mismo de priorizar y prestar servicios a las mujeres pobres en cuatro continentes demuestra que los objetivos sociales explícitos de los préstamos populares pueden ser compatibles con la administración rigurosa que requieren los servicios financieros sostenibles.

Desde sus orígenes en América Central y del Sur, los bancos comunales se están implementando hoy en todo el mundo. Sin embargo, existe escasa documentación sobre el tema, sus adaptaciones, resultados y enfoques. Este documento trata dicha carencia de información y presenta una visión exhaustiva sobre la práctica actual de los bancos comunales, basada en la experiencia de 68 programas alrededor del mundo.

Aquí se documenta la experiencia y conocimientos sobre el tema con el fin de informar a los nuevos esfuerzos que se están realizando para facilitar la expansión del modelo a partir de las mejores lecciones disponibles. Además, este documento aumentará la comprensión de esta estrategia prometedora entre los funcionarios de gobierno y las agencias de financiación. Como tal, constituye un pequeño paso hacia la construcción de una red internacional de programas de bancos comunales.

El hecho de que la amplia difusión de los bancos comunales en tan diversos contextos haya resultado en muchos cambios y adaptaciones al modelo original, era algo que se podía prever. Sin embargo, a pesar de su diversidad, los programas de bancos comunales comparten logros significativos, entre los que pueden mencionarse:

- crecimiento en magnitud y cobertura;
- potencial demostrado para la autosuficiencia, y
- evidencia de impacto económico y social positivo sobre los/as clientes.

Junto con estos logros, el movimiento enfrenta desafíos comunes que se discuten también en esta monografía. Entre ellos, podemos mencionar:

- las cuestiones específicamente vinculadas con el género, que surgen del hecho de que la gran mayoría de los miembros de bancos comunales sean mujeres;
- la integración efectiva y eficiente de los servicios financieros y sociales;
- el fomento al crecimiento de las empresas de los clientes;
- el equilibrio entre la autoadministración de los bancos comunales para asegurar la rendición de cuentas;
- el fortalecimiento de la administración de los bancos comunales para manejar estrategias de inversión cada vez más sofisticadas y herramientas de administración requeridas por las crecientes utilidades;

- la revisión del objetivo de lograr la “graduación” de los bancos comunales; y
- la consolidación de la autosuficiencia.

Estos son algunos de los temas específicamente considerados en este documento. Comenzamos con un resumen de la evolución histórica de los bancos comunales, incluyendo un perfil estadístico de los programas reseñados. Luego examinamos en detalle la metodología de los bancos comunales, comparando el modelo original con sus numerosas adaptaciones. Ya que las mujeres comprenden el 95% de la membresía de los bancos comunales, el documento explora la razón por la cual este modelo funciona para las mujeres y cómo la predominancia de ellas influencia su aplicación e impacto. Los temas y desafíos del desarrollo organizativo en cada nivel—banco comunal, agencia implementadora y ONG del Norte—se discuten con un énfasis especial en la cuestión de la autosuficiencia. Posteriormente, el documento analiza el impacto de los bancos comunales, extrayendo datos de las evaluaciones que actualmente existen dentro del movimiento. La sección final presenta los principios y parámetros que la comunidad de implementadores ha adoptado en un esfuerzo por establecer aquellas guías que mejor atiendan las necesidades a largo plazo de sus clientes.

Este documento es el producto del esfuerzo colectivo de muchos individuos y ha sido elaborado tomando elementos de varias fuentes, que incluyen estudios de caso de las agencias que promueven programas de bancos comunales, datos de monitoreo, informes de seminarios del Grupo de Trabajo de Préstamos Populares, evaluaciones de programas y aportes de los participantes en la Conferencia Internacional de Bancos Comunales.

Al examinar el estado actual de la práctica de los bancos comunales en América Latina, África y Asia, este documento representa un paso inicial en el trazo del futuro de un movimiento cuya misión es eliminar la pobreza, la cual está creciendo mucho más velozmente que los programas que la combaten. De ahí la creciente urgencia de refinar este modelo que está evolucionando para que pueda utilizarse en diversos contextos económicos y facilitar su expansión. Los programas de bancos comunales necesitan determinar cómo harán para llegar de su estado actual en donde miles de bancos atienden a miles de miembros, al punto en el cual, dentro de 10 años, tanto los bancos como los miembros puedan contarse por millones.

II. ANTECEDENTES

Con sus raíces en los Andes bolivianos, el modelo de bancos comunales fue desarrollado durante la década de 1980 por John Hatch, Rupert Scofield y Achilles Lanao. Trabajando conjuntamente con dirigentes campesinos, este equipo buscó alternativas para los sistemas de crédito rural que, en ese entonces, eran administrados por expertos externos, no permitían la participación de los prestatarios y tenían un escaso rendimiento. Partiendo de la premisa de que las comunidades son quienes mejor pueden administrar sus propios sistemas bancarios, Hatch diseñó métodos para organizar bancos informales que pudieran utilizar líneas de crédito de una intermediaria financiera, a fin de proveer préstamos no-colateralizados a los miembros y, a la vez, brindar un lugar para invertir los ahorros y promover la solidaridad social.

Estos primeros bancos comunales en Bolivia ofrecían préstamos agrícolas de un año principalmente a campesinos hombres. Estos operaron en forma muy exitosa hasta que fueron aniquilados por la hiperinflación que azotó a Bolivia a mediados de los años 80.

Estimulado por la respuesta entusiasta de las comunidades rurales bolivianas a este enfoque, Hatch estableció la Fundación para la Asistencia Internacional Comunitaria (FINCA) en 1984, a fin de expandir los servicios de bancos comunales a otros lados de América Latina. En los años siguientes, FINCA cambió el modelo probado en Bolivia, para que pudiera adaptarse más a las necesidades de las mujeres. Para acomodarse al tipo de inversión de rápido rendimiento que por lo común desarrollan las mujeres, los montos de los préstamos se redujeron en forma dramática y los préstamos de producción agrícola de un año fueron sustituidos por préstamos de cuatro meses. FINCA tenía la creencia que estos cambios tendrían un mayor impacto sobre la pobreza, ya que las mujeres soportan una cuota desproporcionada de la pobreza a nivel mundial y tienden a gastar la mayor parte de sus ingresos en satisfacer las necesidades de sus familias.

Por consiguiente, los bancos comunales constituyen una de las estrategias más recientes dentro de la evolución del apoyo a las pequeñas y microempresas. Históricamente, este proceso se centró en ofrecer servicios a trabajadores autoempleados que no llenaban los requisitos para solicitar créditos comerciales, pero que tenían negocios establecidos y algunos recursos. En forma gradual, los programas evolucionaron a fin de atender a aquellos empresarios más desaventajados. En un campo que apunta a una amplia gama de clientes, los programas de préstamos populares, como de los que fue pionero el Banco Grameen, llegan a los sectores más pobres de entre los productores más necesitados, quienes en su mayoría son mujeres que cuentan con mínimos recursos.

Similares al modelo del Banco Grameen, tanto por el sector en el que se enfocan, como por el hecho de apoyarse en mecanismos grupales para el procesamiento de los préstamos, los bancos comunales constituyen también una forma de préstamos populares. Sin embargo, se diferencian por la importancia que otorgan a desarrollar instituciones financieras comunitarias. Mientras que los prestatarios en otros programas de grupos solidarios siempre reciben servicios de una

organización externa, un principio central de los bancos comunales es el desarrollo de instituciones comunitarias permanentes que controlen sus propias finanzas.

Basándose en la experiencia de las asociaciones tradicionales de crédito y ahorro rotativos (ROSCAS), los bancos comunales ponen un énfasis mucho mayor en la movilización de los ahorros que otras metodologías de préstamos grupales. Como en el caso del Grameen, generalmente se exige a los miembros que ahorren un cierto porcentaje de su préstamo pero en este caso, los miembros tienen un control mucho mayor sobre los fondos acumulados. Los bancos comunales pueden invertir sus ahorros en empresas locales o en proyectos de desarrollo comunitarios, volverlos a prestar o depositarlos en cuentas bancarias comerciales que rindan intereses. Algunos bancos comunales permiten que los miembros tomen prestado de estos fondos para fines personales así como para asuntos relacionados con sus empresas. Los ahorros acumulados de los miembros y los ingresos por inversión gradualmente capitalizan al banco comunal autónomo. La libertad y capacidad de utilizar estos fondos para una gama tan amplia de propósitos determinados a nivel local es uno de los rasgos que distingue a los bancos comunales de otras metodologías de préstamos populares.

Finalmente, puesto que los bancos comunales trabajan con grupos de 30-60 miembros, es una metodología que puede ser utilizada para atender áreas menos pobladas y con menor infraestructura. Por ello, a pesar de ser más nuevos y trabajar a menor escala que otros programas de préstamos populares como el Banco Grameen, los programas de bancos comunales tienen la capacidad de lograr la autosuficiencia.

Debido a estos rasgos, varias ONGs en todo el mundo comenzaron a adoptar y adaptar este modelo revisado de bancos comunales hacia fines de los años 80. Hatch brindó asistencia técnica a ONGs del Norte, en especial a Freedom from Hunger, Kataysis, CRS, CARE y Save the Children, que se sentían atraídas por el modelo debido a sus principios participativos y capacidad de generar resultados. Estas organizaciones compartían valores y desafíos operativos comunes—incluyendo el empoderamiento de los sectores más pobres, el mejoramiento de la condición económica de las mujeres y el desarrollo de instituciones locales—a lo cual los bancos comunales parecían ofrecer la respuesta. Los bancos comunales también ofrecían una alternativa más efectiva en términos de costos en relación a otros proyectos empresariales más costosos que tenían problemas de recuperación de los préstamos y que sólo tenían un alcance limitado.

El análisis que contiene el presente documento se basa en la experiencia de 68 programas de todo el mundo que son las asociadas de siete organizaciones de desarrollo internacional privado. Si bien no constituyen los únicos programas de bancos comunales, representan una muestra amplia y diversa. Los programas de esta red internacional emergente de implementadores de bancos comunales se enumeran por región en la Tabla 1.

Tabla 1. Programas de bancos comunales en el mundo

América Latina		
<p>Belice</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Belize Enterprise for Sustained Technology (BEST) ¹ <p>Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crédito con Educación Rural (CRECER) ² ◆ Save the Children <p>Costa Rica</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA Costa Rica <p>República Dominicana</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/República Dominicana <p>Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/Ecuador ◆ Project HOPE <p>El Salvador</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/El Salvador (CAM) ■ Caritas Santa Ana ³ ■ Asociación Benéfica Cultural Alfalor de El Salvador (ABCA)³ ■ Asociación Salvadoreña de Apoyo Integral (ASAI)³ ■ Asociación Salvadoreña de Extensionistas Empresariales Egresados del INCAE (ASEI)³ 	<p>El Salvador (cont.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASPDI) ³ ■ Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC)³ ■ Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño (FUNDEMUN) ³ ■ Iglesia Episcopal ³ ■ Promotora para el Desarrollo Comunal (PRODECOSAL) ³ <p>Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente (CDRO) ^{1,3} ■ Asociación de Mujeres en Desarrollo (MUDE)¹ ■ CADISOGUA³ ■ FUNDAP ³ ■ FINCA/Guatemala 	<p>Haití</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/Haiti ◆ Save the Children <p>Honduras</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Familia y Medio Ambiente (FAMA) ² ◆ Project HOPE ■ World Relief Honduras ■ FINCA/Honduras ■ Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF) ¹ <p>México</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/México <p>Nicaragua</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Caritas Matagalpa ³ ■ FUNDECAP ³ ■ Caritas Jinotega ³ ■ Soynica ³ ■ FINCA/Nicaragua <p>Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/Perú

LEYENDA

- = ONG del Sur
- ◆ = ONG del Norte
- = Institución financiera local

- ¹ Asociada de Katalysis
- ² Asociada de Freedom from Hunger
- ³ Asociada de CRS

Tabla 1. Programas de bancos comunales en el mundo (cont.)

África		
<p>Dahomey</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Centre Regional pour le Developement et la Santé (CREDESA)³ <p>Alto Volta</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ World Relief Burkina Faso □ Réseau des Caises Populaires de Burkina Faso² ■ Wend Panga³ <p>Egipto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children <p>Etiopía</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children <p>Ghana</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Lower Pra Rural Bank² □ Brakwa-Breman Rural Bank² □ Nandom Rural Bank² □ Mutual Assitance Susu, Ltd. (MASU)² 	<p>Malawi</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/Malawi <p>Mali</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Centre d'Appui Nutritionnel et Economique aux Femmes (CANEF)² □ NESIGISO² □ Kafo Jiginew² ◆ Save the Children/Mali <p>Marruecos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Association Marocaine de Solidarité et de Développement (AMSED)³ <p>Mozambique</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ World Relief Mozambique 	<p>Senegal</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entente des Groupements Associés de Nganda (EGAN)³ ■ L'Entente des Groupements Associés de Birkelane (EGABI)³ <p>Togo</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Fédération des Unions Cooperatives d'Epargne et de Crédit (FUCCEC-Togo)² <p>Uganda</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ FINCA/Uganda ■ Foundation for Credit and Community Assistance (FOCCAS)² □ Uganda Credit and Savings Cooperatives Union, Ltd. (UCSCU)²
Asia		
<p>Camboya</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gateway Project/World Relief ■ TAKEO³ 	<p>Pakistán</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children/Pakistan <p>Tailandia</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Foundation for Integrated Financial Management (FIAM)^{2,3} 	<p>Tailandia (cont.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rural Friends Association³ □ Credit Union League of Thailand (CULT)³
Medio Oriente		
<p>Jordania</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children/Jordania 	<p>Libano</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children/Libano 	<p>West Bank, Palestina</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Save the Children/West Bank

LEYENDA

- = ONG del Sur
- ◆ = ONG del Norte
- = Institución financiera local

¹ Asociada de Katalysis

² Asociada de Freedom from Hunger

³ Asociada de CRS

Los bancos comunales apenas superan los diez años. Actualmente se están implementando en 28 países. A pesar de que el 51% de los 68 programas mencionados en este trabajo se encuentran en América Latina, CRS, World Relief, Freedom from Hunger, Save the Children y FINCA han introducido la metodología de los bancos comunales en doce países africanos. En Asia, están prosperando seis programas de bancos comunales en Tailandia, Camboya y Paquistán. Save the Children ha introducido la metodología en África del Norte y el Medio Oriente. Hasta diciembre de 1994, había un total de 3,499 bancos comunales atendiendo a 90,754 miembros, el 95% de los cuales eran mujeres. La cartera activa de todos los bancos ronda aproximadamente los US\$7.7 millones mientras que el total de los ahorros acumulados excede los US\$3.2 millones. El monto de préstamo promedio para el movimiento mundial es de US\$90, pero a veces baja hasta US\$58 en África y asciende hasta US\$122 en el Medio Oriente. Estos programas han logrado una tasa de recuperación del 95%.

Tabla 2. Indicadores de escala: programas de bancos comunales por región (hasta diciembre de 1994)

Región	África	Asia	América Latina	Medio Oriente	Total
Número de programas	21	6	36	5	68
Número de bancos	535	172	2,640	152	3,499
Número de miembros	16,652	6,678	65,266	2,158	90,754
Número de prestatarios	14,071	6,260	65,097	2,158	87,586
Porcentaje de miembros mujeres	92%	100%	91%	96%	95%
Cartera de préstamos vigentes *	\$461,196	\$542,271	\$6,362,218	\$313,753	\$7,679,438
Promedio de monto de préstamo *	\$58	\$89	\$91	\$122	\$90
Monto de ahorros *	\$221,650	\$162,968	\$2,888,241	S/D	\$3,272,859
Tasa de recuperación	99%	94%	94%	S/D	95%

* cantidades en dólares estadounidenses

III. METODOLOGÍA

DEL BANCO COMUNAL

EL MODELO ORIGINAL

Los implementadores de los bancos comunales han diseñado sus programas basándose en el modelo creado por FINCA y descrito por John y Marguerite Hatch en "El manual de bancos comunales" (1989). A pesar de que este modelo "original", descrito más abajo, ha sido el punto de partida para todos los programas de bancos comunales existentes en el mundo, todos ellos han cambiado y adaptado sus características en el transcurso de la implementación. Un resumen del modelo original nos servirá de base para examinar su evolución.

Los bancos comunales son organizados por agencias implementadoras—asociadas locales de ONGs del Norte—cuyos agentes extensionistas dedican entre uno y tres meses a la tarea de difusión, formación del banco, orientación, inicio de los ahorros, elección del comité administrador y redacción de estatutos.

En el momento de su inauguración, el banco comunal recibe su primer préstamo de la agencia implementadora. Este monto total se pone a disposición de los miembros individuales. El monto del primer préstamo individual equivale al salario mínimo mensual (un monto utilizado con frecuencia es de US\$50), reintegrable en forma semanal en montos iguales de capital e interés, a lo largo de un plazo de 4 meses. El banco comunal recoge estos pagos en reuniones realizadas en forma regular y, al final de las 16 semanas, reintegra el total del capital de préstamo más el interés a la agencia implementadora. El dinero que circula de la agencia implementadora a través del banco comunal a los miembros del mismo y luego de vuelta a ella, constituye lo que se denomina "cuenta externa".

Si el banco devuelve en su totalidad el préstamo recibido, puede solicitar un segundo préstamo. Sin embargo, desde el comienzo, el acceso al crédito está vinculado a los ahorros y el monto de los préstamos subsiguientes aumenta de acuerdo al monto que los miembros hayan acumulado en concepto de ahorros. De acuerdo a la fórmula del modelo original, se requiere que los miembros ahorren un 20% del préstamo que reciben durante cada ciclo. Su próximo préstamo puede alcanzar el monto del préstamo anterior más los ahorros acumulados. De esta manera, una mujer con un préstamo inicial de US\$50 que ahorra US\$10 durante el primer plazo de cuatro meses, califica para recibir un segundo préstamo de US\$60. De este modo, las prestatarias pueden ascender la "escalera de préstamos" hasta alcanzar el tope de préstamos de US\$300 que otorga la cuenta externa. Se estima que si los miembros del banco toman prestado y ahorran a las tasas proyectadas, alcanzarán el tope de los préstamos en siete ciclos de 4 meses. Al final de tres años, los miembros habrán acumulado suficientes ahorros para cubrir sus propias necesidades de capital de trabajo.

En cambio, si el banco es incapaz de pagar el monto adeudado, la agencia implementadora retendrá la concesión de más crédito hasta que el banco recupere su liquidez. De este modo, una prestataria atrasada puede bastar para impedir que la membresía entera de un banco obtenga su próximo préstamo. El sistema utiliza así la presión entre compañeras para que las prestatarias se mantengan al día con sus préstamos. A fin de evitar esta situación en que todos resultan perjudicados, la administración del banco comunal puede optar por utilizar los ahorros de los miembros a fin de cubrir los pagos morosos de las prestatarias atrasadas.

Los ahorros de los miembros, más los pagos de capital e interés sobre préstamos de la cuenta externa, permanecen en el banco comunal y constituyen "la cuenta interna". Si bien la cuenta interna crece gracias al incremento continuo de los ahorros, los bancos comunales poseen otras opciones para incrementar aún más estos fondos. Los miembros pueden decidir comprometerse a pagar ellos mismos más interés sobre los préstamos que obtienen de la cuenta externa; los bancos comunales pueden volver a prestar los ahorros a tasas y términos que ellos mismos determinen; pueden realizar otras inversiones en empresas o en actividades de desarrollo comunitario; y pueden cobrar cuotas y multas a cualquiera que no cumpla con las reglas establecidas por el banco comunal. A pesar de que el banco comunal no paga intereses sobre los ahorros, los miembros pueden recibir utilidades de las ganancias obtenidas por la cuenta interna.

La cuenta externa sirve para estimular la actividad de la cuenta interna. Los pagos semanales de capital de préstamo por parte de los miembros son retenidos por el banco comunal hasta el final del ciclo del préstamo. Una vez recibidos, dichos fondos pueden ser vueltos a prestar de manera inmediata a través de la cuenta interna. Por consiguiente, el capital circula en forma constante dentro de la comunidad y la cuenta interna crece. Desde la perspectiva de los individuos y su banco comunal, el crédito de la cuenta externa se utiliza para expandir la base de recursos disponibles para la inversión, incrementar los ingresos, fomentar los ahorros, estimular la inversión y crear un ciclo de crecimiento económico que los saque de la pobreza.

El comité administrativo elegido por los miembros administra y documenta cada una de estas transacciones y toma decisiones de inversión de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos. Los extensionistas o promotores de la agencia implementadora asisten a todas las reuniones semanales al comienzo, pero su participación disminuye a medida que aumenta la capacidad administrativa del banco. La función de los promotores es apoyar a los dirigentes del banco y facilitar el proceso de toma de decisiones entre la membresía.

En el modelo original, este proceso de acumulación de capital y fortalecimiento institucional a nivel comunitario resulta en la "graduación" de los bancos comunales. El modelo estima que al final de tres años, los fondos de la cuenta interna serán suficientes para satisfacer las necesidades crediticias posteriores de los miembros. La agencia implementadora retira entonces sus fondos y los utiliza para crear un nuevo banco. El banco, mientras tanto, se halla completamente establecido y es capaz de continuar o incluso diversificar sus funciones.

La estandarización, la responsabilidad colectiva y el crédito vinculado con los ahorros constituyen los rasgos principales del sistema original de préstamos de bancos comunales. Las políticas de préstamo se elaboran, no para satisfacer necesidades individuales, sino para atraer a

los más pobres, en especial a las mujeres. Si bien los mecanismos del modelo son específicos, el principio filosófico fundamental de dichos mecanismos es que los más pobres merecen tener acceso a crédito y son capaces de hacerse cargo de su propio desarrollo.

PRINCIPALES ADAPTACIONES AL MODELO

El hecho de que este modelo haya sido implementado en forma exitosa en 28 países diferentes pone de manifiesto su poder, accesibilidad y, tal vez aún más importante, su adaptabilidad. Los implementadores de los bancos comunales combinaron la teoría con la experiencia y así, adaptaron en gran medida el modelo original que acabamos de describir. Estas adaptaciones son inherentes al proceso de desarrollo institucional que los programas de bancos comunales están experimentando. Estos deben probar y refinar tanto su metodología como los sistemas en que se apoyan como un paso necesario para la construcción de programas sostenibles.

En respuesta a las necesidades de los miembros de los bancos comunales, muchos programas han alterado las políticas de préstamos o agregado servicios no financieros. A fin de reducir los riesgos y de fortalecer la responsabilidad, algunos han estandarizado y aumentado los controles, mientras que otros han modificado las políticas administrativas relacionadas con las cuentas interna y externa. Varias ONGs del Norte han abandonado la naturaleza puramente financiera de sus bancos comunales para optar por un enfoque más integrado que combina el crédito con la educación en otras áreas. La mayoría de los implementadores han dejado de lado la "graduación" de los bancos comunales al tercer año, adoptando otras opciones que aseguran el acceso continuo al crédito y al ahorro a los miembros de los bancos. Estas adaptaciones fundamentales se encuentran resumidas en la Tabla 3.

Tabla 3. Adaptación de la metodología de bancos comunales

Metodología	Modelo original	Adaptaciones	Justificación para las adaptaciones
Organización			
<ul style="list-style-type: none"> • Membresía • Demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • 30-50 miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • 10-90 miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • densidad de población, • capacidad administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura 	<ul style="list-style-type: none"> • grupo único 	<ul style="list-style-type: none"> • grupos solidarios de 5-7 miembros dentro del banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> • administración democrática • participación de los más pobres • garantía dual
<ul style="list-style-type: none"> • Género 	<ul style="list-style-type: none"> • dirigido a las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • hombres y mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • demanda, objetivos del programa
Cuenta externa			
<ul style="list-style-type: none"> • Uso 	<ul style="list-style-type: none"> • intercambio 	<ul style="list-style-type: none"> • agricultura, ganadería 	<ul style="list-style-type: none"> • contexto económico, demanda de clientes
Monto de préstamos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Máximo inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$50 	<ul style="list-style-type: none"> • la mayoría US\$50, algunos hasta US\$200 	<ul style="list-style-type: none"> • costo de vida más alto
<ul style="list-style-type: none"> • Máximo 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$300 	<ul style="list-style-type: none"> • la mayoría US\$300-\$500, algunos hasta US\$1500 	<ul style="list-style-type: none"> • clientes confiables a largo plazo • condiciones económicas locales
<ul style="list-style-type: none"> • Interés 	<ul style="list-style-type: none"> • cubre costos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • cubre costos operativos, costos de fondos, asistencia técnica y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • sustentabilidad financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Duración 	<ul style="list-style-type: none"> • 16 semanas 	<ul style="list-style-type: none"> • 12-36 semanas 	<ul style="list-style-type: none"> • peri-urbano • actividades a largo plazo, de alto rendimiento • economía rural
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • cuotas semanales iguales de capital, interés y ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> • bisemanal, mensual • global (interés se paga gradualmente y todo el capital al final) • inmediato 	<ul style="list-style-type: none"> • compromiso de tiempo para reuniones • rural vs. urbano • ciclo empresarial • demanda de clientes

Tabla 3. Adaptación de la metodología de bancos comunales (cont.)

Metodología	Modelo original	Adaptaciones	Justificación para las adaptaciones
Cuenta interna			
• Uso	• empresas individuales y grupales	• reservas, cuentas bancarias, dividendos • préstamos de emergencia/consumo	• capacidad administrativa, riesgo • demanda de clientes, economía local • disponibilidad de servicios bancarios
• Ahorro	• se espera un 20% del monto del préstamo • "forzado" • acceso restringido para la capitalización comunal • determina el nuevo monto del préstamo	• se requiere un monto mínimo • ahorros voluntarios • depósitos bancarios formales • políticas de retiro de fondos • no limitado al monto del préstamo	• los bancos comunales siguen siendo clientes • acceso a capital externo • acceso a ahorros • se reduce la actividad de la cuenta interna • se requiere una agencia implementadora
• Control	• miembros	• agencia implementadora y miembros • sistemas contables • reservas para el caso de pérdida de préstamos • cuentas bancarias formales	• se evita la corrupción • nivel de la capacidad administrativa
• Préstamos	• se presta el 100%	• acceso limitado puede ser de poco o ningún préstamo	• demanda más baja en las áreas rurales • administración de riesgo • se mantienen los préstamos dentro de la capacidad de las prestatarias
Graduación			
	• después de 9 ciclos, una vez alcanzado el límite de US\$300, se vuelve autocapitalizada, autoadministrada	• siguen siendo clientes del programa • nivel más alto de crédito • clientes de instituciones financieras asociadas	• disponibilidad de capital para préstamos y de otras fuentes • acceso al ahorro • crecimiento lento de los ahorros y préstamo externo • autosuficiencia financiera • demanda de los clientes

La cuenta externa

La administración de la cuenta externa debe balancear dos objetivos simultáneos. Se le constituye para inyectar capital de préstamo a comunidades pobres y para facilitar la acumulación de capital. Sus rasgos son diseñados específicamente para estimular la participación de las mujeres pobres y ayudarlas a alcanzar beneficios sociales y económicos. Al mismo tiempo, estos préstamos que se otorgan al banco comunal constituyen una inversión con beneficios proyectados para la agencia implementadora. El interés devengado de la cuenta externa es la fuente más importante de ingresos que tiene el programa para cubrir sus costos y llegar a ser autosuficiente. Si bien los cambios en las políticas de la cuenta externa pueden responder tanto a las necesidades sociales y económicas de las prestatarias como al interés financiero de las agencias implementadoras, deben realizarse tomando en consideración ambos aspectos de la ecuación.

Monto de los préstamos

El monto de los préstamos iniciales oscilan entre US\$25 y US\$200, de acuerdo con las variaciones del costo de vida de cada lugar. Algunos programas han elevado los topes de los préstamos en respuesta a las necesidades manifestadas por las prestatarias con mayor experiencia. Si bien la gama se ha ampliado a raíz de las variaciones económicas, el principio sigue siendo el mismo. Esto quiere decir mantener bajo el monto inicial del préstamo a fin de:

- atraer a los miembros más pobres de la comunidad;
- brindarles la oportunidad de aprender a administrar créditos a aquéllos con experiencia reducida en materia de crédito; y
- minimizar el riesgo de la agencia implementadora de prestar a quienes tienen mínima experiencia crediticia y escasos activos.

Sin embargo, cambios en los montos máximos de préstamos constituyen una de las adaptaciones más significativas del modelo. Si bien la mayoría de los programas se adhieren al principio de mantener topes de préstamo relativamente bajos para mantener el enfoque en los más pobres, algunos han aumentado el tope en respuesta a la confiabilidad crediticia de las prestatarias a largo plazo, especialmente aquellas que no tienen acceso a otras fuentes de crédito. CRS/Nicaragua, por ejemplo, ha otorgado créditos de hasta US\$1,500. Esta adaptación es parte de la temática más amplia de la "graduación", que será discutida más adelante en esta sección.

Ciclos de préstamo

Se han fijado ciclos de préstamo de tres, cuatro y seis meses para combinar las necesidades de las actividades productivas de las prestatarias con los ciclos estacionales.

El plazo de cuatro meses—aún hoy el más utilizado—fue originalmente concebido para atraer a las mujeres que suelen participar en actividades comerciales a corto plazo y de rápido rendimiento. La brevedad del ciclo fomenta la diversificación fuera de las inversiones agrícolas; aumenta la posibilidad de que las prestatarias nuevas completen el ciclo, incrementando su

confianza; y ayuda a reducir los riesgos de otorgar préstamos de la agencia implementadora. Los ciclos de seis meses han sido adoptados por EGABI y EGAN en Senegal, WENDPANGA en Burkina Faso, CANEF en Mali y FIAM en Tailandia. Las asociadas de World Relief Honduras, CRS/Tailandia, y Freedom from Hunger en Burkina Faso ofrecen ciclos de seis meses, una vez que el banco ha completado varios ciclos de 4 meses. En Honduras, ODEF permite que los prestatarios vayan ascendiendo hasta ciclos de 9 meses. Por otro lado, también existen algunos bancos periurbanos que trabajan con ciclos más cortos, de tres meses.

El ciclo más largo está primordialmente concebido para atender a aquellas prestatarias que emprenden actividades económicas con ciclos de producción más largos. El ejemplo más común es la cría de ganado, que es una de las escasas opciones económicas que tienen las mujeres en algunas áreas. Los ciclos más largos pueden ser necesarios en áreas rurales remotas donde la actividad comercial es mínima. En Mali, por ejemplo, las mujeres participan con frecuencia en actividades de almacenamiento de alimentos, guardándolos para la venta hacia el final del ciclo agrícola cuando hay menos oferta y los precios suben. Los ciclos más largos también permiten que los miembros participen en actividades de mayor rendimiento como la micromanufactura.

En África Occidental, los programas han tenido que enfrentar ciclos de préstamos inactivos, dados los ciclos estacionales—durante la época de la siembra, las mujeres tienen escaso tiempo para actividades no agrícolas y optan por no solicitar préstamos. En Burkina Faso, los miembros del banco comunal de World Relief piden el monto total del préstamo durante la época seca pero poco o nada durante la época de lluvia. Esta tendencia plantea un problema para quienes administran el banco comunal, ya que deben decidir qué hacer con los fondos que permanecen ociosos durante las épocas de más baja demanda. La respuesta de las asociadas de Freedom from Hunger ha consistido en introducir ciclos de préstamos más largos para incorporar esos períodos inactivos.

Devolución de los préstamos

Los requisitos de las actividades productivas específicas y la administración del riesgo son los dos factores principales que determinan los planes de pago de los préstamos. El pago semanal de capital, interés y ahorros que establecía el modelo original ha sufrido múltiples variaciones. Hoy existen pagos quincenales, mensuales y a fin de ciclo de las diferentes partes del monto total debido. Varios programas se han inclinado por pagos regulares de interés y ahorros, con la devolución del capital al final del ciclo de préstamo. La mayoría de las veces, los diferentes requisitos de capital de las inversiones de los miembros o bien el lugar (rural/urbano) determinan estos cambios. En la cría de ganado, por ejemplo, la ganancia no se realiza hasta la venta del animal al final del ciclo. En este caso, las mujeres deben encontrar otras fuentes de ingreso para cubrir sus pagos regulares de intereses y ahorros. En cambio, los programas urbanos han adoptado el sistema de pagos frecuentes que resultan más apropiados para las actividades comerciales menores de sus prestatarias y a las diferencias en el nivel de solidaridad social de los bancos comunales urbanos.

La devolución frecuente reduce el riesgo financiero de la agencia intermediaria. Los pagos semanales requieren reuniones semanales que son importantes para construir la solidaridad dentro del banco comunal y para maximizar las oportunidades de llevar a cabo otras actividades de aprendizaje. Sin embargo, aumentan el costo de los préstamos para las mujeres, tanto en términos del efectivo disponible como del tiempo que toman las reuniones.

La devolución de los préstamos es uno de los varios elementos del modelo que vinculan a la cuenta externa con la cuenta interna, dado que su frecuencia obviamente afecta el capital disponible en la cuenta interna. Las devoluciones más frecuentes aumentan el fondo interno, pero sólo si se permite que esos fondos permanezcan dentro del banco comunal durante la duración del ciclo, tal como lo había previsto el modelo original. Sin embargo, a fin de lograr un balance entre los riesgos de la agencia y los intereses del banco, FINCA y otras agencias han modificado esta práctica, optando por recoger los pagos de capital de los bancos cada mes o incluso cada semana. Esta adaptación reduce el riesgo de la agencia implementadora y le da más capital para volver a prestar, incrementando así su tasa de rendimiento. Los programas del Proyecto HOPE, por otro lado, permiten que los pagos de capital externo permanezcan en posesión del banco para uso por parte de la cuenta interna hasta el quinto ciclo, facilitando el crecimiento del activo del banco comunal en sus primeras etapas.

La relación crédito/ahorro

La vinculación entre el crédito y los ahorros es una parte integral del modelo de bancos comunales. Esta relación es central para el funcionamiento de las cuentas interna y externa y es uno de los aspectos de la metodología que ha sufrido los cambios más importantes. Si bien todas las prestatarias de bancos comunales deben ahorrar, se han realizado varias adaptaciones relacionadas con el monto de los ahorros, la posibilidad de retiro de los mismos y su relación con los montos de los préstamos.

El modelo original especifica un requisito de ahorro equivalente al 20% del préstamo recibido por la prestataria, a ser devuelto en cuotas semanales junto con el capital e interés del préstamo. Si bien todos los programas aún requieren que los miembros del banco comunal ahorren, muchos han introducido una mayor flexibilidad al determinar el monto de ahorro. En la experiencia de CRS, los programas asiáticos promueven una tasa de ahorro voluntario que oscila entre un 5 y un 10% de los préstamos actuales de los bancos. Los programas africanos en Burkina Faso, Benin y Senegal han reforzado políticas de ahorros mayores a un 20% del valor del préstamo, mientras que en América Latina, los ahorros oscilan entre un 10 y un 20%. En el modelo de Freedom from Hunger, cada asociada establece sus depósitos de ahorro mínimos semanales. El Réseau des Caisses Populaires de Burkina Faso requiere un depósito de ahorros equivalente a un 10% del valor del préstamo. Luego, los bancos comunales estipulan un requisito de ahorro adicional que oscila entre un 5 y un 10%.

Mientras que el modelo original permite que un miembro retire sus ahorros sólo cuando abandona el banco, actualmente, algunos programas están estudiando maneras de establecer una mayor liquidez para la prestataria. Sin dicha liquidez, Save the Children argumenta que los

servicios financieros de los bancos comunales no pueden servir de forma efectiva a las mujeres para las cuales el bienestar de sus familias depende del acceso a capital en efectivo. En Ghana, los bancos rurales que se encuentran implementando programas de bancos comunales permiten que las prestatarias retiren ahorros en cada reunión. En Burkina Faso, las prestatarias pueden acceder a los ahorros sólo al final del ciclo de préstamo y la mayoría retira el 100% de sus ahorros en ese momento. Al permitir un mayor acceso a los ahorros, Freedom from Hunger ha sugerido a sus asociadas que cada miembro mantenga en depósito un ahorro de al menos un 5% del valor total de su préstamo pendiente.

Finalmente, los programas asociados a Freedom from Hunger, Save the Children y una afiliada de FINCA (29% de la muestra tomada) se hallan explorando la posibilidad de desvincular el monto de los préstamos de la cantidad de ahorro acumulado. Los programas de Save the Children están introduciendo montos de préstamo predeterminados y escalonados que son opcionales para las prestatarias. Para que los bancos cumplan bien sus funciones, Freedom from Hunger ha fijado una nueva política que permite a las prestatarias aumentar su monto de préstamo en un 50% respecto al préstamo anterior. Este enfoque escalonado de montos de préstamo subsecuentes:

- permite a las prestatarias que no han sido capaces de mantener mucho ahorro en depósito durante el ciclo—debido a emergencias o necesidades prioritarias del hogar—obtener un préstamo mayor al que podrían haber obtenido de otro modo;
- simplifica la contabilidad; y
- controla el riesgo de que las prestatarias traten de “descargar” grandes cantidades de ahorros hacia el final del ciclo de préstamo para poder ser recibir un préstamo subsecuente más amplio.

El fenómeno de “descarga” ha llevado a varias agencias a alterar el vínculo entre los préstamos y los ahorros acumulados. Aprovechando plenamente el sistema, algunos miembros rápidamente accedían a préstamos más grandes de la cuenta externa mediante el depósito de grandes cantidades de ahorros al principio de un ciclo. De acuerdo a la fórmula original del monto de préstamo—último préstamo más ahorros acumulados—la prestataria es capaz de “saltar” varias etapas en la escalera de préstamos, logrando el préstamo máximo con un ahorro mínimo en los últimos ciclos. En otras palabras, una prestataria puede conseguir el préstamo máximo sin necesariamente tener las oportunidades empresariales o las habilidades para absorber inversiones grandes. El aumento de capital generado por los préstamos así obtenidos incrementa el riesgo de la agencia implementadora. Entre las fórmulas alternativas para determinar el monto de los préstamos que se han considerado, se incluye el último préstamo más el último monto ahorrado; el primer préstamo más los ahorros acumulados; y un incremento con porcentaje fijo a partir del monto de préstamo anterior.

Estas adaptaciones han resultado en políticas más flexibles y sensibles que favorecen a las clientas más pobres. Sin embargo, el principio básico—que vincula los servicios de crédito con el ahorro—sigue casi intacto. Los datos de evaluación indican que las mujeres aprecian la oportunidad de ahorrar y también valoran su capacidad recién adquirida de acumular capital.

Este capital se mantiene dentro de la cuenta interna, lo cual es otro de los rasgos que diferencia a los bancos comunales de otras estrategias de préstamos populares.

La cuenta interna

La cuenta interna es tanto el rasgo distintivo como el corazón del banco comunitario. Representa una oportunidad para que los miembros ahorren y acumulen. Con el tiempo, brinda capital a la comunidad entera para que atienda otras demandas adicionales de crédito y financie emergencias o actividades de desarrollo comunitario. Entre las fuentes que constituyen la cuenta interna, debemos mencionar: ahorros, intereses y multas (por inasistencia a reuniones, pagos retrasados, etc.). Bien invertido, este capital genera más ingreso, mismo que se distribuye a los miembros en forma de utilidades. El hecho de que este recurso esté controlado por el banco comunal contribuye a que los miembros aprendan el manejo financiero y aumenta su confianza en cuanto a estrategias de inversión. Los ahorros en la cuenta interna sirven como garantía para el préstamo recibido de la cuenta externa. Los ejemplos 1 y 2, que se desarrollan en las páginas siguientes, ofrecen una visión de la directiva y el manejo financiero del banco comunal "San Antonio" en Bolivia. El minicaso de México (abajo) ilustra el uso innovador de los fondos de la cuenta interna.

ESTUDIO DE CASO 1: Invertiendo para luchar contra la inflación

En México, los miembros del banco comunal Mujeres Unidas de Roque han encontrado un modo creativo de luchar contra la inflación galopante, formando una cooperativa informal de alimento—un método que beneficia tanto al banco como a la comunidad. Una vez a la semana, los miembros del banco viajan al mercado mayorista, donde usan sus ahorros colectivos para comprar productos básicos al mayoreo (arroz, frijoles, aceite, azúcar, etc.). La mayoría de ellas compra para sus familias; algunas compran provisiones para sus pequeños negocios; otras compran para amigos y vecinos. Las mujeres del banco comunal ahorran en el costo de los alimentos básicos y obtienen una pequeña ganancia al vender dichos productos a sus vecinos, quienes también se benefician de los precios que son más bajos que en los almacenes locales.

El viaje al mercado mayorista y la distribución de la mercadería toma aproximadamente dos horas por semana. Durante su primer ciclo de préstamo de 4 meses, el banco comunal ganó aproximadamente US\$262—un poco más de US\$10 por cada prestataria. Pero al final del segundo ciclo, sus ahorros habían alcanzado los US\$1,932—un promedio de US\$77 por cada una—lo cual permitió que las mujeres agregaran nuevos productos a sus compras. Las Mujeres Unidas de Roque descubrieron su fuerza colectiva: luchar contra la inflación en forma conjunta es mucho más efectivo que luchar contra ella en forma aislada. De: FINCA/ México.

Y sin embargo, el poder y el potencial de la cuenta interna constituyen también la mayor fuente de problemas de los programas de bancos comunales. Si bien la cuenta interna es la clave para la futura autosuficiencia del banco comunal, puede ser peligrosa si no se le administra bien. La experiencia demuestra que en la búsqueda de los múltiples objetivos asociados con la cuenta interna, debe prestarse mucha atención a las siguientes áreas de tensión:

- Primero, si bien el objetivo de la cuenta externa es estimular el crecimiento de la cuenta interna, en realidad, el crecimiento de una debe balancearse con una cierta exposición al riesgo de la otra.
- A medida que una mayor flexibilidad de la cuenta interna aleja a las prestatarias de la cuenta externa, el programa de bancos comunales puede verse comprometido en su capacidad para obtener su autosuficiencia.
- A medida que el incremento de los activos requiere de una rendición de cuentas más precisa, las agencias intermediarias han introducido controles más rigurosos, lo cual compromete de algún modo la autoadministración de los bancos comunales.

Ingresos de la cuenta interna y riesgos de la cuenta externa

La necesidad de equilibrar estos dos factores ha llevado a realizar varias adaptaciones al modelo, incluyendo el pago más frecuente de capital y el establecimiento de reservas para el caso de pérdida de préstamos. El conflicto potencial—entre el crecimiento de los activos de la cuenta interna generados a través de la acción de prestar y otras inversiones y la exposición al riesgo de los préstamos de la cuenta externa—ha planteado muchas preguntas sobre las políticas de préstamo de la cuenta interna.

Típicamente, los bancos comunales han aprobado políticas de préstamo de la cuenta interna más flexibles que las de la cuenta externa: los montos de los préstamos son más grandes; el uso del préstamo no está tan prescrito; las tasas de interés suelen ser más altas; y los pagos son menos frecuentes. Muchos bancos prestan a no-miembros, cobrándoles tasas de interés aún más altas e imponiendo requisitos colaterales. Pero esta flexibilidad tiene sus riesgos: si los préstamos de la cuenta externa van aunados a la capacidad de los miembros de administrar su deuda, ¿cómo puede la misma socia recibir préstamos adicionales y más grandes de la cuenta interna sin que la seguridad del sistema corra riesgos? ¿Los préstamos adicionales no constituirían una carga para las prestatarias, causarían problemas en el pago de los mismos y pondrían en peligro a la cuenta externa? ¿Será el banco comunal capaz de devolver su préstamo al programa si el capital y los intereses que devengan a lo largo del ciclo de préstamos es vuelto a prestar en calidad de préstamo de la cuenta interna?

La adaptación más común realizada en respuesta a estas preocupaciones consiste en separar el capital y los intereses a pagar a la cuenta externa desde los activos en poder de la cuenta interna. Save the Children, algunas de las asociadas de Freedom from Hunger, y los programas de World Relief los programas y de FINCA ahora requieren que los bancos comunales devuelvan el capital en forma regular en lugar de volver a prestarlo.

A fin de evitar sobreexponer a la cuenta externa—lo cual ocurre cuando los fondos de la cuenta interna son utilizados tanto para garantizar la cuenta externa como para maximizar el ingreso del banco comunal a través de nuevos préstamos—algunas agencias han puesto en práctica varias medidas para constituir una reserva en caso de pérdida de los préstamos. Las asociadas de Freedom from Hunger han establecido un sistema de pagos obligatorios por acciones, equivalentes al 2-5% del préstamo actual pendiente. Las acciones deben permanecer en depósito como garantía de la prestataria en el banco y no pueden ser vueltas a prestar. Al final de cada ciclo, el Proyecto HOPE requiere que se coloque el 5% del capital de la cuenta interna en una reserva. Además, durante cada ciclo, el 15% de los activos de la cuenta interna (capital + reserva + ahorros) debe permanecer en depósito en la cuenta bancaria comercial del banco comunal como un colchón de seguridad en caso de crisis.

Compitiendo por el ingreso

En respuesta a la preferencia que han manifestado las prestatarias por términos más flexibles de los préstamos de la cuenta interna, varios programas están haciendo que la cuenta externa resulte más atractiva. Por ejemplo, las asociadas de Freedom from Hunger están desenfatiando la cuenta interna.

A medida que los bancos comunales maduran, la acumulación de los ahorros y los préstamos mayores producen fondos internos más grandes y dinámicos. El éxito de una cuenta interna activa, con su consiguiente distribución de utilidades y políticas de préstamo flexibles que motivan aún más a las prestatarias a solicitar préstamos, ha contribuido en algunos casos a una correspondiente disminución en la demanda de crédito de la cuenta externa. Un estudio de cuatro bancos en Honduras reveló que el promedio de préstamo de la cuenta externa aumentó en un 34% entre el tercer y el octavo ciclo de préstamo, mientras que el promedio de préstamo de la cuenta interna aumentó en un 74%. Una muestra más amplia realizada en 29 bancos comunales reveló que, en un ciclo, se realizaron 717 préstamos de la cuenta interna y tan sólo 530 préstamos de la cuenta externa (MkNelly, 1994).

Si bien el dinamismo de la cuenta interna prueba la perspicacia fiscal y la capacidad de ahorro de los grupos, puede de igual manera atentar contra la capacidad de la agencia implementadora de conseguir su propia autosuficiencia. Esto puede suceder ya sea porque le exige la asistencia técnica de un equipo creciente de promotores para administrarla (para lo cual el programa no recibe ningún ingreso) o porque disminuye la demanda de préstamos de la cuenta externa, lo cual conlleva una disminución de los intereses a percibir.

A fin de suavizar la posible competencia entre las cuentas interna y externa, las asociadas de Freedom from Hunger están trabajando para que los préstamos de la cuenta externa sean más flexibles y atractivos. Para ello, reducen la frecuencia de los pagos (de semanales a quincenales ó mensuales) y vinculan los montos de los préstamos al rendimiento del banco comunal, en lugar de vincularlos a los ahorros, como en el caso de los bancos maduros. También están desenfatiando la necesidad de constituir un fondo de la cuenta interna a través de ahorros obligatorios, ya que cada vez con más frecuencia sus asociadas son instituciones financieras locales que no necesitan

Ejemplo 1: Estatutos de un banco comunal

Regulaciones internas del Programa de Crédito y Educación de la Asociación de Crédito "San Antonio", Freedom from Hunger/CRECER, Bolivia

1. Nombre de la asociación de crédito:

- 1.1 Esta asociación de crédito, que ha sido formada en la provincia de Cliza, Departamento de Cochabamba, fue fundada voluntariamente por un grupo de mujeres en solidaridad, en la comunidad de San Antonio, el 14 de mayo de 1994, con el nombre de "San Antonio".

2. Miembros de la asociación de crédito:

- 2.1 La asociación de crédito deber pertenecer a mujeres capaces de llevar adelante una actividad económica productiva (comercial o de otro tipo).
- 2.2 Las mujeres que desean ingresar a la AC deben formar un grupo de solidaridad/garantía de préstamo de 4-7 personas por grupo, y elegir una representante.
- 2.3 Pueden participar mujeres entre 15 y 60 años.
- 2.4 Todos los miembros de la AC, y las mujeres que deseen incorporarse como miembros en futuros ciclos, deben pagar una cuota de membresía de Bs.4 que serán utilizados para cubrir gastos internos de la AC.
- 2.5 La AC inscribirá a sus miembros de modo libre y voluntario y contará con el acuerdo de los miembros para llevar a cabo reuniones semanales.
- 2.6 Se ha determinado que el requisito de ahorros semanales sea de Bs 4.
- 2.7 Los miembros de la AC deben vivir en la comunidad de San Antonio.
- 2.8 Los reintegros de los préstamos, los pagos de intereses y los depósitos de ahorros se realizan en forma semanal.

3. El préstamo del programa:

- 3.1 El Programa (CRECER) otorgará un préstamo de primer ciclo de Bs 6,000 al comité de administración de la AC, quien dividirá el préstamo entre los 20 miembros de la asociación de crédito, a razón de Bs 300 por miembro.

4. El comité administrador:

- 4.1 El comité administrador debe contar con las siguientes funcionarias: presidenta, tesorera, secretaria y vocales, a ser elegidas por mayoría de votos de entre los miembros.
- 4.2 Cada miembro del comité administrador de la AC debe ser una representante delegada de un grupo de solidaridad.
- 4.3 Todos los miembros del comité administrador deben saber leer y escribir y gozar de buena reputación.
- 4.4 Las principales obligaciones del comité administrador son:
- La presidenta es responsable de supervisar y asegurar el buen funcionamiento de la AC.
 - La tesorera es responsable de monitorear la circulación de todos los fondos, incluyendo los pagos de préstamos internos y del programa, intereses y ahorros.
 - La secretaria esta a cargo de pasar lista, tomar y leer las minutas de las reuniones de la AC, etc.
 - Las vocales asisten al equipo de administración en la forma que les sea requerida y asumen el papel de miembro del equipo administrador en caso de ausencias.
 - El equipo administrador se mantendrá en funciones durante tres ciclos de préstamo (un año).

5. Préstamos internos:

- 5.1 Los préstamos internos pueden ser solicitados por los miembros de la AC o por otras personas, a ser aprobadas por el comité administrador.
- 5.2 Las solicitudes de préstamos internos deben presentarse en las reuniones regulares a fin de ser consideradas por el comité administrador y aprobadas por la membresía de la AC.
- 5.3 El interés a pagar sobre un préstamo interno tomado por un miembro de la AC será de un 4% mensual.
- 5.4 El interés sobre un préstamo interno tomado por un no miembro será de un 8% mensual.
- 5.5 Las garantías requeridas para un préstamo interno serán determinadas por el comité administrador y pueden consistir en artículos del hogar que tengan valor monetario, ganado, etc.

6. Reuniones:

- 6.1 Las reuniones siempre se realizarán semanalmente.

7. Incumplimiento:

- 7.1 Se impondrá una multa de Bs 1.00 en caso de retraso en la devolución del préstamo.
- 7.2 Se impondrá una multa de Bs 2.00 en caso de ausencia no justificada a la reunión semanal.
- 7.3 Cualquier petición para justificar una ausencia debe entregarse, por escrito, a un miembro del comité administrador por lo menos 24 horas antes de la reunión, a fin de ser considerada durante la misma.

Ejemplo 2: Actividad de préstamos de la cuenta interna durante un ciclo de préstamo

Actividad de los préstamos:

En su tercer ciclo de préstamos, las 20 mujeres miembros de la Asociación de Crédito San Antonio tomaron un préstamo colectivo del programa de Bs 10,950 (aproximadamente US\$2,330 a razón de Bs 4.7 por dólar estadounidense). Durante el ciclo, la Asociación de Crédito extendió un total de 21 préstamos internos a 13 de sus miembros. Los miembros pueden solicitar más de un préstamo por ciclo. Se restringe el uso de préstamos internos a la realización de actividades legales.

El monto promedio de un préstamo interno fue de Bs 626 (US\$133) a pesar de que los montos oscilaron entre Bs 200 y 1,500 (entre US\$46 y US\$3,199). No existe límite en el monto del préstamo interno que pueden solicitar los miembros. Sin embargo, cuando hay más de una mujer que desea solicitar un préstamo interno, los fondos disponibles deben compartirse.

Se impone un interés de un 4% mensual sobre los préstamos internos, tasa relativamente más alta que el 3% mensual que se impone sobre los préstamos de programa. Los préstamos internos se toman por periodos de uno a cuatro meses y deben reintegrarse en su totalidad al final de ciclo de préstamo.

Estado de la cuenta:

Al final del tercer ciclo de préstamos, todos los préstamos internos pendientes fueron devueltos y la Asociación de Crédito San Antonio devolvió su totalidad el préstamo al programa. Al final del ciclo de préstamos, su fondo interno ascendía a un total de Bs. 4,707 (US\$1,001).

Bs. 3,356 (US\$714) en ahorros

Bs. 1,351 (US\$287) en fondos grupales (ingresos por cuotas, multas e intereses sobre préstamos internos).

Los miembros tienen acceso a sus ahorros al final del ciclo de préstamos, a pesar de que deben conservar un importe equivalente al 10% de su préstamo de programa como depósito en la Asociación de Crédito.

Pago de utilidades:

Al final del ciclo de préstamo, se pagan las utilidades del fondo grupal a todos los miembros. Estas se calculan de la siguiente manera:

- 1) Se suma el total del capital de préstamo tomado por la Asociación de Crédito y el monto de los ahorros en depósito al comienzo del ciclo de préstamo.

Ejemplo: $Bs. 10,950 + Bs. 2,324 = Bs. 13,724$ (US\$ 2,920)

- 2) Se divide la ganancia grupal total obtenida durante el ciclo de préstamo por la suma mencionada arriba:

$$1,351/13,724 = 0.098425 = (\text{factor X})$$

- 3) Para cada miembro, se multiplica el factor X por la suma de los ahorros de cada individuo al comienzo del ciclo de préstamo y su monto de préstamo.

Ejemplo: $\text{utilidad del miembro} = (0.098425) (4 + 250) = Bs. 25$

La utilidad de los miembros se reduce por cada semana que no cumpla con su pago del préstamo de la cuenta externa.

- 4) La utilidad de un individuo se divide por 16 (pagos semanales). Para una prestataria que no cumplió con dos pagos semanales, su utilidad se reduce en Bs. 3.12.

Ejemplo: $Bs. 25 = \text{utilidad del individuo}$
 $25/16 = Bs. 1.56 \times 2 = Bs. 3.12$
 $Bs. 25 - Bs. 3.12 = Bs. 21.88$ pago de utilidad al individuo

de esos fondos para capitalizar el programa. Lo que es más, estas asociadas entienden que las prestatarias del banco comunal están en realidad tomando préstamos y pagando intereses sobre sus propios ahorros al tomar préstamos de la cuenta interna. Ellas prefieren tratar a las prestatarias del banco comunal como clientas de largo plazo que reciben, en vez de pagar, intereses sobre sus ahorros. (Ver el Capítulo V sobre desarrollo organizativo para una discusión sobre el tema de las implementadoras asociadas).

Transparencia y rendimiento de cuentas

El que las cuentas internas estén ahora sujetas a controles más rigurosos significa que se toma en cuenta la necesidad de una mayor responsabilidad y seguridad de los fondos pero también ocasiona que se reduzca su accesibilidad y flexibilidad.

Si bien la confianza en el potencial innato de las participantes constituye la fuerza del modelo, la mayoría de las agencias implementadoras han tenido que buscar una manera de fortalecer a las mujeres y ayudarlas a crear sus propios sistemas de contabilidad, brindándoles suficiente ayuda externa y supervisión para asegurar la eficiencia del sistema y el buen rendimiento de cuentas. La falta de un método detallado para la administración de la cuenta interna ha contribuido a que ciertos problemas se refuercen, tales como: reducción de la confianza de los miembros, bajas tasas de ahorro, tesoreras que utilizan fondos del banco para fomentar sistemas locales de privilegios, malversación de fondos y problemas de devolución a la cuenta externa.

Los implementadores han ajustado los controles sobre las cuentas internas, monitoreando la actividad con más atención de la prevista en el modelo original. Algunos han introducido sistemas contables estandarizados para todos sus programas, mientras que otros permiten que los bancos mantengan sus propios sistemas, pero insisten en una total transparencia de sus cuentas.

Se está motivando a los bancos comunales a depositar su dinero en efectivo en bancos comerciales, lo cual aumenta el control pero le resta accesibilidad al capital en la comunidad—uno de los rasgos innovadores e interesantes de los bancos comunales en el pasado. A fin de reducir la tentación de tener dinero en efectivo en manos del banco comunal, el Proyecto HOPE requiere que sus bancos comunales depositen su efectivo en un banco comercial dentro de las 24 horas de realizada cada reunión. Donde no existe un sistema de bancos comerciales, los programas de World Relief mismos han retenido los depósitos de ahorros de los bancos comunales. En el programa de Freedom from Hunger en Mali, la baja demanda de préstamos internos y la ausencia de bancos comerciales accesibles han planteado problemas de seguridad. Como respuesta, varios bancos comunales vecinos se han agrupado y elegido un comité de representantes que sirven como un nexo con el banco comercial más cercano, efectuando depósitos regulares de efectivo en nombre de los bancos comunales participantes.

CAPACITACIÓN

La capacitación está adquiriendo una importancia cada vez mayor a medida en que los programas de bancos comunales comprenden que el éxito de su modelo de servicios financieros requiere, paradójicamente, que se invierta en las necesidades no financieras de sus prestatarias.

Concebido sobre la base de la presión, el apoyo y la autoadministración grupal, el modelo original de banco comunal reconoce en forma explícita el valor de la solidaridad social. Sin embargo, la capacitación específica para incrementar la destreza de los miembros y lograr otros objetivos sociales no era parte explícita del modelo original. En dicho modelo, la capacitación en materia de crédito y administración bancaria se realizaba "en la práctica" y se consideraba inherente al proceso mismo de crear y fomentar los bancos comunales.

Hoy en día, las múltiples necesidades de los miembros han generado tanto la expansión de los programas de orientación como la capacitación constante en materia de contabilidad y finanzas, educación económica básica, aptitudes técnicas específicas, vocacionales o empresariales, cuestiones de género, administración y alfabetización. Estos programas tienen su raíz en las limitaciones inherentes que caracterizan las situaciones de pobreza extrema y toman especialmente en cuenta el género.

Los períodos de orientación cada vez más largos son evidencia de este cambio. Los programas dedican hasta tres meses para formar los bancos comunales, capacitando a sus miembros en

ESTUDIO DE CASO 2: El Banco Comunal "Centenario"

La participación grupal es un aspecto central del método de capacitación utilizado por el Banco Comunal Centenario. Una vez que la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF) realiza la orientación inicial para sus nuevos bancos comunales en Honduras, proporciona una capacitación con enfoque de género basado en las circunstancias de la vida real que las socias comparten en el grupo, así como también otra información relacionada con las situaciones familiares o con cuestiones de la comunidad que surgen durante las discusiones de grupo.

Lili May, una promotora de ODEF, cuenta que las mujeres del Banco Comunal Centenario dijeron que ellas no podían asistir a las reuniones del banco debido a exigencias familiares que se los impedían. Como respuesta, Lili May organizó una sesión de capacitación centrada en el tema de la autoestima. Un aspecto de la capacitación requería que las mujeres identificaran y priorizaran sus necesidades personales y las de sus familias. Luego, les pidió que ubicaran esas prioridades dentro de su agenda diaria y que vieran cómo podrían usar todos los recursos que tienen a sus disposición, incluyendo a sus maridos, familiares y amigos para satisfacer sus necesidades individuales. Por ejemplo, los niños podían ayudar con el acarreo de agua, los maridos juntar leña y las niñas más jóvenes, cuidar a sus hermanitos mientras las mujeres asisten a la reunión. Por primera vez, estas mujeres comenzaron a hablar de la importancia de incluir sus propias necesidades dentro de sus prioridades y a buscar apoyo en los demás.

materia de políticas y procedimientos, impulsando un entendimiento de las funciones de liderazgo y construyendo la solidaridad grupal. Los grupos fuertes y democráticos son esenciales para el éxito de los bancos comunales. Un puñado de programas—en especial de África Occidental—han abogado porque se disponga de 6 meses de formación y orientación para el lanzamiento de nuevos bancos comunales. La amplitud de las necesidades de capacitación, sin embargo, debe ser balanceada con la urgencia que sienten los miembros de obtener un acceso rápido al crédito. Por consiguiente, en la mayoría de los casos, estas necesidades son atendidas a través de las lecciones aprendidas de la experiencia, lo cual es aún hoy uno de los rasgos más importantes de la metodología.

La necesidad de mejorar la administración interna—para garantizar una mejor transparencia y control—es común en la mayoría de los programas y explica por qué se ha otorgado una importancia cada vez mayor a la capacitación contable. El abandono de los sistemas de contabilidad diseñados por los bancos comunales, y su reemplazo por nuevos sistemas estandarizados introducidos por las agencias implementadoras, también requiere de capacitación en el uso de los nuevos formatos. La capacitación es llevada a cabo en su mayor parte por promotores, pero algunas agencias también usan funcionarias expertas de otros bancos comunales para capacitar a otras compañeras.

Muchos programas han incorporado educación económica básica —conocimientos básicos en materia empresarial y administración del crédito—en sus servicios de orientación y seguimiento. El indicador más común de la necesidad de esta capacitación es el estancamiento empresarial. Un indicador relacionado es la saturación del mercado, que se da cuando los miembros del banco realizan la misma actividad empresarial. Si bien la demanda de crédito es fuerte, las prestatarias no aumentan sus montos de préstamo, lo cual deprime la tasa de ahorros y la capitalización. Muchos bancos alcanzan su tope a un tercio de los objetivos financieros proyectados en el modelo original (Edgcomb, SEEP, 1993). Para lograr que un banco supere este estado, requiere de una inversión para construir la organización y ayudar a que se desarrolle una visión que lo lleve más allá de los mecanismos básicos de la actividad bancaria comunal (Lassen, SEEP, 1993). El contenido de la educación económica básica apropiada para los bancos comunales se resume en el Cuadro 1.

Ejemplo 3. Orientación de los bancos comunales de FINCA

Capacitando a la gente a ser banqueros

Cuatro semanas de capacitación intensiva preceden a la apertura de un banco comunal. Durante cuatro sesiones de capacitación, se organiza a las prestatarias en un grupo unido y se les prepara para asumir las responsabilidades de la administración del banco. La calidad de la capacitación durante esta fase puede ser un factor decisivo para el éxito final (o el fracaso) de un banco. El programa de capacitación incluye:

- repaso de la metodología
- descripción de FINCA (afiliada y FINCA Internacional)
- requisitos para la participación
- términos y condiciones para recibir préstamos
- el papel de los ahorros y la cuenta interna
- la experiencia de los bancos comunales en otras comunidades
- papel del comité administrador
- principios democráticos para la toma de decisiones
- contabilidad de los bancos comunales

El género determina tanto la necesidad de capacitación como su contenido. Muchas de las adaptaciones al modelo original han obedecido precisamente al hecho de ser mujeres las atendidas. La capacitación empresarial técnica debe tomar en cuenta que las tareas domésticas y responsabilidades de las mujeres afectan su comportamiento empresarial. Por ejemplo, puede ocurrir que las mujeres tomen ciertas decisiones económicas para ahorrar tiempo aunque ello no les signifique un aumento de ingresos. Las mujeres también deben superar otros obstáculos relacionados con el género en lo que concierne a sus oportunidades empresariales, como por ejemplo: la subordinación a las cabezas de familia masculinas, menor acceso a los mercados y a las técnicas de mercadeo, restricciones de movimiento para viajar, escasas actividades culturalmente accesibles a mujeres y miedo en general. En consecuencia, CRS, Freedom from Hunger, Katalysis y el Proyecto HOPE han incorporado perspectivas de género en su capacitación, en especial la necesidad de fomentar la confianza en sí mismas. ODEF, una socia de Katalysis en Honduras, va más allá de esto y realiza sesiones de capacitación específica para tratar otros temas de interés a las mujeres como la violación, la violencia y la subordinación, ya que es obvio que estos factores ejercen gran influencia sobre las oportunidades empresariales de las socias.

No todos los implementadores concuerdan sobre la función que debe cumplir la capacitación empresarial en los bancos comunales. Algunas argumentan que el estancamiento empresarial es más un problema para las agencias intermediarias preocupadas sobre sus proyecciones de ingresos que para los propios miembros del banco y cuestionan todo lo que trate de empujar a las prestatarias a pedir créditos más grandes. Si bien se han realizado algunos estudios para demostrar el impacto que tiene la capacitación empresarial sobre las decisiones financieras de una prestataria o sobre la dinámica de su empresa, los implementadores insisten en que las mujeres miembros de los bancos comunales solicitan un tipo de capacitación que les permita aumentar sus ingresos.

La alfabetización o, más específicamente, el analfabetismo, ha demostrado ser un obstáculo significativo para la participación efectiva de las mujeres en los bancos. Por lo general, las mujeres tienen tasas más altas de analfabetismo, lo cual afecta tanto su habilidad para aprender la contabilidad como su posibilidad de llevar adelante prácticas de administración y la rotación de las posiciones dentro del comité dirigente. Sin alfabetización, las mujeres no pueden realmente hacerse cargo de su banco y, por esta razón, CRS ha organizado un programa complementario de alfabetización, donde es necesario (algunos de sus programas operan en zonas donde más de un 90% de las mujeres son analfabetas). Por su lado, las asociadas de Freedom from Hunger, Save the Children y el Proyecto HOPE facilitan la inscripción de sus prestatarias en programas de alfabetización ya existentes en la comunidad, organizados por otras organizaciones.

INTEGRACIÓN MULTISECTORIAL

Casi la mitad de los programas de bancos comunales complementan sus servicios de crédito y ahorros con intervenciones en materia de salud, nutrición, medio ambiente o desarrollo comunitario.

Las adaptaciones descritas hasta ahora surgen de la mecánica del modelo y de las diversas soluciones que los implementadores han ido encontrando dentro de los problemas enfrentados,

utilizando este modelo para servir mejor a un grupo específico. La tercer área de adaptación, en contraste, refleja la visión de las ONGs del Norte y de sus asociadas que implementan el modelo de bancos comunales. Partiendo de la visión de FINCA de crear servicios financieros minimalistas para los sectores más pobres, cinco de las siete ONGs del Norte y 33 agencias implementadoras socias—ONGs, bancos rurales y uniones de crédito—están poniendo en práctica enfoques integrados. Utilizando la estructura de los bancos comunales como un vehículo, estas agencias están combinando el crédito y los ahorros con la educación en salud, la nutrición, el medio ambiente y el desarrollo comunitario.

Tanto el enfoque integrado como el minimalista se apoyan en razonamientos convincentes. Al concebir a los bancos comunales como servicios financieros administrados por la comunidad y dirigidos a los sectores más pobres, FINCA se concentra en el otorgamiento de crédito y ahorros con la convicción de que basta hacer eso bien para que se pueda maximizar la eficiencia, llegar a más gente (escala) y conseguir la autosuficiencia financiera. El acceso sostenible a los servicios financieros, combinado con el enfoque del banco comunal de generar activos, constituye para FINCA la herramienta más efectiva para luchar contra la pobreza.

Aquéllos que combinan el crédito y los ahorros con otros servicios sectoriales también están dedicados al alivio de la pobreza, pero están guiados por objetivos institucionales que apuntan a eliminar la desnutrición, la salud materna e infantil ó la transformación social. Un enfoque integrado, al combinar los servicios

financieros con la educación, puede atacar más efectivamente las múltiples dimensiones de la pobreza. El acceso simultáneo a los recursos económicos y a la información produce un efecto de refuerzo recíproco, permitiendo a las mujeres invertir de modo más efectivo en el bienestar de su familia (a través del mejoramiento de la seguridad alimentaria, el nivel nutricional, la salud o

Cuadro I. Educacion Económica Popular

Diez hechos básicos para la vida económica

1. **La idea de empresa:** Identifique una empresa que ofrezca mercancías o un servicio que otros deseen obtener y que sea "original".
2. **Organice la idea de empresa:** Vea si la idea es factible, comercializable y rentable.
3. **Controle los riesgos:** Anticipe los problemas y trate de prevenirlos; diversifique.
4. **Comercialización:** Piense en maneras de mejorar lo que es vendido, cómo se vende, dónde, cuándo, de qué modo está empaquetado, de qué modo la gente se entera de la existencia del producto, etc.
5. **Periodicidad:** Tome medidas para poder aumentar las ventas durante los periodos en que la gente quiere comprar; diversifique en las épocas de lento movimiento.
6. **Administración de la producción:** Mejore sus métodos aprendiendo de otras personas que produzcan lo mismo que usted a menor costo y tengan mayor producción o calidad más alta.
7. **Administración del capital de trabajo:** Sepárelo de sus fondos personales y aumente su monto.
8. **Planifique y evalúe las ganancias:** Planifique y evalúe después de cada ciclo empresarial para ver cómo mejorar.
9. **Use el crédito de manera apropiada:** Utilice el crédito para fines productivos.
10. **Forme grupos económicos viables:** Compre en forma conjunta, produzca en forma conjunta, venda en forma conjunta.

Fuente: Lassen, "Educación económica en los bancos comunales", SEEP, 1993.

el desarrollo comunitario). Los bancos comunales constituyen un foro eficiente y un instrumento de bajo costo para prestar múltiples servicios que son de suma prioridad para las mujeres.

La combinación del crédito y la salud es la forma más común de integración, lo cual es el enfoque que siguen Freedom from Hunger, World Relief, el Proyecto HOPE y sus socias. Su trabajo en el sector de la salud precedió al modelo original de bancos comunales e influyó en su adaptación. Con el fin de eliminar el hambre crónica y la malnutrición, Freedom from Hunger impulsa una estrategia dual, llamada Crédito con Educación, que utiliza las reuniones obligatorias de los bancos comunales para llevar adelante tanto las transacciones financieras como sesiones breves de educación concentradas en la salud y la nutrición. Esta estrategia aprovecha el poder del banco comunal para atraer a las mujeres que quieren crédito, a fin de inculcarles conocimientos y recursos útiles para mejorar su salud y sus prácticas nutricionales. World Relief ha adoptado un enfoque similar.

Además de la educación en materia de salud, el Proyecto HOPE estimula a los bancos comunales a invertir en empresas económicas relacionados con la salud, tales como clínicas, farmacias, venta de agua potable y jardinería.

Los programas de Save the Children se concentran en intervenciones específicas que se enfocan en los principales obstáculos al bienestar de los niños. Por ejemplo, sus oficinas de campo en África del Norte y en el Medio Oriente han combinado los bancos comunales con la educación temprana de los niños y el cuidado de los mismos. El objetivo es tanto incrementar el ingreso de las mujeres como proteger a sus niños de los efectos indeseados del aumento de las actividades económicas de sus madres, como por ejemplo, la reducción en el amamantamiento, el aumento de la mano de obra infantil o el desmejoramiento general de la atención a los niños. Los programas de bancos comunales de Save the Children se implementan por lo general en áreas donde la organización está llevando a cabo otros programas de salud o desarrollo comunitario. En algunos casos, los grupos de mujeres organizados para la salud y la supervivencia de los niños se han incorporado a un banco comunal. En Haití, funcionarán de otra manera—los bancos comunales maduros servirán como el vehículo para realizar tareas de concientización en torno al SIDA.

Para las socias de Katalysis en América Central, los bancos comunales son parte de una estrategia multifacética, cuyo fin es promover el desarrollo comunitario y la transformación social. Los bancos comunales brindan una estructura para que las comunidades desarrollen la solidaridad grupal, empoderen a las mujeres y aprendan nuevas destrezas—todo lo cual es necesario si se quiere ir más allá de la mera generación de ingresos y emprender otras actividades de desarrollo. En las reuniones del banco comunal, las ONGs asociadas brindan capacitación en desarrollo de recursos humanos, finanzas domésticas, jardinería, medio ambiente y nutrición.

El enfoque integrado tiene también implicaciones en materia de costos y beneficios. La integración de otros servicios puede aumentar los costos del programa y afectar la rapidez con que se alcanza la autosuficiencia. Han surgido diversas estrategias en respuesta a este aumento en los costos de la integración: el más común es el establecimiento de centros de costos que separan los servicios financieros de otras actividades sectoriales, permitiendo así que las agencias

lleven la cuenta y mejoren la recuperación del costo del componente de crédito mientras subsidian los componentes no financieros.

En cambio, en los programas de Freedom from Hunger, el objetivo es diseñar el programa de crédito integrado con educación, de tal modo que el ingreso en concepto de intereses pueda cubrir los costos, tanto de los servicios financieros como de la educación en salud. La clave del éxito de esta estrategia es que el componente de educación está estrechamente entrelazado al servicio de crédito, teniendo casi ningún costo adicional a nivel del banco comunal.

El Proyecto HOPE suma el número total de beneficiarias alcanzadas y los costos de sus programas integrados de crédito y supervivencia infantil y sostiene que las empresas comunitarias de salud auspiciadas por los bancos comunales pueden conseguir una mayor cobertura comunitaria a menor costo que los programas predecesores de supervivencia infantil.

Sea cual fuere la estrategia adoptada, aquéllos que siguen el enfoque integrado creen que sus costos potencialmente más altos acarrearán beneficios mayores—beneficios que, casi todos concuerdan, son necesarios para aliviar la pobreza.

EVOLUCIÓN DE LOS BANCOS COMUNALES

La “graduación” de los bancos comunales maduros, tal como se la planteaba en el modelo original, está siendo reconsiderada y adaptada a raíz de las cuestiones de autosuficiencia, las preferencias de los miembros y la creciente disponibilidad de otras opciones. Los implementadores de bancos comunales están reflexionando sobre el tema de “graduación” en respuesta tanto a las condiciones externas como a las estructuras operativas internas de los bancos comunales. Al desarrollar alternativas, necesitan balancear dos objetivos: no perder de vista a las prestatarias más pobres que necesitan préstamos pequeños y mejorar el rendimiento financiero del programa mediante la conservación de las clientas experimentadas, cuyos préstamos más grandes generan rendimientos más altos.

La graduación de los bancos comunales, tal como la concebía el modelo original, es importante por dos razones: el banco comunal se vuelve una institución verdaderamente autónoma y la agencia implementadora puede utilizar el capital que retira de la cuenta externa a fin de fundar un nuevo banco comunal, extendiendo así los beneficios del programa a números cada vez mayores de comunidades pobres en estado de necesidad. Sin embargo, el concepto no es llevado a la práctica—sólo ocho bancos comunales se han graduado. El número reducido de bancos graduados obedece parcialmente al hecho de que todavía la mayoría de los programas son demasiado nuevos, pero también es el resultado de cambios en la manera de pensar de las agencias, surgidos de la práctica misma de los bancos comunales y del interés que han despertado otras opciones.

La graduación, tal como la concebía el modelo original, estaba basada en suposiciones que no han sido ratificadas en la práctica. Las proyecciones relacionadas con la habilidad de los bancos comunales de generar y mantener su propio capital eran demasiado optimistas. La movilización de los ahorros se ha visto demorada por las demandas de los miembros por tener un

mayor acceso a los ahorros, por las tasas más bajas de ahorros y por las fluctuaciones en la membresía.

Los miembros mismos han opuesto resistencia a la graduación, tanto por miedo a que el banco comunal no sobreviva como por su demanda continua de crédito en un contexto que ofrece tan pocas alternativas. Desde la perspectiva de una prestataria, reemplazar el programa de préstamos con sus propios ahorros no es deseable ya que disminuye la liquidez.

Las agencias implementadoras, por su parte, tampoco se sienten motivadas a graduar a sus bancos comunales. Lentamente están obteniendo acceso a nuevas fuentes de capital de préstamo, incluyendo líneas comerciales de crédito, lo cual reduce su necesidad de retirar fondos de un banco comunal a fin de abrir otro. Sin embargo, garantizar el acceso a estas nuevas fuentes requiere de un rendimiento fuerte de sus programas, lo que para muchos significa generar ingresos adicionales de una cartera para cubrir nuevos costos de capital. Con este fin, a las agencias implementadoras les conviene seguir prestando a clientas experimentadas, cuyos préstamos más grandes elevan la tasa de rendimiento. Además, las ventajas de desarrollar un apoyo continuo por parte de la agencia implementadora sobrepasa en importancia al incremento de costos en la medida en que las altas ganancias devengadas por el interés de los bancos maduros puede subsidiar los costos de poner en marcha nuevos bancos.

Por estas razones, el léxico está cambiando y, en lugar de hablar de una finalidad de "graduación", se está hablando de una más fluida y flexible "evolución". Los programas están explorando varias opciones, enumeradas en la Tabla 4, a fin de asegurar el acceso continuo de los miembros a los servicios financieros.

Una opción para las agencias implementadoras es ofrecer nuevos productos de préstamo para los miembros del banco, cuyas empresas crecientes ya no pueden ser satisfechas dentro de los términos de los servicios que ofrecen los bancos comunales existentes. En FINCA/El Salvador, por ejemplo, las prestatarias individuales pueden graduarse y pasar a recibir préstamos colateralizados de la afiliada sin dejar de ser miembros del banco. En Honduras, World Relief ha optado por graduar a individuos más que a los bancos y les ofrece un mecanismo de préstamo de solidaridad de grupo. La organización espera que entre un 15 y un 20% de los miembros pasarán a constituirse en grupos de solidaridad a fin de participar en este programa. Este enfoque permite que la agencia implementadora evolucione junto con las necesidades de sus clientes, "mantenga" los más fuertes, y se beneficie del mayor ingreso que sus préstamos más grandes generen. Sin embargo, la introducción exitosa de otros productos de crédito puede significar un desafío, tanto para el banco comunal como para la agencia implementadora, en cuanto a desarrollar una nueva capacidad administrativa.

Un segundo modelo se basa en el establecimiento de vínculos con otros programas de crédito o con el sector financiero formal a fin de brindar diferentes servicios a las clientas experimentadas. ProMujer en Bolivia espera poner a sus prestatarias experimentadas que han crecido más allá de los límites de sus servicios en contacto con el Banco Sol o con otro programa de crédito. Save the Children está planificando modos similares de vinculación en Bolivia. Este enfoque podría contar con la participación de todo un banco comunal o de individuos de varios bancos. Su

fuerza reside en que las clientas pueden acceder a una gama más amplia de productos y servicios y progresar así hacia la total integración con el sector financiero. Sin embargo, en muchos países, estos tipos de vínculos todavía aun no están disponibles. Al ayudar a las prestatarias más experimentadas a ponerse en contacto con otras instituciones financieras, el programa de bancos comunales no sólo pierde ingreso potencial sino que los ahorros de esas clientas experimentadas y su influencia motivacional sobre otros miembros del banco también se ve afectada.

Una tercera opción es hacer participar a las instituciones financieras locales en la implementación de los programas de bancos comunales desde un inicio. Freedom from Hunger ha descubierto que trabajar con este tipo de asociada reduce la necesidad de que el banco comunal se establezca por sí mismo como una operación bancaria comunitaria independiente. A pesar de que ninguna de las asociadas de Freedom from Hunger ha excedido el promedio de préstamo de \$300, cuando los miembros necesitan pasar a un nivel de crédito diferente, la asociada le ofrece el mecanismo y los productos apropiados.

Finalmente, las asociadas de CRS y Katalysis ofrecen una gran variedad de opciones a los bancos comunales, entre las que se incluyen: la disolución, la independencia, el acceso a asistencia

ESTUDIO DE CASO 3: Los bancos comunales de ODEF evolucionan en direcciones diferentes

Ubicado en la aldea de Oropéndola, en el noroeste de Honduras, el banco comunitario "Unión Social" fue fundado en 1991 por un grupo de 26 mujeres. A pesar de que el banco se graduó del programa de ODEF en 1993, continúa funcionando con diez miembros. Las mujeres administran una cuenta interna de Lps. 81,000 (US\$8,100) y efectúan préstamos, tanto a miembros como a otras personas de la comunidad.

Otro ejemplo de la evolución de un banco en Honduras se encuentra en Omoa. En 1991, 15 mujeres que trabajaban juntas en un proyecto de bordado comenzaron un banco comunal llamado "El Ahorro". Al año siguiente, se organizaron dos bancos adicionales—"Bienestar Social" y "Mujeres en Acción"—en los poblados vecinos. En 1993, se les unió el banco comunal "El Oriente". En total, los cuatro bancos representaban a las 56 mujeres bordadoras que formaban la Asociación de Mujeres Bordadoras de Omoa.

Durante los primeros dos años, esta entidad funcionó como un centro de distribución donde las mujeres podían almacenar sus productos dedicados a la venta. Al final del tercer año, los bancos se graduaron y el centro de distribución fue transformado en una asociación más activa con el fin de brindar nuevos servicios a sus integrantes, tales como la compra de materia prima al mayoreo, la comercialización y el financiamiento. Hoy día, cada uno de los bancos comunales continúa funcionando en forma individual, pero recibe préstamos de la asociación, la cual maneja un fondo de préstamos de Lps. 110,000 (US\$11,000), que combina los ahorros de los miembros y otros donativos.

Tabla 4. Modelos de evolución de bancos comunales		
	Fortalezas	Debilidades
CONCEPTO ORIGINAL: GRADUACION	<ul style="list-style-type: none"> • independencia real posible • empoderamiento • da a los bancos un objetivo claro por el que luchar • libera fondos para otros bancos • mantiene el interés concentrado en los sectores más pobres 	<ul style="list-style-type: none"> • la administración del banco exige mayor tiempo de las mujeres • capital insuficiente dentro del banco • potencial para disolución • impacto negativo del retiro de AT • menos ingreso para la ONG
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> • la agencia implementadora mantiene a clientas buenas, beneficiándose de su inversión • el banco se mantiene intacto • las clientas tienen acceso continuo a todos los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • la agencia implementadora y el banco pueden carecer de capacidad suficiente para administrar nuevos productos • podría comprometerse el enfoque particular sobre los sectores más pobres
VINCULACIÓN DE LOS GRADUADOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> • las prestatarias acceden al sector financiero formal • acceso a una gama más amplia de servicios financieros • la agencia intermediaria puede continuar prestando servicios a clientes del nivel original a la vez que ayuda a las clientas exitosas a acceder a un nuevo nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • puede reducir la solidaridad del banco • demora el progreso hacia la autosuficiencia del programa • no es una opción factible en países o regiones donde otras instituciones financieras escasean • puede limitar el acceso del banco a AT y a otros servicios de desarrollo
INCORPORACIÓN AL SECTOR FINANCIERO FORMAL DESDE EL INICIO	<ul style="list-style-type: none"> • el acceso asegurado a capital de préstamo reduce la dependencia en los donantes • se dispone de otros servicios financieros • menos interrupción en los servicios; refuerza la solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • depende de la continuidad del interés de las instituciones formales de participar en el programa • opción no disponible en algunos países • las clientas pueden tener menos acceso a AT

técnica continua mediante el pago de una cuota y transferencia a un programa de crédito microempresarial de nivel más alto.

Dos son los factores que determinan el modo en que las agencias implementadoras están adaptando el tema original de la graduación del banco comunal, eligiendo entre opciones alternativas: 1) su objetivo de ser autosostenibles y 2) el deseo manifiesto de las participantes de

permanecer dentro del programa. El desafío consiste en responder a ambas cuestiones sin abandonar los principios de llegar a los sectores más severamente pobres, ni dejar de fomentar los derechos de la comunidad.

En Honduras, la *Organización de Desarrollo Empresarial Femenino* (ODEF) ofrece a sus bancos comunales tres opciones en el momento de la graduación. Pueden continuar funcionando como un banco, utilizando sus ahorros como capital de préstamo. Si prefieren disolverse, algunos ex-miembros estarán habilitados para el otro programa de préstamos de ODEF. Finalmente, ODEF ha promovido la formación de asociaciones bancarias comunitarias legalmente reconocidas, compuestas por varios bancos concentrados en un área determinada, cuyos miembros realizan la misma actividad económica básica.

BANCOS COMUNALES RURALES Y URBANOS

Como estrategia que se aplica tanto en áreas rurales como urbanas, los bancos comunales han sido adaptados para responder a las características de sus clientes y al contexto económico. La palabra “comunal” en los bancos comunales sugiere un contexto rural, pero la metodología, en realidad, fue diseñada para atender a todas las comunidades pobres y, en la actualidad, funciona bien tanto en contextos rurales como urbanos. De hecho, un porcentaje aproximado del 30% de entre los bancos comunales apoyados por las organizaciones incluidas en esta muestra, se encuentran ubicados en áreas urbanas. Esta cifra sólo puede ser estimativa, teniendo en cuenta las dificultades para distinguir muchas veces lo rural de lo urbano en diversos escenarios—como por ejemplo, cuando los miembros de un banco rural llevan a cabo sus tareas empresariales en áreas urbanas. Sin embargo, la distinción es importante como un factor subyacente que sirve para explicar varias de las adaptaciones metodológicas discutidas arriba. La ubicación geográfica de un banco comunal parece tener cierta influencia en el perfil de la clientela, el comportamiento del grupo y las características económicas generales. Estas diferencias tienen implicaciones importantes para los programas que apoyan a los bancos.

Los bancos comunales en las áreas rurales tienden a atraer mujeres que tienen menores niveles de educación, más iletradas y menos sofisticadas en lo que concierne a sus empresas, en comparación con sus contrapartes urbanas. Las áreas rurales ofrecen a estas clientas menos oportunidades y posibilidad de diversificación económica. En consecuencia, los bancos comunales rurales experimentan un crecimiento más lento en la actividad de los préstamos y en la acumulación de ahorros que los bancos urbanos. El monto promedio de los préstamos dentro de los bancos rurales tiende a ser más bajo que en los bancos urbanos.

Sin embargo, varios programas informan que los bancos comunales en las áreas rurales tienen más cohesión y demuestran una solidaridad mayor que sus contrapartes urbanas. Además, si bien los bancos rurales pueden ahorrar menos dinero en efectivo, algunos programas informan que sus tasas de ahorro son más altas que en los bancos urbanos dentro del mismo país.

Las áreas urbanas ofrecen más oportunidades empresariales y más diversidad. Los miembros de los bancos comunales urbanos tienen mayor acceso a mercados, materias primas y servicios, lo cual contribuye a dinamizar los negocios y en consecuencia, permite al banco crecer más

rápido. El hecho de que las mujeres urbanas tiendan a ser más alfabetizadas, facilita las tareas de capacitación.

A pesar de que económicamente tienen más ventajas que los bancos rurales, los bancos urbanos han experimentado problemas sociales. Algunos programas han encontrado difícil la tarea de construir lazos de solidaridad y confianza. Un programa en Burkina Faso informa que las clientas urbanas son más exigentes, solicitan plazos especiales, siendo más difícil, en general, trabajar con ellas.

Desde el punto de vista metodológico, cuando se extienden los plazos de los préstamos o los períodos de devolución, en general, se hace en respuesta a las prestatarias rurales por la periodicidad de sus actividades agrícolas o el ciclo de producción de la cría de ganado. En contraste, las necesidades del comercio en las áreas urbanas se satisfacen mejor con plazos de préstamo más breves. En respuesta a la solidaridad más débil observable en los grupos urbanos, los programas están imponiendo una agenda de reuniones más frecuentes, así como también tasas más altas de interés y requisitos de ahorros más estrictos.

Las diferencias urbano-rurales tienen obvias implicaciones en materia de costos. El contexto económico rural requiere que los programas inviertan una mayor cantidad de tiempo y de asistencia técnica en los bancos rurales, lo cual se suma al ya alto costo de transporte. Los bancos urbanos tienden a ser de más fácil acceso y atención. La concentración de las clientas potenciales en una misma área reduce los costos de organización y asistencia a los bancos y facilita la eficiencia.

Confrontadas con estas características de los bancos urbanos y rurales, las respuestas de las agencias varían mucho. En Burkina Faso, World Relief ha decidido concentrar sus futuros esfuerzos en las mujeres rurales que reaccionen favorablemente al enfoque general de los bancos comunales. FINCA, por su parte, ha elegido una estrategia de crecimiento con énfasis en lo urbano en un esfuerzo por alcanzar la autosuficiencia tan rápidamente como sea posible.

CONCLUSIÓN

Las necesidades de las clientas han constituido uno de los factores determinantes en las adaptaciones efectuadas al modelo original de bancos comunales. Lo que comenzó siendo una metodología estandarizada y de bajo costo con rasgos uniformes es menos rígida hoy. Los rasgos de la cuenta externa han cambiado para acomodarse a las necesidades específicas de los grupos de prestatarias; las políticas de ahorro se han vuelto más flexibles; un mejoramiento en la administración de la cuenta interna resultará en una mayor seguridad de los fondos; las prestatarias tienen más acceso a la capacitación que necesitan en materia de administración empresarial, liderazgo y alfabetización; y se está aprovechando el incremento en las oportunidades económicas estimuladas por los bancos comunales para mejorar la salud, la nutrición y el desarrollo comunitario.

Las preocupaciones en torno al desempeño de los programas que apoyan a los bancos comunales individuales también han tenido una influencia importante sobre las adaptaciones del modelo. Las agencias implementadoras han aprendido a proteger sus inversiones con una mayor

separación de los fondos de las cuentas interna y externa, el establecimiento de reservas para el caso de pérdida de préstamos y la introducción de prácticas contables mejoradas. La graduación de los bancos maduros ha cedido frente a una amplia gama de opciones que permiten a los programas conservar a sus prestatarias experimentadas, aumentando sus ingresos sin descuidar los servicios que prestan a los sectores más pobres.

A pesar de las muchas adaptaciones, los principios básicos de los bancos comunales permanecen intactos—siguen brindando servicios financieros a los sectores más pobres de entre los estratos productivos pobres, comenzando con pequeños préstamos; siguen siendo administrados democráticamente; los ahorros siguen siendo un requisito para tomar dinero prestado; su objetivo es transformarse en instituciones comunitarias autosuficientes que brinden beneficios sociales y económicos a sus miembros. Los bancos comunales han sido afinados, no para satisfacer necesidades individuales, sino para servir mejor a sus clientes a largo plazo.

IV. CUESTIONES DE GÉNERO EN LOS BANCOS COMUNALES

Un logro extraordinario de los bancos comunales ha sido su éxito en llegar a las mujeres. El crédito tradicional, en particular los esquemas de crédito rural, en su mayoría ignoraban a las mujeres, pero en los bancos comunales a nivel mundial, las mujeres constituyen el 95% de la membresía. En Asia, la totalidad de los 6,678 miembros de los 172 bancos existentes son mujeres. En esta muestra de 68 programas, 40 atienden a mujeres exclusivamente. La metodología fue diseñada para alcanzar a los sectores de empresarios pobres, la mayoría de los cuales son mujeres. A su vez, las mujeres traen al proceso ciertas características que contribuyen a su éxito. Esta sección explora tanto el por qué el modelo funciona para las mujeres, como el modo en que predominio de las mujeres influye en su aplicación e impacto.

MISIÓN

Los objetivos de desarrollo se consiguen mejor cuando hay un enfoque sensible al género. Los bancos comunales ofrecen un excelente ejemplo de cómo un enfoque sensible al género en un programa específico ha permitido que las agencias de desarrollo consigan logros más amplios. A pesar de que pocas de las agencias que implementan los bancos comunales ubican a las mujeres en el centro de su visión, las mujeres son, en realidad, las que permiten a los programas progresar hacia otros objetivos, tales como la disminución de la pobreza (FINCA, CRS) o la eliminación del hambre y la desnutrición (Freedom from Hunger). Dado que las mujeres se encuentran entre los sectores más pobres, constituyen un punto de atención natural para todos los programas que luchan contra la pobreza. Lo que es más, dado que las mujeres invierten sus recursos en la familia, invertir en ellas produce un impacto mayor sobre la pobreza. También son las mujeres quienes asumen responsabilidad primaria por la salud familiar. Por todo ello, los bancos comunales son una estrategia apropiada para quienes desean fomentar una relación simbiótica entre la salud y la seguridad económica.

METODOLOGÍA

Los plazos de crédito y ahorros son apropiados para las mujeres y a su vez, las mujeres responden bien a los mecanismos organizativos—grupos administrados democráticamente—a través de los cuales se distribuyen estos servicios. Sin embargo, el modelo ha sufrido adaptaciones significativas, ya que esta dirigido exclusivamente a mujeres.

La clave del por qué los bancos comunales funcionan bien para las mujeres reside fundamentalmente en la extensión de los plazos de crédito. Estos han sido fijados para estimular la autoselección de los sectores más pobres de entre los sectores productivos más pobres—las mujeres—quienes, con escasas opciones de servicios de crédito y ahorro, son motivadas a elegir

el modelo y a hacerlo funcionar en beneficio propio. Los montos de los préstamos son bajos a fin de satisfacer las necesidades de capital de trabajo de las mujeres, así como para facilitar, con poco riesgo, el acceso a los préstamos a aquellas personas que tienen poca experiencia en crédito. Los préstamos tienen plazos cortos en función de las actividades de comercio menor y rápido rendimiento que, con frecuencia, llevan a cabo las mujeres. Los requisitos de ahorro ayudan a las mujeres a resistir las múltiples y frecuentes demandas que experimentan sobre su efectivo, permitiéndoles acumular reservas para hacer frente a necesidades familiares más importantes y superar las necesidades de subsistencia.

Además de estos plazos del crédito, el enfoque grupal de los bancos comunales explica parcialmente por qué el modelo funciona para las mujeres. A fin de funcionar bien, el grupo—que utiliza el acceso al crédito y los nuevos conocimientos para ampliar sus opciones económicas y administrar sus propios asuntos financieros—requiere cohesión y solidaridad. La experiencia ha demostrado ampliamente que la prescripción de los Hatches en el “Manual del banco comunal” de trabajar con grupos de un solo sexo para obtener buenos resultados es correcta. Si bien la solidaridad que requieren los bancos depende más de los objetivos, necesidades, intereses y soluciones comunes que del género, es mucho más fácil encontrar estos objetivos en común dentro de los grupos del mismo sexo. En los bancos comunales, como en otros programas de desarrollo comunitario, las mujeres aceptan y responden a los requisitos del grupo con más facilidad. El grupo funciona como una fuente de apoyo, de interacción social y educación y quizá, lo que es más importante, como un vehículo para que las mujeres desarrollen y ejerciten su propio potencial de liderazgo.

El desarrollo de la capacidad de liderazgo de las mujeres en el contexto de la autoadministración de los bancos comunales ha redundado en innovaciones y adaptaciones al modelo, probadas en el campo (por ejemplo, la incorporación de nuevos componentes sociales, los cambios en las políticas de crédito y ahorro y algunas cuestiones logísticas). Además, los bancos comunales fuertes, se diversifican con frecuencia para atender otras necesidades de desarrollo comunitario y son las mujeres las que marcan el paso.

Sin embargo, al atraer a las mujeres, la metodología de los bancos comunales también ha debido adaptarse para asegurar su éxito con ellas. Algunos programas han extendido sus plazos de préstamos (de ciclos de cuatro a seis ó nueve meses) a fin de responder a las necesidades de aquellas mujeres con oportunidades económicas limitadas que hacen de la cría de animales o de la producción de granos su mejor inversión.

Un ejemplo aún más claro de este tipo de adaptación es, sin duda, la incorporación de capacitación en materia empresarial, alfabetización y género. Esto ha sucedido porque las mujeres necesitan aprender nuevas técnicas para administrar su banco y sus negocios.

A fin de mantener un enfoque en los derechos de las mujeres y en sus responsabilidades en los bancos comunales, los implementadores han reconocido la necesidad de desmentir las percepciones negativas personales y sociales sobre las mujeres. El objetivo de la capacitación con sensibilidad de género es fomentar y consolidar la confianza en sí mismas, la habilidad para resolver problemas y la solidaridad que las mujeres necesitan para superar los obstáculos

tradicionales y emprender acciones—como, por ejemplo, prescindir de intermediarios o realizar actividades económicas no tradicionales—que las ayuden, como individuos y como miembros del banco, a desarrollar una visión más amplia de la realidad.

La evolución de los bancos comunales, desde un modelo de servicios puramente financieros a una estrategia integrada y multisectorial, ha obedecido en gran parte al hecho de que los miembros de los bancos comunales son mujeres. Si observamos la evolución del modelo mismo, es importante notar que FINCA modificó su diseño original a partir de reconocer la mayor responsabilidad que tienen las mujeres hacia sus familias y su consecuente tendencia a invertir recursos en el hogar. Otra evolución lógica seguida por otros implementadores de bancos comunales ha sido incrementar la capacidad de las mujeres para actuar sobre sus prioridades, tales como la salud y la educación de sus hijos.

ESTUDIO DE CASO 4: Desarrollo de liderazgo a través de la participación en bancos comunales

Nury vive en un barrio pobre de Barranquilla, Colombia. Era tímida y analfabeta. Vendía sopa casera desde su hogar, pero su ingreso no le alcanzaba para cubrir los gastos de alimentación, vestido y educación de sus hijos.

Entonces Nury halló el valor para unirse al programa de banco comunal de AGAPE. AGAPE le permitió acceder al crédito y, pronto, pudo ampliar su negocio de sopa y transformarlo en un exitoso servicio de comidas. Tanto su hija como su marido la ayudaron con la administración y la distribución.

A pesar de su timidez, los miembros del banco comunal de Nury fueron capaces de percibir su integridad y su talento. La presionaron para que se hiciera cargo de las funciones de tesorera del grupo, a pesar de que era analfabeta. Con la ayuda del agente de campo de AGAPE, Nury aprendió cómo liderar a su grupo en el cobro de los préstamos y la administración financiera. Su hija se sienta a su lado, llevando los registros contables del grupo. Bajo su liderazgo, ni un sólo pago ha dejado de cumplirse a lo largo de siete ciclos de préstamo.

Nury, que en algún momento tuvo vergüenza de recibir visitas en su casa, hoy realiza reuniones semanales de grupo en su propio hogar. Ha convencido incluso a varios integrantes de “bandas” de la comunidad de invertir su energía en construir negocios. Hoy, muchos de ellos son propietarios de camiones de carga altamente valorados y rentables.

Por primera vez en su vida, Nury ha aprendido que es una dirigente talentosa y que puede ejercer una influencia muy positiva sobre su comunidad. *De: AGAPE, asociada de Women's Opportunity Fund; Opportunity Network.*

Estos componentes adicionales—la capacitación y los servicios integrados de salud y educación—son claramente una prueba de que los bancos comunales constituyen una propuesta específicamente dirigida a las mujeres. En efecto, ofrecen a las mujeres una amplia gama de beneficios personales y sociales que tradicionalmente no serían apropiados o atractivos para los hombres.

El tiempo es también otro aspecto importante de esta metodología que prioriza el género. Dada su escasez de tiempo, las mujeres han presionado a los programas para que reduzcan la frecuencia de las reuniones. Las reuniones frecuentes sirven para dos propósitos: minimizan el riesgo (a través de pagos más frecuentes) y maximizan las oportunidades de brindar educación y fomentar la solidaridad grupal. Así, tanto los objetivos sociales como económicos de los bancos comunales deben equilibrarse teniendo en cuenta el tiempo que poseen las mujeres para su cumplimiento.

MEMBRESÍA

La presencia de miembros masculinos en un banco comunal tiende a tener un impacto negativo en su dinámica social y económica. A veces vacilantes respecto a excluir explícitamente a los hombres, los bancos comunales están adoptando medidas para reforzar más la membresía y el liderazgo femeninos, incluyendo normas que establecen un porcentaje de mujeres en el comité administrador.

Los bancos constituidos por personas de ambos sexos han experimentado dificultades tanto económicas como sociales. La experiencia ha demostrado que los miembros masculinos presionan para que los préstamos sean más grandes y los plazos más largos, lo cual constituye un gran riesgo para el banco. Los datos que surgen de los programas de CRS, que poseen una alta participación masculina, ilustran esta tendencia: Nicaragua, con una membresía masculina del 50%, tiene un monto máximo de préstamo de US\$1,500 mientras que en El Salvador asciende a US\$750. Los bancos comunales en Dahomey y Senegal, donde los hombres constituyen aproximadamente el 40 % de los miembros, tenían también montos de préstamos más altos que el tope promedio de US\$300 hasta la reciente devaluación del CFA. Además, la presencia de hombres ha tenido una influencia negativa sobre la dinámica de los grupos, ya que incluso una minoría de miembros masculinos se impone y domina en las reuniones del banco, comprometiendo el proceso democrático.

Si bien los plazos y principios de los bancos comunales incentivan la autoselección de las mujeres, esta selección no puede simplemente asumirse o darse por hecho. Algunas agencias implementadoras, en particular en África donde la participación masculina en los bancos comunales es fuerte, estiman que la participación debe estar abierta tanto a hombres como a mujeres para asegurar la aceptación del programa por parte de la comunidad. En Alto Volta, una implementadora explicó que, al comienzo, las mujeres mismas insistían en la necesidad de que los hombres participaran. Sólo después del segundo o tercer ciclo, cuando los problemas fueron evidentes, se sintieron motivadas a expulsarlos.

Así, el enfoque en las mujeres inherente en el diseño del banco comunal debe ser reforzada de manera consciente por todas las instituciones involucradas en el proceso. CRS ha descubierto que la alta participación masculina en los bancos comunales (y los problemas asociados con los bancos mixtos) a menudo está vinculada a un débil compromiso de servir a las mujeres, tanto a nivel de la agencia implementadora local como de la oficina nacional de CRS. Este compromiso—o la falta de él—puede influir en la elección de las ONGs asociadas, con quienes CRS implementa los bancos comunales. En algunos casos, las oficinas nacionales y sus socias locales han puesto en marcha programas de bancos comunales sin un entendimiento cabal de sus principios. En otros casos, la falla en establecer el banco comunal como un programa para mujeres es el resultado de una falta de voluntad política entre los dirigentes que a menudo usan como pretexto a las barreras culturales—barreras que, en el caso de administradoras de programas con fuerte personalidad, son fácilmente superables.

Sin embargo, los implementadores están tomando los pasos necesarios para disminuir el impacto negativo de la participación masculina, reforzando al mismo tiempo la membresía femenina en los bancos comunales. En Burkina Faso, las asociadas de CRS invitan a los hombres a las reuniones de información iniciales para ayudarlos a entender el hecho de que, al ayudar a las mujeres, el programa también está ayudando a las familias. En Senegal, existen nuevas políticas de membresía que establecen que cuando un miembro actual abandona el banco, él o ella deben ser reemplazados por una mujer y, sin importar la composición la membresía, el comité administrador del banco debe estar compuesto por un 50% de mujeres. Las agencias implementadoras están también modificando su práctica de utilizar formularios y documentos escritos en francés—que, por lo general, las mujeres no comprenden—incorporando el uso de lenguas locales que las mujeres están aprendiendo a leer.

LAS MUJERES Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Finalmente, el impacto de los bancos comunales debe evaluarse desde una perspectiva de género. Se ha discutido mucho hasta qué punto los programas de atención a la pobreza permiten que las prestatarias salgan de la espiral de la pobreza. El modelo original de bancos comunales tenía como hipótesis un crecimiento continuo y sostenido de los ingresos, a través de préstamos que financiaban inversiones productivas crecientes, incrementaban el rendimiento y la acumulación de ahorros—lo cual, a su vez, alimentaba el crecimiento continuo de las empresas económicas. Sin embargo, los usuarios han hallado que esta situación necesita ser ajustada teniendo en cuenta el hecho de que los miembros de los bancos comunales son mujeres. La división del trabajo por razones de género limita las oportunidades económicas accesibles a las mujeres, exacerbando los problemas de saturación de mercados y el estancamiento bancario, que han comprometido el ritmo proyectado de acumulación de activos.

De igual importancia, la división del trabajo ocasiona que la carga que soportan las mujeres sea excesiva, lo cual hace que el tiempo se vuelva un activo económico tan importante como el ingreso. Algunos indicadores prueban que uno de los beneficios más importantes del crédito para las mujeres pobres radica en las nuevas opciones que les abre para ocupar de otro modo su

tiempo y su trabajo, permitiéndoles equilibrar mejor sus obligaciones domésticas y productivas. Un método sensible a la cuestión de género que permita evaluar la relación entre el banco comunal y la superación de la pobreza debe mirar más allá de la mera acumulación de activos para incorporar a los ahorros de tiempo y trabajo como otra de sus variables, el bienestar de la familia y la habilidad para buscar nuevas y mejores estrategias de administración financiera. El capítulo siete utiliza datos actuales de evaluación para explorar dichas cuestiones en mayor detalle.

V. DESARROLLO ORGANIZATIVO EN LOS BANCOS COMUNALES

En el corazón de los bancos comunales se encuentran las mujeres. Agruparlas es el punto de partida para atender a sus necesidades de una manera más eficiente. Un conjunto de bancos comunales financia el costo del promotor que las orienta, capacita y asiste. Múltiples agrupamientos de bancos eventualmente mantendrán no sólo a los promotores, sino también a las instituciones que los emplean, al mismo tiempo que financian los bancos y brindan una variedad de servicios de administración y monitoreo. De tal modo, la integración de una mujer en un banco comunal la lleva a participar en una red de instituciones que, al operar en cuatro niveles diferentes, conforman los ladrillos que esencialmente constituyen un sistema de bancos comunales.

Los ladrillos organizativos del sistema incluyen: el banco comunal individual, las agencias implementadoras o intermediarias y sus oficinas o sucursales regionales y, finalmente, las ONGs del Norte. Si bien cada una de estas ONGs del Norte trabaja con una metodología común que se pone en práctica en todos y cada uno de los niveles, cada una de ellas ha construido su sistema propio y único de bancos comunales que refleja su misión, objetivos y contexto institucional. Esta sección explicará los distintos modelos institucionales, incluyendo las funciones de las instituciones a cada nivel en el sistema y también los desafíos de desarrollo organizativo que enfrentan.

LOS LADRILLOS DE LA ORGANIZACIÓN

El banco comunal es la organización central del sistema. Recibe un préstamo de la cuenta externa de la agencia implementadora y administra su distribución y recuperación. También administra su propia cuenta interna. La agencia implementadora suele ser una ONG local o una institución financiera orientada hacia el desarrollo. Administra el capital de préstamo, brinda asistencia financiera y no financiera a través de sus agentes extensionistas y monitorea el progreso del programa. Finalmente la ONG del Norte apoya la red dentro del país con financiamiento, investigación y desarrollo, capacitación, asistencia técnica y evaluación. La Tabla 5 subraya las distintas funciones de cada institución en el sistema.

Los modelos organizativos

Diversas organizaciones implementan el sistema de bancos comunales en todo el mundo y, entre ellas, se encuentran las ONGs locales, ONGs afiliadas exclusivamente establecidas para implementar los bancos comunales, uniones de crédito y bancos rurales. Las instituciones de segundo nivel apoyan y conectan a los diferentes programas de bancos comunales en algunos países.

Tabla 5. Funciones institucionales en el sistema de bancos comunales

Institución	Funciones
Bancos comunales	Desarrollar la visión para el banco comunal Escribir estatutos que especifiquen: <ul style="list-style-type: none"> • criterios de membresía • responsabilidad del banco comunal para garantizar préstamos • políticas de la cuenta interna • funciones del comité administrador Elegir y establecer el comité administrador Administrar la distribución y recuperación del préstamo externo Administrar la cuenta interna
Sucursales o socias regionales	Implementar el programa a nivel regional <ul style="list-style-type: none"> • organizar y orientar a los bancos • asistir a las reuniones de los bancos • brindar capacitación y asistencia técnica Monitorear los bancos comunales en la región
Asociadas nacionales: agencia implementadora, oficina central, institución de segundo nivel	Desarrollar una visión que incorpore al banco comunal dentro del programa de la institución Administrar el programa en su conjunto Brindar intermediación financiera Capacitar al personal y desarrolla los sistemas necesarios Monitorear el programa Conseguir financiamiento
ONG del Norte	Desarrollar la visión y los objetivos del programa Investigar y desarrollar sistemas y metodologías Proporcionar capacitación y asistencia técnica a las asociadas Proporcionar financiamiento a las asociadas Proporcionar intermediación financiera Evaluar y monitorear el programa en su conjunto

Si bien todos los sistemas de bancos comunales incluyen estos niveles, cada ONG del Norte ha desarrollado su propia y única configuración de instituciones, a través de las cuales apoya a los bancos comunales. Uno de los rasgos más distintivos de los siete sistemas radica en la naturaleza y estructura de la agencia implementadora o asociada nacional, con la cual las ONGs del Norte implementan los bancos comunales. Estas instituciones incluyen ONGs locales ya establecidas, ONGs afiliadas que han sido creadas por la ONG del Norte, instituciones financieras locales y oficinas de la ONG del Norte en el país. Estas pueden ser regionales o nacionales en su alcance y una ONG del Norte puede trabajar con una o más instituciones dentro del mismo país. La identidad institucional y la misión de las ONGs del Norte, así como también el contexto organizativo en el país, han delineado la evolución de estas relaciones entre asociadas. La Tabla 6 que figura en la próxima página ilustra la estructura de los cinco modelos de asociación que han sido desarrollados hasta la fecha.

Asociaciones con ONGs nacionales ya establecidas

El tipo más prevalente de asociación es con ONGs nacionales ya establecidas, lo cual sucede en 31 de las 68 instituciones asociadas tratadas en este documento. Estas ONGs suelen ser organizaciones multisectoriales que agregan a los bancos comunales a carteras de programas ya existentes. Algunas operan a nivel nacional con programas en todo el país; mientras que otras mantienen un enfoque más regional. Este modelo de asociación es el que siguen CRS, Katalysis y Freedom from Hunger.

Dentro de la asociación, la ONG del Norte provee el financiamiento para comenzar actividades y asistencia técnica continua a la ONG asociada del Sur, que es la implementadora directa del programa de bancos comunales. Las ONGs del Norte sirven como catalizadoras del desarrollo institucional de sus asociadas del Sur pero, en la mayoría de los casos, la relación no es permanente. Las ONGs del Norte esperan que sus asociadas se desarrollen como intermediarias financieras autónomas de los bancos comunales. La excepción es Katalysis, que concibe a la asociación como formal, participativa y de por vida.

Dado que los bancos comunales enfatizan como uno de los principios que los definen el empoderamiento de las organizaciones populares, estas ONGs fueron consideradas como asociadas obvias para implementar los programas, ya que constituyen agencias de desarrollo comunitario con experiencia y están familiarizadas y comprometidas con los enfoques participativos esenciales al modelo de bancos comunales. Otro elemento importante es que la inclusión de los bancos comunales dentro de sus programas las fortalece. Como consecuencia del proceso, estas ONGs de desarrollo tienen una incidencia mayor sobre la pobreza y la seguridad alimenticia. Sin embargo, dado que algunas ONGs multisectoriales no se han especializado en servicios financieros, requieren de una inversión significativa para desarrollar una capacidad institucional que les permita administrar programas de gran escala en este sector. Tanto el tiempo dedicado a construir esa capacidad como los costos que esto ocasiona, han demorado el progreso de estos programas hacia la autosuficiencia. Sin embargo, existen casos—EGABI en Senegal y FIAM en Tailandia—de ONGs que prestan múltiples servicios, cuyos programas de bancos comunales se encuentran muy cerca de lograr ese objetivo.

Creación de ONGs afiliadas

El segundo modelo de asociación también comprende la implementación por una ONG nacional. Sin embargo, en vez de trabajar con organizaciones ya establecidas, la ONG del Norte crea afiliadas independientes, sin fines de lucro, con el sólo propósito de implementar un programa de bancos comunales. De las quince organizaciones de ese tipo que figuran en la muestra, doce son afiliadas de FINCA. FINCA eligió este modelo ya que es el que mejor se adapta a su visión de transformarse en una institución bancaria sin fines de lucro, con énfasis social y concentrada en atender a los sectores más pobres. El objetivo de todas las afiliadas de FINCA es desarrollar una red de bancos comunales con proyección nacional y sostenible financieramente. Para alcanzar este objetivo, FINCA sigue un proceso de desarrollo institucional de cuatro etapas que incluye el lanzamiento, la consolidación, el crecimiento hasta la autosuficiencia y la expansión a escala nacional.

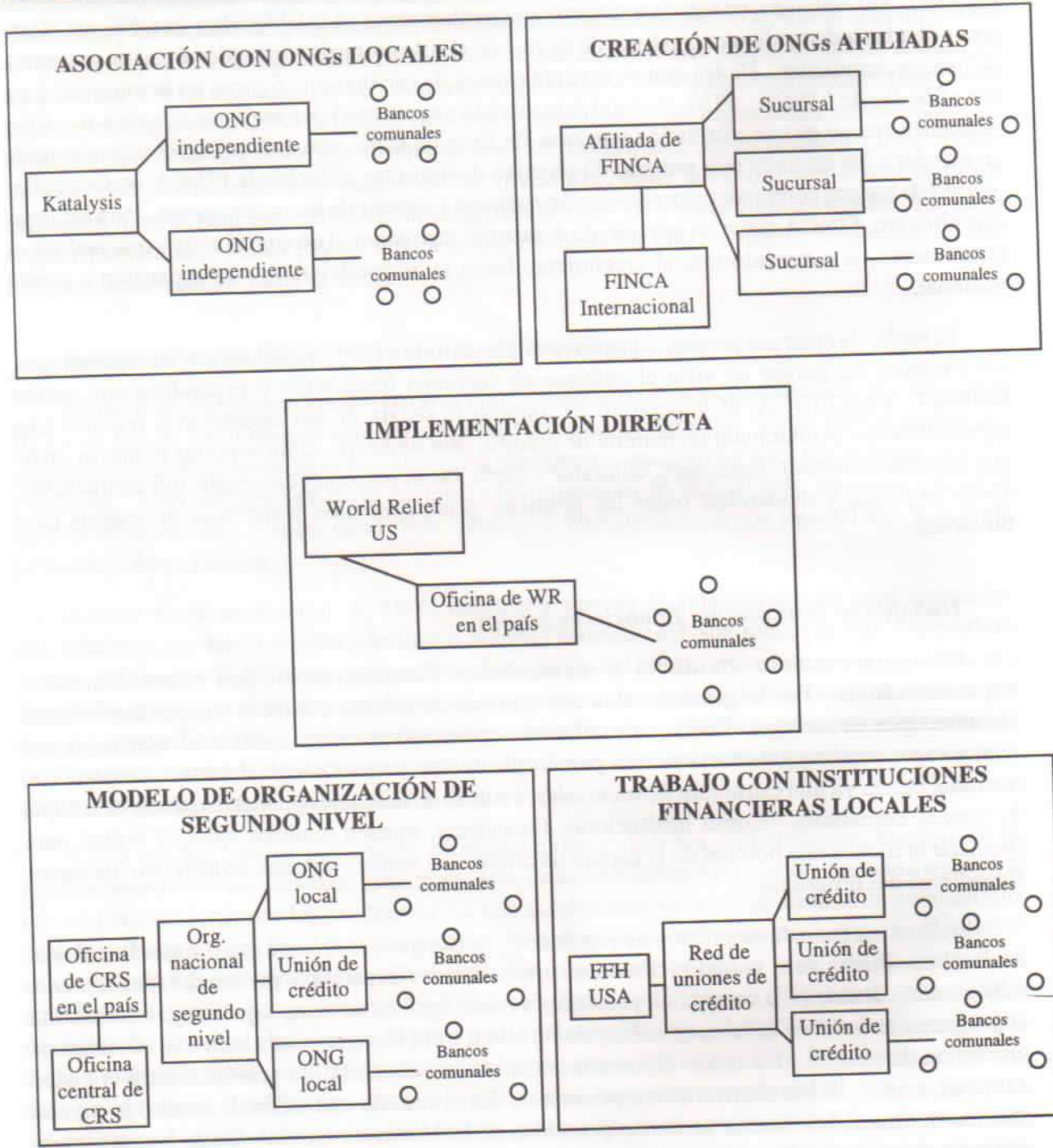
El hecho de crear sus propias organizaciones le permite a FINCA estandarizar sus operaciones, ser eficiente, no perder de vista el enfoque en servicios financieros y expandirse con mayor facilidad. Para FINCA, el imperativo de ampliar la escala de sus operaciones requiere una especialización institucional en materia de crédito. Sin embargo, debe soportar el mayor costo que implica comenzar desde cero, contratar y capacitar al personal, conseguir infraestructura y apoyo logístico y desarrollar todas las políticas, procedimientos y sistemas necesarios para funcionar.

Trabajo con instituciones financieras locales

Un tercer modelo involucra a instituciones financieras locales como asociadas implementadoras. Por lo general, éstas son uniones de crédito o bancos rurales que ofrecen distintos tipos de ventajas. Dado que ya ofrecen servicios financieros, estas asociadas requieren menos capacitación y asistencia técnica para implementar la metodología del banco comunal. A menudo, tienen ya una estructura de sucursales, a través de las cuales pueden expandir el sistema de bancos comunales. Como instituciones financieras, pueden también tener el capital para financiar al menos una porción de la cartera de crédito del banco comunal, reduciendo los costos financieros del programa.

En Burkina Faso, la asociación de Freedom from Hunger con Réseau des Caisses Populaires du Burkina ilustra este modelo. Freedom from Hunger capacita a personal especialmente seleccionado dentro de la institución prestamista como agentes de campo que luego administran el programa en nombre de la institución y de Freedom from Hunger. Cada banco es miembro de una unión de crédito. La unión de crédito local provee el capital de préstamo para el banco comunal, a partir de los ahorros de sus miembros. En el caso de una unión de crédito joven con ahorros mínimos, los fondos se toman prestados de la Unión de Crédito Central, que está en contacto con uniones de crédito de su red más altamente capitalizadas.

Tabla 6. Modelos organizativos



Para los bancos comerciales y las uniones de crédito que participan en estos programas, los bancos comunales les brindan una oportunidad de extender sus servicios hacia las áreas rurales. Pero Freedom from Hunger, quien favorece este modelo, ha tenido que convencer a las instituciones financieras de ampliar sus estrategias a fin de apoyar la salud y la nutrición, tanto como la agenda económica.

Implementación directa

Algunas ONGs del Norte implementan sus programas de bancos comunales directamente a través de sus oficinas nacionales. Esto constituye el cuarto modelo, utilizado por el Proyecto HOPE, World Relief y Save the Children. Este enfoque permite la aplicación de recursos de programas nacionales ya existentes—infraestructura, vehículos, personal—directamente al programa de bancos comunales. La comunicación, la asistencia técnica y la resolución de problemas pueden ser más accesibles y fluir con mayor facilidad entre las oficinas de la misma organización. Además, la experiencia organizativa en otros sectores (por ejemplo en salud, nutrición y desarrollo comunitario) puede ser aplicada a programas integrados de bancos comunales.

Al mismo tiempo, el hecho de agregar los bancos comunales a un programa multisectorial ya existente, implica con frecuencia costos de infraestructura similares a aquéllos que hay que afrontar en el caso de asociaciones con ONGs ya establecidas. La coexistencia de los bancos comunales—y su compromiso inherente a la autosuficiencia financiera—con otros programas subsidiados, plantea desafíos especiales a las ONGs del Norte que utilizan este modelo. Save the Children, por ejemplo, define la sustentabilidad en forma diferente para cada sector. Para sus programas de bancos comunales, persigue un objetivo de autosuficiencia financiera. Pero en sus actividades vinculadas a la salud, busca la práctica sostenida de comportamientos que considera claves.

Sin embargo, la cuestión estratégica a largo plazo para este enfoque consiste en definir el cómo asegurar la capacidad de la institución local para llevar adelante el programa sin la asistencia de una ONG extranjera.

Como resultado, las tres ONGs del Norte que utilizan el modelo de implementación directa también están considerando enfoques alternativos. Las oficinas nacionales de World Relief tienen como mandato el desarrollo del programa de bancos comunales dentro de las ONG's locales, que luego se convertirán en asociadas de World Relief. Esto ya se ha logrado en Burkina Faso y en Honduras. El Proyecto HOPE está transformando actualmente sus programas piloto en Honduras y Ecuador en ONGs independientes de salud y crédito. Save the Children también está abandonando la implementación directa para trabajar en asociación con ONGs locales.

Instituciones de segundo nivel

Además de los tres niveles organizativos comunes a todos estos sistemas—el banco comunal, la asociada implementadora y la ONG del Norte—el concepto de una institución de segundo

nivel está emergiendo como el quinto modelo de asociación institucional. Como un tipo de asociación "sombrija", la institución de segundo nivel brinda una amplia gama de servicios a varias agencias implementadoras, ya sean ONGs o instituciones financieras. En países donde varias agencias llevan a cabo programas de bancos comunales, una institución de segundo nivel puede servir como la especialista técnica, unificando a las diversas organizaciones para que trabajen con una metodología en común y de este modo, logren otorgar una asistencia técnica eficiente a través de economías de escala. Una institución de segundo nivel puede también proveer intermediación financiera a sus miembros, facilitando el uso de los ahorros colectivos y atrayendo a donantes que están más dispuestos a otorgar un donativo o préstamo importante en lugar de negociar tratos menores con múltiples clientes.

CRS se encuentra desarrollando instituciones de segundo nivel para atender a sus programas de bancos comunales en Dahomey, Senegal, El Salvador y Tailandia. Este esfuerzo se halla más avanzado en Tailandia, donde CRS implementa bancos comunales a través tres ONGs asociadas. A fin de apoyar a estas asociadas, creó el Centro de Apoyo a ONGs en 1989. Ahora, CRS y sus asociadas ONGs están transformando este Centro en una institución de segundo nivel autónoma que funcionará como una compañía privada haciendo préstamos a las ONGs (los ahorros no serán movilizados por la institución de segundo nivel). Esta transformación permitirá la diversificación de las fuentes de financiamiento, transfiriendo el punto de control institucional de CRS a las ONGs. Existen actualmente cinco ONGs miembros (incluyendo dos ONGs que no eran asociadas de CRS), y dos con solicitudes pendientes. Con la excepción de la Liga de Uniones de Crédito de Tailandia, todas son ONGs que prestan múltiples servicios.

Dos fuentes han capitalizado a la institución de segundo nivel para posibilitar préstamos a las ONGs miembros: CRS y USAID que, bajo un programa de pareamiento de fondos, han otorgado US\$550,000. La reinversión del ingreso del programa representa US\$200,000 adicionales. La institución de segundo nivel realiza préstamos de un año a sus miembros a una tasa de interés anual que oscila entre el 6 y el 10%. Las ONGs vuelven a prestar ese dinero a los bancos comunales a una tasa más alta y los bancos aumentan la tasa de interés una tercera vez, al prestar a los miembros individuales a una tasa promedio del 24%.

En Ghana, el Centro de Apoyo Técnico de Freedom from Hunger cumple funciones similares. Administrado por personal de Ghana de Freedom from Hunger, el centro proporciona capacitación, asistencia técnica y fondos para el lanzamiento de programas a las diversas asociadas, que incluyen a los bancos rurales y a una subsidiaria financiera del Banco Mundial de las Mujeres. Freedom from Hunger anticipa que este centro se transformará en una ONG independiente y funcionará como una institución de segundo nivel para los programas locales de bancos comunales en ese país.

CUESTIONES Y DESAFÍOS ORGANIZATIVOS

Nivel de ONGs del Norte

Las ONGs del Norte enfrentan el desafío de cómo invertir bien sus limitados recursos para brindar asistencia técnica a su red cada vez más extensa y diversa de programas de bancos

comunales. Facilitan la investigación y el desarrollo, abogan por la lucha contra la pobreza y ponen en práctica estrategias innovadoras para la movilización de recursos.

Las ONGs del Norte que han auspiciado estos sistemas de bancos comunales están estrechamente comprometidas con sus asociadas en la construcción de programas sostenibles y de alta calidad. Su desafío es impulsar a sus asociadas para que puedan consolidarse y volverse organizaciones estables y maduras. En términos de desarrollo institucional, este movimiento ha sido conceptualizado como una progresión que incluye tres etapas de evolución—desde el desarrollo (cuando los programas definen su misión y modelan una metodología y una estructura para ponerla en práctica) hasta la sustentabilidad (cuando consiguen ser efectivas en la distribución de sus servicios, alcanzan un grado de viabilidad financiera y están listas para crecer) y a la expansión (cuando se transforman estructuralmente para alcanzar a un número significativamente más alto de clientes). Si tomamos este marco como referencia, la mayoría de los programas de bancos comunales están todavía agrupados en la primera etapa de desarrollo y están en proceso de refinar sus sistemas, estructuras, personal, metodología, administración de recursos y vínculos organizativos. Para estos programas, la etapa de sustentabilidad—una de consolidación y crecimiento—y la etapa de expansión—que se concentra en la transformación organizativa y el crecimiento en escala—se plantean aún como horizontes a ser alcanzados. Las ONGs asociadas del Norte tienen la responsabilidad de acompañarlas a medida que se acercan a este nuevo territorio.¹

En su función como auspiciantes de los sistemas de bancos comunales que abarcan múltiples países y regiones en todo el mundo, las ONGs del Norte tienen que encontrar un equilibrio. Teniendo un gran interés en la calidad del programa de cada asociada, las ONGs del Norte enfrentan el reto de encontrar la forma más efectiva de asignar sus recursos limitados para la asistencia técnica. Deben tomar en cuenta la diversidad de sus redes en crecimiento, que incluyen tanto programas consolidados como en etapa de formación. Entre las estrategias utilizadas para alcanzar una mayor eficiencia, se incluye la construcción de una infraestructura dentro de cada región para satisfacer las necesidades de asistencia técnica, el apoyo a intercambios entre las asociadas y el desarrollo de paquetes de capacitación documentados y estandarizados que pueden ser utilizados por todas las redes.

Además de trabajar con cada programa en forma individual, las ONGs del Norte están construyendo sistemas que sirvan para toda la red. Por ejemplo, todas están perfeccionando sus sistemas informativos de administración (SIA o MIS) que se utilizan para darles seguimiento a los programas de bancos comunales. Algunas ONGs del Norte han desarrollado los sistemas y luego los han difundido a través de su red; otros han identificado el mejor sistema utilizado por sus asociadas para la adopción y estandarización del mismo. Sin embargo, el grado de computarización todavía varía mucho entre las agencias implementadoras, dependiendo de su infraestructura básica, capacidad del personal y madurez del programa.

¹ Para una mayor discusión sobre este marco, ver Edgcomb, Elaine y James Cawley. *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. PACT: 1993.

Las ONGs del Norte también facilitan la investigación y el desarrollo, conjuntamente con sus asociadas y entre sí. Los esfuerzos del pasado y del presente se han concentrado en los métodos para transmitir conocimientos en economía a las prestatarias, la capacitación del personal, las políticas de ahorros, la evolución de los bancos y la evaluación de impacto.

Finalmente, estas ONGs del Norte están en una posición privilegiada para hacer avanzar los programas de bancos comunales en dos terrenos relacionados: la negociación y la movilización de los recursos. Deben traducir el éxito de los bancos comunales en un aumento de inversiones en la pobreza por diversas fuentes de financiamiento. Para ello, la negociación con los gobiernos y las instituciones financieras multilaterales constituye un canal viable que pueden seguir. Una segunda posibilidad es el desarrollo de esquemas innovadores para movilizar capital privado para programas de bancos comunales. En este marco, están comenzando a ayudar a las asociadas para que puedan conseguir préstamos de bancos comerciales. Otra área a ser explorada es el conseguir que inversionistas con sensibilidad a los problemas sociales participen en programas de garantía de fondos u otros instrumentos de inversión.

Nivel de agencias intermediarias

Uno de los compromisos de las agencias implementadoras—ONGs, afiliadas, instituciones financieras locales—es encontrar y consolidar un constante equilibrio entre la eficiencia y la eficacia. La eficiencia de las operaciones es clave para conseguir la autosuficiencia. Conseguir el impacto deseado para las mujeres pobres—el lado “eficaz” de la ecuación—requiere satisfacer las necesidades no financieras de las participantes. La transformación de los bancos comunales en un modelo de servicios integrados en muchos programas ha aumentado el impacto pero, en algunos casos, también ha aumentado los costos. Este esfuerzo de equilibrio constituye un aspecto central de los desafíos institucionales que deben enfrentar las implementadoras de bancos comunales ahora y en el futuro.

Estos desafíos pueden resumirse como sigue:

- Al desarrollar políticas de personal, las agencias implementadoras deben determinar la combinación adecuada entre un personal calificado, productividad y costos de capacitación.
- El proceso de mejoramiento de la administración financiera y la contabilidad para maximizar y salvaguardar las inversiones debe lograrse sin desatender el objetivo central de la autoadministración de los bancos comunales.
- Las agencias implementadoras deben acceder a nuevas fuentes de capital para responder a la enorme demanda de servicios financieros que existe entre los pobres.
- Finalmente, los promotores pueden eventualmente diversificar sus productos y servicios para mantener su eficacia a medida que varían las necesidades de sus clientes. El manejo de un crédito más sofisticado y la existencia de más productos del ahorro obligan a las agencias implementadoras a desarrollar en forma constante una infraestructura adecuada.

Personal

Las agencias implementadoras deben determinar la combinación adecuada entre un personal calificado, productividad y costos de capacitación. El personal y el desarrollo del personal son elementos claves para mantener el equilibrio requerido para enfrentar cada uno de los desafíos que se plantean. A quién contratar, cómo capacitar a las personas contratadas y cómo retenerlas, son cuestiones que tienen implicaciones en materia de costos, ritmo de expansión y autosuficiencia. En tanto al costo inicial y elemento clave en el sistema de distribución, el caso del promotor del banco comunal ilustra las cuestiones de personal que debe confrontar la agencia implementadora. ¿Conviene que las agencias contraten personal profesional con un nivel de educación secundario o bien miembros de la comunidad? ¿Son las mujeres las mejor capacitadas para trabajar con una membresía predominantemente femenina? ¿Cómo deben manejar los programas integrados el ofrecimiento de servicios en múltiples sectores? ¿Necesitan capacitar a diferentes promotores para cada sector?

Las respuestas a estas preguntas varían naturalmente y dependen de la disponibilidad de gente capacitada, de las relaciones sociales y de la geografía. Freedom from Hunger experimentó con promotores comunitarios en Mali, Honduras y Bolivia. En Mali, la mínima educación de los promotores y sus estrechos vínculos con la comunidad dificultaron su tarea, especialmente en lo relativo a asegurar la devolución de los préstamos. Si bien los promotores comunitarios en Honduras y Bolivia podían hacer el trabajo, el costo más bajo de su salario fue contrarrestado por su baja productividad. Como resultado, varias agencias de la red de Freedom from Hunger emplean a promotores de campo con 8 a 12 años de educación. La mayoría de los agentes de campo supervisa cada uno un promedio de 10 a 15 bancos comunales. Entre las afiliadas de FINCA, los promotores trabajan con aproximadamente 10 bancos cada uno. A fin de lograr la autosuficiencia, el objetivo de los promotores es lograr una proporción de un promotor de banco por cada 300 clientas. Para ello, se requieren promotores calificados y que los comités administradores de bancos comunales asuman responsabilidades significativas.

Dentro de este grupo de promotores de bancos comunales, no existe un consenso claro en cuanto a la preferencia por promotores mujeres u hombres, a pesar de que la mayoría de las participantes de los programas son mujeres. Las asociadas de Katalysis emplean a mujeres locales para cumplir esa función. FINCA/Guatemala también prefiere emplear a mujeres que utilizan transporte público para llegar a la mayoría de los bancos comunales. En Africa, en cambio, la necesidad de atravesar grandes distancias durante la noche a fin de llegar a las áreas rurales remotas, la escasez de transporte público y la necesidad de usar bicicletas o motocicletas, constituyen obstáculos para el empleo de mujeres como promotoras. Sin embargo, FINCA/Uganda y las asociadas de Freedom from Hunger en Ghana informan que se puede emplear tanto a mujeres como a hombres sin que se presenten problemas culturales mayores.

Freedom from Hunger y World Relief dependen del mismo promotor para brindar los servicios financieros y la educación en otros sectores (por ejemplo salud, nutrición, planificación familiar, administración de negocios). Por lo general, capacitan a promotores para que éstos puedan, a su vez, realizar sesiones de capacitación enfocadas y participativas en cada sector. En

una fase de expansión, este método exigirá contar con programas de capacitación bien documentados que las agencias puedan utilizar para capacitar a cientos de promotores.

Los desafíos que plantea la cuestión del personal a nivel administrativo dentro de las agencias implementadoras depende de la naturaleza de cada sistema de banco comunal y de la relación de asociación con la ONG del Norte. La decisión de si el personal administrativo debe estar constituido por mujeres u hombres, ser nacional o extranjero y contar con generalistas o especialistas financieros son todos temas importantes, pero su resolución le corresponde de manera específica a cada agencia. FINCA, por ejemplo, sostiene que a fin de construir programas de servicios financieros a escala nacional es imprescindible contar con especialistas en crédito y finanzas. Por otro lado, las ONGs del Norte que trabajan con asociadas ya establecidas y ONGs locales (CRS, World Relief, Katalysis) no siempre pueden elegir al personal administrativo y, a menudo, tienen que invertir en la capacitación de administradores de organizaciones de multiservicios que carecen de aptitudes financieras. Finalmente, si bien el compromiso de las ONGs del Norte es transferir la tecnología de los bancos comunales y el control de los programas al personal nacional, algunas mantienen algo de personal extranjero en el país para ayudar al lanzamiento de los programas, el desarrollo de centros de apoyo técnico o las transiciones organizativas asociadas con la expansión significativa.

Incrementando la confiabilidad contable de la agencia implementadora

El éxito y crecimiento de los bancos comunales está generando la necesidad de contar con sistemas más sofisticados de contabilidad y de prácticas de monitoreo en cada nivel del sistema.

Los sistemas de bancos comunales están prestando mucha atención a la confiabilidad contable en cada nivel—desde la introducción de sistemas informáticos de red (MIS) hasta un mayor control sobre las cuentas internas de los bancos comunales. A medida que aumentan los fondos para programas de bancos comunales, también aumenta el riesgo de fraude en todos los niveles, peligro que las organizaciones están tratando de controlar mediante la introducción de diversas innovaciones, como sistemas de incentivo al personal y requisitos de rendición de cuentas más detalladas. FINCA ha diseñado un nuevo sistema de monitoreo y control para su red afiliada a fin de mejorar el monitoreo de la cartera de crédito y las prácticas contables. Los rasgos centrales de este sistema son:

- una más detallada documentación de las prestatarias;
- una mejor documentación de la recuperación de los préstamos con un libro de registro de pagos, copias de los recibos de pago para las prestatarias, el banco y la afiliada;
- automatización de las tareas contables;
- integración de los sistemas de cartera de crédito y contabilidad;
- auditoría interna fortalecida dentro de las afiliadas y la red; y
- separación de funciones (cobro de préstamos, caja, registros contables, etc.).

Acceso a fondos

Aquellos programas de bancos comunales que se encuentran entrando a las etapas de desarrollo de sustentabilidad y expansión, están comenzando a acceder a capital comercial para financiar sus carteras de préstamos. Algunos toman dinero prestado de bancos comerciales; en otros casos, son instituciones financieras las que implementan e invierten sus propios fondos.

A medida que las agencias implementadoras perfeccionan sus sistemas de administración financiera, capacitación y evaluación, están acercándose a un horizonte común: capitalizar sus carteras de préstamos a partir de fuentes comerciales. Desarrollar alternativas comerciales frente al tradicional financiamiento por donativos permitirá a los programas de bancos comunales expandir sus actividades de préstamos y establecerse como intermediarias financieras permanentes, que están menos a merced de los cambios en las políticas de asistencia y las prioridades de las agencias donantes.

Hasta la fecha, cinco de las siete agencias han comenzado a obtener préstamos del sector comercial para volverlo a prestar a los bancos comunales. A pesar de que se encuentran en las primeras etapas de este proceso, su experiencia incluye el uso de fondos de garantía, la solicitud directa de préstamos y la movilización de fondos de uniones de crédito para los bancos comunales de los miembros.

1. Fondos de garantía

El mecanismo de fondos de garantía requiere que la ONG asociada del Norte proporcione un colateral a una institución de préstamos contra la cual, la institución prestamista otorgará préstamos a la agencia implementadora o a los bancos comunales.² La principal ventaja del mecanismo es que facilita la participación de bancos comerciales que, de otro modo, no prestarían dinero a los clientes de un banco comunal (sean agencias implementadoras o bancos comunales), percibidos como demasiado riesgosos o demasiado pequeños. Sin embargo, los fondos de garantía representan un costo para la agencia, cuyos activos permanecen inmovilizados en la garantía colateral. Además, la experiencia no siempre ratifica la teoría. Con frecuencia, los bancos comerciales se resisten a negociar términos favorables—en materia de tasas de interés, apalancamiento y programas de desembolsos—con sus ONGs clientas.

- En Tailandia, Freedom from Hunger ha utilizado una garantía para conseguir que el Bangkok Bank Public Company Ltd. otorgue fondos de préstamos a los bancos comunales. Siendo al comienzo equivalente a un 75% de la línea de crédito, la garantía requerida fue luego reducida a un 60% en virtud del desempeño del programa. Resulta interesante observar cómo la relación se da en forma directa entre el Bangkok Bank y los

² Los activos utilizados como colaterales pueden consistir en un depósito de efectivo (depositado en una cuenta que genera intereses), una carta de crédito asegurado u otros activos "reales", tales como una hipoteca o títulos de propiedad. Al comienzo, la proporción de la garantía colateral respecto al monto de crédito extendido es a menudo tan alta como 1:1, pero a medida que la prestataria establece su confiabilidad crediticia, el fondo de garantía podría permitir el acceso a capital de préstamo adicional.

bancos comunales. La asociada de Freedom from Hunger en Tailandia—FIAM—organiza y apoya a los bancos comunales pero no recibe el préstamo ni es responsable por él.

- En Bolivia, Freedom from Hunger/CRECER posee una línea de crédito de US\$500,000 con el Banco Industrial, S.A.. Esta línea de crédito está garantizada por una letra de crédito asegurado de US\$500,000 que Freedom from Hunger negoció con el First Interstate Bank of California, utilizándose como fianza un interés sobre las cuentas por cobrar de Freedom from Hunger. El apalancamiento para estos fondos es de 4. a 1.
- FINCA también ha comenzado a utilizar garantías para conseguir capital de préstamo local para sus afiliadas en Costa Rica y Ecuador, pero le ha resultado muy difícil negociar términos favorables con los bancos comerciales. En un caso, un bono municipal de US\$50,000 depositado en el Citibank de Nueva York sirvió de letra de crédito para un banco ecuatoriano. Sin embargo, debido a la falta de liquidez de la garantía, el banco acordó una línea de crédito de sólo US\$39,000 a FINCA/Ecuador a tasas de interés de mercado. Para su programa de Costa Rica, FINCA hizo un depósito de efectivo en el Citibank para asegurar una letra de crédito con el Banco Popular. En este caso, los US\$67,646 depositados apalancaron un préstamo de aproximadamente US\$270,000, pero el Banco Popular requirió dos garantías adicionales, disponibles en forma local—certificados de seguro de las cosechas del programa y garantía colateral de las prestatarias—por un valor equivalente al 150% del préstamo. Juntas, las tres fuentes de garantía ascendían aproximadamente a un 250% del valor real del préstamo.

2. Préstamos directos

Algunas agencias implementadoras han obtenido una línea de crédito comercial basada en su propia fortaleza financiera. A fin de utilizar esta opción, es necesario que la agencia implementadora demuestre al prestamista una alta tasa de recuperación de los préstamos, una tendencia establecida de rentabilidad y autosuficiencia, buenos sistemas MIS y una administración competente. Los préstamos directos tomados por la agencia implementadora reducen las obligaciones financieras de la asociada ONG del Norte e indican que la agencia implementadora es, en el sentido de capital, financieramente autosuficiente. Los casos que siguen ilustran la experiencia de las implementadoras con este tipo de préstamos:

- En Mali, 36 bancos comunales apoyados por Save the Children formaron una unión o federación que utilizó sus ahorros colectivos para conseguir una línea abierta de crédito del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola

(BNSA). Esta línea de crédito, que no requiere garantías formales y ofrece una tasa de interés más baja que la del mercado, financia el 100% de las carteras de préstamos de los bancos comunales.

- En Mali, CANEF, una ONG nacional y asociada de Freedom from Hunger, consiguió un préstamo de US\$30,000 a un interés del 9% anual del mismo Banco Nacional de Desarrollo Agrícola. Este importe constituye el 71% del total de capital de préstamos disponible en ese programa.

3. Préstamos directos por parte de las asociadas implementadoras

La movilización de fondos de una unión de crédito (u otras instituciones dedicadas especialmente a los préstamos) trae consigo una asociación entre la ONG del Norte y la institución prestamista. La unión de crédito provee los fondos para financiar la cartera y la red de sucursales a través de las cuales se ponen en funcionamiento los bancos comunales. La ONG del Norte provee la experiencia técnica, la capacitación y las habilidades administrativas que se necesitan para implementar el programa. Los beneficios de este tipo de estrategia para la ONG del Norte son: a) los bajos costos iniciales de lanzamiento; b) el amplio potencial de alcance del programa a través de una red ya establecida de oficinas sucursales; y c) una menor obligación de financiar la cartera. La prestamista, por su parte, obtiene una cartera confiable de préstamo y el potencial para crecer en términos de depósitos de ahorros. El mayor inconveniente que presenta este tipo de estrategia es la dificultad de encontrar una buena asociada.

- Las asociadas de Freedom from Hunger en Ghana (3 bancos rurales y una intermediaria financiera afiliada al Banco Mundial de las Mujeres) y Burkina Faso (una red de uniones de crédito) financian la totalidad de sus carteras de crédito. En ambos casos, el banco comunal se une a la institución respectiva como prestatario/miembro a nombre propio y luego vuelve a prestar a los miembros individuales del banco.

Respondiendo a una metodología en evolución

A medida que los programas tratan de satisfacer las necesidades que van surgiendo en sus clientes en materia de servicios financieros, se ven obligados a desarrollar su capacidad institucional para manejar productos de crédito y ahorros más sofisticados.

El desarrollo de relaciones con el sector financiero formal es importante pues ayuda a las agencias implementadoras a prepararse para los cambios futuros que sin duda se producirán a medida que la metodología de los bancos comunales vaya evolucionando. Dichos cambios se presentan principalmente en las áreas de políticas de ahorro y evolución del banco. Si bien algunos de estos cambios metodológicos ya están en marcha, los desafíos que plantean a los promotores son todavía, en gran medida, hipotéticos.

A medida que el concepto original de graduación es remplazado por un sistema de evolución más flexible, las agencias implementadoras se ven forzadas a identificar y desarrollar las opciones que ofrecerán a sus clientas de los bancos comunales. Para la mayoría, esto significará encontrar formas de satisfacer las necesidades de préstamos de más largo plazo o de montos más altos que soliciten sus clientas experimentadas—ya sea diversificando los productos financieros mismos o vinculando a las clientas a otros servicios. Dos de las opciones que hemos señalado en la Tabla 4 (Capítulo III) incluyen nuevas relaciones con bancos comerciales y otros prestamistas. Esto requiere que las agencias implementadoras asuman nuevas funciones, desde tareas de construcción y fortalecimiento concreto de redes hasta tareas de intermediación más compleja.

El hecho de desvincular la “graduación” de los ahorros elimina una fuente de motivación para ahorrar y puede incrementar la presión sobre las agencias implementadoras para adoptar políticas más flexibles en materia de ahorros. Otras situaciones potenciales podrían imponer nuevas funciones y responsabilidades a las agencias implementadoras, incluyendo la de administrar una mayor liquidez de los ahorros; utilizar los ahorros de los miembros como colateral para préstamos de los bancos comerciales; y/o modificar las prácticas actuales de administración de riesgos y los aspectos de seguridad de los ahorros forzados.

NIVEL DE LOS BANCOS COMUNALES

La administración participativa y democrática constituye uno de los elementos centrales de los bancos comunales, cuyo objetivo es fortalecer a los sectores más desprotegidos y sacarlos de la condición de pobreza en la que viven. A nivel de la comunidad, el control de los miembros sobre las finanzas del banco es clave para el éxito de la metodología. A nivel regional, los bancos comunales fuertes son esenciales para el éxito del programa, dado que sus planes de expansión dependen de la capacidad de los bancos maduros de administrarse a sí mismos. Tanto la importancia de los bancos bien administrados como el potencial para la mala administración y el fraude, están forzando cada vez más a los programas a invertir en el desarrollo organizativo de los bancos comunales. Tres aspectos fundamentales—la calidad del liderazgo, la estabilidad de la membresía y la eficacia del sistema de control administrativo—afectan la capacidad del banco para hacer realidad la visión de hacer una institución financiera comunitaria autoadministrada, estable y fuerte.

Liderazgo

Construir y fortalecer el liderazgo en los bancos comunales requiere inversiones significativas donde la educación de los miembros es limitada. Entre las estrategias empleadas, se incluyen: la alfabetización, los intercambios de líderes y la introducción de grupos de solidaridad más pequeños dentro de los bancos comunales.

El liderazgo de un banco comunal comprende normalmente un comité administrador de cinco a siete funcionarias, incluyendo una presidenta, una tesorera y una secretaria—todas ellas elegidas por la membresía. Freedom from Hunger incluye una funcionaria en educación como

miembro central del equipo administrador y el Proyecto HOPE, dos agentes de salud. El comité administrador es responsable de conducir las reuniones, vigilar a los miembros y cobrar y desembolsar los préstamos, tanto de la cuenta interna como de la externa. Además, motiva a los miembros, facilita las dinámicas de grupos, participa en la resolución de problemas y representa al banco ante la comunidad.

La construcción de un liderazgo fuerte ha sido todo un desafío, ya que el proceso requiere más tiempo y energía de lo previsto inicialmente. El bajo nivel de alfabetización entre las mujeres pobres que constituyen la membresía de los bancos comunales limita seriamente el número de candidatas disponibles para ocupar puestos de administración e impide la rotación de nuevas personas para ocupar estos cargos. Esto hace a los bancos vulnerables, al depender de unos

ESTUDIO DE CASO 5: Bancos comunales como incubadoras de las habilidades organizativas de las mujeres

En el Salvador, Rosa y sus cuatro hijos fueron desplazados de su hogar por el terremoto de 1986 y vivieron por muchos años en una choza hecha de metal oxidado, cartón y plástico, con espacio suficiente sólo para dos camas. Luego Rosa se unió al banco comunal y obtuvo un préstamo de US\$100. Compró papel estraza por ese valor, cocinó algo de pegamento hecho en casa sobre un fuego de leña y usó sus dedos para untar el pegamento y transformar el papel en bolsas rústicas. Su ingreso diario se duplicó de US\$2 a US\$4. Rosa eventualmente terminó inscribiendo a sus hijos en la escuela, se mudó a una choza más grande y consiguió electricidad. Inclusive ha podido pagar las cuotas que le permitieron participar en un proyecto de viviendas para víctimas del terremoto en su comunidad.

Un consejo elegido por la comunidad, que administraba el proyecto, recogía las cuotas mensuales para los materiales y llevaba la cuenta de los días de trabajo de cada persona. Pero cuando este consejo comenzó a falsear el trabajo y los registros de pagos, Rosa y otras mujeres fueron acusadas de no cumplir con sus compromisos y se les amenazó con ser expulsadas del proyecto.

Rosa organizó a sus vecinas en lo que llamó "Mujeres Solas por la Dignidad y el Progreso" y las condujo a alertar a las autoridades sobre los hechos de corrupción. A pesar de que estaban forzando los límites culturales normalmente aceptados, las mujeres consiguieron convencer a las autoridades para que intervinieran el programa.

Mientras tanto, la empresa de Rosa siguió prosperando. Incluyó a su madre, Zoila, en el negocio. Cuando los vecinos de Zoila quisieron saber de qué se trataba, Rosa los ayudó a formar un grupo de solidaridad para que ellos también pudieran conseguir un préstamo. Rosa se ha vuelto tan hábil en la formación de grupos que ahora trabaja como agente informal del programa de préstamos. En resumidas cuentas, ha ayudado en forma directa a 32 mujeres con sus empresas. Rosa ha transformado su propia vida y la de aquéllos que la rodean.

De: CORDESAL, asociada de Women's Opportunity Fund; Opportunity Network.

pocos individuos y/o “caudillos”, propensos a incurrir en fraudes o a utilizar su poder para conceder favores personales.

Los promotores han tomado una serie de medidas para fortalecer la capacidad de liderazgo de los bancos comunales. Como lo hacemos notar en la sección de metodología, casi todas ellas han intensificado tanto la capacitación inicial como la asistencia técnica que proveen durante los primeros tres años de operación. La capacitación en materia de alfabetización busca fundamentalmente aumentar el número de candidatas disponibles para ocupar puestos de dirección. Freedom from Hunger, Katalysis, el Proyecto HOPE y FINCA auspician reuniones de dirigentes dentro de sus redes para promover el intercambio de experiencias y resolver problemas comunes.

A fin de aumentar la participación, la comunicación y la representación de los miembros, las asociadas de Freedom from Hunger, CRS, Proyecto HOPE y World Relief han introducido un nivel adicional en la estructura de los bancos comunales—el grupo solidario. Dentro del banco, los miembros forman grupos solidarios de 5 a 8 personas que ofrecen un canal más familiar y menos intimidatorio a través del cual la gente más pobre de la comunidad puede participar. Esta unidad menor facilita el desarrollo de lazos más fuertes entre los miembros y brinda otro nivel de garantía para los préstamos (el grupo solidario tiene la primera responsabilidad de cubrir los pagos de préstamos de sus miembros). Un miembro de cada grupo solidario participa en el comité administrador, promoviendo una mayor representación de la membresía total. Esto, a su vez, facilita una mejor comunicación de la membresía en general y fomenta la responsabilidad. En el programa de CRS, sin embargo, los grupos solidario no son permanentes; pueden disolverse y reformarse al final de cada ciclo. Finalmente, el Proyecto HOPE requiere que los grupos solidarios se turnen para organizar eventos de recaudación de fondos (por ejemplo, rifas, ventas de comida y ropa) a fin de incrementar el capital de la cuenta interna.

Membresía

Los bancos comunales deben anticipar y manejar las fluctuaciones frecuentes en la membresía para evitar que afecten en forma negativa la solidaridad grupal y los ingresos del programa. La mayoría de los bancos comunales tienen entre 30 y 50 miembros, aunque la membresía puede oscilar entre los 10 y los 100 miembros. El tamaño de la membresía del banco tiene un impacto en su cohesión. En la actualidad, FINCA estimula a los bancos a limitar su tamaño a treinta miembros. Las asociadas de Katalysis también están reduciendo el tamaño de los bancos comunales. Por el contrario, CRS continúa estimulando a sus bancos a tener hasta 50 miembros, a fin de mejorar la eficiencia de costos para la ONG implementadora y la estabilidad de la cuenta interna (la premisa es que el aumento de fondos de la cuenta interna motiva al grupo a permanecer unido y a trabajar en pos de un éxito financiero aún mayor).

En años recientes, los promotores han comprobado que los bancos comunales experimentan mucha rotación en la membresía, no prevista en un comienzo. La deserción afecta no sólo la solidaridad y estabilidad del grupo, sino también el ritmo al cual puede acumular activos. La participación aumenta y disminuye con las estaciones, los patrones de migración, los ciclos de producción y las enfermedades. Otras explicaciones posibles de las fluctuaciones son: a) el

tiempo que los miembros deben dedicar al banco comunal supera los beneficios que obtienen; b) las exigencias de las responsabilidades domésticas; c) el retiro de permiso por parte del marido; y d) un rompimiento general en la unidad del banco (Holt, 1991). Otras experiencias más recientes sugieren que algunas mujeres no logran generar suficientes ganancias con sus actividades generadoras de ingresos mientras que otras encuentran los términos y las condiciones de los préstamos inaceptables. Al adaptar los términos de los préstamos, tal como se ha discutido arriba, los promotores han tratado de atender estas cuestiones.

Como contrapeso a la deserción, existen enormes listas de espera para poder participar en los bancos comunales. La persistente demanda de los servicios de los bancos comunales explica el crecimiento en el tamaño de los bancos, a pesar de la mencionada fluctuación de la membresía. Si bien las fluctuaciones en la membresía son normales en cualquier organización, los programas de bancos comunales necesitan tomarlas muy en cuenta para sus proyecciones financieras. Esto representa un desafío significativo, ya que los préstamos más pequeños que toman los nuevos miembros contribuyen al estancamiento del crecimiento de los montos promedio de préstamos y, en consecuencia, de los ingresos del programa. Esto aumenta una vez más la necesidad de reconciliar las necesidades del programa con las realidades de las clientas. Por otro lado, las agencias implementadoras y los bancos comunales que ellas apoyan deben aprender a compensar la pérdida de clientas ya capacitadas y experimentadas y a mitigar el impacto que estas deserciones pueden tener sobre los niveles de confianza del grupo. A medida que los bancos comunales aprenden a manejar la fluctuación de su membresía, se vuelven instituciones locales donde las mujeres pueden recurrir en caso de necesidad.

Confiabilidad contable y administración de riesgos

A medida que aumenta el dinamismo de sus cuentas internas, los bancos comunales deben aumentar también su capacidad de tomar decisiones en materia de inversión, monitorear fondos y administrar riesgos.

Aunque los bancos administran tanto la cuenta interna como la externa, la cuenta externa se halla gobernada por políticas bastante rígidas determinadas por la agencia implementadora. No ocurre lo mismo en el caso de la cuenta interna. Su dinámica varía en forma considerable y depende de factores interrelacionados, tales como los objetivos del banco comunal, la sofisticación de su administración, su cohesión, el grado de riesgo que enfrenta, el contexto económico y la posibilidad percibida de acceder a servicios de

Ejemplo 4: Administración de la cuenta interna en los programas de CRS

Antes

1. El comité de los bancos comunales conservaba los registros contables de los préstamos sobre la cuenta interna.

Ahora

1. Los comités de los bancos comunales llevan los siguientes registros:
 - registro de las libretas bancarias de cada miembro
 - registro del libro mayor de préstamos
 - resumen de los préstamos de la cuenta interna (enviados a la ONG mensualmente)
2. Ingreso proveniente de la cuenta interna como factor en el análisis de estado de ingresos para cada banco comunal

pocos individuos y/o "caudillos", propensos a incurrir en fraudes o a utilizar su poder para conceder favores personales.

Los promotores han tomado una serie de medidas para fortalecer la capacidad de liderazgo de los bancos comunales. Como lo hacemos notar en la sección de metodología, casi todas ellas han intensificado tanto la capacitación inicial como la asistencia técnica que proveen durante los primeros tres años de operación. La capacitación en materia de alfabetización busca fundamentalmente aumentar el número de candidatas disponibles para ocupar puestos de dirección. Freedom from Hunger, Katalysis, el Proyecto HOPE y FINCA auspician reuniones de dirigentes dentro de sus redes para promover el intercambio de experiencias y resolver problemas comunes.

A fin de aumentar la participación, la comunicación y la representación de los miembros, las asociadas de Freedom from Hunger, CRS, Proyecto HOPE y World Relief han introducido un nivel adicional en la estructura de los bancos comunales—el grupo solidario. Dentro del banco, los miembros forman grupos solidarios de 5 a 8 personas que ofrecen un canal más familiar y menos intimidatorio a través del cual la gente más pobre de la comunidad puede participar. Esta unidad menor facilita el desarrollo de lazos más fuertes entre los miembros y brinda otro nivel de garantía para los préstamos (el grupo solidario tiene la primera responsabilidad de cubrir los pagos de préstamos de sus miembros). Un miembro de cada grupo solidario participa en el comité administrador, promoviendo una mayor representación de la membresía total. Esto, a su vez, facilita una mejor comunicación de la membresía en general y fomenta la responsabilidad. En el programa de CRS, sin embargo, los grupos solidario no son permanentes; pueden disolverse y reformarse al final de cada ciclo. Finalmente, el Proyecto HOPE requiere que los grupos solidarios se turnen para organizar eventos de recaudación de fondos (por ejemplo, rifas, ventas de comida y ropa) a fin de incrementar el capital de la cuenta interna.

Membresía

Los bancos comunales deben anticipar y manejar las fluctuaciones frecuentes en la membresía para evitar que afecten en forma negativa la solidaridad grupal y los ingresos del programa. La mayoría de los bancos comunales tienen entre 30 y 50 miembros, aunque la membresía puede oscilar entre los 10 y los 100 miembros. El tamaño de la membresía del banco tiene un impacto en su cohesión. En la actualidad, FINCA estimula a los bancos a limitar su tamaño a treinta miembros. Las asociadas de Katalysis también están reduciendo el tamaño de los bancos comunales. Por el contrario, CRS continúa estimulando a sus bancos a tener hasta 50 miembros, a fin de mejorar la eficiencia de costos para la ONG implementadora y la estabilidad de la cuenta interna (la premisa es que el aumento de fondos de la cuenta interna motiva al grupo a permanecer unido y a trabajar en pos de un éxito financiero aún mayor).

En años recientes, los promotores han comprobado que los bancos comunales experimentan mucha rotación en la membresía, no prevista en un comienzo. La deserción afecta no sólo la solidaridad y estabilidad del grupo, sino también el ritmo al cual puede acumular activos. La participación aumenta y disminuye con las estaciones, los patrones de migración, los ciclos de producción y las enfermedades. Otras explicaciones posibles de las fluctuaciones son: a) el

tiempo que los miembros deben dedicar al banco comunal supera los beneficios que obtienen; b) las exigencias de las responsabilidades domésticas; c) el retiro de permiso por parte del marido; y d) un rompimiento general en la unidad del banco (Holt, 1991). Otras experiencias más recientes sugieren que algunas mujeres no logran generar suficientes ganancias con sus actividades generadoras de ingresos mientras que otras encuentran los términos y las condiciones de los préstamos inaceptables. Al adaptar los términos de los préstamos, tal como se ha discutido arriba, los promotores han tratado de atender estas cuestiones.

Como contrapeso a la deserción, existen enormes listas de espera para poder participar en los bancos comunales. La persistente demanda de los servicios de los bancos comunales explica el crecimiento en el tamaño de los bancos, a pesar de la mencionada fluctuación de la membresía. Si bien las fluctuaciones en la membresía son normales en cualquier organización, los programas de bancos comunales necesitan tomarlas muy en cuenta para sus proyecciones financieras. Esto representa un desafío significativo, ya que los préstamos más pequeños que toman los nuevos miembros contribuyen al estancamiento del crecimiento de los montos promedio de préstamos y, en consecuencia, de los ingresos del programa. Esto aumenta una vez más la necesidad de reconciliar las necesidades del programa con las realidades de las clientas. Por otro lado, las agencias implementadoras y los bancos comunales que ellas apoyan deben aprender a compensar la pérdida de clientas ya capacitadas y experimentadas y a mitigar el impacto que estas deserciones pueden tener sobre los niveles de confianza del grupo. A medida que los bancos comunales aprenden a manejar la fluctuación de su membresía, se vuelven instituciones locales donde las mujeres pueden recurrir en caso de necesidad.

Confiabilidad contable y administración de riesgos

A medida que aumenta el dinamismo de sus cuentas internas, los bancos comunales deben aumentar también su capacidad de tomar decisiones en materia de inversión, monitorear fondos y administrar riesgos.

Aunque los bancos administran tanto la cuenta interna como la externa, la cuenta externa se halla gobernada por políticas bastante rígidas determinadas por la agencia implementadora. No ocurre lo mismo en el caso de la cuenta interna. Su dinámica varía en forma considerable y depende de factores interrelacionados, tales como los objetivos del banco comunal, la sofisticación de su administración, su cohesión, el grado de riesgo que enfrenta, el contexto económico y la posibilidad percibida de acceder a servicios de

Ejemplo 4: Administración de la cuenta interna en los programas de CRS

Antes

1. El comité de los bancos comunales conservaba los registros contables de los préstamos sobre la cuenta interna.

Ahora

1. Los comités de los bancos comunales llevan los siguientes registros:
 - registro de las libretas bancarias de cada miembro
 - registro del libro mayor de préstamos
 - resumen de los préstamos de la cuenta interna (enviados a la ONG mensualmente)
2. Ingreso proveniente de la cuenta interna como factor en el análisis de estado de ingresos para cada banco comunal

otras instituciones financieras formales. A pesar de esta variación, la necesidad de confiabilidad en la administración es algo común a todos los bancos.

Cuanto mayor es la actividad de inversión interna, mayores son las demandas sobre la administración del banco comunal. Esto requiere aptitudes financieras y organizativas, sistemas de contabilidad más sofisticados y una necesidad mayor de asegurar la transparencia de las operaciones.

La construcción de esta capacidad institucional está limitada por los niveles de alfabetización, las fluctuaciones en la membresía y la necesidad de lograr un equilibrio entre la orientación externa y la autoadministración del banco. Como se señaló en la sección de metodología, las prácticas de los bancos comunales incluyen ahora controles más estrictos, una mayor transparencia y el uso de las facilidades para hacer depósitos en bancos comerciales.

Además, dado que la transparencia está tan ligada a la confianza y la solidaridad del grupo, algunos programas han optado por impulsar un ritmo mucho más lento, tanto en la etapa de organización de los bancos como cuando los guían a través del proceso cíclico de tomar préstamos y ahorrar. Esto se da de un modo muy claro en los programas de World Relief en Mozambique y Camboya, países que están emergiendo de un largo conflicto civil. En estas áreas, la gente tiene muy poca experiencia en el trabajo de grupo y la confianza resulta difícil de establecer. World Relief cree que, si bien es extremadamente importante empoderar a estos bancos, también es cada vez más difícil imaginarse su total independencia.

CONCLUSIÓN

La diversidad de organizaciones que se hallan implementando el mismo mecanismo es sorprendente. Cada tipo de asociación ofrece ventajas, desventajas y presenta desafíos organizativos únicos. Por el hecho de compartir una metodología, deben confrontar algunos temas organizativos comunes, a pesar de su diversidad. Las decisiones en materia de personal, desarrollo profesional y fomento del desarrollo organizativo de los bancos comunales se toman en forma diferente dentro de cada red de bancos comunales, pero comparten la necesidad de compensar los costos con la eficacia y el impacto. En cada red, todos los niveles trabajan para mejorar la administración y la transparencia financiera. El desarrollo de estas habilidades y el perfeccionamiento de los sistemas generales de administración resulta fundamental para concretar vínculos con el sector comercial—un paso vital hacia la autosuficiencia.

VI. AUTOSUFICIENCIA

La construcción de instituciones autosuficientes es un objetivo central de la filosofía de los bancos comunales. La autosuficiencia financiera, tanto de los bancos comunales como de los programas de bancos comunales es uno de los siete principios que definen la metodología (ver Principios y Reglas de los bancos comunales en el capítulo VIII). Este principio garantiza que los sectores más pobres tengan acceso permanente a los servicios financieros, tan críticos para su lucha contra la pobreza. La autosuficiencia se alcanza a través del cobro total de los servicios y de estructuras eficientes de distribución. En realidad, el poder de la metodología de los bancos comunales radica en su capacidad para brindar servicios a los sectores más pobres de manera sostenible. El grupo de programas, pequeño pero diverso, que ha alcanzado la autosuficiencia operacional demuestra que el objetivo es realista y se puede lograr.

Y sin embargo, los sistemas de bancos comunales todavía hacen malabarismos y resuelven las demandas competitivas que se les filtran desde abajo hasta las agencias implementadoras. Si no fuera por el objetivo de autosuficiencia, las agencias implementadoras podrían encontrar opciones más fáciles en lo que respecta a la elaboración de políticas de préstamos para atender necesidades individuales, necesidades de capacitación de los miembros y demandas de desarrollo del personal. El responder a estas cuestiones implica costos. En cada paso del camino, hay que medir las respuestas a la luz de sus costos, sin desatender la tarea de equilibrar la eficiencia con la eficacia. Se trata de un proceso difícil pero dinámico y creativo. Esta sección examinará el proceso de creación de un programa autosuficiente de bancos comunales y el progreso que se ha realizado hasta el momento para lograr dicho objetivo.

PERFIL DE AUTOSUFICIENCIA

En la muestra de 68 programas que incluye este documento, el 14.7% cubren más del 90% de sus costos. En la siguiente distribución que muestra los niveles de autosuficiencia operativa¹, la mayoría de la muestra se encuentra comprimida en el nivel más bajo, dada la alta proporción de programas relativamente nuevos. Los programas más antiguos de FINCA tienen 10 años, mientras que 18 programas "maduros" sólo tienen de 4 a 7 años de antigüedad. La mayoría han operado por tres años o menos.

¹ La autosuficiencia operativa se da cuando el ingreso generado en forma interna (de inversiones y operacional) es igual o mayor que los gastos. El porcentaje de la autosuficiencia operativa se determina por la fórmula:

$$\frac{\text{ingreso operativo}}{\text{gastos operativos}}$$

Esto se diferencia de la autosuficiencia financiera, que se logra cuando los ingresos generados en forma interna cubren los costos operativos y financieros directos y se mantiene el valor real del capital de préstamos.

Nueve de los diez programas más autosuficientes, según la distribución de la tabla, tienen por lo menos 4 años de antigüedad. Juntos, representan aproximadamente el 50% de los programas "maduros" (cuatro años o más de antigüedad). Sin embargo, se diferencian en cuanto a tamaño y ubicación geográfica. Seis están ubicados en América Latina, dos en África y dos en Asia. Estos representan programas grandes y pequeños, que incluyen desde 27 a 248 bancos comunales. Los fondos de préstamo de los programas van desde US\$39,000 (el Lower Pra Rural Bank en Ghana) hasta US\$428,000 (FINCA/Honduras).

Tabla 7. Grado de autosuficiencia de los programas de bancos comunales

Autosuficiencia operativa	Número de programas
Más de 90%	10
50-90%	3
25-50%	4
menos de 25%	27

La variable común que vincula a los programas al fondo de la distribución es también la antigüedad. Los programas nuevos tienen costos de lanzamiento muy altos y bajos ingresos, debido al tamaño inicial pequeño del programa (en términos del número de bancos comunales y prestatarias) y los montos bajos de préstamos que generan menos ingresos por interés que los préstamos más grandes de las prestatarias experimentadas.

A pesar de la correlación entre la antigüedad del programa y la autosuficiencia, los programas no siempre buscan un camino lineal de crecimiento en números de bancos comunales y clientas, montos de préstamos e ingresos. World Relief en Alto Volta, fundada en 1991 y CANEF, una ONG local en Mali que inició la actividad de bancos comunales en 1989, ambas operan programas maduros con niveles de 19 % y 35% de autosuficiencia operativa, respectivamente. Los promotores afiliados a estos programas atribuyen este progreso más lento a los montos más bajos que el promedio de los préstamos, los costos más altos del programa y, en el caso de World Relief en Burkina Faso, una resistencia a establecer tasas de interés suficientemente altas como para cubrir los costos en su totalidad. Además, la decisión de expandir un programa, puede incrementar temporalmente los costos y reducir su tasa de autosuficiencia. Este es el caso del *Réseau des Caisses Populaires de Alto Volta*, una unión de crédito, asociada de Freedom from Hunger. Con menos de dos años de antigüedad, tiene el mayor número de bancos comunales (158) entre todas las asociadas de Freedom from Hunger. Sin embargo, su tasa de recuperación de costos asciende sólo a un 17%, debido a que ha invertido para expandir el programa hacia nuevas regiones del país.

Hasta la fecha, la experiencia de los programas también indica que los programas no tienen que ser grandes en escala a fin de ser autosuficientes operativamente. Las tres ONGs afiliadas de FINCA que han conseguido un 100% de autosuficiencia operativa son los tres programas más grandes dentro de la red de FINCA. Pero con sólo 26 bancos, FINCA/República Dominicana cubre el 85% de sus costos operativos. De manera similar, el Lower Pra Rural Bank en Ghana sólo tiene 27 bancos y un fondo de préstamos de US\$39,000 pero es operativamente autosuficiente en un 91%. Este programa sólo tiene tres años de antigüedad, es decir que es varios años más

joven que la mayoría de los programas casi totalmente autosuficientes. Los costos de distribución para este programa son modestos, ya que es implementado a través de un banco comercial local. Se necesitó poca inversión para la infraestructura y los costos de personal son relativamente bajos.

Es importante no olvidar que esta distribución varía con suma fluidez y que su precisión es sólo válida para el momento en que fue confeccionada en mayo de 1995. Los programas experimentan rápido crecimiento y mejorías, todo lo cual provoca un movimiento ascendente. Seguramente, esta distribución de bancos autosuficientes cambiará a medida que maduren los nuevos programas.

La Tabla 8 brinda una muestra de datos de cuatro programas de bancos comunales que son casi o totalmente autosuficientes operativamente. Los cuatro son programas maduros (al menos con cuatro años de antigüedad). Su membresía oscila entre los 2,000 clientes (FIAM en Tailandia, CRECER en Bolivia) y más de 6.000 (FINCA/Honduras).

Tabla 8. Muestra de programas de bancos comunales autosuficientes*

	World Relief Honduras		CRECER Bolivia (FFH)		FIAM Tailandia (CRS)		FINCA Honduras (FINCA)	
	1991	1991	1990	1990	1989	1989	1988	1988
Año en que comenzó	AF93	AF94	AF93	AF94	AF93	AF94	AF93 ^o	AF94
Monto en el fondo de préstamo	190,635	334,000	100,642	243,854	137,583	198,984	441,433	428,158
# de bancos	90	152	48	88	26	32	206	250
# de miembros	2,970	5,006	1,344	2,407	1,648	2,112	6,232	6,338
# de promotores	7	14	5	10	9	10	22	23
Promotor: clientes	1:424	1:357	1:268	1:241	1:183	1:211	1:283	1:275
Extensión del ciclo	4 meses	4-6 meses	4 meses	4 meses	4-6 meses	4-6 meses	4 meses	4 meses
Monto promedio de préstamo	98	111	77	115	83	94	71	58
Ahorros acumulados	176,151	354,623	90,487	149,952	38,370	77,923	298,717	241,190
Ingreso anual	80,476	132,800	19,875	53,022	9,773	19,796	218,326	232,756
Gastos operativos anuales	82,069	114,264	46,686	54,456	11,349	14,904	157,540	178,019
% autosuficiencia = ingresos/gastos	98%	116%	43%	97%	86%	133%	139%	131%

*Todas las cantidades están en dólares estadounidenses

Dos de los programas han mejorado sus ganancias a través de un crecimiento significativo desde 1993 hasta 1994. El número de bancos en el programa de Honduras de World Relief aumentó en un 69% y la membresía en un 72%. El programa CRECER de Bolivia aumentó su número de bancos comunales en un 83% y su membresía en un 79%. En tres de los cuatro programas, un aumento en el monto promedio del préstamo contribuyó también a mejorar las ganancias.

Un dato interesante a notar es que, de los cuatro programas, los dos más grandes están ubicados en Honduras, el país que tiene una mayor concentración de programas de bancos comunales. Para estos dos programas, los beneficios de su crecimiento significativo se han visto, en cierta medida, contrarrestados por el impacto negativo de una alta tasa de fluctuación en la membresía, lo cual demora el crecimiento del monto promedio de los préstamos. En el caso de FINCA/Honduras, la entrada de nuevos miembros causó en la práctica una reducción tanto en el monto promedio de los préstamos como en los ahorros acumulados. Este programa está perdiendo clientas de las cuales están acudiendo al sector comercial o bien, a la competencia surgida por la proliferación de otros programas de bancos comunales en el país.

Los promotores que trabajan con estos cuatro programas atribuyen su éxito a tres factores principales: la ubicación del banco comunal, la educación de los miembros y la administración del programa. Tres de los programas operan en el contexto de una economía bien desarrollada, donde las clientas tienen acceso a los mercados urbanos más importantes. Las áreas densamente pobladas proveen una concentración de miembros que pueden ser atendidos a un costo razonable. Muchas de las actividades son más sofisticadas y los montos de los préstamos superan, en promedio, los de otros sitios.

Las administradoras de los programas han desempeñado una función fundamental al lograr que sus programas sean autosuficientes. Su compromiso con este objetivo se refleja en prácticas tales como la cobranza frecuente de los préstamos, la existencia mínima de fondos ociosos y operaciones claras y eficientes. Entre los cuatro programas que hemos descrito en la Tabla 7, el número promedio de miembros por promotor es 280. World Relief Honduras mantiene un porcentaje impresionante de 1:360, alcance debido a que los bancos maduros pueden operar en forma más independiente.

La capacidad de un banco comunal para autoadministrarse está vinculado con el grado de alfabetización y educación de sus miembros. World Relief cree que la tasa de alfabetización relativamente alta que existe entre sus clientas en Honduras, comparada con la vigente en África, explica parcialmente la diferencia en el nivel de autosuficiencia de ambos programas. Freedom from Hunger también menciona a la educación como una variable importante de la autosuficiencia, dado que determina la capacidad de los miembros para administrar tanto sus actividades económicas como las del banco comunal. El funcionamiento de los bancos que requieren menos supervisión tienen un costo operativo más bajo.

Si bien los programas de bancos comunales a menudo tienen que hacer frente a costos que exceden sus ingresos, los bancos comunales mismos son, por lo general, autosuficientes

financieramente, ya sea que pertenezcan a viejos o a nuevos programas. Con gastos mínimos, aparte del interés que pagan sobre los préstamos que reciben de la cuenta externa, los bancos comunales obtienen ingresos que exceden ampliamente sus costos. Un análisis del ingreso y los gastos de nueve bancos comunales en el programa Ngandi de CRS en Senegal revela que, en promedio, los gastos del banco representan el 9% del total de los ingresos por intereses.

PARADIGMAS INSTITUCIONALES PARA LA AUTOSUFICIENCIA

Las ONGs del Norte y sus asociadas implementadoras comparten el objetivo de alcanzar la autosuficiencia de sus programas de bancos comunales. Al principio, éstos son financiados con donativos que cubren los costos operativos y proveen el capital de préstamos. Se espera que las agencias asociadas cubran sus propios costos en etapas. A medida que se acercan a la autosuficiencia operativa, pueden comenzar a expandir su capital de préstamos con fondos prestados y añadir este costo financiero a sus gastos. El último obstáculo es cómo generar suficientes ingresos para cubrir los costos de inflación. En varios sistemas, cuando la mayoría de las unidades operativas logran equilibrar sus balances, una porción de sus ganancias se utiliza

Tabla 9. Estrategias de autosuficiencia

Sistemas de bancos comunales	Rasgos sobresalientes de la estrategia para alcanzar la autosuficiencia
CRS	<ul style="list-style-type: none"> • crea instituciones de segundo nivel nacionales para proveer intermediación financiera y asistencia técnica a diversas ONGs, mejorando su eficiencia al brindar servicios a varios programas agrupados
FINCA	<ul style="list-style-type: none"> • crea ONGs afiliadas en cada país con el sólo propósito de poner en funcionamiento los bancos comunales • la expansión a escala nacional es clave para alcanzar la autosuficiencia • se comienza por buscar la expansión primero en las áreas urbanas, donde el ritmo de crecimiento puede ser más veloz
Freedom from Hunger	<ul style="list-style-type: none"> • trabaja con instituciones financieras locales para implementar los programas de bancos comunales; ellas aportan capital, experiencia en administración financiera e infraestructura de sucursales que facilitan la expansión • la distribución de crédito y educación están íntimamente relacionadas, minimizando el costo de un enfoque integrado
Katalysis	<ul style="list-style-type: none"> • se concentra en una estabilidad institucional general de las ONGs multisectoriales asociadas, estabilidad que se define como la integración de infraestructura institucional, calidad programática y estabilidad financiera

para pagar los servicios que brindan las unidades ubicadas en el nivel inmediatamente superior en la configuración de instituciones de apoyo.

Más allá de estos rasgos comunes, las ONGs del Norte han adoptado distintas estrategias para conseguir la autosuficiencia. Estas se basan en premisas de filosofía organizativa, modos de asociación, contexto y procedimientos operativos. La Tabla 9 subraya los puntos esenciales que distinguen a las estrategias existentes para alcanzar la autosuficiencia.

Estas estrategias ponen en evidencia tres cuestiones cruciales de los bancos comunales. Primero, las asociaciones entre las organizaciones privadas de desarrollo y las instituciones financieras locales constituyen una innovación muy importante que ofrece un gran potencial para trabajar dentro del campo del microcrédito en su lucha por desarrollar un acceso sostenible a los sectores más pobres. Estas instituciones han desarrollado una capacidad para el manejo financiero que las vuelve más eficientes que las ONGs, que son relativamente nuevas dentro de la práctica de servicios financieros. Motivadas en primer lugar por las ganancias, las instituciones financieras tienen una "cultura" interna que las lleva a limitar costos y maximizar la eficiencia. A menudo, poseen infraestructuras regionales o nacionales que permiten la expansión de los programas sin el costo de tener que establecer nuevas sucursales. También han definido procedimientos para responder a las demandas de las instituciones regulatorias de su país. Finalmente, se encuentran en condiciones de brindar servicios a los miembros de bancos comunales, cuyas necesidades de crédito y servicios de ahorro eventualmente superan los disponibles en el banco comunal.

El hecho de que los programas de bancos comunales puedan integrar componentes sociales a la distribución de servicios financieros, sin comprometer necesariamente sus objetivos de autosuficiencia, desmiente la convicción generalizada de que dicha integración es costosa para la distribución de servicios financieros. Cuando se guían y concentran apropiadamente, los componentes integrados no resultan prohibitivamente caros. Tanto en los programas de World Relief como de Freedom from Hunger, el agente de campo que organiza y capacita a los bancos comunales a administrar sus fondos de préstamo también facilita las sesiones de educación no formal en materia de nutrición y salud. Pese a la sesión educativa que dura entre 15 y 20 minutos dentro de cada reunión regular del banco comunal, los costos de transporte del agente de campo, su salario y asistencia a las reuniones permanecen iguales. Se espera que en los programas integrados cada agente maneje una cartera de por lo menos diez bancos comunales (200-300 clientes), lo cual es la misma mínima proporción observada en los programas de bancos comunales que realizan sólo actividades financieras. Freedom from Hunger emplea a especialistas en educación para llevar a cabo la capacitación y las responsabilidades de supervisión. Si bien sus salarios, viajes y materiales de apoyo representan en realidad gastos adicionales, constituyen sólo una pequeña porción de los costos totales no financieros de un programa de gran escala.

En tercer lugar, hay que tener en cuenta la importancia de las áreas urbanas para la estrategia de autosuficiencia de FINCA basada en la expansión y escala. FINCA ha designado en forma explícita a las áreas urbanas para la expansión, dada su proximidad y el ritmo más rápido de crecimiento que pueden tener. En esta estrategia, sus ONGs afiliadas sólo comienzan a ocuparse

de las áreas rurales más difíciles y costosas de atender una vez que han alcanzado la autosuficiencia. Tres de los cuatro programas autosuficientes descritos anteriormente atribuyen su éxito, en parte, a la concentración geográfica de sus clientes y a su posibilidad de acceso al dinamismo de los mercados urbanos.

AUTOSUFICIENCIA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Los bancos comunales y los programas de bancos comunales han superado dos etapas en el camino a la autosuficiencia—el rendimiento y el establecimiento de precios que incorporan los costos totales. Los bancos comunales tienen altas tasas de recuperación. Para la muestra de programas en general, la tasa promedio de recuperación asciende al 95%, pero muchos programas han logrado una recuperación del 100%. Además de las carteras saludables de préstamos, los bancos comunales tienen un record impresionante de ahorros. Para toda la muestra, los ahorros acumulados alcanzan cerca de los US\$3.3 millones, mientras que el monto promedio de ahorros por miembro es de \$36. Esta acumulación de activos comprueba la vitalidad de los servicios financieros que los bancos comunales ofrecen a las prestatarias pobres. Estos activos representan también una fuente de seguridad que protege las carteras de préstamos y otro factor que facilita el progreso hacia la autosuficiencia.

Igualmente importante para la autosuficiencia es el modo en que los programas ponen precio a sus productos y servicios. Con pocas excepciones, los programas de bancos comunales están fijando las tasas de interés de tal modo que puedan cubrir la totalidad de sus costos, incluyendo sus operaciones, costos de los fondos e inflación. Las tasas de interés son a menudo más altas que las de las instituciones financieras comerciales. El fijar los precios tomando en cuenta los costos totales no ha desalentado a las prestatarias, para quienes las tasas de interés de los bancos comunales siguen siendo bajas en comparación con las alternativas disponibles. En realidad, los miembros de los bancos comunales a menudo deciden fijar tasas para los préstamos de la cuenta interna que son sustancialmente más altas que las tasas de préstamos a costo total.

Una vez que todos estos elementos de suma importancia han sido debidamente tomados en cuenta, los usuarios predicen que se necesita un margen de tiempo de tres a cinco años para conseguir la autosuficiencia operativa. FINCA apunta a tres años; World Relief fija su objetivo en cinco años. Su programa en Honduras alcanzó este objetivo después de 3.3 años. Sin embargo, los programas ubicados en países asolados por desastres nacionales y conflictos civiles prolongados, tales como Mozambique y Camboya, necesitarán probablemente más de cinco años para alcanzar la autosuficiencia.

A medida que avanzan hacia el logro de un equilibrio financiero, los programas de bancos comunales están en condiciones de considerar otros fondos para su capital de préstamo, además de los que reciben de las agencias donantes. Los programas en expansión necesitan acceder a una fuente estable y continuada de fondos a fin de sostener su crecimiento. Si bien la experiencia demuestra que la escala de operaciones no es necesariamente un requisito de la autosuficiencia, muchos promotores en el movimiento de bancos comunales ven en la expansión un modo de atender a la demanda insatisfecha de servicios y de avanzar en la lucha contra la pobreza.

Explorar fuentes comerciales para conseguir capital de préstamo coloca a los programas de bancos comunales en el horizonte actual de las finanzas microempresariales. Como se ha discutido previamente, ya están explorando y experimentando con múltiples mecanismos para acceder a fondos comerciales. Este esfuerzo representa una oportunidad para los programas de bancos comunales para ir más allá de su situación actual de programas de amplio rendimiento al prepararse para los cambios institucionales que seguramente les requerirá la nueva relación de negocios con el sector comercial. El uso de préstamos de bancos para expandir las carteras de préstamo sujetará a las agencias implementadoras a un control de calidad, basado en el mercado, por parte de sus acreedores/inversores.

A medida que los programas de bancos comunales avanzan hacia esta dirección prometedora, deben enfrentar varios desafíos, incluyendo la necesidad de minimizar los costos no previstos en el modelo original, maximizar los ingresos del programa obstaculizados por el estancamiento de los préstamos y mantener su compromiso con las prestatarias más pobres, bajo la presión de volverse autosuficientes.

Como sucede con cualquier tipo de préstamo a pequeña escala, el monto pequeño del crédito plantea el primer obstáculo para construir un programa de crédito sostenible. Los altos costos de transacción de dichos préstamos pequeños hace que no sean redituables para los prestamistas comerciales convencionales. El modelo de bancos comunales reduce estos costos por medio de las siguientes acciones: a) une los préstamos individuales en un solo grupo amplio de préstamos; b) otorga al comité administrador del banco comunal la responsabilidad de administrar las transacciones de los préstamos individuales; c) estandariza los productos y el procesamiento de los préstamos; y d) minimiza los costos de capacitación y asistencia técnica.

Sin embargo, como hemos discutido previamente, en el transcurso de la implementación del modelo, los promotores están confrontando la necesidad de adaptar el modelo en formas que comprometen su eficiencia. Los productos estándar se están modificando para satisfacer las necesidades agrícolas de las prestatarias rurales, añadiendo componentes de capacitación. Las instituciones que apoyan a estos sistemas emergentes requieren de inversiones e incurren en costos que no estaban especificados ni en el modelo ni en las proyecciones financieras originales.

Sin embargo, estos componentes no financieros son agregados con mucho cuidado. World Relief y Freedom from Hunger, en particular, han demostrado que los servicios de educación pueden integrarse a los programas de bancos comunales sin arriesgar la capacidad del programa de alcanzar la autosuficiencia.

A pesar de que no se trata el tema en forma sistemática en este documento, sabemos que la tasa de crecimiento del monto de los préstamos es más baja que lo proyectado y que eso afecta en forma negativa el tiempo que necesitan los programas de bancos comunales para alcanzar su autosuficiencia. Las prestatarias individuales no siempre incrementan los montos de préstamos de un modo progresivo, ni los montos de los préstamos de la cuenta externa incrementan en forma regular a una tasa de crecimiento del 20%, como se preveía inicialmente. Existen varias explicaciones posibles para este estancamiento, incluyendo las limitaciones económicas que se

dan en las comunidades pobres, la fluctuación en la membresía y la falta de aptitudes y confianza de las prestatarias que son necesarias para utilizar préstamos más grandes en forma exitosa. Si bien la capacitación en materia empresarial puede ser una solución viable para este problema, aumenta los costos.

La ubicación geográfica es un tercer factor que afecta los costos del programa y su autosuficiencia. Los costos de atender a las áreas rurales son más altos, debido a los gastos de transporte y el mayor tiempo que demandan las áreas semidespobladas. Además, los datos de que se dispone nos indican que las prestatarias rurales tienden a tomar préstamos más pequeños y a crecer más lentamente, disminuyendo con ello los ingresos del programa. El hecho de que las actividades empresariales tiendan a ser menos diversificadas en las áreas rurales hace que los riesgos sean más altos que para los programas concentrados solamente en lo rural. Si sus carteras de préstamos se concentran sólo en unas pocas actividades, están más expuestos a las pérdidas que pueden producirse en los negocios agrícolas a causa del clima, desastres naturales u otras condiciones adversas del mercado. En algunos países, el ingreso de los programas también puede verse afectado por las fluctuaciones estacionales que se producen en la demanda de los préstamos. A fin de contrarrestar el impacto económico de una caída significativa en la demanda durante la estación de las lluvias, estos programas deben encontrar alternativas de inversión para su capital de préstamo.

El mayor desafío para los programas de bancos comunes es mantener su compromiso con las prestatarias más pobres y alcanzar la autosuficiencia. En el modelo, un préstamo de US\$500 tiene los mismos costos de transacción que uno de US\$50 y, sin embargo, genera diez veces más rendimiento. Esto explica parcialmente la reticencia de las agencias administradoras para graduar a sus bancos más grandes y redituables y constituye un punto fundamental del debate sobre cómo mantener a las prestatarias más grandes sin dejar de seguir el principio básico de servir a los sectores más pobres de la población.

VII. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE BANCOS COMUNALES

OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

Las ONGs comprometidas con los bancos comunales están convencidas de que estos representan una estrategia efectiva para responder a las necesidades de los sectores sociales a quienes va dirigida su actividad—los más pobres, los que padecen de hambre crónica y las madres de niños desamparados—a través de servicios simples y flexibles capaces de mejorar su seguridad económica. Si bien las estrategias específicas de cada organización varían, el compromiso de mejorar el bienestar de los pobres, brindándoles un mayor acceso a los recursos productivos, está presente en todas.

Las organizaciones implementadoras se sienten atraídas por la metodología de bancos comunales tanto por los resultados específicos (superación de la pobreza, mejoramiento del bienestar, mejor salud/nutrición) como porque impulsa un proceso de empoderamiento local y de construcción de una infraestructura esencial para un desarrollo genuino y sostenible. También han formulado algunas hipótesis sobre los resultados económicos, sociales y de infraestructura que pueden esperarse a nivel individual, del hogar, grupal y comunitario. Estos logros se resumen en la Tabla 9.

Estos objetivos y procesos deben lograrse de manera eficiente desde el punto de vista de los costos. El diseño del programa y las cuestiones de implementación se deciden sobre la base del impacto pero dentro de un marco de recuperación de costos. Y sin embargo, es por el impacto deseado que, ultimadamente, las consideraciones financieras son tan importantes. Dada la gravedad de la pobreza y el hambre, resulta esencial el compromiso de alcanzar una mayor escala y sustentabilidad financiera si es que los programas de bancos comunales han de tener un impacto significativo.

Los elementos de recuperación de costos y de eficiencia en cuanto a los costos de los bancos comunales hacen que la expansión y la autosuficiencia financiera de los servicios del programa sean posibles en una escala mayor que la habitual en muchos proyectos tradicionales de desarrollo. Demostrar a las instituciones formales de préstamos que los sectores más pobres son dignos de confianza crediticia amplía aún más el impacto.

Catholic Relief Services ha sintetizado bien los objetivos que intentan alcanzar las organizaciones implementadoras de bancos comunales:

Existen tres razones fundamentales que explican la decisión de CRS de experimentar primero con los bancos comunales y, luego, expandir los niveles de apoyo a los programas de bancos comunales. Estas son: 1) es una metodología efectiva para ayudar a los sectores más marginados de la

población a aumentar su seguridad económica; 2) incorpora principios participativos que fomentan el desarrollo institucional y el empoderamiento local; y 3) es relativamente más efectivo en cuanto a costos que otras estrategias de lucha contra la pobreza financiadas por CRS, particularmente en los casos en que están involucradas poblaciones de bajos ingresos (Thys & Painter, 1993).

Se han realizado varias evaluaciones de impacto, tanto internas como independientes, de las áreas de los programas de bancos comunales. Estas comienzan a documentar los beneficios.

ALCANZANDO A LAS EMPRESARIAS MÁS POBRES

Los programas de bancos comunales buscan llegar a aquellas empresas que operan a nivel de supervivencia. Desprovistas de un lugar concreto de trabajo, dichas empresas operan, por lo general, desde el hogar y tienen activos fijos que, a menudo, llegan hasta los US\$100. No emplean a nadie sino a sus propias dueñas y el ingreso así generado cubre sólo una porción de las necesidades de subsistencia de la familia. Si bien existen pocas investigaciones sistemáticas sobre la condición socioeconómica comparativa de las clientas de los bancos comunales, las entrevistas y los estudios de caso que se han realizado con las participantes indican que los programas de bancos comunales están llegando a una clientela ignorada hasta ahora por los servicios financieros formales. Además de esto, los montos promedio pequeños de los préstamos son un buen indicador de que se está atendiendo a una clientela más pobre de la que es comúnmente asistida por programas microempresariales. (En América Latina, el monto promedio de préstamos de los programas de bancos comunales asciende a US\$91 mientras que en los programas afiliados con ACCION, por ejemplo, asciende a US\$304).

Una evaluación del programa de FINCA en El Salvador brinda un buen perfil general de las participantes en los programas de bancos comunales. Según dicha evaluación, las 380 mujeres entrevistadas habían recibido un promedio de sólo cuatro años de educación formal. Casi un tercio de esas mujeres eran cabezas de hogar y se unieron al programa fundamentalmente para incrementar sus ingresos y poder hacer frente a las necesidades de supervivencia de sus familias. El 80% de las mujeres eran comerciantes mientras que el 20% restante realizaba actividades de procesamiento o de servicios. Aproximadamente, la mitad de las prestatarias tiene negocios en su propia comunidad y la otra mitad afuera de la misma. En forma similar, el 50% de las prestatarias sólo se empleaban a sí mismas. El otro 50% empleaba a dos o tres personas más—casi siempre miembros de su familia—en sus actividad generadora de ingresos. El 80% de los préstamos se había utilizado para capital de trabajo, el 14% para propósitos no vinculados a la empresa y un 2% para activos fijos. Si bien la evaluación no lo especifica, se estima que cada una de estas mujeres tiene a su cargo de cuatro a cinco niños (Ganuza, 1993).

Cuando los evaluadores del programa de Freedom from Hunger en Tailandia pidieron a los jefes de los pueblos que hicieran un rango de la situación socioeconómica de los hogares de su comunidad (utilizando sus propios criterios de riqueza relativa, como la posesión de tierras,

animales, equipo, objetos de consumo, etc.), encontraron que la mayoría de las participantes de los programas (74%) entraban entre los grupos “medio” y “más pobre”. En el caso de muchos de los hogares más pobres, se consideró que el mayor obstáculo para la participación en el programa es la emigración estacional en busca de trabajo asalariado en las áreas urbanas. De acuerdo a los informantes, contar con algunas participantes relativamente mejor acomodadas (5% fueron clasificadas como “más ricas” y 21% como “más acomodadas”) tiene un efecto positivo en la medida que impulsa la empatía entre integrantes de diversas capas económicas.

Más que aplicar un criterio específico para restringir la participación en el programa, las ONGs del Norte confían principalmente en la metodología y la ubicación geográfica de los programas para llegar a los sectores más pobres de empresarios. Los promotores han comprobado que la metodología del banco comunal—en particular sus principios organizativos y los plazos de los préstamos—provee un mecanismo de autoselección para canalizar los beneficios del programa hacia los más pobres. Los “más acomodados” en una comunidad que pueden tener acceso al crédito formal, demuestran naturalmente menos propensión a garantizar los préstamos de otros, a participar en reuniones regulares o a pagar tasas de interés más altas que las comerciales. Segundo, al definir dónde trabajan, los promotores de bancos comunales pueden alcanzar a las mujeres y niños más desvalidos que carecen de acceso a otros servicios. Finalmente, los agentes de campo juegan también un papel crítico en el establecimiento del carácter del programa para llegar y asistir a los hogares más pobres cuando introducen un banco comunal en una nueva comunidad y ayudan en el proceso de conformación del grupo.

IMPACTO ECONÓMICO

Los bancos comunales parten de la premisa de que incluso los préstamos pequeños para capital de trabajo pueden incrementar los ingresos y la productividad de las microempresarias. Dado que los préstamos no están condicionados, ofrecen a las empresarias pobres un recurso productivo flexible que ellas pueden utilizar para mejorar sus estrategias productivas. Con acceso a préstamos pequeños de capital de trabajo permite que las empresarias puedan incrementar su productividad e ingresos a través de:

- la baja de costos (comprando al mayoreo o reemplazando fuentes más costosas de capital de trabajo)
- El incremento en la producción o el inventario
- La diversificación de las actividades generadoras de ingresos

Algunos promotores creen también que el banco comunal fomenta nuevas fuentes de ingreso para los hogares pobres, al abrirles opciones que les permiten ampliar sus estrategias tradicionales de diversificación de riesgos. El plazo reducido de los préstamos y los pagos frecuentes estimulan de manera definitiva el alejamiento de las actividades agrícolas hacia actividades generadoras de ingresos que producen un flujo más estable de ingresos que las actividades primarias de sembrado y cosecha, típicas de los hogares rurales. La generación estable y fluida de ingresos resulta más fácil de canalizar hacia la compra de alimentos y otras necesidades básicas que una cantidad

Tabla 10. Impactos esperados de los programas de bancos comunales

Nivel de Impacto	Económico	Social	Desarrollo de Capacidad Operativa
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento y/o estabilización de los ingresos; mayor margen de ganancia (a través de un más bajo costo de capital) • Expansión de las actividades económicas existentes y/o diversificación de las fuentes de ingreso por medio del inicio de nuevas actividades, alcanzando nuevos mercados • Incremento de la productividad y de los trabajadores inversionistas; posibilidad de trabajar menos horas o de realizar un trabajo menos arduo • Mayor valor de los activos e inventario del negocio • Acumulación de ahorros • Acceso a préstamos internos para emergencia o consumo (algunos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor confianza en sí mismas • Apertura a nuevas ideas • Mayor confianza en los propios medios • Mejoramiento de la calidad de vida • Mejor salud/nutrición • Mejoramiento de las prácticas de salud/nutrición (programas de Freedom from Hunger) • Para las mujeres, aumento del respeto y de la influencia en la comunidad y la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar con montos mayores de capital • Mejora de las estrategias de inversión, disciplina de ahorro y crédito • Desarrollo de aptitudes y capacitación para la administración de grupos • Mejoramiento del nivel de alfabetización y conocimientos matemáticos • Habilidad para resolver problemas, participar en la esfera pública y trabajar con grupos • Mayor capacidad para enfrentar episodios de diarrea, utilizando los servicios existentes de salud y las prácticas de planificación familiar (programa de Freedom from Hunger)
Hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor seguridad económica a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a capital de préstamo • Incremento de los ingresos • Ahorros • Aumento de recursos aportados al hogar que mejoran las estrategias productivas y de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad económica para las inversiones sociales en la dieta del hogar, escolaridad, costos de salud y atención médica y condiciones de vivienda • Si se prioriza a las mujeres, ellas suelen invertir los recursos que controlan en el bienestar de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad para lidiar con "la estación del hambre" • Mayor capacidad para utilizar los recursos ya existentes en el hogar de un modo benéfico desde el punto de vista nutricional (programa de Freedom from Hunger)
Grupo-Banco comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo grupal (ingresos ganados sobre préstamos internos, cuotas o interés sobre préstamos externos) distribuido para la inversión del grupo o para ser distribuido como utilidad entre los miembros • Si el banco comunal se gradúa: posee un fondo de crédito autónomo e independiente (algunos programas) • Se comparte entre los miembros información relacionada con la economía y el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor apoyo social, solidaridad e interacción entre los miembros • Mayor confianza en el potencial del grupo para llevar adelante acciones e influir en la vida comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Con el tiempo, a través de la autoadministración, crece la capacidad organizativa del banco comunal • Habilidad para resolver problemas como grupo a fin de enfrentar distintas cuestiones potencialmente no relacionadas con el programa
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye una alternativa a otros recursos informales y más caros de crédito o insumos • El acceso al crédito es un elemento fundamental del desarrollo sostenible a pequeña escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de nueva información aprendida en el banco comunal más allá de los miembros • Mejoramiento del papel que desempeñan las mujeres en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El banco comunal es una institución permanente, autoadministrada y comunitaria que desempeña una función positiva a nivel de la comunidad. Su función va más allá de la distribución y recuperación de los préstamos
Economía local/ relaciones sociales generales	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra el merecimiento de crédito de los pobres y las mujeres • Preguntas sobre el impacto en la economía local: "¿Sirve el programa para mejorar la comercialización, la disponibilidad de productos y servicios que benefician a los consumidores en general y estimula el crecimiento a través del incremento de ingresos de las prestatarias?" o "¿Son las áreas de inversión tan estrechas y estancadas que los mercados se saturan, disminuyendo los márgenes de ganancia de todos los empresarios?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas sobre el impacto social en la economía local: "¿Las mujeres prestatarias se hallan restringidas a actividades de inversión tradicionales?" o "¿Son capaces de moverse hacia actividades no tradicionales que ofrecen posibilidades de mayores ingresos?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los programas vinculan, al menos en forma indirecta, a las participantes y a los bancos comunales individuales con una red de bancos comunales • Algunos programas vinculan a las participantes y a los bancos comunales individuales con instituciones financieras comerciales locales que previamente no habían prestado servicios a este grupo

única de capital. Sin embargo, ya sea que se invierta en la agricultura o en otras actividades económicas, el acceso al crédito permite a las mujeres tener más alternativas cuando se trata de utilizar el activo productivo primario—su propia mano de obra—y equilibrar mejor sus obligaciones domésticas y productivas.

Además de los préstamos del programa, los promotores están hoy día más conscientes del considerable valor que las participantes otorgan al papel del ahorro como elemento indispensable de la estrategia. Los ahorros ofrecen a las participantes una mayor seguridad y les permiten planificar y atender mejor las necesidades de sus empresas y familias. Además de los préstamos externos, los programas de bancos comunales que poseen cuentas internas activas ofrecen a las participantes otra fuente de beneficios financieros en la forma de utilidades, capital de trabajo adicional para sus empresas y/o préstamos de consumo o emergencia.

Evidencias del impacto económico

La mayoría de las evaluaciones se ha concentrado en el impacto económico sobre las participantes. A pesar de que, por lo general, se utilizan indicadores más o menos “gruesos” que no toman en cuenta medidas de línea de base o grupos de control para comparar, los hallazgos de las evaluaciones confirman la creencia de los promotores de que los programas tienen un impacto económico positivo para quienes participan en ellos. La metodología más comúnmente utilizada en las evaluaciones han sido los informes de las participantes sobre las ganancias generadas por sus actividades financiadas por préstamos y/o el cambio relativo en sus ingresos a partir de su ingreso en el programa. Como se esperaba, las prestatarias han podido mejorar su rendimiento económico, ya sea al expandir sus actividades preexistentes, diversificar sus estrategias o disminuir sus costos.

- El 73% de las 78 prestatarias del programa de CRS en Senegal creían que la inversión financiada por sus préstamos había sido rentable. Esta percepción se basó en la disponibilidad de mayores cantidades de efectivo a la mano y en su cuenta de ahorros que no poseían antes de ingresar al programa. El 84% de los miembros informó que utilizaban préstamos más caros antes de unirse al programa. Sólo un 11% continuó pidiendo préstamos a prestamistas después del establecimiento de los bancos comunales (Hahn, 1993).
- El 97% de los miembros de los dos bancos más viejos del programa de CRS en Tailandia creen que sus ingresos aumentaron entre US\$40 y US\$200 por año. Como en Senegal, después de unirse al programa, el porcentaje de prestatarias que todavía utilizan los servicios de prestamistas como una fuente de financiamiento bajó del 51% al 11%. También se informa que se dió un efecto de disminución sobre la tasa de interés de los prestamistas desde el inicio del programa.

- Entrevistas realizadas con 380 prestatarias del programa de FINCA/El Salvador revelaron que el ingreso semanal había aumentado, en promedio, en un 145%. El 50% había expandido sus empresas, el 30% había diversificado sus actividades generadoras de ingresos y el 20% había emprendido un nuevo negocio desde su ingreso al programa. Los inventarios se duplicaron, las ventas aumentaron en un promedio de 160% y los ahorros personales se duplicaron. Antes del programa, tres de cada 20 prestatarias dependía de los prestamistas para conseguir crédito. Al momento de las entrevistas, esa cifra había disminuido a 1 de cada 100 (Ganuza, 1993).
- El 67% de 132 prestatarias seleccionadas al azar en los programas de Freedom from Hunger en Ghana, Honduras y Mali expresaron que tenían “más” o “mucho más” ingresos en el último año, comparado con un 17% del grupo de control, también seleccionado al azar. El 93% de las prestatarias informó que habían expandido su actividad generadora de ingresos, el 78% vendió en nuevos mercados y el 48% vendió nuevos productos. En Honduras, varias prestatarias dijeron que habían utilizado los primeros préstamos para ventas pequeñas de comida casera o postres y luego se habían dedicado a actividades de más alto rendimiento, tales como la venta de ropa traída desde El Salvador (MkNelly, 1994).
- En Tailandia, se comprobó que las estrategias de generación de ingresos de miembros de 68 bancos comunales, que habían participado por lo menos durante un año, tenían más diversificación y un rendimiento más alto que 60 no participantes elegidas al azar. En el año anterior, el 61% de las prestatarias habían obtenido sus ingresos de la cría de animales y el 31% de microempresas, comparado con un 22% y un 5% respectivamente, en el caso de no participantes. Las mujeres participantes en el programa habían invertido US\$65 de su dinero en la agricultura, comparado con sólo US\$16 en el caso de las no-participantes (Mk Nelly y Watetip, 1993).
- En Guatemala, el 62% de las personas que respondieron a las encuestas en el programa de MUDE informaron que habían tenido un incremento en sus ingresos, mientras que sólo el 14% dijo que no había experimentado ni pérdidas ni ganancias (Padilla y Brown, 1993).

A pesar de que contar con una fuente más económica de capital de trabajo basta por sí sólo para mejorar de inmediato el margen de ganancias de las participantes, el banco comunal está diseñado para tener un impacto continuo y romper el círculo vicioso de la pobreza a través de una serie de préstamos pequeños, de una participación sostenida en el programa y del crecimiento continuo de los ingresos. Los préstamos permiten que las prestatarias expandan sus inversiones productivas y aumenten de ese modo su producción, sus ingresos y sus ahorros. Los ahorros

captados por el banco financian préstamos adicionales que permiten el crecimiento sostenido de empresas económicas. Este ciclo se repite una y otra vez, permitiendo que las prestatarias salgan de la espiral de la pobreza.

Esta premisa ha generado mucho debate. Cada una de las ONGs del Norte se ha cuestionado hasta qué punto el banco comunal puede actuar y actúa en realidad como una escalera para salir de la pobreza. Dado que la mayoría de sus programas de bancos comunales son todavía jóvenes, recién ahora está comenzando a ser posible examinar el impacto real de los programas con el paso del tiempo.

La información sobre las tasas de crecimiento de los préstamos y ahorros del programa, normalmente adquirida a través de sistemas de monitoreo continuos, puede dar una buena indicación el progreso económico de las prestatarias. En cuatro programas de CRS que tienen un año o más de antigüedad, se puede ver que los indicadores de rendimiento de programa corresponden con las proyecciones originales de los bancos comunales. Los cuatro programas han registrado aumentos en sus ahorros promedio y en el monto promedio de los préstamos por prestataria, a la vez que muestran tasas de recuperación del 100% en la cuenta externa. Esto indica que las prestatarias fueron capaces de pagar sus préstamos, de canalizar una porción de su aumento de ingresos hacia el ahorro y de hacer "crecer" sus empresas para permitir inversiones más importantes de préstamos para capital de trabajo (Thys y Painter, 1993).

Ejemplo 5. Tasa de crecimiento promedio anual en cuatro programas asociados de CRS		
	Tasa promedio de crecimiento de ahorros por prestataria	Tasa promedio de crecimiento de montos de préstamo por prestataria
El Salvador (1 año)	11.8%	3.0%
Guatemala (1 año)	93.8%	3.7%
Senegal (3 años)	12.5%	30.8%
Tailandia (5 años)	32.5%	48.7%

El monto promedio del préstamo de la cuenta externa es un buen indicador aproximado para determinar el monto de capital de préstamo que las participantes son capaces de absorber. Sin embargo, suele subestimarse la capacidad que desarrollan las participantes con el tiempo de utilizar montos más altos de capital. Los promedios de los programas no computan el efecto negativo de las fluctuaciones en la membresía—que suelen hacer bajar el monto promedio del préstamo—ni tampoco toman en cuenta los montos de préstamos que las participantes solicitan del fondo interno y que aumentan ese promedio.

Freedom from Hunger y su asociada en Honduras, FAMA, llevaron adelante una investigación a fondo para determinar la dinámica de los miembros, las tasas de crecimiento de los préstamos internos y externos, y las tasas de crecimiento de los ahorros de cuatro bancos comunales que se encuentran en su séptimo ciclo de préstamos o más. A pesar de que el préstamo promedio del programa para las cuatro asociaciones apareció como relativamente estancado entre el tercer y el octavo ciclo de préstamos (aumentando sólo un 7% por ciclo), las tasas de crecimiento de los préstamos para las participantes que habían solicitado préstamos en forma consistente demostró ser más alta. En el tercer ciclo de préstamos, el préstamo promedio del programa por prestataria en las cuatro asociaciones de crédito ascendía aproximadamente a US\$61. El ejemplo descrito adelante muestra que, hacia el octavo ciclo, el préstamo promedio del programa por prestataria había incrementado aproximadamente en un 34%. El incremento fue mayor (43%) para aquellas prestatarias que habían solicitado préstamos en forma consistente en cada ciclo de préstamo. Cuando se computan los préstamos que las prestatarias toman de la cuenta interna, el incremento en el préstamo promedio total (préstamos de la cuenta externa más la cuenta interna tomados durante el ciclo de préstamos) alcanza un 173% (McNelly y FAMA, 1994).

Cuantificar el impacto económico de la participación en el programa es complicado por varias consideraciones metodológicas. Primero, la clientela de enfoque suele hallarse embarcada en forma simultánea en varias estrategias productivas que fluctúan con las estaciones. Un único préstamo podría invertirse en varias actividades económicas en lugar de un solo emprendimiento empresarial. Si bien los programas de microempresas suelen medir la ganancia de una única forma, para los programas de bancos comunales resulta más apropiado evaluar los rendimientos totales de las múltiples estrategias productivas de las participantes. Y sin embargo, esto último es mucho más difícil de hacer.

Una segunda cuestión metodológica es la dificultad de obtener estimaciones correctas de ingresos y ganancias de las prestatarias. Existe un alto grado de analfabetismo entre las prestatarias y pocas llevan las cuentas de sus costos e ingresos. Esta tarea se complica aún más con la práctica común de los microempresarios de mezclar los ingresos de la empresa con los fondos del hogar. En un estudio de base realizado por Freedom from Hunger en Ghana, los entrevistadores encontraron que las mujeres a menudo calculaban su ganancia semanal después de restar el "costo" de alimentar a la familia. Si bien esto reafirma la presunción de que la participación de las mujeres en los programas mejora las dietas alimentarias, también indica que el impacto del programa sobre los ingresos de las participantes puede no haberse estimado en su justa medida.

Estas complicaciones apuntan a la necesidad de evaluar el impacto económico sobre el hogar. El programa de FINCA en El Salvador utilizó un enfoque más simple y menos cuantificado, para hacer este tipo de evaluación. Se solicitó a las entrevistadas que marcaran su progreso dentro de "una escalera de diez peldaños de desarrollo integral". En general, las mujeres entrevistadas consideraron que sus familias habían ascendido más de tres peldaños en la escalera y que ellas mismas se encontraban aproximadamente en la mitad de la misma (Ganuza, 1993).

Ejemplo 6. Muestra de tasas de crecimiento de préstamos en el programa de FAMA/FFH, Honduras

	Préstamo promedio de la cuenta externa por prestataria	Préstamo promedio de la cuenta externa por prestataria consistente	Préstamo promedio por prestataria consistente
3er ciclo de préstamo	US\$61	US61	US\$61
8vo ciclo de préstamo	US\$82	US\$87	US\$16
% de crecimiento	34.3%	42.7%	173%

También se requiere una perspectiva más amplia sobre el impacto económico para captar los beneficios económicos indirectos del programa. Teniendo en cuenta las excesivas cargas de trabajo de la mujer, el tiempo puede ser un activo económico tan importante como el ingreso. El acceso a préstamos de capital de trabajo les puede permitir a las mujeres elegir estrategias de generación de ingresos que son menos arduas o más compatibles con el cuidado de los niños. Una evaluación de un programa de microempresas en Bolivia reveló que las mujeres preferían la eficiencia a tener ingresos más altos (Buvinic y Berger, 1989). Se descubrió que las participantes tenían ingresos generales similares a las no participantes pero que su ingreso neto por hora era mayor, lo cual indicaba que ellas habían elegido trabajar menos horas. Varias mujeres tailandesas han descrito de qué modo su participación en el programa de FIAM les había permitido sustituir un trabajo arduo en el campo o en las obras de construcción por su actividad financiada (MkNelly y Watetip, 1993).

Sin embargo, la participación en el programa puede también contraer costos indirectos. La participación en sus empresas o en las operaciones del programa (reuniones, responsabilidades de liderazgo, etc.) reduce el tiempo que las participantes tienen para otras tareas importantes a su cargo, tales como las actividades de granja, el cuidado de los niños o el descanso. Dado que los programas de bancos comunales estudiados aquí atienden primordialmente a mujeres, la productividad del trabajo debe incluirse en cualquier estudio de impacto. Para aquellas ONGs que implementan bancos comunales como un medio para lograr metas sociales—como eliminar el hambre o mejorar el bienestar de los niños más desprotegidos—es importante apreciar estas posibles compensaciones o beneficios económicos indirectos.

IMPACTO SOCIAL

Existen ciertos elementos comunes a todos estos programas de bancos comunales que fomentan el desarrollo social y el empoderamiento. Estos son: comités de administración elegidos democráticamente, autoadministración considerable de grupos incluso a partir de los primeros

ciclos de préstamos, una política descentralizada de resolución de problemas, un mecanismo de garantía colectiva y de fondos internos autoadministrados. Los promotores de los bancos comunales creen que estos elementos estimulan la solidaridad de las participantes, fomentan su confianza y, a largo plazo, facilita que se apropien del banco comunal. Los bancos comunales han sido concebidos para transformarse en organizaciones populares genuinas que pueden ir más allá de la simple distribución y recuperación de préstamos para atender cualquier cantidad de necesidades comunitarias.

El otro tipo de impacto social buscado por muchos promotores de bancos comunales es la adquisición de nuevas capacidades y un cambio de comportamiento general en materia de salud, nutrición, alfabetización y conservación ambiental. Como se vió anteriormente, estos objetivos pueden alcanzarse integrando la educación con los servicios financieros del modelo original.

Fortalecimiento personal y grupal

El empoderamiento se refiere a la capacidad real y percibida (por ellos y otros) de un individuo o de un grupo de llevar a cabo alguna acción. Los miembros adquieren un mayor sentido de valor personal al contribuir al ingreso de sus familias, al reintegrar sus préstamos a tiempo, al ahorrar en forma regular y al desarrollar nuevas capacidades de administración. Incluso si los incrementos que se producen en los ingresos son relativamente bajos, tienen un impacto positivo en la autoestima de las mujeres, en su condición adentro del hogar y en su confianza en sí mismas—cambios que generan, a su vez, una actitud más abierta hacia el aprendizaje y la innovación. Esto es especialmente cierto para las mujeres analfabetas. Las mujeres miembros notan con frecuencia un aumento en el respeto que se les brinda en el hogar y son muchos los casos en que los bancos o sus miembros han desempeñado una función más activa en la vida de la comunidad. Los observadores de los programas de préstamos populares a menudo hacen notar la diferencia visible en la seguridad en sí mismas de las participantes y en su participación en los asuntos de la comunidad. Varias evaluaciones de impacto que trataron de evaluar este efecto revelaron lo siguiente:

- Según los datos de una evaluación realizada en los programas de CRS, el 93% de las 64 participantes en Senegal manifestó sentir más confianza en sí mismas y el 51% de las 41 entrevistadas reportó que ahora sus maridos las respetaban más. De manera similar, las participantes en El Salvador, Guatemala y Tailandia reportaron una mayor confianza en sí mismas y el incremento del respeto de quienes las rodeaban, a partir del hecho de contribuir al ingreso familiar y/o desempeñar un papel más importante dentro de la comunidad. (Hahn, 1993).
- Tres de cada cinco participantes entrevistadas por FINCA/El Salvador dijeron que se sentían fortalecidas. Informaron que su membresía en el banco comunal era respetada en sus hogares. Ya no se sentían tímidas frente a extraños; comprendían las necesidades de sus familias y podían

prever modos de ayudar; y hacían contribuciones importantes a sus familias en términos de decisiones e ingresos (Ganuza, 1993).

- El 60% de 50 mujeres participantes en el programa de Mali de CANEF afirmó que ahora sus familias las escuchaban más cuando se trataba de tomar decisiones sobre cómo gastar el dinero comparado con sólo un 19% de no participantes (Lassen y MkNelly, 1992).
- De modo similar, las prestatarias de FAMA en Honduras describieron cómo sus maridos las respetaban más ahora que ellas tenían sus propias actividades de generación de ingresos (MkNelly y FAMA, 1994).
- En Tailandia, el 73% de las 68 participantes entrevistadas dijo que tenían “más” o “mucho más” confianza en sí mismas y el 91% dijo que tenían más esperanzas respecto al futuro. Las dirigentes del banco comunal fueron las que exhibieron el más alto grado de cambio en su autoestima y en su estatus social y hablaron de asumir un papel de liderazgo y asesoría, nuevo para ellas en la comunidad (MkNelly y Watetip, 1993).
- Más allá de los beneficios económicos, las mujeres participantes en el programa de ODEF informaron que sus nuevas capacidades—desde la alfabetización hasta la contabilidad básica y la de organización y apoyo de grupos—les había dado más respeto en sus familias y en la comunidad. Este respeto, a su vez, las había llevado a niveles más altos de participación y acción comunitaria. Por ejemplo, varias mujeres se han convertido en miembros de consejos directivos de escuelas o comunitarios por primera vez en su vida. Otros bancos se han organizado para atender cuestiones comunitarias específicas, tales como campañas de limpieza o siembra de árboles. El 21% de las mujeres entrevistadas dió ejemplos específicos de cómo sus bancos habían contribuido a mejorar sus comunidades o a satisfacer necesidades locales (Montoya, 1994).

Los instrumentos de investigación que se utilizan para captar y medir el impacto social (como el fortalecimiento, la autoestima, el estatus social, la solidaridad grupal y la capacidad organizativa) son a menudo anecdóticos y subjetivos. A ello hay que agregar que, para tener sentido, los indicadores deben definirse y desarrollarse dentro de un contexto social local en particular. Por ejemplo, si bien el ser más vistas fuera del hogar podría ser una manifestación muy importante del empoderamiento de las mujeres en un contexto social determinado, mientras que en otros casos, esa visibilidad podría representar la norma. A pesar de las dificultades metodológicas, es muy importante que los implementadores documenten mejor estos beneficios sociales “intangibles”. Se trata de un área de impacto de programa que los observadores encuentran muy a menudo valiosa y que recibe una repuesta positiva de las participantes e informantes locales. También se encuentra entre los aspectos más importantes del impacto del programa a largo plazo y en materia de beneficios sostenibles.

Habilidades y aprendizaje

Aquellos promotores que han incorporado capacitación y educación adicional en sus programas de bancos comunales han descubierto que la reunión del banco comunal constituye un foro excelente para la discusión y el apoyo. El aumento en la seguridad en sí mismas de las participantes se traduce en una mayor disponibilidad de aprender y probar nuevas ideas. Los datos sobre la eficacia de estos componentes educativos aportan los siguientes descubrimientos:

- Según una encuesta de las asociadas de Katalysis, el 100% de las entrevistadas declaró que la capacitación les había resultado útil; el 64% podía dar ejemplos tangibles del uso de esta capacitación. El 55% de las participantes de ODEF (Honduras) y el 27% de las participantes de MUDE (Guatemala) lleva ahora un registro financiero actualizado. En BEST (Belize), el 31% de las mujeres informó que siempre había llevado libros contables. Estos resultados reflejan un cambio significativo en las vidas de estas mujeres, la mayoría de las cuales tenían una alfabetización y un conocimiento aritmético limitado antes de su ingreso al banco (Blanstein, Santo Pietro y Brown, 1992).
- En una encuesta llevada a cabo con CANEF en Mali, el 65% de las participantes fue capaz de identificar el tiempo apropiado para darle los primeros alimentos sólidos a un infante mientras que sólo el 20% de las no participantes pudo hacerlo (Lassen y MKNelly, 1992).
- En Tailandia, el 91% de las participantes de FIAM informó que había dado a sus hijos sales de rehidratación oral al verlos sufrir de diarrea mientras que sólo un 50% de las no participantes había actuado así. Un 30% de no participantes afirmó no saber qué pasos tomar para prevenir la diarrea; sólo un 3% de las mujeres participantes estuvo en esa situación. El 96% de las participantes contra el 63% de las no participantes dió la primer leche materna rica en anticuerpos (calostro) a sus hijos recién nacidos (MKNelly y Watetip, 1993).

Seguridad alimentaria y nivel nutricional

Varios rasgos de la metodología de los bancos comunales son compatibles con el mejoramiento de la seguridad alimentaria y el nivel nutricional. La brevedad de los ciclos de préstamo y los pagos frecuentes estimulan más las actividades de rápido rendimiento que permiten ganar ingresos de manera estable en vez de un solo ingreso bruto al final. El ingreso estable se utiliza por lo general en comida y otras necesidades básicas. Las mujeres suelen hacer este tipo de inversión de rápido rendimiento (por ejemplo comercio menor) y—por sus obligaciones específicas de género y sus preferencias o prioridades particulares—tienen una mayor propensión a gastar su ingreso en más o mejor comida para su familia.

Los datos de las evaluaciones permiten concluir que la seguridad alimentaria y, potencialmente, el nivel nutricional mejoran con la participación en los programas.

- En una evaluación del programa de CRS en Tailandia, el 56% de las personas entrevistadas afirmó que la calidad de su dieta había mejorado (Sompot, Chuangchum, Thongyou, 1992).
- En un programa de CRS en Senegal, el 37% de las entrevistadas afirmó que la adquisición de alimentos constituía para ellas una prioridad al gastar el dinero ganado con sus inversiones (Hahn, 1993).
- El 67% de las 132 participantes entrevistadas en los programas de Freedom from Hunger de Ghana, Honduras y Mali informó que sus ingresos habían aumentado con respecto al año anterior. Informaron también que, con mayor frecuencia, este ingreso era utilizado en alimentación, vestimenta, costos de salud y gastos escolares. A las participantes del programa en Mali (n=50) y Honduras (n=30), se les preguntó si sus familias comían ahora “mejor”, “peor” o “igual” que el año anterior, durante la misma época. En Mali, la mayoría de las participantes contestaron que comían “mejor” (66%) y afirmaron que ahora podían comer más productos básicos—mijo y arroz—, indicando que la seguridad alimentaria había mejorado durante la estación de hambre, tiempo en que se realizó la encuesta. En Honduras, las que contestaron “mejor” afirmaron que ahora podían comer una dieta de calidad más alta con más carne, pollo y huevos (Lassen and MckNelly, 1992).
- En una evaluación del programa de Crédito con Educación FIAM en Tailandia, el gasto de comida semanal por persona en los 68 hogares participantes era de 48.7 baht (aproximadamente US\$2), monto mayor al de 37 baht (aproximadamente US\$1.50) de los 60 hogares no participantes. Este dato se mantuvo a pesar de que las participantes eran de una condición socioeconómica similar o más aún más baja que la de las no participantes. Según lo que podían recordar las madres, los niños de edad preescolar de los hogares participantes habían comido carne de res/cerdo, pescado, aves y leche con más frecuencia que los preescolares de las familias no participantes. La participación en el programa también ofreció algo de protección durante una reciente sequía. Sólo el 8% de las participantes informó que sus familias estaban comiendo ahora “peor” que el año anterior, mientras que un 32% de no participantes afirmó encontrarse en esa situación (MckNelly y Watetip, 1993).
- La misma evaluación en Tailandia encontró que el 86% de las 68 participantes encuestadas había solicitado por lo menos un préstamo

interno además de sus préstamos externos. Si bien menos de un 4% de los préstamos del programa habían sido utilizados para fines de consumo, el 34% de los fondos internos fue utilizado para alimentación y para cubrir otros costos de vida, con un 15% adicional utilizado para afrontar gastos médicos (MkNelly y Watetip, 1993).

- En el programa de CANEF en Mali, los fondos de la cuenta interna son utilizados, por lo general, para comprar y almacenar granos. Este dinero permite que las participantes mejoren su seguridad alimentaria al comprar granos al mayoreo y al precio bajo de poscosecha para su uso o reventa cuando los precios aumenten durante la época de hambre, antes de la nueva cosecha. (Lassen and MkNelly, 1992).
- Dos encuestas internas del programa de ODEF en Honduras ratifican la hipótesis de que las mujeres tienden a utilizar el incremento en sus ingresos en salud y nutrición. Un número significativo de mujeres informaron que estaban utilizando el incremento de sus ingresos para mejorar la dieta familiar, comprar medicinas necesarias para los parientes enfermos, realizar mejoras en la vivienda y enviar a los niños pequeños a la escuela (Montoya, 1994 y personal de Katalysis, 1993).

De manera intuitiva, queda claro que la seguridad alimentaria del hogar se fortalecerá gracias a los programas de bancos comunales ya que dichos programas: 1) llegan a los hogares más pobres y con mayor riesgo de sufrir hambre; 2) aumentan los recursos controlados por las mujeres; 3) impulsan actividades que generan ingresos rápidos y estables. Sin embargo, es demasiado simplista asumir (aunque tiende a hacerse) que el incremento de ingresos se traducirá en forma automática en el mejoramiento de las dietas alimentarias y el nivel nutricional. La manera en que se utiliza dicho ingreso determina su impacto alimentario. Una evaluación de un programa de bancos comunales de CRS en El Salvador reveló que los miembros aumentaban sus dietas básicas de arroz y frijoles con pasta y otros alimentos procesados (Ryan, Blake y McNally, 1992). Si bien esto es un fenómeno común, la utilización de alimentos procesados como la pasta en sustitución del arroz es probable que no tenga un efecto nutricional benéfico.

Las prácticas de salud y nutricionales en materia de amamantamiento, alimentación de los niños e higiene afectarán de manera profunda el nivel nutricional. Sin embargo, no es muy probable que dichas prácticas se modifiquen por el sólo incremento de los ingresos. De ahí que Freedom from Hunger haya incorporado la educación no formal en materia de salud y nutrición dentro de sus programas de bancos comunales. Lo cierto es que requieren realizar evaluaciones más rigurosas a fin de medir con mayor precisión el impacto que los bancos comunales tienen sobre la seguridad alimentaria y el nivel nutricional.

VIII. CONCLUSIÓN

La práctica de los bancos comunales ha evolucionado significativamente desde su inicio a mediados de la década de 1980. De ser una simple metodología implementada por una agencia, ha pasado a ser una multiplicidad de métodos utilizados por diversas organizaciones en Asia, África, América Latina y el Medio Oriente. Además de las adaptaciones metodológicas en el proceso de su replicación, ha surgido una comprensión más clara de las estructuras organizativas apropiadas—tanto a nivel del banco comunal como de la agencia implementadora. Al trabajar en ambos frentes, los promotores también han podido captar mejor los elementos que se requieren para alcanzar la sustentabilidad y el impacto. La incorporación continua de estos factores en el diseño y la práctica de los programas contribuye a la dinamización de este campo, mientras su evolución continúa.

Simultáneamente, sin embargo, los promotores de campo han sabido reconocer que existe un conjunto común de premisas que inspira su trabajo y los vincula entre sí. Enunciadas como “Principios y parámetros para la práctica de los bancos comunales” durante la primera Conferencia internacional para implementadores de bancos comunales en 1994, estas premisas brindan un sumario de los propósitos y características de este campo y un conjunto de indicadores para evaluar y guiar el desarrollo de los programas.

Los Cuadros 2 y 3 presentan los “principios y parámetros”, tal como fueron adoptados en la conferencia. La Tabla 10 brinda una evaluación preliminar del desempeño del programa en relación con estos mismos parámetros. Un examen más detallado de estos parámetros nos llevará a la definición de una agenda para la acción y la investigación (ver abajo) que permitirá mejorar el desempeño de los programas y el aprendizaje vinculado a esta experiencia.

AGENDA PARA LA ACCIÓN Y LA INVESTIGACIÓN

Parámetro 1: Apuntando a los sectores más pobres

Los programas de bancos comunales están cumpliendo y excediendo los parámetros establecidos en el modelo original para llegar a las mujeres. El 95 % del total de los miembros en el mundo entero son mujeres. Sólo un puñado de programas incluyen números significativos de miembros hombres, siendo en América Latina donde ese porcentaje es mayor (el 34% de los programas en América Latina tiene un 10% o más de miembros hombres). Esta concentración de programas mixtos puede explicarse por el hecho de que los programas más viejos están en América Latina donde el modelo original no fue diseñado para atender en forma exclusiva a las mujeres. Los programas más nuevos, tanto en África como en Asia, están más claramente orientados a las mujeres, lo cual obedece tanto al bajo riesgo crediticio que plantean como a las oportunidades que ellas ofrecen para lograr un impacto social mayor.

Cuestiones para investigar:

Si se puede llegar exitosamente a las mujeres con este servicio, ¿pueden también atenderse otras metas? ¿Cómo pueden los bancos comunales atender mejor los objetivos sociales? ¿Cómo pueden los bancos comunales hacer la transición del servicio asistencial al desarrollo? ¿Cuál es el potencial de los bancos comunales de aliviar la pobreza? ¿Cuál es el potencial del modelo para lograr una transformación económica?

Parámetro 2: Administración y estructura del banco comunal

Los programas de bancos comunales han ratificado una y otra vez su premisa de que los bancos comunales son instituciones democráticas y participativas. Cada uno de ellos establece sus propios estatutos y elige comités administrativos. Las agencias implementadoras han mejorado la capacitación, que permite a cada uno de estos cuerpos gobernantes cumplir con sus responsabilidades. Para facilitar aún más la comunicación, la representación y la participación, se han agregado grupos solidarios a la estructura del banco comunal, práctica que se está haciendo cada vez más común en la mayoría de las regiones.

Cuestiones para investigar:

- ¿Qué tipo y nivel de educación es esencial para asegurar el impacto y sustentabilidad de los bancos comunales?
- ¿Qué impacto tiene la administración participativa en las metas económicas de los bancos comunales?
- ¿La participación y la autoadministración promueven u obstaculizan la autosuficiencia del programa?

Parámetro 3: El crédito y los ahorros

La vinculación entre el crédito y los ahorros sigue siendo un principio fundamental y un parámetro de los bancos comunales. En todos los programas, los miembros de los bancos comunales deben ahorrar a fin de solicitar préstamos. Más allá de este requisito universal, como se ha indicado anteriormente, las agencias comienzan a diferir en lo que concierne a las condiciones específicas de sus políticas de ahorros. La estipulación del modelo original, según la cual los ahorros deben representar el 20% del valor del préstamo, ha cedido a favor de enfoques más flexibles, muchos de los cuales permiten que los bancos comunales mismos determinen el monto y frecuencia de sus depósitos de ahorros. En este sentido, los bancos comunales están abandonando los ahorros "forzados" u obligatorios, reemplazándolos por voluntarios. Los programas también están experimentando con fórmulas alternativas para determinar el monto de los préstamos. Algunos están desvinculando totalmente el monto de los préstamos de los ahorros acumulados.

Tal vez el desafío mayor que los programas de bancos comunales enfrentan hoy sea encontrar modos de brindar a los miembros un acceso mayor a sus ahorros y, a la vez, obtener un rendimiento mayor de los mismos. Hasta el presente, los programas de bancos comunales han operado "bajo

el radar” de las agencias reguladoras. Pero la presión de ofrecer servicios y productos de ahorro más comerciales puede impulsar a las agencias hacia otros horizontes en materia de administración financiera.

Cuestiones para investigar:

- ¿Cómo pueden administrarse los ahorros para maximizar el impacto del programa y su autosuficiencia?
- ¿De qué modo afectará una mayor flexibilidad de las políticas de ahorros el compromiso de los miembros hacia el banco y el control del mismo?
- Si los programas resuelven que los ahorros sean más accesibles, ¿cómo determinar el criterio de acceso a diferentes montos de préstamo?

Cuadro 2. Principios para los programas de préstamos populares de bancos comunales

1. MUJERES:

Los bancos comunales se enfocan en ayudar al desarrollo empresarial entre los niveles más bajos de ingresos de la economía que carecen de acceso al crédito—priorizando a las mujeres.

2. PROPUESTA:

Todo banco comunal propone una estructura participativa de administración. Ello permite que los programas descentralicen responsabilidades y lleva a aumentar el empoderamiento, tanto a nivel individual como comunitario. Aumenta los recursos locales a través de la transferencia de conocimientos, el mejoramiento de la capacidad administrativa y la provisión de servicios de ahorro y crédito.

3. IMPACTO:

Los bancos comunales buscan alcanzar tanto beneficios sociales como económicos de un modo efectivo. Entre estos beneficios se incluyen:

- aumento de los ingresos, ahorros y otros activos
- aumento de la autoconfianza y la solidaridad
- incremento del conocimiento y de la capacidad económica, y
- mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros, sus familias y comunidades.

4. INICIO:

Se ofrecen préstamos iniciales pequeños y asistencia empresarial para iniciar una nueva empresa, a fin de minimizar las pérdidas potenciales para el banco comunal, los miembros y el programa. Igualmente, el programa se inicia, por lo general, con unos pocos bancos y luego se expande a medida que aumenta la experiencia y se van desarrollando los sistemas.

5. CREDITO Y AHORROS:

Reconoce la importancia de vincular los servicios de crédito con el ahorro. El crédito escalonado ayuda a estabilizar y mejorar la supervivencia de las empresas al proveer fondos para la inversión. Los mecanismos de ahorro, cuando son seguros y costo efectivos, ayudan a las familias a desarrollar sus activos, superar emergencias y alcanzar una seguridad a largo plazo. Se exige que todas las prestatarias ahorren y el acceso a los préstamos depende del desempeño de sus ahorros.

6. AUTOSUFICIENCIA:

Los bancos comunales están comprometidos a conseguir la autosuficiencia financiera, tanto para ellos mismos como para los programas. Esto requiere que los precios de los servicios tomen en cuenta los costos reales y que a su vez, se minimicen los gastos a través de estructuras eficientes de distribución de servicios.

7. EVOLUCION DE LOS BANCOS:

Los programas de bancos comunales buscan estrategias que permitan asegurar la continuidad de los servicios financieros y técnicos a los bancos y a los individuos.

Cuadro 3. Parámetros para los programas de bancos comunales

1. ENFOCANDOSE EN LAS MUJERES MÁS POBRES:

Los programas deben enfocarse en lograr una mayoría fuerte de mujeres (80%), facilitando su expresión y su control.

2. ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS BANCOS:

Los bancos comunales deben tener comités de administración elegidos democráticamente y estatutos acordados localmente que rijan lo siguiente:

- membresía
- funciones y responsabilidad de los/as dirigentes
- solidaridad grupal
- incumplimiento
- aprobación de los préstamos
- toma de decisiones en la cuenta interna

Los programas deben ofrecer capacitación para ayudar a que las participantes potenciales del banco puedan acceder de manera informada a la creación del banco, así como también proveer asistencia en el desarrollo organizativo y en la formación y administración del banco.

3. CRÉDITO Y AHORROS:

Todas las prestatarias deben contar con ahorros que permanecen en depósito en la cuenta interna del banco comunal para poder solicitar préstamos de la cuenta externa. Se espera que los ahorros crezcan a medida que aumenta el monto de los préstamos. Todos los programas deben desarrollar una estructura capaz de asegurar mecanismos de ahorros a nivel del banco que tomen en cuenta lo siguiente:

- acceso
- seguridad
- rendimiento

4. CUENTA EXTERNA—MONTO Y PLAZO DEL PRÉSTAMO:

El monto del préstamo inicial debe establecerse a un nivel lo suficientemente bajo como para facilitar la autoselección del grupo de enfoque del programa, es decir, las mujeres más pobres. Debe basarse en indicadores relevantes a nivel local, tales como:

- tasa de ingreso diario por trabajo manual o agrícola
- propósito y tipo de actividades empresariales comunes
- niveles económicos locales
- capacidad de las prestatarias para devolver los préstamos.

El monto máximo de los préstamos debe establecerse sobre la base del mismo tipo de análisis económico y de acuerdo con los principios generales de los bancos comunales.

El plazo del préstamo debe ser suficientemente largo para que pueda ser de uso a las clientas pobres en áreas urbanas y rurales y, a la vez, suficientemente breve como para minimizar el riesgo y estimular la diversificación de las inversiones.

En todos los casos, los programas necesitan monitorear el efecto de sus decisiones en lo referente a montos de préstamo, plazos, tasas de interés y estructuras de devolución a fin de asegurarse que los préstamos sean accesibles al grupo en cuestión.

5. CUENTA INTERNA:

Los programas deben apoyar a los bancos comunales a desarrollar procedimientos apropiados para la cuenta interna a fin de asegurar:

- la transparencia en la toma de decisiones y el control
- la seguridad de los ahorros
- el acceso a los ahorros en caso de emergencias, sin que ello afecte su función como garantía colateral
- distribución equitativa de las utilidades, y
- que las necesidades de crédito de los miembros se satisfagan con prioridad.

6. SUSTENTABILIDAD ORGANIZATIVA Y AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA:

A fin de lograr que los servicios de calidad tengan una continuidad a largo plazo, la sustentabilidad organizativa y la autosuficiencia financiera deben permear todos los niveles de los programas de bancos comunales: desde los miembros hasta los bancos y hasta la organización implementadora.

La autosuficiencia organizativa se demuestra cuando se da un compromiso con los principios de los bancos comunales a todo nivel, desde la junta directiva, hasta el personal y los miembros. Cuando existe un plan estratégico para impulsar la autosuficiencia financiera y el crecimiento; cuando hay sistemas y estructuras para salvaguardar el uso de los fondos de manera efectiva y distribuir los servicios regularmente.

La autosuficiencia financiera se define como el punto en el cual los ingresos del programa exceden los costos de administración, el capital (incluyendo la inflación) y la morosidad. Para lograr la autosuficiencia, los programas deben buscar que los porcentajes de reintegro de los préstamos asciendan al 100%.

7. EVOLUCIÓN DE LOS BANCOS:

Los programas deben tener políticas y procedimientos claros que permitan a los miembros individuales y a los bancos comunales disponer de un acceso continuo a los servicios financieros.

Tabla 11. Midiendo a los bancos comunales en la práctica según sus propios parámetros

Parámetros	América Latina n=36	Asia n=6	Áfrican =21	África del Norte/Medio Oriente n=5
Grupo de enfoque	90% mujeres 12 de 36 programas tienen ≥ 10% hombres	100% mujeres	92% mujeres 4 de 21 programas tienen ≥ 10% hombres	96% mujeres 1 de 5 programas tiene ≥ 10% hombres
Administración del banco				
• estatutos	100%	100%	100%	100%
• por el comité.	100%	100%	100%	100%
• grupos solidarios.	20/36 (56%)	5/6 (83%)	16/21 (76%)	1/5 (20%)
Crédito y ahorro				
• se ofrecen ambos	100%	100%	100%	100%
• ahorros requeridos para solicitar préstamos	100%	100%	100%	100%
Cuenta externa				
• monto inicial del préstamo bajo	16 ≤ \$50 6 = \$50-100	3 ≤ \$50 3 = \$50-100	13 ≤ \$50 7 = \$50-100	1 ≤ \$50 1 = \$50-100
• duración del ciclo	4 meses 23 (66%) 6 meses 9 (26%) 9 meses 3 (8%)	4 meses 1 (20%) 6 meses 5 (80%)	4 meses 10 (48%) 6 meses 6 (29%)	4 meses 5 (100%)
• monto máximo del préstamo	<\$300 2 \$300 4 \$301-500 9 >500 9	<\$300 1 \$300 5	<\$300 2 \$300 11 \$301-500 2	<\$300 1 \$300 1

* Todas las cantidades están en dólares estadounidenses.

Tabla 11. Midiendo a los bancos comunales en la práctica según sus propios parámetros (cont.)

Parámetros	América Latina n=36	Asia n=6	Africa n =21	Africa del Norte/Medio Oriente n=5
Cuenta interna <ul style="list-style-type: none"> Control Seguridad—\$ de cuenta interna mantenido en cuenta de banco comercial Acceso a ahorros 	control de miembros 16 control compartido 8 100% @ retiro de b.c. 27 final de ciclo 3	control de miembros 4 control compartido 2 100% @ retiro de b.c. 4 final de ciclo 2	control de miembros 2 control compartido 12 100% @ retiro de b.c. 4 final de ciclo 10	control de miembros s/d control compartido s/d 100% @ retiro de b.c. 1 final de ciclo 5
Sustentabilidad <ul style="list-style-type: none"> Tasas de interés fijadas para cubrir costos Autosuficiencia operativa 	100% 6 programas ≥ 90% con autosuficiencia operativa	100% 2 programas ≥ 90% con autosuficiencia operativa	100% s/d	100% 2 programas ≥ 90% con autosuficiencia operativa
Evolución del banco <ul style="list-style-type: none"> Asegurar que todos los miembros dispongan de un acceso continuo a los servicios 	100%	100%	100%	100%

Parámetro 4: La cuenta externa

Las políticas de la cuenta externa continúan reforzando los principios de los bancos comunales. La gran mayoría de los programas han fijado el monto inicial de los préstamos suficientemente bajo como para estimular un proceso de autoselección que favorezca a las mujeres más pobres. Más de la mitad de los programas mantienen ciclos de préstamos de cuatro meses, a fin de acomodarse a las empresas de rápido rendimiento y a las actividades de comercio que éstas realizan. Si bien los ciclos más largos de seis meses se asocian con actividades agrícolas, son utilizados sólo por una cuarta parte de los programas en América Latina y África. Sin embargo con respecto a las políticas de topes de préstamos—el monto máximo que un miembro puede solicitar—, están evolucionando a medida que las prestatarias maduran y sus necesidades cambian. En Asia y África todavía predomina el tope para el préstamo, fijado originalmente en US\$300. Sin embargo, los programas de América Latina están empezando a superar ese límite. Incluso FINCA, hoy no cuenta con topes establecidos; las afiliadas determinan los topes de los préstamos sobre la base de la capacidad de las prestatarias para restituirlos y de la disponibilidad de fondos del programa.

Cuestiones para investigar:

- ¿Cuál es el efecto que tienen los diferentes plazos de los préstamos y los esquemas de pago de los mismos sobre las estrategias de inversión y los rendimientos de las mujeres, así como sobre el desempeño financiero de las agencias implementadoras?
- ¿Se han “estancado” los montos de préstamos de los programas? ¿Qué deben hacer los programas para aumentar la capacidad de las mujeres de absorber más capital de trabajo?
- ¿De qué modo afectan los topes más altos de los préstamos la capacidad de los bancos comunales de atraer y atender a los sectores más pobres de entre los pobres?

Parámetro 5: La cuenta interna

Un elemento fundamental que distingue a los bancos comunales de otras metodologías de préstamos populares es la existencia de una cuenta interna que mantiene en su poder los ahorros, los ingresos en concepto de interés, cuotas y otras ganancias de la comunidad. La cuenta interna constituye la base para los activos y permite que los miembros del banco comunal se protejan contra el círculo vicioso de la pobreza. A fin de asegurar la prudencia financiera, la transparencia y la sustentabilidad, los programas de bancos comunales han impuesto más restricciones a los procedimientos de la cuenta interna. En la actualidad, la mayoría de los bancos comunales comparten la administración de su cuenta interna con la agencia implementadora. Muchos bancos comunales también utilizan cuentas en bancos comerciales para mantener allí su efectivo ocioso. Además, se están estableciendo reservas para cubrir pérdidas de préstamos y las políticas de préstamos se han adaptado para minimizar la exposición al riesgo de la agencia implementadora.

Cuestiones para investigar:

- ¿Cuáles son los medios más efectivos para controlar la cuenta interna y garantizar la transparencia y la confiabilidad al mismo tiempo que se mantiene la flexibilidad, que es uno de sus rasgos más atractivos?
- ¿De qué modo puede administrarse la cuenta interna a fin de brindar beneficios a sus miembros y contribuir a la autosuficiencia del programa?

Parámetro 6: Sustentabilidad organizativa y autosuficiencia financiera

Se ha demostrado en forma fehaciente que los programas de bancos comunales pueden volverse operativamente autosuficientes en un plazo de tres a cinco años. La mitad de los programas maduros en la muestra—aquéllos que tienen por lo menos cuatro años de antigüedad—han llegado a esta meta o se encuentran muy cerca de alcanzarla. Todos los programas están fijando tasas de interés para cubrir sus costos operativos y los costos de capital para aquellos que están tomando dinero prestado de fuentes comerciales. Al mismo tiempo, están equilibrando el progreso hacia la autosuficiencia con las necesidades de desarrollar el personal, capacitar a las prestatarias y construir bancos comunales fuertes.

Cuestiones para investigar:

Es evidente que el progreso de un programa hacia la autosuficiencia financiera depende de cómo administra las variables interdependientes relacionadas a la metodología, el desarrollo institucional (personal, administración eficiente, etc.) y la ubicación geográfica. La forma en que se traten muchas de las preguntas y cuestiones hechas anteriormente tendrá una influencia directa sobre la autosuficiencia. Otros temas que deben informar la investigación incluyen:

- ¿Cuál es la relación entre las estructuras de propiedad del banco y la autosuficiencia institucional?
- ¿De qué modo afecta el sitio en que trabaja un programa su capacidad para alcanzar a los sectores más pobres y a la vez lograr la autosuficiencia financiera? ¿Qué tan rural y remoto puede ser un programa y aún lograr un buen impacto y autosuficiencia? ¿Cómo afecta la variación en estas condiciones la tasa de progreso hacia estos objetivos?
- ¿Cómo pueden los diferentes modelos organizativos (ONGs, instituciones de segundo nivel, instituciones financieras) progresar de manera más efectiva? ¿Qué influencia tienen los diferentes modelos sobre los servicios ofrecidos por el banco comunal?
- ¿Cuánto tiempo es necesario para lograr la autosuficiencia?

Parámetro 7: Evolución del banco

Si bien la necesidad de asegurar el acceso a los servicios financieros ha reemplazado el concepto del modelo original de “graduación”, en la mayoría de los programas de bancos comunales, aún se encuentran en un proceso de experimentación y prueba para determinar cuáles son las mejores opciones para el programa y los clientes. La mayoría de los programas no ha alcanzado todavía el punto en que los bancos comunales requieren de productos y servicios adicionales; todavía se encuentran perfeccionando los existentes. Sin embargo, los programas maduros han comenzado a experimentar con varias de las opciones discutidas en esta monografía. El cumplir con este parámetro implica una fusión entre las cuestiones relacionadas con los ahorros de la cuenta interna, y los montos y topes de los préstamos de la cuenta externa.

Cuestiones para investigar:

- ¿Cuáles son los mejores modelos para la evolución del banco?
- ¿De qué modo cada uno de estos modelos tiene un impacto sobre las agencias implementadoras?

Estas son las preguntas que surgen en el campo de la práctica de los bancos comunales. Este documento describe la experiencia a través de la cual han surgido y documenta la complejidad de los bancos comunales, que se están expandiendo tanto geográfica como numéricamente; han atraído a una diversidad creciente de organizaciones implementadoras; y están poniendo en marcha numerosas adaptaciones. Este documento discute las temáticas sobresalientes en materia de género, desarrollo organizativo, sustentabilidad e impacto que han surgido de dicha complejidad.

En el intento de documentar “lo último” en lo referente a los bancos comunales, este documento sólo captura un momento en el tiempo de la vida de un movimiento emergente y en plena evolución. Muchas y muy interesantes son las innovaciones que se han efectuado al modelo original de bancos comunales: desde su creación como bancos comunales de mujeres, hasta la intervención de instituciones financieras como implementadoras del programa. Los bancos comunales son parte del movimiento de préstamos populares que ha demostrado tener éxito con las mujeres pobres—tanto en términos de impacto como de autosuficiencia—donde muchos otros enfoques han fallado. El dinamismo de los bancos comunales—con todos los que participan y apoyan, incluyendo a donantes, prestamistas comerciales, ONGs del Norte, agencias implementadoras, bancos comunales y los más importantes, sus miembros—los llevará a hacer frente a los nuevos desafíos y a las necesidades crecientes de manera efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Argüello, Jaime. 1992. "Diagnóstico de las Operaciones de los Bancos Comunes". Proyecto de Pequeña Empresa II en Honduras. Honduras: Katalysis.
- Berger, Marguerite y Mayra Buvinic, eds. 1989. *Women's Ventures: Assistance to the Informal Sector in Latin America*, Connecticut: Kumarian Press.
- Blankstein, Charles, Daniel Santo Pietro, y Karie Brown. 1992. "Evaluación final", Borrador de Acuerdo Cooperativo", Katalysis/ USAID.
- Brown, Karie, Marian Doub, e Ingrid Faulhaber. 1994. "Community Banking: A Case Study of Katalysis North/South Development Partnership". Honduras: Katalysis.
- Edgcomb, Elaine. 1993. "Economic Education in Village Banking"; Informe de Seminario, New York: The SEEP Network.
- _____. 1993. "Organizational Development, Sustainability, and Impact in Village Banking"; Informe de Seminario; New York: The SEEP Network
- _____, and Cawley, James. 1993. *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. New York: PACT.
- Faulhaber, Ingrid. 1994. "Draft BEST Community Banking Program Evaluation, Belmopan Belize"; Honduras: Katalysis
- Ganuzza, Mario et. al. 1993. Evaluación de medio término: *Desarrollo Microempresarial, Proyecto No. 519-0318*, Chemonics (USAID/El Salvador). Washington, D.C.
- Gilson, Chris, G. McNally y D. Ryan. 1993. "Evaluation of Village Banking—CRS/Guatemala". Baltimore, MD: Catholic Relief Services.
- Hahn, Susan. 1993. "Village Banks in Senegal: An Impact Evaluation". Baltimore MD: Catholic Relief Services.
- Hatch, John K. 1989. *A Manual of Village Banking for Community Leaders and Promoters*. Washington, D.C.: FINCA
- Hirschland, Madeline. 1994. "Save the Children Group Guaranteed Lending and Savings Programs: Adapting the Village Banking Model". Westport CT: Economic Opportunities Office, Save the Children.
- Holt, Sharon. "The Village Bank Methodology: Performance and Prospects"; en *The New World of Microenterprise Finance*, editado por Maria Otero y Elisabeth Rhyne; Connecticut: Kumarian Press

- Katalysis (personal). 1993. "Evaluation of ODEF's Community Development Projects". *Proyectos Integrados de Desarrollo Rural*. Honduras: Katalysis
- Lassen, Cheryl y Barbara McKnelly. 1992. "Freedom from Hunger's New Credit-Led Approach to Alleviating Hunger: Is it Working?" Evaluación de medio término de proyecto financiado por USAID, Acuerdo Cooperativo no. OTR-0158-A-8147-00, Davis CA: Freedom from Hunger, Davis
- McKnelly, Barbara. 1994. "Freedom from Hunger's *Credit with Education* Program: Village Banking for the Sustainable Elimination of Chronic Hunger and Malnutrition". Davis CA: Freedom from Hunger.
- _____ and Chatree Watetip. 1993. "Evaluation of Freedom from Hunger's Credit with Education Program in Thailand". Davis CA: Freedom from Hunger.
- _____. 1994. "Baseline Report of the Three Year Impact Evaluation of Freedom from Hunger's Credit with Education Program in Ghana". Davis CA: Freedom from Hunger.
- _____. 1992. "Literature Review of the Likely Impact of the Credit with Education Strategy", Davis CA: Freedom from Hunger.
- _____. y personal de Familia y Medio Ambiente (FAMA). 1994. "Dinámicas de las Asociaciones de Crédito en Honduras: Miniestudio sobre Crédito con Educación". Davis CA: Freedom from Hunger. (Disponible en inglés y en español).
- Montoya, Anibal. 1994. "Evaluación Integral del Programa de Bancos Comunales", Proyecto de Pequeña Empresa II; Quinta Nota Técnica de ODEF. Honduras: ODEF
- Nathan Associates. 1992. *Antipoverty Lending in Honduras: The Past and Alternatives for the Future*, Washington D.C.: U.S. Agency for International Development
- Padilla, Nereyda y Karie Brown. 1993. "Evaluación del Proyecto de Bancos Comunales MUDE"; Honduras: Katalysis
- Ryan, Douglas, W. Blake y G. McNally. 1992. "Evaluation of Village Banking — CRS/El Salvador". Baltimore MD: Catholic Relief Services.
- Somboon, Sompot, Since Chuangchum, Maniemai Thongyou, Yupin Worrasiriamorn. 1992. "Summary of Evaluation Report on Impacts of Community Banking Program" Research and Development Institute, Khon Kaen University; Publicado por el Proyecto de Desarrollo de la Pequea Empresa; Tailandia: Catholic Relief Services.
- Thys, Didier y Judy Painter. 1993. "Village Banking with Catholic Relief Services and Partners: A Case Study". Baltimore, MD: Catholic Relief Services.
- Yanovitch, Lawrence. 1993. "FINCA 1993: The Evolution of its Village Banking Model". Washington, D.C.: FINCA.

ACERCA DE LA RED DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa (SEEP) es una asociación de más de 40 organizaciones de desarrollo norteamericanas que apoyan programas de desarrollo empresarial en el sur. La red proporciona a sus miembros un foro dentro del cual pueden llevar a cabo conjuntamente trabajos de investigación y capacitación, al igual que el desarrollo y diseminación de publicaciones para su uso en el trabajo de campo. Desde su conformación en 1985, la red ha producido materiales sobre evaluación, diseño de programas de crédito, proyecciones financieras, capacitación y asistencia técnica, préstamos populares y desarrollo institucional.

Las publicaciones disponibles incluyen:

Manuales:

An Institutional Development Guide for Enterprise Development Organizations. Editors: Elaine Edgcomb and James Cawley. (1993). US\$27.00

Monitoring and Evaluating Small Business Projects: A Step-by-Step Guide. Shirley Buzzard and Elaine Edgcomb. (1987) US\$22.00

Monitoring and Evaluating Small Business Projects: Facilitator's Manual. Shirley Buzzard and Elaine Edgcomb. (1988) US\$12.00

Financial Services for the Poor: Working toward Self-Sufficiency and Scale-Up. Candace Nelson and Elaine Edgcomb. (1992). US\$30.00

Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions. (1988) US\$12.00

Directorios:

Training Resources for Small Enterprise Development. (1992). US\$15.00

Enterprise Development Assistance Programs of SEEP Member Agencies. (1993). US\$20.00

Videos:

How to Manage a Credit Program. (60 minutos). US\$35.00

Loan Appraisal. (45 minutos). US\$35.00

Issues in Credit Program Design and Implementation. (60 minutes). US\$24.00

Para ordenar cualquiera de los libros o videos, favor de contactar a: PACT Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA. Tel. (212) 697 6222; Fax (212) 692 9748.

ACERCA DEL FONDO PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER DE LAS NACIONES UNIDAS

En 1976, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció el Fondo Voluntario para la Década de la Mujer de las Naciones Unidas, el cual se convirtió en el Fondo para el Desarrollo de la Mujer de las Naciones Unidas (UNIFEM) en 1984. El fondo fue creado para proporcionar apoyo directo a proyectos de mujeres y promover su inclusión en el proceso de la toma de decisiones de los programas de desarrollo convencionales. La misión de UNIFEM es apoyar los esfuerzos de las mujeres en países en vías de desarrollo para lograr sus objetivos de empoderamiento económico y político y de igualdad y, al hacer esto, mejorar la calidad de vida tanto de los hombres como de las mujeres mismas.

Las publicaciones disponibles de UNIFEM incluyen:

An End to Debt: Operational Guidelines for Credit Projects, edited by Ellen Pruyne (1993). US\$15.95

Another Point of View: Gender Analysis Training for Grassroots Workers, by Rani Parker (1993). US\$15.95

Women and the New Trade Agenda, by Susan Joeques and Anne Weston (1994). US\$7.95

A Question of Access: Training Workshops on Planning Credit Projects that Take Women into Account. (1995). US\$15.95

The Human Cost of Women's Poverty. (1995). US\$12.95 (con ensayos en inglés y español)

A Commitment to the World's Women: Perspectives on a Development Agenda for Beijing and Beyond, edited by Noeleen Heyzer (1995). US\$14.95

Connecting Across Cultures and Continents: Black Women Speak Out on Identity, Race and Development, edited by Achola O. Pala (1995). US\$9.95

Missing Links: Gender Equity in Science and Technology for Development, by the UN Commission on Science and Technology for Development (1995). US\$24.95

Demanding Accountability, by Charlotte Bunch and Niamh Reilly (1994). US\$14.95

Todas las publicaciones de UNIFEM son distribuidas por: Women, Ink., 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA Tel. (212) 687 8633; Fax (212) 661 2704.

**PARTICIPANTES EN LA PRIMERA CONFERENCIA INTERNACIONAL
DE IMPLEMENTADORES DE BANCOS COMUNALES — GUATEMALA,
NOVIEMBRE 1994**

Haytan Mohamond Annan Save the Children, Libano	FAMA, Honduras	Tom Lent Redd Barna, Guatemala	Juana Rodriguez Project HOPE, USA
Byron Miranda Abaunza MEDA/Nicaragua	Mario Guity FINCA/Honduras	Bill Massaquoi World Relief, Liberia	Patricia Krackov Salgado The Ford Foundation, México
Louis Alexander CARE/Guatemala	Freddy Escalier Freedom from Hunger, Bolivia	Johnson Makoba FOCCAS, USA	Babacar Sambe CRS/Senegal
Julio Arango CDRO/Guatemala	Marlen Espinel Project HOPE, Honduras	Jacky Mendoza ODEF, Honduras	Lilian Sarti de Ramirez CARE/Guatemala
Jacqueline Bass Save the Children, USA	Ingrid Faulhaber Katalysis, USA	Jeanette Myvette BEST, Belize	Vidal Saucedo World Relief, Honduras
Francis Beinpuo Freedom from Hunger, Ghana	Fenis Filemon Save the Children, Haiti	Candace Nelson The SEEP Network, USA	Trudi Schwartz World Relief, Mozambique
Khadija Bellamkaddem AMSED, CRS/Marruecos	Amanda Fernández CRS/El Salvador	Edward Webster Olney Save the Children, Bolivia	Kathleen Stack Freedom from Hunger, USA
Emile Belem CRS/Burkina Faso	Ayele Foly Freedom from Hunger, Togo	Phoebe Ouedraogo World Relief, Burkina Faso	Marco Antonio Suazo Project HOPE, Honduras
Mostaeen Billah Save the Children, Pakistan	Ken Graber World Relief Corporation, USA	Judith Painter CRS, USA	Didier Thys CRS, USA
Yupaporn Boontid CRS/Tailandia	Candalaria Gutierrez BEST, Belize	Ricardo León FINCA/México	Celestine Toe Réseau de Caisses Populaires du Burkina Faso
Carlos Canarte Project HOPE, Ecuador	John Hatch FINCA International, Guatemala	Graham Perrett Freedom from Hunger, USA	Bakary Traore CANEF, Mali
Anabella Cerezo Alecio CRS/Guatemala	Fawzieh Abu Hijleh Save the Children, Israel	Jennifer Potter Business Alliance Against Poverty, USA	Fassil Wolde-Mariam Save the Children, Etiopia
Tea Chansotheary (Sotheary) World Relief Corporation, Camboya	Madeline Hirschland Save the Children, USA	Argentina de Quintanilla ASALDI, El Salvador	Lawrence Yanovitch FINCA International, USA
Sanit Cherdkoksri FIAM, CRS/Tailandia	Elizabeth Hunt USAID, USA	Flore Raguay MUDE, Guatemala	Jill Burnett Calmeadow, Canadá
Amadou Diarra Save the Children, Mali	Joyce Kadowe FINCA/Uganda	Adriana Rivera Irias FINCA/Guatemala	Teckie Gebre-Medin UNIFEM, USA
Didier Djoï CRS/Benin Elaine	Atrokop Ludovic CREDESA, CRS/Benin	Ivan Incer Rocha MEDA/Nicaragua	Lynne Patterson Pro Mujer, Bolivia
Edgcomb The SEEP Network, USA Camila Elvir	Dave Larson World Relief Corporation, USA	Sa'eda Ibrahim Hamoude Saleh Ramadan Save the Children, Jordania	Cristy Stickney Women's Opportunity Fund, USA



ACERCA DE CONSTRUYAMOS, IAP

CONSTRUYAMOS es una Institución de Asistencia Privada que busca la participación de diversos sectores de la sociedad en el campo de las microfinanzas populares y el desarrollo microempresarial para favorecer las opciones de desarrollo económico, social y personal de los sectores marginados. Fundada en mayo de 1997, **CONSTRUYAMOS** se dedica a la promoción de Organismos Financieros Comunitarios (OFCs) entre mujeres de escasos recursos en la ciudad y en el campo de México, ofreciéndoles una opción exitosa para superar los obstáculos que enfrentan y dándoles acceso a servicios de préstamo, ahorro, inversión y desarrollo microempresarial.





ACCIONES DE CREDITO EN VENEZUELA

El presente estudio se refiere a la situación de las acciones de crédito en Venezuela, en el período comprendido entre 1960 y 1965. El objetivo principal es determinar el grado de desarrollo alcanzado por este tipo de acciones, así como las causas que han limitado su expansión. Para ello se ha analizado el marco legal, las características de las acciones de crédito emitidas, y el comportamiento de los mercados secundarios. Los resultados indican que, si bien existe un marco legal favorable, la falta de información y la limitada capacidad de absorción de los mercados secundarios han sido los principales obstáculos para su desarrollo. Se concluye que es necesario fortalecer los mecanismos de información y promover el desarrollo de los mercados secundarios para que las acciones de crédito puedan cumplir su función de canalización de recursos hacia el sector productivo.



Av. Universidad 1815-C Despacho 205 Col. Oxotopulco C.P. 04310, México, D.F.
Tel. 662 89 88 Tel/Fax: 661 92 90