

Innovaciones desde el campo:

Un resumen osadamente breve sobre un fenómeno de enormes proporciones

John K. Hatch
con Sara R. Levine y Amanda Penn

Contemplemos lo que rápidamente se está convirtiendo en la más grande empresa de auto-ayuda en la historia de la humanidad—llevar la esperanza, dignidad y empoderamiento a decenas de millones de las familias más pobres del mundo. Contemplemos un movimiento con alcance global, el cual ha penetrado más allá de los barrios bajos y mercados citadinos y ha llegado hasta las aldeas más aisladas. Contemplemos una industria que abarca miles de organizaciones no-lucrativas (ONG), uniones de crédito, bancos públicos y privados y una infraestructura de cientos de miles de grupos solidarios de préstamo basados en comunidades que están habilitando a muchos de los hogares más necesitados del mundo para que generen los ingresos adicionales y ahorro necesarios para mantener a sus hijos vivos, bien nutridos, saludables y capaces de atender la escuela. Contemplemos una profesión que ofrece una estrategia para romper el círculo vicioso de la pobreza que, en teoría, es simple y convincente, pero en la práctica es extremadamente difícil de implementar—primero, porque implica una miríada de adaptaciones a escenarios culturales, metodologías y estructuras institucionales altamente distintos, enfrentando al mismo tiempo retos técnicos complejos que involucran servicios al cliente, aumentos en escala, finanzas, evaluación, gobernabilidad, capacitación, asistencia técnica, reglamentación del gobierno, inestabilidad política, disturbios cívicos y desastres naturales.

Cuando la Campaña de la Cumbre del Microcrédito se lanzó en 1997—con la meta a nueve años de proporcionar servicios financieros a 100 millones de las familias más pobres del mundo—contaba con 1,700 miembros en el ámbito mundial, de los cuales 800 pertenecían al Consejo de Agentes del Microcrédito organizado por la Campaña. Cinco años después, el número total de instituciones que se han unido a la Campaña sobrepasa 4,500, de las cuales más de 2,800 (y el número continúa creciendo) se han unido al Consejo de Agentes del microcrédito.¹ Estos asombrosos números representan una diversa gama de instituciones—públicas y privadas, indígenas e internacionales, lucrativas y sin fines de lucro, independientes y pertenecientes a redes, urbanas y rurales, reguladas y no reguladas. En su conjunto estas instituciones muestran muchas diferencias con respecto a su enfoque en clientes, su misión, estrategias, productos y servicios, financiamiento, supervisión, experiencia gerencial, sofisticación técnica y estructuras de gobernabilidad. En un grado cada vez mayor, el rápido aumento del número de instituciones de microfinanzas (IMF) *no* es simplemente el resultado de minúsculas ONGs nuevas creadas para servir a los pobres. Por el contrario, muchas de las nuevas IMF, o por lo menos las más grandes que inician, son instituciones *existentes* (principalmente bancos) que se están reestructurando a sí mismas para buscar nueva clientela entre los segmentos de bajos ingresos del mercado de servicios, los cuales hasta ahora habían sido considerados como no bancables e ilegibles para el crédito.

La mera cantidad y variedad de estos practicantes del microcrédito ya está produciendo intensa competencia, incluyendo la saturación de mercados en un creciente número de localidades. También están estimulando la expansión de innovaciones y, en unos cuantos casos, logrando avances asombrosos en la escala y profundidad de su difusión. Tal competencia e innovación son buenas noticias para los clientes mediana y profundamente pobres, porque su rango de opciones está creciendo constantemente. A medida que estos clientes salen a la compra de los productos y servicios microfinancieros que mejor se ajustan a sus necesidades, tal comportamiento estimulará aún más la competencia e innovación. También están

¹ Tomado de la base de datos de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito, 20 de mayo de 2002.

ocurriendo varios *tipos* distintos de innovaciones. En primer y más importante lugar están las mejoras que se están haciendo a los productos tradicionales de préstamo y ahorro, así como a los productos complementarios tales como el seguro. A su vez, estos cambios han conducido, en algunos casos, a grandes cambios en la estrategia de negocios de las IMF—como la fusión de las infraestructuras de ramas bancarias comerciales con las infraestructuras de préstamo a grupos con base comunitaria, en su mayor parte creadas por las ONG que dan servicio a los pobres. Muchas innovaciones están ocurriendo también *fuera* del área de servicios financieros, cuando las IMF crean “alianzas estratégicas” con ONGs o compañías que ofrecen canalizar servicios complementarios al cliente, tales como capacitación en habilidades de negocios, cuidado a la salud, nutrición, agua y aspectos sanitarios, vivienda, educación, derechos humanos, alfabetización y muchos otros. Al mismo tiempo están sucediendo innovaciones igualmente importantes en la administración, financiamiento, gobernabilidad, evaluación y estado legal de las mismas instituciones ejecutoras. Incluso el perfil tradicional de los clientes está cambiando, ya que algunas IMF ya no buscan únicamente servir a las familias pobres o más pobres (según lo determinen los criterios de ingresos o bienes), sino a los grupos más vulnerables o marginales dentro de esta amplia población—tales como niños de la calle, adultos jóvenes, familias con enfermedades crónicas, ancianos, refugiados, víctimas de desastres naturales o terrorismo, poblaciones rurales, obreros rurales sin empleo, proscritos y grupos tribales.

Enfrentados por un lado con tal riqueza de innovaciones y por otro con la limitación de espacio, los autores intencionalmente eligieron amplitud en lugar de profundidad. En lugar de abarcar unas cuantas innovaciones en detalle, hemos descrito más superficialmente casi cuatro docenas de innovaciones. Para contraponer la tendencia de poner un énfasis desproporcionado en los productos y servicios al cliente, hemos creado cinco categorías adicionales de innovación—finanzas, administración y gobernabilidad, evaluación de programas, y respuesta a emergencias. A fines de enero de 2002 los autores enviaron una petición por correo electrónico a la lista de socios de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito. Recibimos aproximadamente 60 respuestas, de las cuales seleccionamos 20 de las mejor documentadas o más interesantes innovaciones. Una segunda fuente (cerca de diez casos) provienen de las IMF a las que se les otorgaron donaciones por su innovación bajo el Programa del Reto de Innovación a Favor del Pobre (*Pro-Poor Innovation Challenge Program*) de CGAP (*Consultative Group to Assist the Poorest*—Grupo Consultivo para Asistencia a los Más Pobres). Una tercera fuente (cinco casos) fueron estudios de caso obtenidos mediante contacto directo con representantes de IMF que atendieron la Quinta Conferencia Anual de la Microempresa llevada a cabo en la Universidad Brigham Young del 14 al 16 de marzo de 2002. Una cuarta fuente fue el manual borrador de SEEP titulado “Nuevas Direcciones en Finanzas para la Pobreza” (*New Directions in Poverty Finance*), el cual principalmente revisa la innovación que ocurre en los programas de Bancos Comunes. Y finalmente, varias innovaciones se “descubrieron” mediante investigación en el Internet sobre programas de microfinanzas en ciertas regiones y países. Desafortunadamente, debido a estas diversas fuentes de nuestro informe, no pudimos estructurar las respuestas de tal forma que respondieran a un conjunto uniforme de preguntas sobre el contexto de las innovaciones recibidas—tales como (1) antecedentes y alcance del programa innovador, (2) problema que se abordaba, (3) costo, (4) prueba de la efectividad, (5) riesgos y desventajas, etc. Este tipo de profundidad en el contenido tendrá que incorporarse en esfuerzos futuros que documenten las innovaciones de nuestra extensa industria.

Reconocemos que tal vez nos propusimos una “misión imposible.” Sin duda muchos lectores estarán decepcionados de que la mayoría de nuestras descripciones de innovaciones individuales han sido, por necesidad, limitadas a un solo párrafo. Los lectores personalmente familiarizados con los casos que hemos escogido, inevitablemente encontrarán fallas en la veracidad de las descripciones, que no se basan en nuestras observaciones directas, sino en breves informes presentados por personal de campo de las IMF (o mencionadas en sus sitios de Internet) y por lo tanto no son tan objetivas o completas como a uno le gustaría. Sin duda habrá también otros lectores quienes conocen ejemplos más exitosos que los tipos de innovaciones que incluimos aquí, o innovaciones que omitimos por completo. A estos individuos podemos decirles solamente que incluimos principalmente innovaciones de las IMF que se tomaron la molestia de responder nuestro correo. Aquéllas que no respondieron o lo hicieron tarde, simplemente no están bien

representadas en este estudio. Sin embargo, para compensar algunas de estas deficiencias, cada descripción de una innovación hace referencia al nombre de la institución patrocinadora con su información sobre contactos. De esta forma esperamos que los lectores que deseen información adicional sobre una innovación en particular, se comunicarán con la institución correspondiente en forma directa.

Innovaciones en los servicios a clientes

NABARD-India

De todas las innovaciones que se describen en este capítulo, la que ha logrado la mayor escala de difusión hacia las familias más pobres del mundo, es claramente el programa del Banco Nacional para la Agricultura y Desarrollo Rural (*National Bank for Agriculture and Rural Development*—NABARD), el cual está orientado al ahorro en grupos de auto-ayuda. Aprovechando una infraestructura de 17,000 sucursales bancarias rurales y semi-urbanas que NABARD controla o está asociado con ellas, este banco también ha enlistado la participación de 750 ONG como facilitadoras de 462,000 grupos de auto-ayuda (GAA) administrados por clientes, con un promedio de 17 socios cada uno, sirviendo a 7.8 millones de prestatarios y cuenta-habientes de ahorro, de los cuales el 85% son mujeres. Estos GAA movilizan sus propios ahorros, transformándolos en préstamos a socios (el monto promedio de un préstamo es menor de \$22) y reinvierten sus ganancias por intereses en capital propio. Después de aproximadamente un año, el GAA, ya con experiencia, puede complementar la cartera de préstamos a socios tomando un préstamo de la oficina más cercana de su banco asociado a NABARD. De 2001 a 2002 esta estrategia de vínculo bancario dio como resultado préstamos de \$94 millones. La tasa de pagos puntuales de préstamos es del 95%. Actualmente NABARD está negociando con donantes internacionales para obtener fondos para préstamos por encima de \$1,000 millones con el fin de extender más su metodología híbrida pública-privada-GAA a decenas de millones de clientes rurales adicionales, tanto en India como a través de la región de Asia. Una precaución que vale mencionar es que el término “grupo de auto-ayuda” es bastante elástico y no se ha estudiado definitivamente qué tan bien funcionan estos grupos a largo plazo.

Fundación Palli Karma Sahayak, Bangladesh.

La Fundación Palli Karma-Sahayak (PKSF) fue establecida en 1990 como un fondo autónomo de microcrédito para facilitar la canalización de fondos de fuentes tanto del gobierno como no-gubernamentales a las instituciones de microcrédito. La PKSF está asociada con más de 200 instituciones de microfinanzas en Bangladesh. PKSF realiza dos funciones principales: mediación financiera y desarrollo de instituciones de microcrédito sostenibles. Aunque PKSF fue establecida y es financiada por el gobierno, se ha mantenido como institución independiente, fuera de la burocracia gubernamental. Como tal, PKSF ha podido canalizar fondos a instituciones de microcrédito de una manera costo-efectiva y los fondos de PKSF han sido prestados a más de dos millones de clientes. Una gran ventaja de PKSF ha sido su habilidad de evaluar y monitorear a un gran número de programas de microcrédito de acuerdo a criterios estándar, en contraste con las evaluaciones *ad hoc*, con frecuencia inconsistentes, de instituciones microfinancieras individuales por parte de donantes y agencias del gobierno.

WEP, Nepal— Programa de Empoderamiento de la Mujer (WEP)

El WEP proporciona otro ejemplo del método enfocado en el ahorro para la formación de instituciones financieras. Lanzado en 1998, el WEP capacitó a más de 240 ONG locales para organizar unos 6,265 grupos de auto-ayuda para el ahorro y crédito, dando servicio a más de 130,000 mujeres. Estas clientes se organizaron en grupos de ahorro y crédito (con promedio de 20 socias por grupo) de forma similar a los bancos comunales, pero sin el acceso a un fondo externo de préstamos. El programa está patrocinado por PACT, una agencia sin fines de lucro que sirve como catalítico de tiempo limitado para el desarrollo de

grupos, empleando clases de alfabetización como su principal vehículo de organización y capacitación. En sus primeros cuatro años, el programa ha movilizado más de \$2 millones en ahorros y ganancias retenidas, ha auto-financiado \$1.5 millones en préstamos a más de 45,000 socias de grupos (con monto promedio de \$33 cada uno) y 74,000 mujeres han aprendido a leer y escribir. Las socias de bancos comunales de WEP se reúnen semanalmente y cada reunión se emplea para la alfabetización, capacitación en habilidades administrativas u otros temas de interés para las socias. La custodia del efectivo se realiza con cajas de seguridad metálicas, aseguradas con tres candados, cada uno de los cuales se abre con llave distinta en posesión de la presidente, secretaria y tesorera. Los préstamos se otorgan para una variedad de usos: negocios, emergencias personales, educación, etc. WEP no se enfoca en los más pobres, pero las encuestas de investigación han mostrado que aproximadamente 45% de las socias son pobres, 35% son vulnerables y 25% tienen buena condición económica. Las investigaciones indican también que 82% de las líderes de grupos fueron capaces de mantener los libros contables sin asistencia externa. Sin embargo, como en el caso de NABARD, la sostenibilidad a largo plazo de los grupos de WEP todavía no se ha demostrado.

LPWF, China—Cadena de alivio a la pobreza

Gracias a la reestructuración de su sistema de economía rural y a una serie de campañas para el alivio de la pobreza, se ha reportado que desde 1978 el gobierno de China ha reducido su población que vive en la pobreza de 250 millones a 65 millones en 1995. La pobreza actual de China es principalmente rural, esparcida principalmente entre áreas remotas, montañosas y con nacionalidades minoritarias en el Noroeste y Sureste. Para enfrentar este reto, China está cambiando sus proyectos de desarrollo regionales a iniciativas basadas en el hogar, las cuales crecientemente se dirigen a las mujeres. Un ejemplo especialmente exitoso ha sido el programa de alivio a la pobreza realizado por la Federación Femenina de la Prefectura de Luliang (*Luliang Prefecture Women's Federation—LPWF*) en la provincia Shansi. La LPWF inició experimentando con el crédito sin garantía y la capacitación técnica en 1989 cuando lanzó su “Cadena de Alivio a la Pobreza” con financiamiento para capital inicial de \$16,000 por parte del gobierno provincial y una donación para capacitación de \$70,000 por parte de UNICEF. Esta iniciativa identificó hogares de “demostración” a los cuales se les otorgarían préstamos subsidiados a un año, principalmente para granjas de cerdos con la condición de que cada hogar elegido capacitaría y supervisaría a dos familias vecinas severamente pobres. Para 1996 la iniciativa había beneficiado a 35,400 familias, demostrando en el proceso que las familias pobres eran crediticiamente confiables. La metodología de LPWF ahora ha evolucionado para convertirse en un método de préstamo a grupos basado en el modelo Grameen y actualmente recibe apoyo mediante un préstamo regular del gobierno provincial por \$625,000 anuales, más una donación de \$1 millón por parte del Banco Mundial. La difusión actual del programa ha crecido a 165,900 familias participantes.

Sirviendo a quienes viven en la pobreza extrema

Centre Béninois Pour le Développement des Initiatives a la Base (CBDIBA), Benin— “Habitando” a los pobres más necesitados

CBDIBA (Centro Béninois para el Desarrollo de Iniciativas de Base) presta servicio a más de 15,000 clientes mediante un programa de bancos comunales. Al darse cuenta que las mujeres viviendo en pobreza extrema no estaban participando en sus bancos comunales convencionales, CBDIBA creó un programa especial donde estas mujeres absolutamente pobres se colocan en grupos pequeños de menos de 10 socias. Aquí, cada socia recibe una motivación especial para establecer el hábito del ahorro mediante depósitos semanales muy pequeños, de unos 10 centavos. Aquellas socias que cumplen su plan de ahorro son recompensadas con préstamos pequeños (de \$17 en promedio) que pueden invertir en actividades remunerativas, las cuales a su vez mejoran su capacidad de ahorro. Estos préstamos pequeños se otorgan y son pagados en tres ciclos de crédito consecutivos, cada uno de cuatro meses. Después de un año de

comportamiento exitoso de ahorro y pago de préstamos, las socias se “gradúan” para pasar a los programas de bancos comunales normales de CBDIBA. El programa ha recibido el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” otorgado por CGAP.

CFTS, India—Cría de aves para mujeres obreras agrícolas

El grupo de Servicios Financieros y Técnicos de CASHPOR (*CASHPOR Financial & Technical Services*—CFTS), que trabaja en Uttar Pradesh, India, encontró un caso similar de mujeres en pobreza absoluta que trabajaban tiempo completo como obreras agrícolas y no tenían tiempo suficiente para crear un negocio de auto-empleo. CFTS diseñó un producto de crédito basado en la cría de aves semi-forrajeras, que pueden encerrarse en un granero cuando la mujer está trabajando y liberarse cuando ella está en casa, permitiendo así que la generación de ingresos ocurra en la ausencia de la dueña del negocio. Este programa también ha recibido el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” de CGAP.

Mata Masu Dubara-Nigeria— Formación de grupos femeninos de crédito y ahorro

Con un producto nacional bruto per cápita de \$190 y un ingreso diario promedio per cápita de menos de \$0.40 diarios, Nigeria es uno de los cinco países más pobres del mundo, una región afectada por sequía y hambruna crónicas. En este ambiente terriblemente difícil, CARE International ha implementado un proyecto de crédito basado en ahorro que ha facilitado la organización de más de 150,000 mujeres muy pobres en 6,000 grupos de auto-ayuda. *Mata Masu Dubara* (MMD) es un término en el dialecto Hausa que significa “mujeres en movimiento.” Con cada socia ahorrando cantidades tan pequeñas como el equivalente a ocho centavos de dólar a la semana, el movimiento está generando \$900,000 anuales en ahorros y casi tres millones de dólares en préstamos acumulados. Dada la alta tasa de analfabetismo, los registros se llevan principalmente en forma oral, con todas las socias depositando la misma cantidad cada semana y con un número de pagos que se mide con piedras depositadas en la caja fuerte de acero con tres candados. Los préstamos provienen completamente de los ahorros del grupo y el término promedio de un préstamo generalmente es de un mes. Lo que es especialmente notable es que CARE ha creado un modelo de asistencia técnica que permite al grupo MMD convertirse en auto-administrable en un transcurso de ocho meses. Durante los primeros tres meses el promotor de CARE organiza al grupo y luego identifica y capacita a un Agente Comunal que supervisará a dicho grupo—pero cuyos servicios están financiados no por CARE, sino por las cuotas de servicio del MDD. Durante el segundo periodo de tres meses las visitas del promotor disminuyen a dos veces por semanas y luego cada mes. Durante los dos meses finales cada grupo trabaja de manera autónoma, recibe una visita final del promotor de CARE y se certifica como “graduado.” Las investigaciones que ha realizado CARE indican que más del 85% de todos los grupos son capaces de funcionar de manera autónoma, que la mayoría aumenta sus contribuciones al ahorro y que algunos de los primeros grupos todavía están funcionando después de diez años.

Cambios en los productos de crédito y ahorro

FINCA-Perú—El ahorro es lo primero

Organizado en 1993, FINCA-Perú actualmente presta servicios a más de 6,400 clientes mediante 256 bancos comunales. El total de préstamos otorgados es de \$856,000 (préstamo promedio de \$169), pero los ahorros de clientes exceden de \$1,320,000. Siendo uno de los programas más pequeños de la red internacional de la institución, FINCA-Perú cuenta con una clientela que ha acumulado cuatro veces más ahorros (\$206 por socio) que el promedio para la red en su totalidad. Tiene dos dólares en ahorro por cada dólar de capital prestado obtenido en préstamo de fuentes externas. Este resultado surgió no tanto a partir de un diseño consciente sino de la necesidad, porque a través de su historia, FINCA-Perú ha tenido menos acceso a fuentes externas de capital de préstamo que la mayoría de los otros afiliados, por lo que el programa aprendió a depender principalmente del préstamo de sus propios ahorros, de manera muy similar

a una unión de crédito. A su vez, esta estrategia ha permitido a sus socios reciclar gran parte de sus ingresos por interés hacia el capital del grupo.

Pro-Mujer, Bolivia—Flexibilidad en los préstamos

Los primeros programas de bancos comunales de principios de la década 1990-2000 estaban diseñados con rasgos de productos de crédito bastante inflexibles —ciclos de crédito cuatrimestrales, préstamos iniciales de cantidades fijas para todos los clientes, pagos semanales, etc. Pero sólo una década más tarde, la mayoría de los bancos comunales tienen un diseño mucho más flexible para sus productos crediticios. Pro-Mujer en Bolivia es un caso ilustrativo. Organizado en 1990, Pro-Mujer sirve hoy a más de 30,000 clientes a través de una red nacional de 24 sucursales y casi 1,600 “asociaciones comunitarias” de 25 a 30 socias cada una, 95% de las cuales son mujeres. El programa actualmente permite que los nuevos clientes elijan entre préstamos iniciales de \$50 a \$130 (el promedio es aproximadamente \$100). Después de dos ciclos de pagos semanales, los clientes pueden organizar sub-grupos que pueden escoger entre pagos semanales y mensuales, así como plazos de préstamo que varían de cuatro a ocho meses. Mientras que las políticas anteriores limitaban el monto máximo de préstamos a unos \$300, Pro-Mujer es hoy capaz de “crecer junto con sus clientes” hasta un tope de \$1,000. Estas innovaciones han ayudado a reducir los costos administrativos del programa y han mejorado mucho su auto-suficiencia.

ASA-Bangladesh—Más allá de la garantía de grupo

La Asociación para el Avance Social (*Association for Social Advancement*—ASA) ingresó a la industria de las microfinanzas en 1991 y en una década se ha convertido en una de las IMF más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo. Actualmente el programa sirve a más de 1.7 millones de clientes a través de una red de 1,087 sucursales, tiene 70,300 grupos de clientes basados en comunidades, ha movilizado \$29.7 millones en ahorros y tiene una sobresaliente cartera de préstamos de \$112 millones distribuidos en préstamos a un año con pagos semanales. En 1998 ASA dio el paso radical de ir más allá del requisito de la garantía del grupo, de tal forma que sus clientes no tienen que pagar por los retrasos o pagos faltantes de otros miembros del mismo grupo. En lugar de esto, ASA practica una política de cero tolerancia de atrasos y actualmente goza de una tasa de pago de deudas del 99%. ASA también permite a sus clientes un acceso poco restringido a sus ahorros (particularmente para enfrentar emergencias o necesidades temporales de dinero) sin tener que dejar el programa o comenzar nuevamente con préstamos de un monto inicial.

FINCA-Samara, Federación Rusa—Préstamos de día feriado y de transición

Organizado en 1999, FINCA-Samara actualmente presta servicio a 1,539 clientes mediante 266 grupos de bancos comunales y administra una destacada cartera de préstamos de \$1.2 millones (con préstamos promedio de \$880). Aquí, el ciclo de préstamo se ha reducido de cuatro meses a cinco semanas. Una vez que el cliente ha completado su tercer ciclo de préstamo de cuatro meses y siempre y cuando su desempeño de pago haya sido sobresaliente, puede solicitar préstamos “feriados” adicionales de cinco semanas, que liquidará con un solo pago que incluye tanto el capital como el interés al final del término del préstamo. La cantidad máxima de los préstamos de día feriado es \$290 y pueden tomarse prestados adicionalmente al préstamo normal. FINCA-Samara también está experimentando con un producto crediticio “de transición” que se ofrece a grupos más pequeños (tres a cuatro socios) de clientes con mayor experiencia en los negocios. Para compensar el riesgo asociado con un menor tamaño de grupo, se requiere al oficial de crédito que haga más debida diligencia y, si es necesario, que pida garantía al prestatario. A pesar de estas innovaciones potencialmente riesgosas, el pago de deudas se mantiene al 98.2%. Un producto de crédito muy similar ha sido desarrollado por un programa de FINCA mucho más grande (20,000 clientes) en Kirguistán.

CARE-Bangladesh—Proyecto piloto de ahorro familiar

CARE ha iniciado un proyecto piloto para proporcionar productos microfinancieros flexibles a los “ultra pobres.” En esta iniciativa, los recolectores de ahorros visitan a los clientes cinco veces a las semanas para recoger los ahorros y abonos de pagos. La cantidad que un cliente ahorra en un cierto día es completamente flexible. Se permite que los clientes retiren cualquier cantidad de sus ahorros en cualquier momento, aun el mismo día de la visita del cobrador. Los clientes también tienen derecho a recibir del proyecto préstamos libres de garantía. Aunque el préstamo debe saldarse al final del periodo de préstamo asignado—usualmente de seis meses—la cantidad del pago en un día cualquiera es también totalmente flexible, para permitir que el pago se ajuste a las fluctuaciones del ingreso diario de la persona pobre. En ciertas circunstancias de emergencia o carencia severa, el periodo del préstamo puede extenderse.

Servicios microfinancieros para propósitos y clientelas especiales

YOSEFO-Tanzania—Fondo Educativo para la Niñez

Este programa proporciona microcrédito y servicios de capacitación a más de 1000 familias que viven en pobreza absoluta en Dar Es Salaam. Después de descubrir que los problemas con el pago de préstamos coincidían principalmente con el inicio de plazos escolares, YOSEFO creó un producto de ahorro semanal para ayudar a los clientes a acumular recursos para cuotas escolares. También permite a sus clientes tomar préstamos para cubrir estas cuotas. YOSEFO ha recibido el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” otorgado por CGAP.

WEEC-Kenia—Crédito para comunidades pastoriles

Desde agosto de 1999, el Consorcio para el Empoderamiento Económico de la Mujer (*Women Economic Empowerment Consortium*—WEEC) ha estado ofreciendo servicios financieros a las mujeres Maasai, que son pastoras nómadas. Usualmente los préstamos se hacen en forma de ganado para ayudar a las prestatarias a surtir nuevamente sus manadas después de periodos de sequía. WEEC negocia compras al por mayor de ganado y transfiere el ahorro a sus clientes. El programa se vincula con una agencia pública que ofrece capacitación en prácticas de manejo para razas de ganado que se adaptan mejor a pastos escasos y producen más leche. Las prestatarias pagan los préstamos principalmente a partir de la venta de leche o animales en exceso. WEEC ha crecido para servir a más de 2,100 familias y tiene un registro de morosidad nulo. Este programa también ha recibido el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” de CGAP.

AlSol Chiapas, México—Seguro de vida para poblaciones indígenas

Desde 1998 Alternativa Solidaria (AlSol) ha estado ofreciendo servicios de ahorro y crédito para familias indígenas que viven en pobreza extrema y que residen en poblados alrededor de San Cristóbal de las Casas, una región devastada por el levantamiento Zapatista y la subsiguiente represión militar. Actualmente el programa presta servicio a más de 1,200 clientes. Cuando varios clientes de AlSol tuvieron que liquidar bienes y caer en deuda debido a los gastos funerarios como resultado de la muerte de un familiar, AlSol hizo un acuerdo con Zurich Insurance, en el cual un grupo mínimo de 125 de sus clientes pueden calificar para una cobertura de seguro de vida con valor de \$1,000 por un pago de prima anual de \$10. Para financiar esta prima, AlSol recoge pagos semanales de 20 centavos de dólar. AlSol espera extender pronto esta cobertura a otros miembros de familia. El programa AlSol ha recibido el premio CGAP al “Reto de Innovación a Favor del Pobre.”

UNRWA-Gaza—Préstamos de solidaridad para mujeres refugiadas

La Agencia de Ayuda y Obras para Refugiados Palestinos de las Naciones Unidas (*United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees*—UNRWA) en el Cercano Oriente ofrece educación, salud, ayuda y

servicios para generar ingresos a 3.8 millones de refugiados palestinos registrados en Jordania, Líbano, la República Árabe de Siria, Cisjordania y Gaza. En 1994 la UNRWA lanzó su primer programa de microempresa basado en préstamos con garantía de grupo. A través de su programa de Préstamos de Solidaridad para Grupos (*Solidarity Group Lending*), para 1998 la UNRWA había otorgado 9,075 préstamos (de un promedio de \$150) a mujeres organizadas en grupos de cuatro a diez socias, con una cartera de préstamos por pagar de \$1.04 millones. La edad de las clientes varía de 18 a 68 años, 40% son analfabetas y de manera colectiva ellas apoyan a los dependientes de cada socia, que en promedio son seis. A la mayoría de ellas, sus préstamos de UNRWA les permiten trabajar como vendedoras ambulantes, abrir pequeñas tiendas en sus casas de campamento, trabajar en la agricultura del campamento, criar ganado pequeño, coser ropa, preparar reservas de vegetales o hacer queso. El programa continúa otorgando de 250 a 300 préstamos mensuales. Es uno de los primeros proyectos de microfinanzas en el Medio Oriente que ha logrado la auto-suficiencia operativa y financiera. En 1999 el programa recibió el premio “AgFund” para el Alivio de la Pobreza por parte del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas.

Grameen Bank-Bangladesh—Préstamos para vivienda

Siendo el programa representativo del movimiento mundial de las microfinanzas, los logros del Banco Grameen son bien conocidos—se ha difundido hacia más de 2.4 millones de prestatarios (95% mujeres) en 40,000 poblados. Sin embargo, lo que es menos conocido y mucho menos replicado por otras IMF, es el hecho de que Grameen ofrece un programa de préstamo de vivienda que ha beneficiado a más de 546,000 familias desde que inició. Los préstamos de vivienda de Grameen se enfocan en los clientes más pobres, cuyos albergues dilapidados equivalen casi a no tener un hogar. El préstamo promedio es de aproximadamente \$350 con un interés anual del 8%, el cual financia los materiales de construcción necesarios—cuatro columnas de concreto, una loza sanitaria prefabricada y 26 hojas de techo corrugado—para erigir un módulo estándar de una habitación resistente a inundaciones y lluvia. Los materiales prefabricados se producen en grandes cantidades fuera del sitio a precios razonables. La vivienda en sí se construye con labor propia. Existen otros materiales de construcción disponibles según se requieren. Los clientes (mujeres en su mayoría) que califican para recibir estos préstamos de vivienda deben ser dueños de la tierra sobre la cual se construye la casa. El monto acumulado que Grameen ha distribuido en préstamos de vivienda es de \$188 millones. La tasa de pago de este tipo de préstamos es del 98%.

PMUK-Bangladesh—Servicios financieros para niños de la calle

Padakhep Manabik Unnayan Kendra (PMUK) se estableció como ONG en 1986 e inició su programa de microfinanzas en 1993 para ayudar a niños de la calle, de los cuales hay más de 200,000 en Dhaka solamente. El programa organiza a niños de edades entre 11 y 18 años en grupos de 15 a 20, que se reúnen semanalmente para discutir temas de higiene personal, conocimiento sobre salud, SIDA, asuntos de seguridad y lecciones de ahorro. El crédito se otorga solamente a grupos que han completado 40 reuniones semanales y han acumulado ahorros. De los 2,000 niños que participan en aproximadamente 40 grupos, actualmente 329 han recibido préstamos (\$10 en promedio) para vender té, flores, pulir zapatos, etc. Los préstamos usualmente son a seis meses con un interés de aproximadamente 1.5% mensual.

Beselidhja-Zavet, Kosovo—Iniciativa de paz y reconciliación

El Servicio de Información sobre Crédito de Kosovo (*Kosovo Credit Information Service—KCIS*) es un buró de crédito establecido en 2000 por la comunidad de instituciones microfinancieras de Kosovo y ahora incluye casi a todas las principales agencias de crédito de la provincia. Beselidhja-Zavet (BZ) es una IMF fundadora del buró y patrocinada por World Relief. BZ ha encontrado que al trabajar tanto con clientes de Albania como Serbia y al mismo tiempo cultivar la confianza y cooperación de cada grupo, es posible que la actividad relacionada con microfinanzas se convierta en un agente de diálogo comercial inter-étnico. De acuerdo a Richard Schroeder de World Relief, “ el comercio tiene una profunda habilidad de hacer que las

gentes hagan a un lado sus diferencias e interactúen unas con otras.” Se ha establecido un centro de negocios patrocinado conjuntamente por BZ y el Comité de Ayuda Metodista Unida (*United Methodist Committee on Relief*—UMCOR)—completo con café Internet, servicios de fotocopiado y fax, seminarios de capacitación en negocios y un cajero automático—donde negociantes de Albania y Serbia tienen un lugar para compartir intereses comunes y relacionarse unos con otros en territorio neutral. Además, con la instalación del cajero automático, los residentes de los enclaves ganan su único acceso al sistema bancario formal de Kosovo. El lema del centro es “negocios son negocios,” un gran eslogan para la reconciliación entre grupos étnicos.

Servicios complementarios a clientes y asociaciones estratégicas

FONKOZE-Haití—Administración de remesas

El grupo Fondasyon Kole Zepol (FONKOZE) se describe a sí mismo como “el banco alternativo de Haití para los pobres organizados” y como una “alianza económica para organizaciones de campesinos, grupos de mujeres, cooperativas, uniones de crédito, grupos de mujeres vendedoras ambulantes y comunidades religiosas.” A través de 18 sucursales en toda la nación, FONKOZE presta servicios a más de 25,000 ahorradores y a 10,000 prestatarios organizados en aproximadamente 2,000 grupos solidarios, con una sobresaliente cartera de préstamos de aproximadamente un millón de dólares. FONKOZE estima que los haitianos que viven fuera del país (“la diáspora”), principalmente en los Estados Unidos y Canadá, envían a sus parientes en Haití más de \$720 millones al año, equivalentes a 17% del producto nacional bruto. Pero el costo de la remesa típica es alto. En una transferencia de \$100 dólares el remitente pagará una comisión de ocho a doce dólares y, además, se perderán otros 10 a 15 cuando la remesa se convierta en divisa Haitiana (gourde). Para ofrecer un servicio de remesas más económico, FONKOZE negoció un acuerdo con el City National Bank de Nueva Jersey (CNB), cuyo presidente y Oficial Ejecutivo en Jefe es originario de Haití. Luego contrató a un representante de la aduana de los Estados Unidos que trabaja desde su casa por computadora, una cuenta AOL y un número 800- a donde se puede hablar sin costo. Para todas las remesas hacia Haití, ya sea de \$100 o de \$5,000, FONKOZE carga una cuota fija de \$10. Para calificar, el receptor de la remesa debe abrir una cuenta de ahorros en FONKOZE de Haití, la cual es gratis. La persona que envía el dinero llama al número 800 y envía un correo electrónico y la cantidad se transfiere a la cuenta de FONKOZE con CNB. Una vez que los fondos llegan a CNB están inmediatamente disponibles en Haití. Para ganar la confianza de los haitianos diáspora que residen en Estados Unidos, FONKOZE ha organizado una serie de clases gratuitas en “conocimientos financieros” para los remitentes potenciales. Mientras tanto, los más grandes clientes de remesas son ONG que desean transferir fondos para financiar operaciones de programas en Haití. FONKOZE, que actualmente es una institución sin fines de lucro, está en proceso de independizar sus servicios financieros para formar un banco comercial, el Banco FONKOZE.

FINCA-Uganda—Seguro de salud y servicios de salud

Organizado en 1992, FINCA-Uganda es ahora el programa nacional más grande de la red FINCA, con una difusión hacia más de 30,500 clientes de bajos recursos (100% mujeres), a través de 1,175 bancos comunales. Actualmente administra una sobresaliente cartera de crédito de dos millones de dólares (el monto promedio de un préstamo es \$169), ha movilizado \$1.5 millones en ahorros de sus socias y goza de una tasa de pago del 98.4%. Cuando los resultados de una investigación por encuestas revelaron que: (1) el 80% de las clientes de FINCA estaban criando a uno o más huérfanos con SIDA, (2) el 75% del ingreso de las clientes se gastaba en salud, y (3) prácticamente ninguna de sus clientes tenía ningún tipo de seguro de vida o de salud, FINCA-Uganda comenzó a desarrollar servicios que satisficieran estas necesidades. Iniciando en 1977, FINCA comenzó a ofrecer seguro de vida mediante una asociación con American

International Group (AIG) y hoy día más de 123,000 clientes de FINCA y las personas que dependen de ellas tienen cobertura. En caso de la muerte de una cliente (incluyendo muerte accidental por SIDA), esta póliza le perdona a la cliente el pago del saldo de su préstamo, paga por servicios funerarios y el doble de lo ahorrado por la cliente de banco comunal que falleció. Luego, en 1999, FINCA-Uganda introdujo un producto de seguro de salud para las clientes, sus esposos y dependientes, el cual incluye cobertura para tratamiento del SIDA, pero no medicamentos. A través de una sociedad con el Hospital Nsambaya, el plan paga por hasta tres semanas de hospitalización en cualquier periodo de tres meses y cubre hasta \$206 en gastos médicos. Actualmente existen unas 300 familias cubiertas por este proyecto piloto. La prima mensual original de \$12 resultó ser inadecuada y se aumentó a \$14. Se estima que a \$15 mensuales este seguro de salud puede extenderse a 12,500 familias cubriendo por completo todos los gastos operativos y tratamientos médicos.

WOCCU-FFH, Filipinas—Crédito y ahorro con educación y los “injertos”

Desde principios de los años 1990, el grupo Freedom from Hunger (FFH) (Libres del Hambre) se ha apartado del paradigma imperante de los bancos comunales con dos importantes innovaciones. Primero, FFH ha sido un fuerte promotor de una metodología bancaria comunal que incorpora un importante componente de capacitación al cliente poniendo énfasis en la salud, nutrición, planificación familiar y habilidades comerciales. Su argumento es que la pobreza es el producto de la escasez—no sólo de recursos económicos, sino de habilidades e información. La integración del acceso al dinero con el acceso a la información es una poderosa herramienta de alivio a la pobreza. Además, las investigaciones de FFH demuestran que tal capacitación es altamente valorada por los clientes, mejora el desempeño de los grupos y promueve la continuidad de los clientes en los programas de bancos comunales aún cuando enfrentan una variedad de opciones para mejorar sus productos de préstamo y ahorro. Tales resultados avanzan por mucho el establecimiento de lo que un experto ha denominado una “cultura de servicio” en lugar de una “cultura de cobro.” La segunda innovación de FFH fue la idea de “injertar” la metodología de los bancos comunales en las instituciones financieras existentes—principalmente las uniones de crédito—para hacerlas más responsables de las necesidades de las familias más pobres. Ambas innovaciones se perfeccionaron cuando en 1994 FFH, en asociación con el [Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito \(WOCCU\)](#), introdujo su metodología de “crédito con educación” al movimiento de las uniones de crédito en Filipinas. Los primeros préstamos se otorgaron en 1998 y en dos años los bancos comunales de FFH (funcionando como pre-cooperativas) crecieron de 2,000 a 13,000 clientes para constituir un tercio de la clientela total de las uniones de crédito. Aquellas uniones de crédito que adoptaron el sistema del banco comunal observaron una marcada disminución en la morosidad de pagos, en comparación con las que no lo adoptaron. Este resultado convenció a los afiliados de WOCCU que al asociarse con practicantes de bancos comunales ellos podrían tener acceso a un mercado nuevo, muy grande y muy seguro para sus servicios financieros.

MEDA-Haití—Programa de alfabetización

Lanzada en 1994, la Asociación para el Desarrollo Económico de los Menonitas (MEDA) opera tres programas de bancos comunales en cuatro distritos rurales de Haití con una clientela actual de 1,500. MEDA-Haití ofrece tanto préstamos convencionales para microempresas, como préstamos agrícolas. Sin embargo, dado que sólo 8% de sus clientes podían leer y escribir, MEDA-Haití decidió que tendría que ofrecer capacitación en esta área si deseaba que sus grupos llegaran a demostrar habilidades adecuadas de administración y liderazgo. La institución diseñó un modelo de capacitación en dos etapas. En la primera etapa (alfa), los participantes aprenden palabras y números básicos mediante un juego. Después de pasar una prueba, los graduados de la etapa alfa pasan a la etapa alfa-dos, donde adquieren aptitudes más avanzadas para leer y escribir y habilidades de negocios. Mediante este programa de alfabetización MEDA-Haití espera que el 75% de sus clientes lleguen a tener un nivel de alfabetización funcional. El programa MEDA-Haití también ha recibido el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” de CGAP.

Grameen Bank, Bangladesh -Programa de teléfonos celulares comunales

Con este programa de Grameen, una micro-empresaria puede usar su préstamo para comprar un teléfono móvil y operarlo como negocio. La persona renta el uso del teléfono a otros en su comunidad cobrando un cargo por minuto. Las mujeres en este programa en Bangladesh están ganando un ingreso neto promedio de más de \$70 mensuales (en un país donde el ingreso promedio anual per cápita es menor de \$400) y su comunidad entera se beneficia. Los usos del teléfono incluyen la comunicación con parientes distantes, revisión de precios de productos en el mercado, búsqueda de otra información importante o comunicación con sus oficiales electos. Al conocer el precio de bienes en el mercado, el comerciante puede negociar un mejor precio con los intermediarios por sus productos y así aumentar sus ingresos. Con una llamada telefónica se evita la necesidad de viajar cierta distancia en persona y, por lo tanto, se ahorra el costo del transporte y la pérdida de productividad. Cuando el programa de teléfonos comunales empezó en 1977, había 28 teléfonos de este tipo. Para la primavera de 2002, había más de 11,700. Grameen Telecom continúa expandiendo este programa en Bangladesh y proyecta que habrá 50,000 teléfonos móviles operando en comunidades rurales para finales de 2004. GrameenPhone Ltd, que es el mayor proveedor de servicios de telecomunicación en el cual Grameen Telecom es un inversionista, tiene un total de más de 500,000 suscriptores (incluyendo clientes urbanos). GrameenPhone no sólo es el proveedor de servicios de telefonía celular en Bangladesh, sino en todo el sur de Asia. El Centro Tecnológico de Grameen está trabajando en sociedad con Grameen Telecom para repetir el éxito que ha logrado en Bangladesh con el programa de teléfonos comunales, replicando el modelo en otros países en desarrollo.

Innovaciones en el financiamiento de programas

FINCA International—Fondo de Capital para Bancos Comunales

En 1996, con un préstamo sobre capital propio de un millón de dólares de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), FINCA International estableció su Fondo de Capital para Bancos Comunales (*Village Bank Capital Fund—VBCF*). La misión del fondo es proporcionar todos los productos y servicios financieros necesarios a los afiliados de FINCA, especialmente mejoramientos del riesgo crediticio (su principal servicio inicial) y dirigir préstamos a la solución de necesidad de liquidez a corto plazo. Además, el VBCF funciona como un fondo de liquidez central—transfiriendo capital de afiliados que tienen superávit a otros faltos de capital. Busca también proteger los bienes de la red contra las devaluaciones de moneda almacenando el exceso de liquidez en cuentas en dólares. A medida que cada afiliado alcanza su punto de equilibrio entre ingresos y gastos y lo sobrepasa, su creciente auto-suficiencia lo hace elegible para tomar préstamos de bancos comerciales en el país anfitrión. El VBCF proporciona a estos bancos comerciales letras de crédito (en dólares) para garantizar sus préstamos en moneda local (o líneas de crédito) a los afiliados de FINCA. Los préstamos directos normalmente promedian \$250,000 y se pagan en dos a cuatro meses. Entre mejoras crediticias y préstamos directos, para finales del año fiscal 2001 se acumuló un monto estimado de \$10.7 millones gracias al mejoramiento del riesgo crediticio y préstamos directos originados por el VBCF. Otras ONG han instituido sus propios programas de garantía de préstamos, incluyendo Katalysis, CARE y Acción.

PRIDE AFRICA—Programa Sunlink

PRIDE AFRICA (PA) es una institución estadounidense sin fines de lucro con oficinas regionales en Nairobi, Kenia, que actualmente sirve a más de 100,000 clientes a través de una red de 54 sucursales en Kenia, Tanzania, Uganda, Malawi y Zambia. *Sunlink*, un modelo creado por PA en 1995, busca proporcionar servicios financieros al sector de la micro-empresa incorporando un vínculo directo con bancos comerciales para hacer más eficientes los servicios de entrega e información, reducir sus costos y mejorar el servicio a clientes. El modelo Sunlink se ha diseñado para replicarse en cualquier parte—una especie de franquicia que

facilita el rápido crecimiento. Los clientes se organizan en “grupos de empresa,” en donde 10 grupos forman un “comité de empresa de mercado”. Estas estructuras permiten que haya dos niveles de garantía de préstamo y, además, al unir las transacciones de ahorro y crédito, ofrecen a los clientes tasas de interés más favorables y un estatus de cliente preferido. A su vez, los costos de transacción y riesgos de crédito del banco asociado disminuyen, proporcionando un creciente incentivo para servir a clientes cada vez más pobres. Sunlink se distingue por su enfoque en la tecnología de información, equipo moderno y soluciones con software, el cual va acompañado por una seria inversión en capacitación. Sunlink está empezando a incorporar “smart cards” (tarjetas electrónicas) de banda magnética. PRIDE AFRICA espera que su metodología Sunlink (1) ayudará a liberar a las IMF de su dependencia en donaciones al facilitar su interacción con la industria bancaria comercial y al mismo tiempo (2) creará mejores incentivos para que los bancos (mediante asociaciones con ONG) extiendan sus servicios hasta el ahora olvidado mercado de clientes de bajos recursos.

URWEGO, Ruanda—Servicios Consultivos

URWEGO, que significa “escalera,” fue organizada por World Relief en 1997 y desde entonces se ha convertido en la IMF más grande de Ruanda, con una clientela actual de 10,000 personas. Explorando alternativas a las fuentes tradicionales de financiamiento de programas, URWEGO introdujo en junio de 2001 una iniciativa llamada “Servicios Consultivos URWEGO” (SCU). Esencialmente, SCU aprovecha la experiencia del personal de su programa ofreciendo capacitación en microfinanzas y servicios de evaluación a otras ONG. Todos los ingresos obtenidos mediante SCU van directamente a URWEGO y contribuyen a la meta de la organización de lograr una autosuficiencia del 100%. Además de la ganancia económica, SCU es capaz de promover prácticas efectivas entre otras IMF. En sus primeros nueve meses, SCU completó contratos con diez instituciones clientes basadas en Ruanda y en la República Democrática del Congo, generando \$9,500 en ingresos, equivalentes a más del 8% del presupuesto operativo de URWEGO.

Shared Interest, África del Sur—

Garantías de préstamo para las instituciones microfinancieras

Shared Interest (SI) (Interés Compartido) es un fondo de inversión social sin fines de lucro diseñado para mejorar el acceso de los sudafricanos de bajos ingresos a los préstamos de bancos comerciales. En 1996, junto con su asociado suizo RAFAD, SI estableció su *Themban International Guarantee Fund* (TIGF) (Fondo de Garantía Internacional Themban) con el propósito de ofrecer garantías para los préstamos de microcrédito, desarrollo de negocios pequeños, viviendas de bajo costo y empresas rurales en África del Sur. SI realiza su captación de fondos para TIGF principalmente en los Estados Unidos, donde solicita inversiones mínimas de \$10,000 a individuos e instituciones por periodos que varían de tres a diez años. Estos fondos se invierten en los Estados Unidos y luego se emplean como garantía para los préstamos de bancos sudafricanos a intermediarios financieros del desarrollo comunitario (IFDC). Con una fuente más grande de préstamos, los IFDC pueden ayudar a un número mucho mayor de clientes de bajos recursos y al mismo tiempo lograr una autosuficiencia más alta gracias a las mayores ganancias por interés. Tales recursos, junto con la asistencia técnica de TIGF, ayudan también a que los IFDC desarrollen las aptitudes necesarias para planear, negociar, utilizar y monitorear por sí mismos los préstamos bancarios. SI reporta que durante sus primeros seis años en operación ha podido—mediante su asociación con los IFCD—tener un impacto en las vidas de 250,000 sudafricanos de bajos ingresos, equivalente a unas 42,000 familias.

CRWRC, Honduras—Fondos para microfinanzas de recuperación de vivienda

El Comité Cristiano Reformado de Ayuda Mundial (*Christian Reformed World Relief Committee*—CRWRC) ha estado financiando la construcción de cientos de casas nuevas y reparadas en Honduras después del huracán Mitch en 1998. Se espera que los beneficiarios paguen una porción de los costos de materiales para su nuevo hogar (de \$200 a \$1,000) con el término del crédito y pagos mensuales ajustados a su habilidad de

pago. A medida que estos fondos recuperados se pagan, se utilizan para capitalizar fondos de microcrédito administrados por grupos de auto-ayuda que siguen el modelo de las uniones de crédito, todos completamente administrados por miembros de las comunidades. Los ahorros de los miembros del grupo también se emplean como garantía para sus préstamos de vivienda.

Innovaciones en la administración de programas y gobernabilidad

WOTR, India—Federaciones comunales de grupos de auto-ayuda

El Fideicomiso de la Organización de Cuencas (*Watershed Organization Trust*—WOTR) es una ONG que trabaja para organizar grupos de auto-ayuda formados por mujeres en comunidades rurales del estado de Maharashtra en la India. Como se reportó anteriormente (ver NABARD, pág. X), las mujeres del medio rural se organizan primero en grupos de auto-ayuda (GAA) de 12 a 20 socias. Cada grupo es apoyado por una ONG local (en este caso WOTR) a cargo de capacitar y llevar un control regular. Los GAA pueden diferir con respecto a las tasas de ahorro, horario de pagos y tasas de interés, pero lo que es uniforme es la práctica del ahorro regular y los préstamos internos. En cualquier comunidad puede haber de tres a quince GAA. Todos los GAA de una comunidad forman entonces un cuerpoápice llamado “Samyukt Mahila Samiti” (SMS), el cual es un comité femenino formado por una a dos representantes de cada GAA. A esta federación de SMS se le motiva a que forme estatutos legales para interactuar formalmente con el WOTR y para establecer relaciones de crédito con fuentes externas (NABARD y sus sucursales). Así, cuando las socias de un GAA están listas para el crédito externo, ellas compilan las solicitudes de crédito individuales de sus 12 a 20 socias y presentan una sola solicitud colectiva de crédito. La federación de SMS revisa las solicitudes de sus grupos miembros, evalúa la elegibilidad de cada GAA y presenta también una sola solicitud de crédito colectiva al WOTR, el cual, después de revisar la solicitud la somete a la sucursal más cercana para el desembolso de los fondos de crédito solicitados. El sistema tiene muchas ventajas. La mayoría del trabajo se realiza a nivel de comunidad, ahorrando tiempo y reduciendo por mucho los cargos bancarios. Además, las mujeres que se eligen para trabajar en la federación comunal (SMS) adquieren prestigio considerable y con frecuencia son subsiguientemente elegidas para los cuerpos gubernamentales locales (gram panchayat). Finalmente, el sistema es simple y fácilmente replicable.

TIF, Eslovaquia—“Teatro ambulante.”

La Fundación Integra (TIF) opera un programa de microempresa para mujeres en riesgo en las zonas rurales de Eslovaquia. Se dirige específicamente a mujeres solteras, divorciadas con hijos jóvenes, víctimas de violencia doméstica, esposas de alcohólicos o desempleados, mujeres que no pueden reintegrarse a la fuerza laboral después de la maternidad, mujeres incapacitadas y minorías étnicas. Para servir a esta población vulnerable y dispersa, Integra ha desarrollado una respuesta innovadora a la entrega de servicios de microfinanzas en áreas donde la densidad de clientes es insuficiente para mantener la presencia completa y continua de un programa. Integra realiza un “teatro ambulante” que elige una nueva municipalidad cada mes. Anunciándose con seis semanas de anticipación, TIF revisa y selecciona unas 20 solicitudes, ofrece aproximadamente 48 horas de capacitación en el desarrollo de negocios de medio tiempo que genera un plan de negocios, recibe y aprueba solicitudes de préstamo y, finalmente, desembolsa los préstamos. Se ofrecen servicios infantiles para los niños de las mujeres que participan en la capacitación. Las clientes también reciben un CD ROM de “equipo para el negocio pequeño,” el cual emplean los oficiales de crédito para ofrecer asesoría de larga distancia. Seis meses después, el personal del Integra regresa para repetir el ciclo. Así, el ímpetu del programa se mantiene y al mismo tiempo se evita la saturación en localidades pequeñas y semi-rurales. Las clientes se mantienen en contacto a través de los grupos de confianza, el Internet y por teléfono. Ellas hacen sus pagos mensuales en el banco local o la oficina de correos. El

proyecto benefició a 178 clientes en ocho municipios en el año 2001 y planea llegar a otros 12 municipios en 2002.

SKS, India—Reducción de costos con *Smart Cards* (tarjetas electrónicas)

Swayam Krishi Sangam (SKS) es un programa de microfinanzas que trabaja en el distrito Medak de Andhra Pradesh, una de las regiones más pobres de India, frecuentemente devastada por sequías, erosión de suelos y deforestación intensa. SKS se dirige específicamente a las mujeres más pobres, principalmente las “intocables” (Dalits) y otros grupos de las castas más bajas. Desde su concepción en 1998, los servicios de ahorro, crédito y capacitación de SKS han beneficiado a más de 3,000 mujeres de 91 poblados. Confrontado por los retos gemelos de altos costos de entrega de servicios (inherentes al trabajo en áreas rurales remotas) y bajos ingresos por interés debidos al monto pequeño de los préstamos, SKS eligió reducir costos mediante el uso de *smart cards* para cada cliente. SKS afirma que esta tecnología permite a sus oficiales de crédito atender tres reuniones comunitarias al día en lugar de dos, lo que a su vez les permite aumentar su carga de clientes y así economizar cerca de \$2,000 anuales por sucursal, después de cubrir el costo de las tarjetas y las terminales. La computarización de las transacciones también ha ayudado a reducir al mínimo los errores, llevar una administración con datos más actualizados y mejorar la transparencia. El tiempo utilizado en las reuniones y la administración de libros de cobro manuales y libretas de depósito (ya eliminadas) se han reducido drásticamente. A cada cliente se le da una *smart card*. El personal de SKS va a las reuniones con una computadora manual tipo “palm pilot.” Durante la reunión la tarjeta de cada cliente se inserta en la terminal y sus ahorros y transacciones de crédito se registran y actualizan automáticamente. Al final del día el oficial de crédito simplemente carga los datos de su computadora manual a la computadora de la sucursal. Mientras tanto, se deja en la comunidad una computadora manual con acceso sólo de lectura, para que las socias puedan revisar la información de sus cuentas. El SKS recibió el premio al “Reto de Innovación a Favor del Pobre” otorgado por CGAP.

UMU, Uganda—Instalaciones de giros bancarios para los pobres

Auto-denominada como la IMF de más rápido crecimiento en Uganda, la Unión Microfinanciera de Uganda (UMU) se inició en 1997 con la misión de ofrecer servicios financieros de calidad a la gente de bajos recursos a través de servicios motivados por el cliente y enfocados al cliente. Actualmente UMU opera en siete distritos, tiene 13,000 clientes y ha logrado la auto-suficiencia operativa. En 2000, UMU descubrió que la inhabilidad de transferir dinero entre las áreas rurales y los centros urbanos de comercio estaba forzando a los clientes a transportar menos efectivo, debido al alto riesgo de robo, lo cual a su vez estaba incrementando los precios de compra, bajando los precios de venta y aumentando los costos debido a viajes más frecuentes. Como respuesta, UMU diseñó su programa de “instalaciones de micro-giros bancarios.” Ahora el cliente deposita fondos en su cuenta en la sucursal UMU y a cambio la sucursal de UMU emite un cheque bancario o un giro pre-adquirido de un banco comercial por la cantidad deseada—cualquiera de los cuales será retirado de una cuenta UMU en un centro comercial mayor. Para mover efectivo en la dirección opuesta, el procedimiento es inverso. Esta innovación ha permitido a sus clientes reducir por mucho sus riesgos y pérdidas debido al peligro de robo e hizo a UMU merecer el premio CGAP del “Reto de Innovación a Favor del Pobre.”

Opportunity International—Programa de acreditación

Organizada en 1971, Opportunity International ha creado una red de 42 socios autónomos —aunque afiliados—en 24 países. En 2001 la red otorgó 243,654 préstamos (85% a mujeres) por un monto total de \$ 62.9 millones y con una tasa de pago del 98%. Desde 1999 todos los socios de OI con más de 3,000 clientes o una cartera mayor de \$500,000 deben pasar por un proceso de acreditación cada tres años. Los objetivos de este proceso son promover el aprendizaje institucional y reforzar el compromiso de los socios hacia metas comunes. La primera etapa es altamente participativa, ya que los miembros de la mesa directiva de un

grupo asociado, el personal de gerencia y una persona de OI forman el equipo de auto-evaluación. El equipo realiza una revisión de desempeño que dura dos días y examina siete áreas: (1) visión y valores, (2) gobernabilidad, (3) gente y relaciones internas, (4) financiamiento y relaciones externas, (5) administración y control, (6) desempeño operativo y (7) impacto transformativo. Utilizando estándares establecidos por OI, el equipo califica el desempeño en cada área y elabora un plan de mejoras. Durante la segunda fase, un equipo revisor compuesto de expertos de OI y otros socios, revisa y verifica las siete calificaciones. Después de resolver cualquier discrepancia entre los dos conjuntos de calificaciones de desempeño, el equipo revisor crea un nuevo plan de mejoras y al socio se le asigna la correspondiente acreditación ya sea completa o parcial. OI puede emitir una advertencia y retirar la acreditación en un momento dado si las mejoras recomendadas no se realizan. Los costos de cada revisión de acreditación los comparte OI con el afiliado. Cabe mencionar que *Catholic Relief Services* (Servicios Católicos de Ayuda) y otras ONG ofrecen programas similares de acreditación.

Innovaciones en evaluación de programas

AIMS/SEEP—Manual de evaluación

Es probable que la contribución más temprana y completa para el avance hacia la modernización de la evaluación de programas de IMF sea el manual de evaluación de AIMS y SEEP titulado “Aprendiendo de los clientes: Herramientas de evaluación para los agentes del microcrédito (2001)” (*Learning From Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*, 2001), que puede obtenerse gratis del sitio Internet de AIMS (www.mip.org). Para cualquiera que esté contemplando un proyecto de evaluación, este documento es una mina de oro de información técnica práctica. El núcleo de este manual—los capítulos cuatro a ocho—consiste de cinco herramientas de evaluación: (1) un estudio de impacto, (2) un estudio de salida de clientes, (3) estrategias para el uso del crédito con el paso del tiempo, (4) empoderamiento del cliente y (5) satisfacción del cliente. Cada herramienta incluye una muestra del formato para el cuestionario o la entrevista, las hipótesis que deben ponerse a prueba y sus razones, una guía para entrevistas y lineamientos para la codificación, análisis y tratamiento estadístico de los datos. Pero este manual va mucho más lejos. En los capítulos uno a tres proporciona un marco conceptual para el proceso de evaluación de impacto, sus distintos niveles (individual, familiar, comercial y comunitario) y sugiere ejercicios para que el personal de la IMF identifique sus propios “cursos de impacto del programa” e “indicadores de cambio.” Proporciona listas de acciones que deben hacerse y evitarse en el diseño de cuestionarios, traducción, pruebas de campo, entrevistas y después de las entrevistas. El capítulo nueve ofrece orientación detallada sobre los calendarios y presupuestos de una evaluación de impacto e incluso proporciona un perfil general para un informe final de evaluación. El apéndice contiene muchas páginas de guía para el análisis estadístico de la mayoría de las hipótesis y preguntas que se encuentran en las herramientas presentadas en el texto. Finalmente, el manual está vinculado a un “escritorio de ayuda” en el Internet que asiste a los lectores con cualquier pregunta que puedan tener. Aún así, con todo lo que contiene, el manual se auto-describe como una continua “obra en proceso,” alentando al lector a que escoja sólo aquellos elementos evaluativos que se apliquen a sus programas y a que ofrezca opiniones sobre sus experiencias, para enriquecer el contenido del manual en el futuro.

Imp-Act—Guía del esquema para una evaluación de impacto

Imp-Act es un programa de acción e investigación de tres años diseñado para mejorar la calidad de los servicios de microfinanzas y su impacto en la pobreza. El programa es una colaboración que reúne a 29 instituciones microfinancieras, ONGs internacionales, políticos, donantes y un equipo de académicos del Instituto de Estudios de Desarrollo de las Universidades de Sussex, Bath y Sheffield en el Reino Unido.

La evaluación de impacto de las microfinanzas se está alejando de los eventos limitados, enfocados a los donantes, hacia procesos más enfocados en los ejecutores. Hay una gran variedad de instituciones con

necesidades distantes que utilizan evaluaciones de impacto de maneras diferentes e innovadoras para cumplir diferentes objetivos. Es demasiado fácil seguir las buenas prácticas que se han llevado antes y replicar la aplicación de herramientas sin pasar por el proceso necesario que lleva a decidir cómo abordar una tarea particular y qué herramientas seleccionar para cumplir nuestros objetivos. Ninguna evaluación de impacto debe ser igual a otra, a menos que las instituciones y los contextos en los que ambas operan sean exactamente los mismos.

Con este fin, *Imp-Act* ha desarrollado un esquema para guiar a las instituciones a través del proceso de diseñar un sistema o estudio de evaluación de impacto. (1) El primer paso es entender el contexto en el cual la institución trabaja, su perfil institucional (misión, estructura, metodología) y sus necesidades. (2) Este entendimiento conduce a opciones sobre los objetivos de la evaluación y a saber de quién son las necesidades que cubrirá. (3) Las decisiones acerca de objetivos conducen a un método general de evaluación de impacto—¿qué tan riguroso debe ser, quién participará, será un solo estudio o una actividad rutinaria? (4) El paso siguiente es decidir cuáles son las herramientas adecuadas a los objetivos y método. (5) Finalmente, la guía trata sobre la aplicación de hallazgos—para retroalimentar información en los sistemas organizativos.

La guía se vincula a una literatura completa y anotada que ayuda a los lectores a identificar dónde pueden obtener más información y qué literatura será útil para qué propósito.

CGAP—Herramienta para la evaluación del nivel de pobreza

Una de las características que unen a las instituciones de microfinanzas es que éstas profesan servir a “los pobres.” Sin embargo, es un hecho bien sabido que la mayor parte de las IMF no utilizan una herramienta de enfoque lo suficientemente rigurosa como para identificar con certeza razonable quiénes de entre sus nuevos clientes, sufren pobreza severa, moderada o no son pobres. Herramientas de enfoque tales como el “rango participativo de riqueza,” el “índice de vivienda” y la “prueba de bienes materiales” se han puesto en práctica por IMF’s como el Banco Grameen y CASHPOR, que se especializan en servir a la gente más pobre. Pero en sus metodologías, la selección de clientes está controlada por la IMF. En contraste, los bancos comunales y la mayoría de las metodologías de grupos de auto-ayuda por lo general prefieren métodos de enfoque menos rigurosos (si es que prefieren alguno) permitiendo que el monto del préstamo, la geografía y la auto-selección de clientes sean los factores que determinen quienes son los clientes objetivo; de hecho, estas IMF con frecuencia prefieren clientelas mixtas (pobres y no pobres) para asegurar una capacidad local mínima para la administración de cuentas y otras tareas administrativas.

Dado el frecuentemente contencioso debate entre las IMF que emplean la selección de un grupo objetivo y las que no lo hacen, CGAP ha puesto a la mano su Herramienta para la Evaluación de la Pobreza. Aunque ésta es “principalmente para donantes” en lugar de IMF proporciona a los donantes y a los agentes de microcrédito una manera relativamente barata y científica de certificar (ya sea que empleen herramientas de selección o no) el grado en el cual cumplen con su misión de beneficiar a la gente más pobre. Debido a que emplea profesionales del país anfitrión, cuyos salarios son bajos, el costo de la herramienta para evaluación de la pobreza de CGAP varía de \$4,000 a \$16,000 (con un costo promedio de \$10,000)—que está dentro de la capacidad financiera de muchas IMF. La metodología de CGAP está basada en una encuesta de 200 clientes de IMF y 300 hogares de comparación. Reúne información sobre demografía, actividades económicas, gastos en ropa y zapatos, seguridad y vulnerabilidad alimentaria, indicadores de vivienda, propiedad de la tierra y de otros bienes. Para cada programa de una IMF que se evaluó, el estudio establece un índice de pobreza, el cual clasifica a todos los entrevistados que no son clientes en tres categorías iguales de pobreza (cada una con su propio límite)—el tercio inferior, el tercio medio y el tercio superior. Usando estos mismos límites, el estudio compara luego la distribución de los hogares que son clientes nuevos.

FINCA—Herramienta de enfoque en la pobreza

Con acceso a la herramienta de evaluación de pobreza de CGAP, ahora será más fácil para las IMF diseñar herramientas de enfoque en la pobreza sumamente distintas, basadas en sus metodologías

particulares, porque la efectividad de cualquier nueva herramienta puede ahora “certificarse” mediante el “estudio de evaluación de pobreza” de CGAP. Tal es el caso para John Hatch, fundador de FINCA International, quien ha diseñado una metodología para enfocarse no en los más pobres, sino en los *más vulnerables*. Empleando esta metodología, el personal de campo de FINCA—en la primera reunión organizativa de las prestatarias—describirá claramente el propósito del banco comunal como el servicio a los “más vulnerables.” Luego, el personal de campo revisará los diferentes tipos de vulnerabilidad e invitará a las mujeres participantes a una discusión sobre quién en su comunidad se ajusta a cualquiera de las siguientes descripciones: (1) madre soltera y única fuente de apoyo para tres niños por lo menos; (2) familia que recientemente ha sufrido una pérdida severa (por desastre natural, incendio, robo, muerte, etc.); (3) familia con niños en edad escolar que no atienden la escuela; (4) familia con niños desnutridos; (5) familia con un miembro crónicamente enfermo; (6) abuelos auto-empleados que están criando a sus nietos; (7) otro tipo de vulnerabilidad (determinada por las participantes). Este método está diseñado para crear un Índice de Vulnerabilidad, el cual a su vez puede correlacionarse con 10 indicadores sustitutos de pobreza reunidos mediante una entrevista de solicitud de crédito que FINCA hace a clientes nuevos. Con financiamiento de CGAP, la herramienta de evaluación de pobreza de FINCA está experimentándose en el campo y se espera tener los resultados a finales de 2002.

La Small Enterprise Foundation/África del Sur—

Rango Participativo de Riqueza

La Small Enterprise Foundation (SEF) ha desarrollado un Rango Participativo de Riqueza (RPR) como una herramienta para ayudar a la institución a enfocarse en la pobreza. La gerencia de SEF arguye que a menos que se utilice un enfoque activo en la pobreza, una institución no puede crear servicios de microfinanzas para las personas más necesitadas. Su experiencia sugiere que cuando se incluyen personas en mejor posición económica, esto puede desalentar a los más pobres a participar. Por tanto, aun cuando la meta de la institución no es *exclusivamente* servir a los más pobres, a menos que se logre un enfoque activo, es posible que las IMF sin advertirlo dejen completamente fuera a los más pobres. El RPR es un proceso con balance costo-efectividad en el cual, con la ayuda de un facilitador, los miembros de una comunidad crean un mapa de las casas de su comunidad. Luego, en tres o cuatro reuniones distintas, los pobladores clasifican cada casa en grupos de acuerdo al nivel de pobreza. Los resultados de cada reunión se comparan con los resultados de las otras. Si las respuestas de todos los grupos coinciden, sus rangos se consideran correctos y los programas que desean servir a los clientes más pobres empiezan a motivar a los pobladores de los grupos más bajos de ingresos. La metodología RPR parece mejor adaptada para los programas de microfinanzas donde el personal selecciona a los clientes que van a participar, pero menos útil para otros programas (bancos comunales) donde la organización de grupos solidarios de préstamo se basa en la auto-selección por la comunidad y se considera deseable tener una mezcla de personas pobres y no pobres.

La red CASHPOR, Malasia—El Índice de Vivienda de CASHPOR

El índice de vivienda de CASHPOR es una herramienta para enfocarse en los pobres desarrollada por la red CASHPOR con oficinas principales en Malasia. Si la vivienda es un buen indicador del nivel de pobreza de las familias, entonces una institución puede determinar con un alto grado de certeza si esas familias están entre las más pobres o no, simplemente examinando las casas de los clientes potenciales. Esto se hace inspeccionando las paredes y techo de cada casa y asignando un grado numérico a la condición de cada una. A las familias cuyas casas obtuvieron los grados más bajos se les administra una evaluación de bienes, para verificar mejor sus niveles de pobreza. La propiedad de una granja grande de animales o terrenos con irrigación son motivo de descalificación en esta prueba. El índice de vivienda se utiliza más ampliamente en el Asia rural, pero su uso se está expandiendo y adaptando a otras áreas. Grameen Foundation USA ha estado promoviendo activamente esta innovación con sus programas socios en América Latina.

Opportunity International—

Medición del desempeño y establecimiento de puntos de referencia

Frente al problema de una habilidad limitada para comparar información sobre desempeño financiero y de programas entre sus más de 40 instituciones asociadas mundialmente, OI introdujo en 1999 su Sistema de Informe de Socios (SIS) y la publicación trimestral *Opportunity Quarterly* con el fin de promover más responsabilidad, transparencia y desempeño. El SIS captura información sobre más de 100 variables financieras y programáticas de manera trimestral. Utilizando análisis de proporciones y tendencias, el sistema rastrea 20 indicadores cuantitativos para medir el alcance, calidad de la cartera de préstamos, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad. Además de medir el número total de prestatarios y el monto promedio de los préstamos, el SIS separa la cartera, los clientes y las deudas por pagar por tipo de producto—préstamos individuales, préstamos a bancos de confianza y a grupos solidarios. Además, los socios se clasifican de acuerdo a la escala de operaciones en pequeños, medianos y grandes y los resultados del desempeño se agrupan por región—África, Asia, Europa Oriental y América Latina.

Innovaciones en la respuesta a emergencias

Katalysis—Plan de acción para respuestas a desastres

En enero de 2001 El Salvador fue azotado por una serie de terremotos severos. Las IMF que son socias locales de Katalysis—PROCOTES y ASEI—no contaban con una respuesta sistemática a dicha emergencia. Este vacío inspiró la creación de un documento titulado “Cuando Azota un Desastre: Un Plan de Acción de Preparación y Respuesta para Casos Inesperados en Centroamérica” (Julio 2001). El manual está dividido en tres secciones: una para la IMF local, una para la oficina regional y otra para la oficina central de Katalysis. Mary Morgan, Directora de Programa de Katalysis, describe el documento de la siguiente manera: “Cada sección explica cómo prepararse para un desastre, cómo proporcionar apoyo moral y emocional cuando ocurre un desastre y luego cómo evaluar el daño. Contiene gráficas para que los oficiales de crédito evalúen el impacto del desastre en los clientes y sus negocios, calculen la cantidad de la cartera afectada y sepan cómo evaluar qué préstamos deben ser refinanciados o reestructurados.” El documento está disponible en español y en inglés.

USAID/MBP—Estudio de la respuesta a desastres por parte de las IMF

El resumen más definitivo de la respuesta a desastres por parte de las IMF es el de Geetha Nagarajan, titulado *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities* (Marzo 1998) (Las microfinanzas después de desastres naturales: desafíos y oportunidades) y financiado por el proyecto Prácticas Óptimas de Microempresa de USAID. Este estudio comienza con una revisión de las etapas de mitigación de desastres naturales, incluyendo (1) pre-desastre, (2) ayuda, (3) rehabilitación, (4) reconstrucción, (5) desarrollo. El autor posteriormente explica cuáles productos de las IMF son aplicables en cada etapa, pero con un análisis cuidadoso de cómo la estructura de cada producto—administración de fondos, contratación de personal, metodología, objetivos, sostenibilidad, difusión, selección de clientes, control, coordinación, etc.—tiene que alterarse entre periodos normales y periodos de desastres naturales. Otro capítulo sobre precauciones está dedicado al balance entre la protección al cliente y la protección de la cartera. El texto está saturado con muchos ejemplos de estudios de caso reales sobre respuestas de IMF a desastres, siendo el más completo el que describe la respuesta en cinco etapas de BRAC, Bangladesh. Este documento de 46 páginas concluye con recomendaciones para acciones en respuesta a desastres para donantes, políticos y para las IMF.

Comentarios finales

Algunas advertencias

En este capítulo hemos lanzado una amplia red y capturado una gran cantidad de peces de muy diferentes tipos y tamaños. Es importante recalcar que muchas de las innovaciones que aquí se describen no son necesariamente las mejores o las más importantes en su categoría respectiva. Muchas de ellas no son ni el primer ni el único ejemplo de la innovación que representan. La mejor manera de juzgar si una innovación es buena *no* es por las declaraciones de éxito de sus creadores, sino por el grado en el cual ha sido imitada por otros. En el papel que se me ha atribuido como “padre del banco comunal” quiero apuntar al hecho de que dentro de los programas de FINCA mismos hay más de 1,000 trabajadores que pueden organizar, apoyar y monitorear un banco comunal mucho mejor de lo que yo podría hacerlo. De manera similar, ser el primero en innovar puede tener mérito, pero la historia muestra claramente que los ejemplos más exitosos de una determinada innovación serán más bien demostrados por sus seguidores, no por sus creadores.

Ubicación y paso de la innovación

¿Dónde está sucediendo? La respuesta es *dondequiera* que haya una o más IMF. Este capítulo informa sobre innovaciones de cada continente y de muchos países. Parece ser que no queda casi ningún país en el planeta donde no se hayan arraigado no sólo una, sino varias IMF (docenas en algunos casos). Igualmente, la competencia entre las IMF está ayudando a acelerar el paso de la innovación. El innovar constantemente se ha convertido en un hecho común, prácticamente una imperativa, para cualquier IMF. De hecho, la innovación debe considerarse como una regla y gaje del oficio, en lugar de una excepción.

Participación del gobierno

Los gobiernos están comenzando a involucrarse más, organizando su infraestructura de servicios financieros de una manera cada vez más dispuesta a satisfacer la demanda de *la mayoría* (si no es que de todos) sus ciudadanos y no sólo de las elites políticas y económicas. Parte de esta intervención puede haber sido sinceramente motivada por agendas explícitas para el desarrollo y alivio a la pobreza. Pero con más seguridad refleja la necesidad del estado de reafirmar su papel como regulador del sector de servicios financieros. En algunos casos puede representar un intento atrasado de convertirse nuevamente en el primer conducto mediante el cual se va a canalizar el capital externo hacia los pobres. Dadas estas consideraciones, las IMF no reguladas pueden esperar una mayor presión de los gobiernos locales para transformarse en intermediarios financieros regulados o salirse por completo del negocio del crédito. A medida que la competencia, innovación y regulación gubernamental modifican cada vez más el actual ambiente de las IMF, yo pienso que puede predecirse con seguridad que muchas ONG sin fines de lucro serán forzadas ya sea a convertirse ellas mismas en IMF reguladas o a asociarse con IMF reguladas. Podemos esperar que en los próximos pocos años veremos innovaciones significativas en cómo estas asociaciones pueden estructurarse para producir resultados positivamente exitosos para los clientes, las ONG y las IMF reguladas.

Ventajas competitivas

Los más grandes proveedores de servicios financieros comerciales están ahora completamente conscientes del hecho de que ellos tienen una enorme ventaja con respecto al capital, capacidad administrativa y rango de productos financieros, pero son particularmente inexpertos en saber cómo acercarse y organizar a la gente de bajos recursos. Esta última destreza se encuentra principalmente en el campo de las ONG. Pero las tendencias son perfectamente claras: las grandes y pequeñas instituciones tienen un gran interés propio en asociarse unas con las otras, están demostrando actualmente cómo pueden hacerlo e innovarán cada vez más para moverse hacia esta dirección en el futuro.

Tecnología de información

Es claro también que la innovación en la tecnología informativa está no sólo revolucionando el movimiento microfinanciero, sino que continuará intensificando dicha revolución. No importa que tan extenso sea el alcance de una IMF (aun cuando sirva a millones de clientes), gracias a las computadoras es posible hoy llevar el control de *cada cliente particular*, para guardar y evaluar sus transacciones acumulativas, para monitorear las complejidades temporales de su flujo de efectivo, para rastrear su crecimiento de bienes, para medir las ganancias en el bienestar de su familia y para crear cada vez más productos financieros y educativos adaptados al cliente con el fin de resolver sus necesidades cambiantes—todo a un costo menor que la obsoleta contabilidad manual a la cual esta innovación está rápidamente reemplazando. Felizmente, esta transformación también está haciendo el proceso de administración microfinanciera mucho más transparente.

Recomendaciones para seguir adelante

Este trabajo constituye un pequeño paso inicial que intenta organizar la amplitud y diversidad de la innovación dentro del movimiento microfinanciero. A juzgar por los comentarios recibidos durante la preparación y circulación de los primeros borradores de este documento, hay un interés enorme y creciente dentro del movimiento de las microfinanzas por los informes sobre innovaciones. Yo recomiendo que la función que este trabajo intentó servir sea institucionalizada. Debe existir un informe anual sobre innovación. El reunir información sobre innovación debería ser el trabajo de tiempo completo de alguien, incluso de una unidad de investigación con varios empleados. Las contribuciones a los informes sobre innovación necesitan ser estandarizadas. Además de una descripción flexible de la innovación misma, se pediría a las IMF contribuyentes que incluyeran (1) antecedentes de la IMF, (2) el problema abordado por la innovación, (3) beneficios evaluables o resultados logrados por la innovación, (4) costo de implementación de la innovación y (5) evidencia de replicación de la innovación por otros grupos. Tal informe anual de innovación podría estar dividido en dos partes, un informe sobre innovaciones recientes en dos terceras partes del contenido y, en la otra tercera parte, una actualización sobre el estado de innovaciones antes incluidas o que se están replicando.

En resumen, el presente trabajo—un capítulo único y abreviado, preparado como contribución voluntaria y gratuita para el beneficio del movimiento microfinanciero—difícilmente es un prototipo adecuado para los informes de innovación futuros. Alguien necesita “mantener la energía” para esta función para que pueda realizarse de manera completa, exacta y sistemática. Este capítulo fue un primer intento necesario, comparable al primer torpe intento de volar del ser humano. Ahora es tiempo de comenzar a construir muchos otros prototipos de mejor calidad para el informe sobre innovaciones. Es tiempo de comenzar a innovar con la innovación.

Por otro lado, parece evidente (aun para los gobiernos) que ellos solos no saben cómo acercarse a los clientes pobres y a los más pobres. Es igualmente evidente que los pobres y los más pobres, que tienen experiencia limitada o ninguna experiencia con los servicios de crédito y ahorro, seguramente no van a buscar esos servicios por iniciativa propia en los ajenos vestíbulos de bancos comerciales y uniones de crédito distantes. Eso podría llegar a suceder, pero primero ellos necesitan un punto de entrada local más cómodo y menos amenazante—un grupo de auto-ayuda basado en la comunidad, una “escuela primaria” de crédito y ahorro—donde puedan adquirir la disciplina, aptitudes de administración monetaria y auto-confianza necesarias para poder aprovechar el creciente suministro de servicios financieros en su economía. Resulta claro que las ONG tienen una ventaja comparativa en el conocimiento de la organización y apoyo a estos grupos de auto-ayuda.

Luchando por la gente más pobre

Los mercados financieros se están llenando tan rápidamente con proveedores de servicios, que la competencia se está intensificando y forzando a las IMF menos poderosas a buscar en niveles más bajos del mercado a clientes aún más pobres. Está llegando el día en el que “ya no habrá pobreza suficiente para

todos” y los proveedores de servicios no sólo tendrán que luchar por una porción del mercado entre los más pobres, sino también tendrán que hacerlo cada vez más eficientemente.

Finalmente, el movimiento de las microfinanzas ha enfocado sus esfuerzos tan abrumadoramente en las mujeres, que se está dando un cambio revolucionario en los niveles más bajos y menos atendidos de la sociedad. Hace sólo unos cuantos años, una ONG podía afirmar que “las mujeres realizan el 67% del trabajo en el mundo, ganan solamente un 10% del ingreso mundial y son dueñas del 1% de las propiedades.” Pero no pasará mucho tiempo antes de que las mujeres empiecen a demostrar niveles de ingresos y propiedad aproximadamente proporcionales a su parte del trabajo y este resultado tendrá un impacto enormemente positivo en la nutrición, salud y educación de los niños del mundo.

Tomados en conjunto, el actual paso y alcance de tales tendencias sugiere que ya no es una fantasía que la humanidad pueda crear un mundo donde la pobreza extrema haya sido eliminada. De hecho, podría suceder durante mi propia vida y la de ustedes.

REFERENCES

Nabard/India

Hans Dieter Seibel, "SHG Banking: A Financial Technology for Reaching Marginal Areas and the Very Poor," AEF Development Research Center, Working Paper 2001-3.

Puede obtenerse en: <http://www.uni-koeln.de/ew-fak/aef/Working%20Papers.htm>

PKSF Bangladesh

Dr. Salehuddin Ahmed, "Creating Autonomous National and Sub-Regional Microcredit Funds."

Puede obtenerse en: <http://www.microcreditsummit.org/papers/fundspaper.htm>

El correo electrónico de PKSF es: pksf@citechco.net

WEP Nepal

Jeffrey Ashe, "PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy-Led Alternative to Financial Institution Building."

Puede obtenerse en: <http://www.mip.org/pdfs/aims/wep-paper-ashe-parrot.pdf>

El correo electrónico de Jeffrey Ashe es: JAAshe@aol.com

LPWF

Susan H. Holcombe and Xu Xianman, "Microfinance and Poverty Alleviation: United Nations Collaboration with Chinese Experiments, 1997.

Puede obtenerse en: <http://www.gdrc.org/icm/country/china-mf1.html>

CBDIBA

Puede obtenerse más información en: <http://afrdh.org/cbdiba/>

El correo electrónico de CBDIBA es: cbdiba@bow.internet.bj

CFTS India

CASHPOR Financial & Technical Services Ltd (CFTS), Pili Kothi (Opp. Roadways Bus Station), Mirzapur 231001, Uttar Pradesh, India.

Puede obtenerse más información en: <http://www.cgap.org/assets/images/focusonpoverty-latest.pdf>

El correo electrónico de CFTS es: ahasan@lw1.vsnl.net.in

Mata Masu Dubara

CARE International UK, 10-13 Rushworth Street, London SE1 ORB

Puede obtenerse más información en: <http://www.careinternational.org.uk/projects/women/nigerwomenonthemove.html>

El correo electrónico de CARE International es: info@uk.care.org

FINCA Peru

FINCA-Perú: Domingo Casanova 151, Lince, Lima, Perú

El correo electrónico de FINCA-Perú es: finca.peru@infotex.com.pe

Pro Mujer Bolivia

Puede obtenerse más información en: <http://www.promujer.org>,

El correo electrónico de Pro-Mujer en Bolivia, es: lapaz@promujer.org

ASA Bangladesh

ASA, 23/3 Block-pB, Khilji Road, Shyamoli, Mohamadpur, Dhaka-1207, Bangladesh.

Puede obtenerse más información en: <http://www.asabd.org> y en *New Directions*, op.cit., Capítulo 6, pág. 6.

El correo electrónico de ASA es: asa@bd.drik.net

FINCA Samara

FINCA-Samara, Ulitsa Michurina 52 Habitación 224, Federación Rusa de Samara, Samara

Puede obtenerse más información en: FINCA- Kirguistán, Gogol Str., 127 "a", Bishkek, Kirguistán, tel. 996-312-681-810 (correo electrónico:

jmeikle@finca.org.kg) y en *New Directions*, op.cit., Capítulo 6, pág.7.

El correo electrónico de FINCA-Samara es: jferry@finca.ru

CARE Bangladesh

CARE-Bangladesh, Harun-Or-Rashid, PC-Income II

El correo electrónico de CARE-Bangladesh es: harun@carebangladesh.org

YOSEFO Tanzania

Youth Self Employment Program (YOSEFO), PO Box 10272, Dar es Salaam, Tanzania
El correo electrónico de YOSEFO es: mill@ud.co.tz

WEEC Kenya

Women Economic Empowerment Consortium, junto a la calle Magadi, PO Box, Kiserian, Ngong, Kenia, Tel. (254) 0303 25192,
El correo electrónico de WEEC-Kenia es: weec@swiftkenya.com

AlSol

AlSol Chiapas, AC, Francisco León No.12, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, C.P. 29250, México.
Puede obtenerse más información en: <http://www.gfusa.org/gbrp/latinamerica.html>

UNRWA

UNRWA, P.O. Box 140157, Amman 11814, Jordan, Tel: (972) 8 677 7333
Puede obtenerse más información en: <http://www.un.org/unrwa/progs/ig/p3.html>

Grameen Bangladesh

"Housing Microfinance Initiatives: Synthesis and Regional Summary: Asia, Latin America and Sub-Saharan Africa, with Selected Case Studies," Microenterprise Best Practices, p. 55-66.
Puede obtenerse en: <http://www.mip.org>

PMUK Bangladesh

El correo electrónico de PMUK es: padakhep@bdonline

Beselidhja, Kosovo

El correo electrónico de Richard Schroeder en *World Relief* es: RSchroeder@wr.org

Fonkoze

FONKOZE, Ave. Jean Paul II, #7 (à l'intérieur), Port-au-Prince, Haiti.
Puede obtenerse más información en: <http://www.fonkoze.org>
El correo electrónico de FONKOZE es: Fonkoze@aol.com

FINCA Uganda

FINCA Uganda, PO Box 24450, 63 Buranda Road, Kampala, tel./fax. 256-41-231-134
El correo electrónico de Guy Winship en FINCA-Uganda es: gwinship@villagebanking.org

WOCCU

Ver: *New Directions*, op. cit. Capítulo 2, pág. 11.
Puede obtenerse más información en: <http://www.freefromhunger.org>

MEDA Haiti

MEDA, 226 Route de Delmas, BP 2160, Port-au-Prince, Haiti
Puede obtenerse más información en: <http://www.meda.org>
El correo electrónico de MEDA-Haití es: meda@aen2.net

Grameen Bangladesh

Puede obtenerse más información en: <http://www.tech.gfusa.org/projects.shtml>

FINCA International

Puede obtenerse más información en: <http://www.villagebanking.org>
El correo electrónico de VBCF de FINCA es: epozo@villagebanking.org

Pride AFRICA

Puede obtenerse más información en: <http://www.prideafrica.com>
El correo electrónico de PRIDE AFRICA es: jfc@africaonline.co.ke

URWEGO Rwanda

Contacto principal en URWEGO: Patrick Kelley, BP 6052, Kigali, Ruanda, tel. 250-0848-36-66
El correo electrónico de URWEGO es: Pkelley@wr.org -o- pgreer@nims.wre.org

Shared Interest

Puede obtenerse más información en: <http://www.sharedinterest.org>
El correo electrónico de Donna Katzin en *Shared Interest* es: donna@sharedinterest.org

CRWC Honduras

CRWRC, 2850 Kalamazoo SE, Grand Rapids, Michigan 49560 - USA.

WOTR India

Puede obtenerse más información en: <http://www.wotr.org>
El correo electrónico de WOTR es: wotr@vsnl.com

TIF Slovakia

The Integra Venture, Partizanska 6, 81103 Bratislava 1, Eslovaquia.
Puede obtenerse más información en: <http://www.integra.sk>
El correo electrónico de Allan Bussard en Integra es: allan.bussard@integra.sk

SKS India

SKS, 3-2-851 Chitrakoot Building, Kachiguda Station Road, Hyderabad, A.P. 500-027, India.
Puede obtenerse más información en: <http://www.sksindia.com>
El correo electrónico de SKS es: info@sksindia.com

UMU Uganda

Uganda Microfinance Union, P.O. Box 10184, Kampala, Uganda
Puede obtenerse más información en: <http://www.lifeinafrica.com/UgandaMicrofinance.htm>
El correo electrónico de UMU es: ugandamu@infocom.com.ug

Opportunity International

Puede obtenerse más información en: <http://www.opportunity.org>

AIMS/SEEP

Puede obtenerse más información en: <http://www.mip.org>

ImpAct

La guía para el esquema de una evaluación de impacto puede obtenerse en: http://www.microfinancegateway.org/impact/resources_guide.htm

CGAP

Puede obtenerse más información en: <http://nt1.ids.ac.uk/cgap/poverty/>
El correo electrónico de CGAP es: cgap@worldbank.org

FINCA

Puede obtenerse más información en: <http://www.villagebanking.org>
El correo electrónico de John Hatch en FINCA es: jhatch@villagebanking.org.

SEF

Anton Simanowitz and Ben Nkuna, "Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families: Using Participatory Wealth Ranking (PWR), The CASHPOR House Index and Other Measurements to Identify and Encourage the Participation of the Poorest Families, Especially the Women of those Families."
Puede obtenerse en: <http://www.microcreditsummit.org/papers/povertypaper.htm>

CASHPOR

Anton Simanowitz and Ben Nkuna, "Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families: Using Participatory Wealth Ranking (PWR), The CASHPOR House Index and Other Measurements to Identify and Encourage the Participation of the Poorest Families, Especially the Women of those Families."
Puede obtenerse en: <http://www.microcreditsummit.org/papers/povertypaper.htm>

Opportunity International

Puede obtenerse más información en: <http://www.opportunity.org> .

El correo electrónico de *Opportunity International* es: reporting@opportunity.net

Katalysis

Katalysis, *When Disaster Strikes*, 2001

Puede obtenerse en: <http://www.katalysis.org>

El correo electrónico de Katalysis es: mmorgan@katalysis.org

USAID

Geetha Nagarajan, *Microfinance in the Wake of Natural Disasters*, March 1998,

USAID

Disponible mediante el proyecto *Microenterprise Best Practices* (MBP) (Prácticas Óptimas de Microempresa) en: <http://www.mip.org/pubs/mbp-def.htm>