

## APÉNDICE E

### CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO

#### ADICIONES A LAS MICROFINANZAS: SOBRECARGA DEL SISTEMA Y COMPLEMENTARIEDAD DE LOS SERVICIOS

La principal ventaja del microcrédito a grupos—por ejemplo los bancos comunales—como un vehículo para ofrecer servicios unificados, es que brinda a personas de muy bajos recursos un forum para actividades “extra” durante las reuniones regulares del grupo. El microcrédito tiene el potencial real de financiar completamente las actividades de este forum mediante ingresos generados por los intereses de las operaciones de crédito. Sin embargo, el microcrédito para los pobres es un negocio de alto volumen y bajo margen de ganancias. Su flujo de ingresos puede apoyar sólo un número muy limitado de actividades “extra.” Algunas actividades, tales como los *servicios* de salud, requerirían personal adicional especializado que atendiera las reuniones, lo cual aumentaría dramáticamente los costos de salarios y viajes hasta niveles insostenibles. Es probable que sólo las actividades que pueden llevarse a cabo durante las reuniones regulares de los grupos y ser administradas por el agente de campo sean sostenidas económicamente por el microcrédito como negocio. E incluso estas actividades apropiadas “extra” podrían alargar demasiado la duración de las reuniones, aumentando considerablemente el costo de oportunidad para las clientes (que podrían dedicar ese tiempo a sus negocios o al cuidado de sus niños) o para los agentes de campo (quienes podrían atender más reuniones durante el día).

Una institución que busca una estrategia financiera sostenible para la entrega unificada de servicios de microcrédito y educación, tendría la tendencia a sobrecargar el sistema de entrega. Freedom from Hunger ilustra el problema de la sobrecarga con una analogía en la cual las operaciones de crédito representan una locomotora que lleva vagones de carbón (actividades remunerativas financiadas por el crédito, actuando como combustibles de la locomotora con los pagos de intereses) y jala a uno o más vagones de carga (temas educativos). La locomotora puede jalar sólo un cierto número de vagones de carga. Sin embargo existen demasiados servicios cruciales y temas educativos que el pobre necesita y demanda. Se requiere tomar decisiones difíciles.

Generalmente el personal administrativo del microcrédito puede solamente proporcionar *educación*, no *servicios*. Y no todos los tipos de educación son adecuados. Por ejemplo, algunos requieren demasiado tiempo o experiencia para que un usual agente de campo los incorpore a una reunión de microcrédito. Los proveedores de *Crédito con Educación* se han abstenido de dar capacitación tradicional en alfabetismo, a pesar de la clara importancia del alfabetismo y aritmética para la auto-administración de los bancos comunales y la severa falta de estas destrezas entre las mujeres de la mayoría de las áreas rurales. La razón es que los programas tradicionales de alfabetismo involucran sesiones frecuentes, de larga duración, guiadas por educadores capacitados. Sin embargo, innovaciones recientes en la enseñanza de alfabetismo están abriendo la posibilidad de unificar esta enseñanza con las microfinanzas de grupo.<sup>i</sup>

Algunos tipos de educación promueven el uso de servicios, como la vacunación, que deben ser ofrecidos por una institución de servicio distinta. La manera ética de ofrecer ese tipo de

**APÉNDICE E (continuación)****CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO**

educación o promoción es solamente cuando los servicios correspondientes están disponibles en la localidad y son de calidad adecuada. Los temas educativos más ampliamente aplicables son aquellos que motivan acciones que la gente que atiende las reuniones puede realizar con sus propios recursos, siendo aumentados por ingresos apoyados por el crédito y la acumulación de bienes. Algunos ejemplos son la prevención y cuidado de la diarrea, amamantamiento, alimentación de bebés y niños y otros tópicos que promueven un cambio de comportamiento entre las madres y otras personas que cuidan niños y no dependen de un apoyo confiable por parte de otros proveedores de servicios.

**Recursos humanos: contratación, capacitación y supervisión**

El ingrediente clave del modelo comercial de entrega unificada de servicios es el *trabajador de campo*, quien de hecho se reúne con los grupos de mujeres que toman préstamos y ahorran en las reuniones de grupo para la entrega del servicio de microcrédito y educación. El gran reto del modelo es contratar, capacitar y supervisar a un gran número de agentes de campo locales con un sueldo razonable que puedan de manera cómoda jugar el doble papel que el servicio unificado demanda.

Por un lado, el empleado de campo debe saber capacitar e imponer con firmeza las políticas y prácticas de crédito para motivar los pagos puntuales. La autodisciplina del agente de campo frente a las peticiones especiales frecuentemente legítimas (y a veces no) de concesiones humanitarias, es esencial para mantener la integridad del sistema de crédito. Si se hacen concesiones especiales para algunas prestatarias permitiéndoles el retraso en sus pagos, entonces se debilita la motivación de pagar a tiempo de todas las prestatarias. Esto es especialmente verdadero cuando el pago es asegurado sólo mediante garantía mutua dentro de grupos solidarios. Las excepciones concedidas a ciertos individuos crearán dificultades para muchos otros.

Por otro lado, cada agente de campo debe ser un “moderador” e involucrar al grupo en un programa de aprendizaje más amplio que requiere bastante compasión. El agente de campo tiene que ilustrar un tema o problema con una historia, una representación teatral corta, una imagen o algún otro medio y luego envolver al grupo en una discusión de lo que las participantes han observado en la ilustración del tema, lo que piensan sobre el mismo, cómo éste afecta sus vidas personales y familiares y lo que pueden hacer para cambiar la situación que ellas encuentran personalmente difícil. Usualmente la discusión abarca varias reuniones que orientan al grupo hacia ideas para hacer cambios y confrontar los obstáculos que ciertamente encontrarán a medida que tratan de cambiar. Este proceso debe emplear los principios de la buena pedagogía participativa para adultos: basándose en las experiencias personales de las socias del grupo y resaltando a quienes han tenido experiencias positivas en la confrontación del tema que se está tratando, ya sea el tratamiento exitoso de la diarrea infantil, sobreponerse a la resistencia de dar sólo leche materna a recién nacidos, o hablarle a su esposo sobre el uso de métodos anticonceptivos modernos. El agente de campo necesita formar una alianza con estas “desviaciones positivas” de la norma para formar una red de apoyo al cambio de todo el grupo.

**APÉNDICE E (continuación)****CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO**

La oportunidad educativa ofrecida por las reuniones semanales y la continuidad a largo plazo de los grupos está equilibrada por la necesidad de que cada sesión de aprendizaje sea breve. Resulta problemático mantener cortas las reuniones para evitar un “costo de oportunidad” indebido para las clientes, especialmente ya que entre más participativa sea la educación, más éxito puede tener, pero también puede tomar más tiempo. Cualquiera que haya moderado una discusión animada sabe qué difícil es ajustarse a un periodo de tiempo determinado, especialmente uno tan corto como 20 a 30 minutos. La destreza del agente de campo como moderador es crítica para mantener la integridad y dinámica de las sesiones de aprendizaje y respetar el tiempo de las socias del banco comunal.

Este papel doble de “moderador estricto y comprensivo” parece ser un alto mandato. Cumplir con el mandato requiere métodos poco usuales para contratar, capacitar y supervisar a un gran número de agentes de campo. No existe una razón inherente por la cual estos papeles deban ser incompatibles. Pero la institución debe tener un compromiso desde sus niveles más altos hasta los más bajos de lograr que este doble papel funcione, un compromiso que se filtra a todos los aspectos de la contratación, capacitación y apoyo a los agentes de campo.

Durante la década pasada Freedom from Hunger, sus afiliados y otros practicantes de la estrategia *Crédito con Educación* han desarrollado una variedad de métodos para contratar exitosamente a un gran número de agentes de campo que pueden jugar este doble papel. Los lineamientos operativos y métodos de capacitación han sido mejor desarrollados y documentados por Vor der Bruegge y Stack.<sup>ii</sup> Sin embargo, todavía existe mucho que aprender por las personas con la determinación de entregar un servicio unificado.

En particular, los métodos (y su documentación) de contratación y supervisión continúan siendo un reto de innovación y aprendizaje. Una importante pregunta es: ¿Quién tiene la probabilidad de ser un buen agente de campo? ¿Hay un perfil de personalidad o educación para el candidato ideal? De ser así, todavía no ha sido identificado. Pero hasta ahora la experiencia indica que no cualquier persona puede capacitarse para ser un “moderador estricto y comprensivo.” Reconociendo que la contratación y la capacitación son siempre imperfectas, los supervisores de agentes de campo deben poder reconocer a un buen “moderador estricto y comprensivo” cuando lo ven en acción. El consejo, la re-capacitación y la exclusión de los agentes con más bajo desempeño son obligatorios para construir y mantener un exitoso sistema unificado de entrega de servicios. Los supervisores deben estar comprometidos a salir al campo a presenciar y actuar con base en el desempeño de los agentes de campo. Esto es tan crucial para el éxito como cualquier otra forma de “auditoría interna” para asegurar un buen desempeño del programa.

**Las presiones de la administración con miras a la sostenibilidad financiera**

En el modelo de entrega unificada de servicios de microcrédito y educación, el microcrédito es el vehículo que carga la responsabilidad hacia la sostenibilidad financiera. La disciplina administrativa requerida para el sistema unificado es conducida fundamentalmente por los rigores de administrar el microcrédito como un negocio de alto volumen y bajo margen de

**APÉNDICE E (continuación)****CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO**

ganancias. En otras palabras, el método unificado requiere absolutamente una orientación comercial emprendedora. Las instituciones tradicionales de servicio social acostumbradas al apoyo de donaciones públicas o privadas, con frecuencia encuentran muy difícil adoptar esta orientación, que implica un cambio mayor de la cultura institucional afectando todos los niveles de administración. Parece especialmente difícil adoptar la orientación comercial sin abandonar o comprometer al mismo tiempo la misión social de la institución. Los sistemas exitosos de entrega unificada de servicios deben encontrar un equilibrio entre la efectividad financiera y el impacto social adecuado. Existen por lo menos dos razones por las cuales es difícil lograr este equilibrio.

Primero, los administradores tienden a verse influenciados por el desempeño que puede medirse o percibirse fácil y frecuentemente y no por el que desafía tal tipo de medición. El desempeño financiero puede seguirse con relativa facilidad, principalmente porque existe buen consenso sobre lo que debe medirse y cómo debe medirse, apoyado por toda una industria contable. En contraste, la medición del impacto social es mucho más difícil. Existe tal diversidad de objetivos específicos del impacto social entre una institución y otra que hay poco consenso sobre qué debe medirse. Y esta diversidad hace muy difícil que se dediquen tiempo y recursos suficientes a unos pocos objetivos o variables para desarrollar métodos costo-eficientes de medición y control. Esto deja al monitoreo del desempeño de impactos sociales muy por detrás del monitoreo del desempeño financiero en términos tanto de validez como de utilidad para los administradores.

Segundo, los donantes tienden a financiar programas o, en este caso, negocios que empiezan y que siguen lineamientos sectoriales. Ellos tienden a financiar ya sea el microcrédito o la educación, pero no ambos. Los administradores tienen una inclinación natural a favorecer la fuente dominante de financiamiento. Si éste proviene principalmente de los clientes que pagan por el servicio, la gerencia se inclinará hacia la satisfacción de sus necesidades inmediatas, en lugar de sus necesidades a largo plazo. Sin embargo, esta saludable inclinación hacia el mercado (clientes) raramente prevalece en los primeros años de un negocio que inicia, porque gran parte del financiamiento para gastos iniciales proviene de donantes e inversionistas, no de los clientes. En años recientes los financiadores del microcrédito han puesto su atención en la efectividad financiera y han presionado fuertemente a los operadores de microcrédito para que adquieran la autosuficiencia financiera rápidamente. Este logro requiere un énfasis en la rápida expansión, una estructura de costos muy clara y sistemas sofisticados de manejo de información financiera. Igualmente, estos donantes han indicado poco interés en las innovaciones en la entrega de servicios o en la evidencia del impacto social e incluso de la satisfacción de los clientes (aparte de la voluntad de los clientes de pagar por el servicio y continuar buscándolo). La gerencia, por lo tanto, tiene poco o ningún incentivo o medios para desarrollar indicadores de impacto social y sistemas internos para observar el progreso relacionado con estos indicadores. En lugar de esto, los sistemas de manejo de información tienden a mirar hacia adentro y ser incompletos, enfocándose mucha más en el avance hacia las *metas* de la *institución* y no las de los *clientes*. Ya que el microcrédito es la “locomotora” en la entrega de servicios unificados, los donantes para el microcrédito han sido los inversionistas dominantes en el desarrollo de entrega unificada de

**APÉNDICE E (continuación)****CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO**

servicios de microcrédito y educación. Por lo tanto, ha habido una inclinación natural por parte de la gerencia hacia el logro de la eficiencia financiera y el alejamiento de la misión social.

**La dificultad de la programación inter-sectorial**

Se reconoce ampliamente que el desarrollo social y económico requiere múltiples intervenciones dentro de múltiples sectores de servicios de desarrollo. Es común la retórica que favorece la programación interdisciplinaria o los vínculos entre sectores. Sin embargo, todo mundo sabe que en la práctica, la realidad es distinta. Los profesionales del desarrollo están capacitados principal o solamente en un sector, porque así es como operan las instituciones educativas. Las burocracias de donantes para el desarrollo, de manera correspondiente, se organizan de acuerdo a líneas sectoriales. Aun cuando las divisiones se marcan de acuerdo a líneas geográficas, la política, el dinero y avance profesional dentro de cada división geográfica tiene una fuerte tendencia a fluir a lo largo de “tubos de cocina” (*stovepipes*, según el léxico actual de USAID) de un solo sector en lugar de lateralmente entre sectores. El mismo “entubamiento” programático institucional y de desarrollo es común en las estructuras de organizaciones privadas voluntarias y organizaciones no gubernamentales. Sin importar que estas distinciones sectoriales no tienen significado alguno en las vidas de los pobres, ellas definen la organización de servicios de desarrollo para este grupo social. Son las venas (como en la madera) a través de las cuales debe imponerse la programación inter-sectorial.

La programación entre sectores requiere un compromiso especial, no porque sea inherentemente difícil, sino porque es tan distinta a lo que la mayoría de nosotros conocemos. Se requiere que los gerentes, instructores y supervisores de sistemas de entrega unificada de servicios hagan un esfuerzo conciente de pensar y actuar en un contexto inter-sectorial y, por lo tanto, de manera creativa.

---

<sup>i</sup> Lynn Curtis, de Laubach Literacy International, reporta que LLI ha estado incluyendo la alfabetización en los programas para otros temas, tales como la salud familiar y microfinanzas, para que las personas que se educan tengan motivación de aprender a leer con el fin de aprender estos otros temas ( ver el libro de Lynn Curtis titulado *Literacy for Social Change – Alfabetismo para el Cambio Social*). Un amplio rango de agentes de acción comunitaria puede implementar esta nueva técnica. Marcia Odell de Pact reporta desarrollos similares en alfabetismo ofrecido por Pact en Nepal, como parte del Women’s Empowerment Program (WEP) (programa de fortalecimiento personal de la mujer). De hecho, WEP está integrando el alfabetismo con los servicios de bancos comunales. Grupos de Auto Ayuda (GAA) compuestos por mujeres, se involucran en alfabetización apoyados por un empleado dedicado a temas de fortalecimiento personal de una ONG local, utilizando libros nuevos o usados que las socias del GAA adquieren y estudian con la asistencia de miembros de la comunidad que saben leer (capacitados por el programa anterior de Pact Nepal llamado WORD). El empleado de la ONG visita los GAA sólo cada dos semanas, pero los grupos se reúnen casi diariamente para sus clases de alfabetización. Estos GAA son también grupos de ahorro. La serie de libros para alfabetización de Pact Nepal, llamada *Mujeres de Negocios* enseña a estos grupos de ahorro cómo formar su propio banco comunal, administrar ahorros, dar préstamos de los ahorros de grupo a sus miembros y administrar mejor sus microempresas. En contraste con el *Crédito con Educación*, donde los bancos comunales son el vehículo para la educación, en este caso la promoción de ahorro y la alfabetización mediante los GAA son el vehículo para otorgar préstamos de tipo comunal. Con base en esta estructura de grupos de

**APÉNDICE E (continuación)****CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LA OFERTA AUTO-FINANCIADA DE MICROFINANZAS EN UNIÓN CON OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO**

---

base o GAA, 125,000 mujeres de Terai en Nepal se han integrado a los bancos comunales en sólo 18 meses. Treinta y cinco por ciento de las mujeres participantes tienen préstamos de sus grupos, con una tasa de recuperación del 97% a 24% de interés anual. Esta parece ser una innovación prometedora para la integración de las microfinanzas y la educación. Sin embargo, es muy pronto para evaluar definitivamente el potencial de este modelo dentro, y mucho menos fuera de Nepal. Una mayor preocupación es la necesidad de financiamiento externo para el crédito, ya que es probable que las mujeres soliciten más crédito del que los ahorros de grupo pueden financiar (cerca de US\$10 por socia del GAA). Otra preocupación se relaciona con la sostenibilidad institucional y financiera. WEP y Pact Nepal dependen completamente del financiamiento por donaciones y ninguno de los dos tiene prospectos actuales de capturar ingresos a partir de las operaciones de crédito de los GAA. Las ONG locales pueden estar en la posición de proporcionar mediación financiera entre los bancos y los GAA y tal vez podrían capturar ingresos suficientes a partir de esta mediación para apoyar a los trabajadores de ONGs en los GAA y la producción y venta de los libros de *Mujeres de Negocios*. El apoyo a esta estructura sería de un costo notablemente bajo. El modelo de entrega de servicios merece cuidadosa atención a medida que desarrolla soluciones para enfrentar estos retos.

<sup>ii</sup> Vor der Bruegge, Ellen, Kathleen E. Stack, and Christopher Dunford (1999) *Credit with Education Learning Game*. Freedom from Hunger, Davis, CA (a la venta por: Pact Publications, E-mail: [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org))

Vor der Bruegge, Ellen and Kathleen E. Stack (1999) *Credit with Education Field Agent Operations Manual*. Freedom from Hunger, Davis, CA (a la venta por: Pact Publications, E-mail: [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org))