

APÉNDICES

APÉNDICE A TRES ESTUDIOS DE CASO

Se invitó a tres instituciones con diferente experiencia en la integración de distintos sectores de servicio a que describieran sus sistemas de entrega de servicios integrados. Los tres estudios de caso se presentan más o menos con las palabras de las tres instituciones, con adaptaciones (aprobadas por cada institución) para un formato común.

CASO DE LOS SERVICIOS UNIFICADOS POR PARTE DE UNIONES DE CRÉDITO:

Fédération des Unions de Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo (Federación de Uniones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Togo) (FUCEC-Togo)

FUCEC-Togoⁱ es la liga togolesa de uniones de crédito gobernada por una mesa de directores elegida por las uniones de crédito miembros, llamadas COOPECs (Coopératives d'Épargne et de Crédit) (Cooperativas de Ahorro y Crédito). Las primeras COOPECs fueron fundadas en los años 1970s. Cada COOPEC es una cooperativa financiera gobernada por una mesa directiva elegida por los miembros de la cooperativa (un miembro, un voto).

Las COOPECs proporcionan los servicios típicos de crédito y ahorro de una unión de crédito. Además, desde 1996 un número creciente de COOPECs están ofreciendo un servicio a las mujeres muy pobres de Togo mediante un programa patrocinado por FICEC llamado **Crédit-Épargne avec Éducation** (Crédito y Ahorro con Educación—CE/E). El servicio es proporcionado mediante grupos de 18 a 30 mujeres (24 en promedio) a los cuales se denomina Groupements d'Interêt Economique et Social (GIES) (Grupos de Interés Económico y Social). Dentro de cada GIES, las socias se organizan como grupos solidarios de cuatro a cinco personas y eligen a un comité administrativo para guiar al GIES completo.

El modelo GIES de servicios ofrecidos es una variación del *Crédito con Educación*. Un GIES se reúne en su propia comunidad con una promotora (agente de campo) por una o dos horas cada reunión—semanalmente para los primeros ciclos de préstamo (de 16 semanas cada uno), luego quincenalmente a medida que el grupo demuestra su confiabilidad. Una promotora se reúne con el grupo para los propósitos de proporcionar servicios de ahorro, crédito y educación al mismo tiempo. Los GIES generalmente se localizan en áreas rurales con servicio de transporte público una vez a la semana. Por lo tanto, las promotoras viajan a sus reuniones en motocicletas proporcionadas por el Servicio CE/E.

La promotora ayuda al GIES a que éste se registre para recibir el servicio CE/E y proporciona orientación en cinco sesiones de dos horas semanales. Durante los primeros ciclos de préstamo, la promotora tiende a guiar las reuniones alentando a las socias a participar. Este papel de liderazgo se convierte progresivamente en un papel de moderadora para los grupos más maduros (ciclos avanzados de préstamo), permitiendo al comité administrativo del GIES tomar el liderazgo de las responsabilidades de su grupo. Un agente de campo o promotora exitosa debe asegurar que esta transferencia de responsabilidades ocurra en tres a seis ciclos de préstamo.

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

FUCEC contrata, capacita y supervisa a las promotoras. A ellas se les asigna la formación y administración de los GIES de las COOPECs participantes, las cuales son muy pequeñas en cuanto a personal y área de servicio como para contratar y supervisar a promotoras de tiempo completo. Antes de la asignación a un área del programa, la promotora recibe dos semanas de orientación profesional que la preparan bien para investigar el potencial de Servicio CE/E en diferentes poblados, para promover el programa entre mujeres del medio rural y para formar grupos de mujeres que quieren participar. La promotora recibe capacitación en educación y técnicas de enseñanza para adultos. El instructor del programa realiza la mayor parte de la capacitación, pero para algunos cursos específicos, el programa FUCEC se beneficia de la ayuda externa por parte de Freedom from Hunger o PLAN International Togo.

Servicios de microcrédito

El Servicio CE/E otorgó sus primeros préstamos en abril de 1996. El valor de los préstamos por pagar para el 31 de diciembre de 2000 era de US\$1,470,000 entre 13,540 prestatarias activas (el monto promedio de préstamos era US\$109) en 550 GIES manejados por 21 promotoras. Los fondos para préstamos los proporciona FUCEC como inversiones de su fondo central de liquidez. Este fondo está compuesto por los depósitos de todas las COOPECs miembros y sirve las necesidades administrativas de liquidez de todas las COOPECs asociadas. Las fuentes últimas de estos fondos son los depósitos de ahorros de las COOPECs, cuya gran mayoría no participa en un GIES.

Las socias de GIES no están obligadas a tomar préstamos, pero 98 por ciento tenía préstamos para finales del año 2000. Una prestataria debe:

- ser socia de un GIES (que incluye pagar las cuotas de membresía);
- tener una cantidad mínima de ahorros depositados en la cuenta del grupo con la COOPEC;
- haber completado la capacitación pre-membresía;
- atender regularmente las reuniones del GIES;
- no tener problemas de pago; y
- realizar una actividad económica considerada lo suficientemente rentable por su grupo solidario como para permitirle pagar el préstamo en plazos semanales.

Servicios educativos

Para poder recibir educación del Servicio CE/E, las mujeres deben ser socias de un GIES, atender las reuniones semanales o quincenales y estar actualmente ahorrando. Los temas abarcan salud y nutrición (prevención y cuidado de la diarrea, dar leche materna, alimentación de bebés y niños pequeños, inmunización y planificación familiar), mejor desarrollo de negocios (“aumente sus ventas” y “conozca sus ganancias reales”) y manejo del GIES.

Casi cada reunión de GIES incluye una sesión de aprendizaje (excepto cuando la promotora desembolsa préstamos o éstos son completamente pagados por el grupo). Cada sesión toma

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

aproximadamente una hora. Cada tema, como planificación familiar, requiere varias sesiones distribuidas en varias reuniones y generalmente concentradas en un “ciclo de préstamos” que dura 16 semanas. Las sesiones de aprendizaje son guiadas por la promotora con asistencia de otras mujeres de los grupos. Ella emplea “dramas” breves y en ocasiones imágenes visuales para introducir el tema, así como varios métodos de discusiones moderadas para alentar a que todas contribuyan a desarrollar y transmitir el mensaje clave. Las fuentes de materiales didácticos e información técnica, incluyendo actualizaciones y renovaciones, han provenido de Freedom from Hunger y el Ministerio de Salud de Togo.

Uno de los temas educativos más recientemente introducidos por el Servicio CE/E es la planificación familiar. Este tópico es el favorito entre todos los miembros de CE/E; las mujeres están muy involucradas en las sesiones de aprendizaje sobre planificación familiar. El tema se enseña mediante “drama,” tal como el caso de Mouzou y su esposa Sena; esta pareja tiene siete hijos. Todos caen presas de la enfermedad al mismo tiempo, cuando Mouzou está ausente. Sena los lleva al centro de salud, donde le dan una receta para medicamentos, pero ella la guarda para que Mouzou vaya por la medicina. Algunos días después, Mouzou llega a casa y encuentra a Sena muy triste. Él le pregunta cuál es el problema. Ella le muestra la receta, pero como es de esperarse, Mouzou prefiere usar medicina tradicional. Mientras que Sena se esfuerza por obtener el tratamiento adecuado para sus niños, ella recibe una visita de Afi, una antigua compañera de clase. Afi casi no reconoce a Sena, porque ha cambiado mucho desde que se casó. Para ayudar a su amiga, Afi paga las deudas de Sena y, además, comparte con ella información sobre planificación familiar. Luego Sena comparte esta información con Mouzou. El drama cierra con la promotora haciéndoles una visita y explicándoles varios métodos de planificación familiar, no sólo a Mouzou y Sena, sino a toda su comunidad.

Esta historia estimula una discusión muy animada, porque las mujeres se ven a sí mismas claramente en la persona de Sena. Los métodos de planificación familiar introducidos son las píldoras hormonales, los implantes Norplant, las inyecciones trimestrales de DMPA, los condones, el dispositivo intrauterino y otros. Se recomienda a las mujeres que vayan al centro de salud más cercano para obtener más información y acceso a estos métodos. Como resultado de las sesiones de planificación familiar, la mayoría de las socias de GIES muestran con orgullo los implantes Norplant en sus brazos.

Evidencia de impactos en las clientes y en el programa

FUCEC selecciona comunidades para que reciban el Servicio CE/E por su cercanía a COOPECs asociadas y su relativamente distante ubicación respecto a corredores de transporte y ciudades, llegando a comunidades donde ninguna institución financiera u organización no lucrativa (ONG) está activa. Las personas en estas comunidades son agricultores muy pobres que viven de sus cultivos. Como mayor evidencia de su pobreza relativa, los miembros de GIES en algunas de estas comunidades todavía tiene préstamos no mayores de US\$40 después de haber recibido del programa diez préstamos a 16 semanas.

El impacto positivo para los miembros de GIES ha sido documentado por un estudio externo de impacto realizado en febrero de 2001 por dos consultores de Togo. El principal cambio en las

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

vidas de los miembros de GIES es financiero. Las familias no solamente están enviando a sus niños a la escuela más fácilmente, sino que también pueden llevarlos al hospital cuando se enferman. El programa ha afectado también la vida social en las familias. Las mujeres son más respetadas en sus comunidades, particularmente por sus esposos. Se les reconoce más como contribuyentes financieros en sus hogares.

El programa toma en cuenta los costos de entrega de servicios financieros y educativos en conjunto, porque los dos servicios están muy unificados en el trabajo del personal del programa y sus supervisores e instructores. Hasta el 30 de septiembre de 2000, los ingresos por operaciones de crédito cubrían 94% de los costos unificados del Servicio CE/E. Tanto PLAN International y Freedom from Hunger han proporcionado financiamiento para inicio de programas en áreas nuevas. La asistencia técnica financiada por fuentes externas (por ejemplo, capacitación ofrecida por Freedom from Hunger) no se incluye como parte de los ingresos o gastos en el control de costos del programa.

Su experiencia con el Servicio CE/E ha convencido a FUCEC que la educación junto con pequeños préstamos y ahorros es esencial para cambiar las vidas de la gente pobre de comunidades rurales. A pesar de las difíciles condiciones económicas que limitan el potencial de sus microempresas, las mujeres pobres han permanecido con el programa, de acuerdo a FUCEC, porque ellas disfrutaban del compañerismo con las demás y la información que reciben durante las sesiones de aprendizaje. Esto ha ayudado tanto a la auto-suficiencia financiera del programa como a las mujeres. Además, FUCEC se ha convencido de que los servicios financieros y educativos pueden entregarse juntos con eficiencia y eficacia por las mismas promotoras, quienes estaban dando servicio a un asombroso promedio de 26 GIES ¡cada una!

EL CASO DE LOS SERVICIOS PARALELOS:

BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee)
(Comité de Avance Rural de Bangladesh)

BRACⁱⁱ es una organización no gubernamental privada, sin fines de lucro, fundada en 1972 por el actual Director Ejecutivo, Sr. Fazle Hasan Abed. Con un enfoque inicial en los devastadores efectos de la guerra de independencia de 1971, BRAC pronto se enfocó en el desarrollo sostenible y el fortalecimiento personal de la gente pobre de áreas rurales de Bangladesh mediante programas de microcrédito, salud, educación y capacitación

El Programa de Desarrollo de BRAC (PDB)

En total, BRAC tenía 3.64 millones de miembros de organizaciones comunales (Village Organization—VO) (en todos los distritos de Bangladesh, que son 64) al final del año 2000, 97% de los cuales eran mujeres. Dentro de un poblado o villa una VO está compuesta de siete u ocho grupos de cinco personas, los cuales están formados por individuos que se proporcionan uno al otro garantía social como un grupo de obligación mancomunada. El personal de BRAC enlista a las socias, con el requisito de que los hogares de las mismas cumplan tres criterios: ser dueños de

APÉNDICE A (Continuación) TRES ESTUDIOS DE CASO

menos de 0.2 hectáreas de tierra; vender labor manual como medio de subsistencia; y poseer bienes totales que en conjunto sumen menos del valor de 0.2 hectáreas de tierra.

BRAC organiza reuniones semanales y mensuales con las socias de VO. Las reuniones semanales generalmente se enfocan en las operaciones de crédito: recolectar ahorros, decidir quién debe recibir préstamos y cuál es el propósito de los mismos, y hacer pagos. Las reuniones mensuales se basan en temas específicos y se llaman *Gram Sobha*. Éstas proporcionan educación funcional en varios asuntos que las mujeres socias consideran importantes. Todas estas reuniones se realizan en la comunidad. Otras formas de educación (legal, social o de salud) se ofrecen durante reuniones adicionales que también se celebran en la comunidad. Además, puede ofrecerse capacitación más especializada en la oficina de área de BRAC o, en algunos casos, en uno de los centros de capacitación y recursos de BRAC.

Las socias de BRAC en su mayoría son mujeres analfabetas. La educación de BRAC apunta a servir a las necesidades de sus socias de manera adecuada al contexto del Bangladesh rural. BRAC proporciona muchas oportunidades de aprendizaje, principalmente informal, a las socias de VO quienes regularmente atienden las reuniones de crédito, depositan ahorros y toman préstamos de BRAC. Las reuniones educativas se realizan aparte de las de crédito y son guiadas por personal especializado. El trabajo de campo es llevado a cabo por Organizadores de Programas (OP) y existen distintos OP para crédito, desarrollo social (responsables por las clases sobre derechos humanos y educación legal, así como las *Gram Sobhas*) y salud. Los OP viajan en bicicleta para reunirse con las VO y ver individualmente a algunas socias.

Servicios de microcrédito

Ahorros. Se colectan semanalmente por BRAC (un mínimo de cinco takas [US\$0.90] semanales) y ganan un interés del 6% anual. Normalmente los ahorros pueden retirarse sólo cuando una socia deja el VO. Cuando una socia necesita acceso a fondos adicionales (en caso de enfermedades serias o desastres naturales), puede retirar sus ahorros sometiendo una solicitud especial.

Préstamos. BRAC ofrece cuatro tipos básicos de préstamos: *préstamos generales* para usarse a discreción de las prestatarias; *préstamos de programa* enfocados a ciertos sectores que BRAC desea promover y donde siente que hay un amplio rango para la participación de gente de bajos recursos (por ejemplo, cría de aves, cultivo de seda y manejo social del bosque); *préstamos de vivienda* ofrecidos para ayudar a socias de VO a que construyan sus casas; y *préstamos de empresa rural* para establecer negocios no-agrícolas en áreas rurales (por ejemplo, pequeños restaurantes, tiendas de abarrotes, lavanderías y talleres de corte y confección).

Las nuevas socias de VO deben esperar seis a ocho semanas antes de solicitar un préstamo. Durante este periodo, la socia debe atender regularmente las reuniones del VO, demostrar conocimiento y adherencia a las reglas y reglamentos del VO y mantener ahorros regulares. El primer préstamo varía de US\$28 a \$56. La cantidad finalmente aprobada depende de varios factores, tales como la cantidad de ahorros que la socia ha acumulado (para el primer préstamo, por lo menos 2.5% del mismo; para el segundo y los subsiguientes, por lo menos 5%), su aparente competencia para usar el préstamo rentablemente y la cantidad de recursos necesarios que ella

APÉNDICE A (Continuación) TRES ESTUDIOS DE CASO

tiene para darle un buen uso al préstamo. El monto de los préstamos aumenta gradualmente a medida que la socia muestra que es capaz de pagarlos a tiempo y de manera regular. A partir del segundo préstamo la cantidad aumenta a un monto entre US\$74 y \$93 y continúa aumentando hasta un máximo de \$186 después de varios años de membresía en el VO.

Los préstamos se pagan en abonos semanales empezando la primera semana después de tomar el préstamo—46 abonos (en 46 reuniones) a lo largo de un máximo de 52 semanas con un interés fijo de 15%. Aunque generalmente hay una sola reunión de crédito a la semana, algunas pueden ser canceladas debido a días festivos nacionales u otras razones.

Seguro. Cuando una mujer se une a un VO, ella debe pagar US\$0.19 cada año por una póliza de seguro de vida. La socia debe nombrar a un beneficiario que recibirá US\$93 en caso de que la socia fallezca.

Servicios educativos

Gram Sobha (reunión comunal). Éstas brindan un foro donde las mujeres pueden aprender y obtener información de manera informal mediante discusiones y consultas con otras socias y con empleados de BRAC. Se discuten varios asuntos socioeconómicos, legales, políticos y de salud (por ejemplo, la necesidad de prevenir matrimonios tempranos; cómo detener la violencia doméstica; cómo prevenir divorcios ilegales o bigamia; dónde conseguir acceso a varios tipos de servicios, como los días de vacunación).

Educación sobre derechos humanos y asuntos legales. Ésta se ofrece a varias socias de VO durante el primer año de pertenecer a BRAC. Se abarcan 28 tópicos, que se dividen en leyes de la tierra, ley familiar musulmana, ley familiar hindú, leyes constitucionales, derechos humanos y constitucionales básicos y ley criminal. El curso dura 30 días y lo presenta una voluntaria denominada *Shebika*, que es una socia antigua del VO que ha recibido capacitación legal especial en uno de los centros de capacitación de BRAC. Ella recibe el equivalente a 37 centavos (US) por estudiante (la mitad de la socia del grupo y la otra mitad de BRAC).

Programa de cuidado esencial de la salud (PCES). BRAC decidió proporcionar educación en salud y formas básicas de cuidado a la salud cuando la investigación y experiencia de campo indicaron que la enfermedad de una prestataria o alguien en su familia era una de las razones principales que hacían difícil el uso rentable de los préstamos. El programa da educación tanto a socios de VO como a otros miembros de la comunidad durante un foro mensual educativo en la comunidad, en el cual se abarcan varios temas de salud, por ejemplo: fuentes locales de vitamina A, buena nutrición durante el embarazo y lactancia, protección contra seis enfermedades fatales mediante la vacunación, uso de letrinas y uso de equipos de parto para nacimientos seguros. Cada reunión cubre un nuevo tema, la atienden unas 20 a 25 participantes y dura en promedio 45 minutos a una hora. El Organizador de Programas (OP) modera las reuniones (motivando la discusión y participación de las aprendices) con la ayuda de voluntarios comunitarios de salud (*Shasthya Shebikas*).

APÉNDICE A (Continuación) TRES ESTUDIOS DE CASO

El PCES ha decidido replicar un proyecto piloto exitoso para que los hombres y mujeres de las comunidades adquieran conciencia de ciertos asuntos de salud reproductiva. El proyecto capacitó a *Shasthya Shebikas*, parteras y curanderas tradicionales, para proporcionar y discutir de puerta en puerta la información relacionada con enfermedades sexualmente transmitidas, incluyendo el VIH/SIDA, infección del tracto reproductivo, higiene sexual y violencia doméstica. BRAC proporcionó a todos estos trabajadores en salud rotafolios e historias pictóricas que ayudarían a explicar los temas principales y generar más discusión entre una audiencia que con frecuencia es analfabeta. El proyecto capacitó también a trabajadores en salud para brindar asistencia inicial y, según se necesitara, recomendar a las personas los médicos o expertos en salud apropiados o las instalaciones de salud del gobierno adecuadas.

Los medios de ayuda visual se desarrollaron con gran sensibilidad debido al hecho de que estos temas se estaban abordando en una sociedad musulmana. Se hizo trabajo de difusión previamente en las comunidades para explicar la necesidad y relevancia de este tipo de discusiones en la comunidad y los materiales se mostraron a los líderes comunitarios para asegurar que ellos no objetaran el contenido.

El PCES ha iniciado también un componente nuevo que trata sobre el cuidado durante el embarazo. BRAC se dio cuenta que aunque las mujeres embarazadas están en el grupo más vulnerable de esta población objetivo, no se estaba haciendo lo suficiente para proveer cuidado a su salud durante este periodo crítico. A través de las *Shasthya Shebikas* y los OP de salud, el PCES está ofreciendo cuidado prenatal y postnatal en toda la comunidad y ha establecido vínculos de recomendación con la unidad básica y completa de Cuidado Obstétrico de Emergencia del gobierno.

Capacitación vocacional. BRAC muy pronto se dio cuenta que las socias no sólo necesitaban capital, sino también capacitación y habilidades para realizar varias actividades remunerativas. Así, BRAC ha estado capacitando a mujeres en cría de aves y ganado, cultivo de seda, piscicultura, y administración de negocios no relacionados con la agricultura o ganadería. Sólo las socias activas de VO califican. Los cursos varían en duración de tres a quince días y en su mayoría se llevan a cabo en la oficina de área de BRAC, en las oficinas de la Unión Parishad o en el sitio donde ocurre la actividad (en el caso de piscicultura o plantación de árboles). BRAC emplea instructores especializados y altamente capacitados para impartir todos los cursos vocacionales.

Educación primaria informal. BRAC tiene un programa educativo separado (el Programa de Educación BRAC, PEB) para brindar educación primaria informal en comunidades donde hay pocas escuelas o para niños que no pueden atender escuelas primarias regulares manejadas por el gobierno. Muchos de los estudiantes en escuelas manejadas o apoyadas por PEB son miembros de familias con socias en los VO.

Evidencia del impacto en clientes y en BRAC

Husainⁱⁱⁱ encontró que 27.0 por ciento de los hogares miembros de VO estaban dentro de la categoría de “pobreza extrema,” 25.1 por ciento en la de “pobreza moderada” y 47.9 por ciento

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

estaban por encima de la línea de pobreza. Midiendo la pobreza en términos del bienestar económico, Husain encontró que “los programas de BRAC han podido no sólo reducir la intensidad y profundidad de la pobreza, sino que también han sido capaces de reducir su incidencia entre las participantes, aunque la reducción en incidencia es aparentemente modesta” (pág. 102).

BRAC ha realizado una investigación de impacto a largo plazo con comparación controlada desde 1992 en asociación con el Centro Internacional para la Investigación de la Enfermedad Diarreica (International Centre for Diarrhoeal Disease Research, Bangladesh). El análisis^{iv} muestra los siguientes resultados e impacto del trabajo de BRAC:

Estado nutricional de los niños. Se encontró que la persistencia de malnutrición severa de energía proteínica ha disminuido significativamente entre los niños de hogares miembros de BRAC, pero no entre hogares comparables que no son miembros.

Alimentos y gastos familiares. El patrón de distribución de alimentos dentro del hogar se examinó mediante la observación de una pequeña muestra de 25 hogares que consistían tanto de niñas como niños. Este ejercicio reveló que entre los hogares miembros de BRAC, era más común que las niñas recibieran igual tratamiento en términos de la distribución de alimentos. Los hogares de BRAC, además, gastaban significativamente más en el consumo de artículos alimenticios que los hogares pobres no miembros..

Planificación familiar. El uso actual de métodos de planificación familiar era mayor entre miembros de BRAC actualmente casados (57 %) que entre las parejas pobres fuera de BRAC (49.6%).

Educación. Se midieron los cambios en el nivel de educación de 1992 a 1993. Aunque se encontró que la educación básica había aumentado en todos los hogares, el aumento fue mucho mayor en los hogares miembros de BRAC y un mayor número de niñas había obtenido educación básica.

Sobrevivencia infantil. Se encontró que la tasa de sobrevivencia de niños en hogares que pertenecían a BRAC era mejor que la de niños en hogares no miembros y, de hecho muy similar a la tasa de sobrevivencia de niños de hogares no pobres. La ventaja de sobrevivencia asociada con la membresía a BRAC entre los pobres era, en gran parte, el resultado de diferencias de mortalidad en los primeros meses de vida.

El costo del programa de crédito de BRAC se calcula por separado de los programas educativos. El costo total de la entrega de servicios financieros incluye todos los costos finales de capital prestado a clientes, así como todos los costos de asistencia técnica externa. Con base en el desempeño financiero en 2000, se proyecta que el programa de crédito de BRAC será completamente auto-sostenible financieramente a partir del año 2001. Durante 2000, el programa de crédito estaba activamente expandiéndose de 3.2 a 3.64 millones de socios.

A partir del superávit generado mediante el programa de crédito y algunos de los programas sectoriales de BRAC (tales como la cría de aves, cultivo de seda y manejo social de los bosques), BRAC es capaz de financiar algunos de sus programas educativos. No obstante, actualmente, todos los componentes educativos del programa de desarrollo de BRAC son principalmente financiados por donaciones externas. En la medida de lo posible, BRAC ha empezado a coleccionar cargos de

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

servicio de sus clientes para ciertos tipos de capacitación (vocacional) o educación (para el curso en derechos humanos y asuntos legales); sin embargo, se espera que todos los componentes educativos y de capacitación dependan parcialmente de fondos externos por mucho tiempo.

Los OP de campo ahora se eligen y asignan a tareas y programas específicos en lugar de esperar que dominen todos los aspectos de los programas de desarrollo de BRAC. Hace unos pocos años, no existía tal división clara de responsabilidades. Cuando los mismos empleados eran responsables de todas las labores, los rigores del manejo eficiente de un programa de crédito significaban que otros sectores y labores tendían a descuidarse. Además, BRAC se dio cuenta que un OP que es bueno en la administración del crédito puede no necesariamente estar capacitado para llevar a cabo programas de concientización social y viceversa.

La administración del personal también es especializada, para que los OP de crédito y otros OP se reporten a diferentes empleados de las oficinas de área de BRAC, así como en la oficina principal. Dentro del PDB existen secciones de administración separadas para el microcrédito, salud y desarrollo social. La educación primaria informal trabaja como un programa completamente independiente a nivel de oficina principal, aunque se dirige a muchos niños de socias del PDB. Inicialmente todos los empleados de BRAC pasan por un programa de capacitación común para introducirlos a BRAC y a sus diferentes programas, valores centrales y métodos de trabajo. Enseguida, el personal recibe capacitación más especializada que es directamente relevante a su programa específico de trabajo. Periódicamente el personal recibe más capacitación para obtener nuevas habilidades o mantenerse al tanto de nuevos desarrollos en su campo o en la institución.

Los beneficios más obvios de la especialización dentro de BRAC son que el personal adquiere gran destreza en sus tareas particulares; no se descuidan tareas o programas; el personal puede asignarse a programas particulares dependiendo de sus habilidades e intereses; y existe claridad en cuanto a las labores que cada persona debe realizar. Las desventajas de tener empleados distintos a cargo de componentes distintos del PDB son que en ocasiones es difícil asegurar la coordinación entre los diferentes programas y, obviamente, el costo total de mantener personal separado y capacitación para cada programa es más alto que si un solo grupo de empleados se hiciera cargo de todos los componentes del PDB.

Existe gran apoyo a lo largo de la organización para afrontar el desarrollo con un método completo que lo abarque al mismo tiempo desde sus diferentes ángulos. El personal de campo de BRAF definitivamente ve una correlación entre la participación en los programas educativos, por un lado, y el uso exitoso del crédito y participación en las organizaciones comunales, por el otro. Aun si BRAC iniciara nuevamente, se comprometería a proporcionar un amplio paquete para promover el fortalecimiento social, económico y político de la gente pobre, especialmente las mujeres. Cuando BRAC ha dado más prioridad a una área (por ejemplo, actividades económicas o trabajo de movilización social) que a otra, las socias han mostrado y demandado que necesitan un paquete de servicios más integral, el cual pueda abordar varios de sus problemas, no simplemente una área de sus vidas. Esto procede del hecho que todas las áreas de vida de los pobres están interconectadas y que un mejoramiento general en su posición sólo es posible si se lucha en todos los frentes: salud, educación, administración de justicia, político y económico.

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

UN MODELO HÍBRIDO DE ADMINISTRACIÓN UNIFICADA Y ENTREGA PARALELA:

PRO MUJER—Bolivia

PRO MUJER^v es una organización no gubernamental fundada el 11 de marzo de 1990. Su misión es “Apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrados participativos para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria.” La institución proporciona servicios integrados en las áreas de crédito, desarrollo de negocios y salud. Un elemento importante en todos los servicios es la continua capacitación, la cual se establece como un pilar básico en el proceso de desarrollo personal y de grupo. Todos estos servicios se ofrecen a clientes de PRO MUJER agrupadas en Asociaciones Comunales (un modelo adaptado de la metodología de bancos comunales) y participan en la institución como clientes activas.

Las asociaciones comunales (AC) tienen un promedio de 23 socias, con un rango de 15 a 40 socias. Noventa y ocho por ciento de los clientes de PRO MUJER son mujeres. Las reuniones se celebran cada siete, catorce o veintiocho días, dependiendo de la edad del grupo y los términos de crédito bajo los cuales operan. Cada reunión dura dos horas, durante las cuales, de acuerdo a la agenda establecida, una parte se dedica a la organización, otra es una sesión de pagos y otra parte se dedica a la capacitación (en administración, desarrollo de negocios o salud), además de una sesión para abordar varios asuntos relacionados con las actividades del grupo.

Las socias de una AC se organizan en grupos solidarios y eligen un Comité Administrativo y un Comité de Crédito para facilitar la administración, implementación y control de recursos y servicios ofrecidos por la asociación comunal. Se eligen también gerentes comerciales y gerentes de salud para mantener las conexiones entre la AC y los servicios ofrecidos por PRO MUJER.

Las reuniones de AC se llevan a cabo en los centros de enfoque de PRO MUJER; a cada AC se le asigna una habitación. El consultor de salud y la oficina de desarrollo comercial se localizan en el mismo centro de enfoque y las clientes tienen acceso directo a estos servicios en los días de sus reuniones de AC. Más del 80% de las clientes viven a menos de media hora de camino de los centros de reunión y de las oficinas institucionales de PRO MUJER. La política de PRO MUJER es organizar grupos en zonas de influencia alrededor de cada centro de enfoque, para que los clientes no viajen grandes distancias para obtener los servicios.

Los servicios son entregados por equipos operativos, cada uno encabezado por un oficial de crédito-educador, quien supervisa a todos los asistentes de personal que ofrecen servicios en el centro de enfoque. Los asistentes de crédito aconsejan a las AC sobre la evaluación, otorgamiento y control de préstamos. Los asistentes comerciales ofrecen capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de negocios. Los asistentes de salud proporcionan capacitación en salud preventiva y servicios primarios de salud. Además, hay un técnico en negocios y un médico que ofrecen ayuda técnica al personal de estos servicios y se coordinan con los oficiales de crédito-educadores, cuya supervisión es operativa, no técnica.

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

Servicios financieros

El modelo de la asociación comunal es una adaptación del sistema de bancos comunales que permite desarrollo educativo, crecimiento y aprendizaje permanente y colectivo, en ambos componentes, económico y social. El componente de crédito de PRO MUJER se dirige exclusivamente a inversiones en actividades económicas remunerativas. PRO MUJER no otorga préstamos para consumo. Los montos de préstamos para miembros individuales varían de un mínimo de US\$50 a un máximo de US\$1,000. Un miembro puede recibir un nuevo préstamo de monto mayor siempre y cuando haya pagado el préstamo anterior satisfactoriamente.

PRO MUJER otorga un préstamo a la AC como grupo, y la AC hace los préstamos individuales a sus socias. El primer préstamo de la AC es a 12 semanas, el segundo a 16, el tercero y cuarto a 20, el quinto y sexto a 24 y del séptimo en adelante el plazo es a 28 semanas. Para los dos primeros préstamos, las socias individualmente pagan a su AC en abonos iguales cada semana. Para el tercer y subsiguientes préstamos, las socias pueden pagar dos veces al mes, pero sólo si los indicadores de la AC con respecto a organización, cohesión, administración y número de socias están a niveles aceptables.

Los préstamos pueden hacerse en bolivianos (moneda nacional), en cuyo caso la tasa de interés anual es de 48%, cargada a los saldos no pagados, sin cobro de comisión. Alternativamente, los préstamos pueden hacerse en dólares estadounidenses, con una tasa de interés del 30% anual en saldos sin pagar más una comisión del 2 por ciento.

Antes de recibir el primer préstamo, las socias de la AC participan en una capacitación de 10 horas para organizar la AC e impartir información sobre los términos del crédito y las reglas de la institución. Una vez concluida esta capacitación, la AC recibe su primer préstamo. Las reuniones de pago permiten que la capacitación continúe, con el objetivo de fortalecer la organización y administración de la AC. Las sesiones de capacitación en administración son de 30 minutos por reunión y, dependiendo de las necesidades de cada AC, pueden abarcar un total de cuatro a ocho horas durante el plazo de cada préstamo.

Todas las socias (y socios) de la AC que han recibido préstamos deben ahorrar. Para los primeros tres préstamos de la AC, la tasa de ahorro requerida es del 20% del valor del préstamo; para los tres siguientes préstamos es de 15% del préstamo; luego, para los siguientes tres préstamos se requiere un 10%. Sin embargo, la AC, por acuerdo de todos los miembros, puede ahorrar a una tasa más alta de la requerida por PRO MUJER con el fin de fortalecer su fondo de ahorro. Además de los ahorros requeridos por PRO MUJER y por la AC, las socias tienen la opción de depositar ahorros voluntarios, los cuales no tienen tope mínimo o máximo y pueden depositarse o retirarse por solicitud durante cualquiera de las reuniones de la AC. Los ahorros voluntarios de un miembro ganan un interés fijo del 13% anual, calculado anualmente y distribuido entre los pagos del dividendo.

Cada miembro es un “accionista” de la AC y recibe dividendos de las ganancias de la AC en igual proporción a su parte del total de ahorros requeridos depositados. Las ganancias de la AC incluyen el interés pagado a su cuenta en un banco comercial y el interés pagado por socias que

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

toman “préstamos internos” del fondo de ahorros (requeridos) de sus AC. Los dividendos se calculan y distribuyen al cierre exitoso de cada préstamo a la AC.

Servicios no financieros: desarrollo de negocios y servicios de salud

El **desarrollo de servicios** tiene dos componentes. Primero, se ofrece capacitación en las reuniones de la AC, un total de tres a seis horas durante el plazo de un préstamo. Estas son sesiones motivadoras e informativas sobre mejoramiento y desarrollo de habilidades para negocios entre las participantes. Segundo, hay asistencia técnica que consiste en consulta individual con las clientes, comenzando por un diagnóstico del negocio y el establecimiento de un programa de mejoras que se realizarán gradualmente. Finalmente, hay visitas de seguimiento para ajustar el programa recomendado.

El **servicio de salud** también tiene dos componentes y ambos informan y orientan a las clientes con respecto a métodos anticonceptivos, embarazo y parto y enfermedades transmitidas sexualmente, incluyendo VIH/SIDA. Primero, se ofrece tanto capacitación de grupo como consulta individual. Las sesiones participativas de grupo duran 30 minutos y se trata un tema por sesión. Durante el plazo de cada préstamo se ofrecen tres a seis horas de capacitación en salud preventiva en cada AC. El personal de salud ofrece consultas individuales a mujeres o parejas.

La institución tiene una unidad de capacitación que periódicamente desarrolla, evalúa y ajusta el contenido del programa y los materiales de capacitación y mantiene dicho programa alineado con las necesidades de las socias del AC. El material producido se dirige específicamente a la población objetivo empleando métodos didácticos participativos. Esta metodología extrae conocimiento que las clientes poseen, lo analiza, introduce nueva información y la contrasta con la experiencia del grupo, generando así nuevo conocimiento y nuevas actitudes. Todo esto se realiza mediante varias actividades que facilitan las percepciones mediante vías múltiples y la integración participativa.

El segundo componente consiste en servicios primarios de salud, para lo cual el servicio de salud proporciona habitaciones para consulta y personal médico capacitado. El servicio de salud organiza campañas frecuentes de consulta para la detección temprana de cáncer de pecho y cervical, así como enfermedades transmitidas sexualmente, para que las pacientes puedan recibir el tratamiento apropiado y seguimiento. El servicio de salud coordina sus actividades con otras instituciones de servicios comunitarios de salud. La demanda de información y servicios relacionados con el VIH/SIDA está en aumento. Para métodos anticonceptivos, el servicio de salud ofrece a las parejas la oportunidad de decidir qué método utilizar y recibirlo en una misma consulta. Las parejas que deciden seguir un método natural reciben orientación sobre su uso y seguimiento individualizado para asegurar el empleo correcto del método.

Impactos en los clientes y desempeño del programa

La población objetivo de los servicios de PRO MUJER corresponde al umbral y niveles moderados de pobreza reportados por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia. Las nuevas

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

socias de una AC son casi únicamente mujeres socio-económicamente marginadas sin un negocio o con sólo un micro-negocio, quienes cuentan con acceso limitado al crédito, bajos ingresos familiares, pocos recursos económicos y muy poca o ninguna educación. El 50% de la población de la cual provienen las socias de AC ha sufrido una crisis alimenticia familiar durante el año anterior.

Después de varios años de proporcionar servicios financieros y no financieros, PRO MUJER realizó evaluaciones de impacto^{vi} que mostraron que el volumen de ventas, las ganancias y el ingreso familiar eran significativamente más altos entre socias de AC que en el grupo control. Las socias de AC tenían también más capital para operaciones e inversiones en inventario y era más probable que tuvieran tiendas, puestos u otros puntos fijos de venta.

Las socias de AC tienen mayor acceso a información sobre salud familiar y reproductiva y más probabilidad de llevar a sus hijos al doctor tanto para cuidado preventivo como curativo. La posesión de vivienda y acceso a servicios de drenaje y teléfono son más altos. Es más probable que las socias de AC expandan o diversifiquen sus negocios y hagan la diferencia entre las actividades que son para el negocio y las que son para la familia. Son más propensas a participar en actividades y organizaciones comunitarias en comparación con el grupo de control, e incluso a mantener puestos ejecutivos.

Los beneficios identificados parecen ser el resultado de la entrega integrada de servicios. Las evaluaciones de satisfacción de la clientela indican que hay demanda y aceptación por este tipo de oferta integrada y que se da un alto valor tanto a los servicios financieros como a los no financieros. No existe evidencia que la calidad de ambos tipos de servicios haya sufrido debido a su integración.

PRO MUJER no había llevado control separado de los servicios financieros y no financieros hasta que un nuevo sistema de información, recién instalado, permitió el control financiero de cada centro de enfoque para el personal institucional y para los servicios financieros y no financieros como centros de costo. Las fuentes de ingresos se utilizan separadamente para cada uno de estos tipos de servicios y el programa mantiene información contable separada por fuente de financiamiento. Los costos por servicios financieros incluyen todos los gastos financieros, pero no aquellos para la asistencia técnica externa.

Los años fiscales 1999 y 2000 constituyeron un periodo de expansión rápida del programa de servicios—sólo en 2000 hubo un aumento neto de 7,152 clientes, en ambas áreas de servicio, anterior y nueva. La autosuficiencia operativa, calculada solamente para el centro de costo de servicios financieros, de manera correspondiente bajó de 121% en 1998 a 95% en 1999 y luego a 94% en 2000.

Los servicios no financieros representan 30% de los costos durante el año fiscal 2000. Sólo 20% de los costos por servicios no financieros se cubrieron por ingresos generados directamente por estos servicios. En el futuro se planea que el ingreso financiero y el ingreso por servicios no financieros cubrirán los costos de los servicios no financieros. Pero hasta que esto se logre, PRO MUJER tiene planes de sostenibilidad basados en contribuciones por parte de la comunidad, en

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

sus propios fondos y en nuevo financiamiento. La sostenibilidad de los servicios no financieros es una prioridad institucional porque favorece completamente a los clientes y porque fortalece y mejora cualitativamente el desempeño del servicio de crédito.

Como se indicó anteriormente, los asistentes de personal que trabajan directamente con clientes se especializan en el servicio que ellos entregan. El apoyo técnico también es especializado. Por otro lado, el trabajo de personal de supervisión y gerencia de nivel medio unifica todos los servicios de los centros de enfoque y niveles organizativos más altos. Con este modelo, cada oficial de crédito-educador puede supervisar 90 AC (aproximadamente 2,250 miembros) con tres asistentes de crédito y dos asistentes de servicios no financieros (para desarrollo de salud y negocios).

Se ha desarrollado un sistema de monitoreo y control por equipo operativo y por servicio, el cual se implementa durante las reuniones de equipos y de áreas. Ahí se analiza el cumplimiento de metas y se proponen estrategias para mejorar la entrega de servicios y mantener vínculos de coordinación. Esta información y análisis se consolidan mensualmente en una reunión regional en la cual se presentan informes por equipo y por servicio y se analizan las dificultades y limitaciones. Finalmente, se definen estrategias para mejorar el trabajo del mes siguiente y para resolver los problemas detectados.

El director ejecutivo y la gerencia, así como el resto del personal y sus equipos, se identifican con la misión institucional de entregar servicios integrados. El trabajo en equipo proporciona fuerte apoyo para este tipo de método. El principal motivo para realizar este método es que existe evidencia de que la población con la cual trabaja PRO MUJER tiene necesidades que van más allá de una respuesta a problemas económicos. Su condición de marginación social es cardinal y, por lo tanto, la intervención a esta población debe ser integral para poder dar resultados reales. Los resultados de las distintas evaluaciones realizadas han demostrado a la gerencia y personal de campo el valor de este tipo de intervención y el impacto positivo que tiene en las vidas de las clientes, en el programa mismo y en la institución. Si PRO MUJER fuera a comenzar nuevamente desde el principio, ofrecería servicios integrados como lo hace ahora.

ⁱ Para obtener información adicional sobre FUCEC-Togo, comunicarse a: B.P. 3541, Lomé-Togo (Tel: 228 21-06-32 / 22-25-74; E-mail: fucec@café.tg)

ⁱⁱ Para obtener información adicional sobre BRAC, comunicarse a: 75 Mohakhali Commercial Road, Dhaka-1212, BANGLADESH (Tel: 880 2 882-4180; Fax: 880 2 882-3542; E-mail: rdp@bracbd.net)

ⁱⁱⁱ Husain, A.M. Muazzam. 1998. “Poverty Alleviation and Empowerment: The Second Impact Assessment Study of BRAC's Rural Development Programme.” BRAC Printers: Dhaka.

^{iv} Rashid, Sabina, Mushtaque Chowdhury and Abbas Bhuiya. 1995. “An inside look at two BRAC schools in Matlab,” BRAC-ICDDR,B Working Paper No.8.

Nasreen, Hashima et al. 1996. “An assessment of Client's knowledge of family planning in Matlab.” BRAC-ICDDR,B Working Paper No. 13, Dhaka.

APÉNDICE A (Continuación)
TRES ESTUDIOS DE CASO

Roy, Rita Das et al. 1998. “Does involvement of women in BRAC influence sex bias in intra-household food distribution?” BRAC - ICDDR,B Working Paper No. 25. Dhaka.

Ahmed, Syed MASud et al. 1998. “Two studies on health care seeking behaviour and sanitation practices of BRAC member and non-member households in Matlab, Bangladesh.” BRAC- ICDDR,B Working Paper no 22. Dhaka.

^v Para obtener información adicional sobre PRO MUJER, comunicarse a: Calle 9 N° 455. Edif. “El Zodiaco” Of. 10 Planta Baja., Zona Obrajes, La Paz–Bolivia (Telephone: 591 2 784711; Fax: 591 2 784942; E-mail: lapaz@pro-mujer.org o Directora Ejecutiva: cvelasco@pro-mujer.org

^{vi} Claire, P. 2000. “Evaluación del Impacto del Programa Integrado de Capacitación y Crédito de PRO MUJER, El Alto. PRO MUJER, La Paz (en impresión).

Claire, P., M. Mollinedo, and S. Paredes. 2000. “Evaluación de Resultados del Programa de Capacitación y Crédito de PRO MUJER en Cochabamba.” *Informe a Entidades Financieras*