

# Impacto seguro: Cómo servir al más pobre construyendo instituciones financieramente autosuficientes y mejorando el nivel de vida de las mujeres más pobres y sus familias

Anton Simanowitz  
con Alice Walter

Este capítulo trata de las microfinanzas y su contribución a la erradicación de la pobreza de millones de las personas más pobres del mundo. También reconoce que las microfinanzas no son una panacea y que no deben crearse expectativas tan altas que estén destinadas inevitablemente a fallar. Las microfinanzas están llegando a millones de personas pobres y teniendo un impacto en ellas, predominantemente en las mujeres, pero los límites en el alcance de las microfinanzas y la manera de entregarlas, tienen todavía que ser explorados. Muchos millones más pueden ser beneficiados. No es el nivel de pobreza de los clientes potenciales lo que determina el acceso e impacto, sino el diseño de los servicios que se proveen. No todos necesitan de las microfinanzas, pero éstas pueden beneficiar a la mayoría de los grupos.

Las Metas de Desarrollo del Milenio, acordadas en la Reunión Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, establecieron el desafío crítico de reducir a la mitad la pobreza absoluta en el mundo para el 2015.<sup>1</sup> Los gobiernos y donantes alrededor del mundo respondieron con planes para trabajar en la realización de esas metas. Dado el éxito de la industria de las microfinanzas en la reducción de la pobreza de millones de personas, es sorprendente que no haya habido un mayor enfoque en la estrategia del Desarrollo del Milenio desarrollada por donantes.<sup>2</sup> En este capítulo presento evidencia de la importante contribución de las microfinanzas para la erradicación de la pobreza, particularmente a través de ofrecer a la gente pobre la oportunidad de escoger cuándo y cómo tener acceso a otros servicios de desarrollo como salud y educación, y a la reducción de la vulnerabilidad. Los donantes deberían estar invirtiendo en microfinanzas enfocadas a la pobreza como un elemento clave en sus estrategias para alcanzar los compromisos del Milenio.

A medida que la campaña de la Cumbre del Microcrédito pasa el punto medio de su camino, avanza de promover la meta de microfinanzas sostenibles, que resulta en un cambio positivo y significativo en las vidas de las mujeres más pobres, a revisar la evidencia de sus esfuerzos y concluir que estos objetivos son más que propósitos dignos—están siendo logrados por organizaciones alrededor del mundo.

## Definición de la pobreza: Una nota sobre terminología

Existen numerosas definiciones del concepto de pobreza y cómo debe medirse. Sebstad y Cohen separan a aquellos que viven por encima y por debajo de la línea de pobreza—los pobres y los no pobres. La categoría de pobre se divide a su vez en indigentes (el 10% inferior por debajo de la línea de pobreza) y pobres en extremo (aquellos hogares entre el 10 y 50 por ciento que está bajo la línea de pobreza) y los

<sup>1</sup> La pobreza absoluta se define como familias que viven con menos de un dólar al día, paridad del poder adquisitivo (PPA).

<sup>2</sup> Una revisión por la Campaña de la Cumbre del Microcrédito en Julio de 2002 de sitios Internet de agencias tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido y el Banco Mundial, no encontró referencias sobre microfinanzas en los artículos acerca de estrategias de las agencias hacia la Meta de Desarrollo para el Milenio de reducir a la mitad la pobreza absoluta para el 2015.

pobres en moderación (el 50% superior de hogares viviendo debajo de la línea de pobreza). También se reconoce una categoría adicional de no-pobre vulnerable.

En este capítulo yo considero la pobreza desde una perspectiva amplia, pero me enfoco particularmente en las personas ubicadas en la mitad inferior del grupo por debajo de la línea de pobreza o que viven con menos de un dólar al día. La Campaña de la Cumbre del Microcrédito define a este grupo, el cual incluye los pobres extremos e indigentes, como los más pobres y el Grupo Consultivo para la Asistencia a los Más Pobres (Consultative Group to Assist the Poorest o CGAP) los define como muy pobres. Yo empleo ambos términos, eligiendo más pobres para recalcar la necesidad de no excluir automáticamente a nadie de las microfinanzas—aun la persona más pobre.

## Metas y estructura del capítulo

Este trabajo se apoya en un cúmulo de literatura y experiencia. Dos estudios de caso ilustran y apoyan las ideas y argumentos presentados, pero el capítulo está basado en influencias más amplias y en el aprendizaje del más amplio campo de las microfinanzas. Mi objetivo es enmarcar cuestiones clave, explorar y desafiar el saber convencional, y quizá más importante, sugerir métodos más prácticos y prometedores.

- Dos estudios de caso preparados por Alice Walter analizan los datos disponibles sobre los casos de las organizaciones SHARE y CRECER.<sup>3</sup> Estos incluyen, para cada organización, una evaluación de la pobreza, una evaluación del impacto y una calificación. No se realizó investigación básica para este capítulo. Los estudios de caso proveen evidencia clara del desempeño en el alcance hacia la pobreza, del desempeño financiero y del impacto, así como algunos detalles de cómo cada organización ha sido exitosa en la consecución de estos objetivos y en el balance de las diferentes prioridades y desafíos que necesariamente enfrenta una institución de microfinanzas (IMF) enfocada en el combate a la pobreza.
- Jonathan Morduch y Barbara Haley, en Noviembre del 2001, prepararon una amplia revisión de las microfinanzas y de la reducción de la pobreza. Ésta provee evidencia convincente del impacto de las microfinanzas en seis de siete de las metas del Milenio para reducir la pobreza a la mitad, a través del impacto en el ingreso y en la vulnerabilidad y, en un menor grado, a través de los impactos en la salud, nutrición y escolaridad. La revisión concluye que hay fuerte evidencia de que las microfinanzas pueden ser efectivas para un amplio grupo de clientes, incluyendo los muy pobres y pobres. También concluye que el desempeño financiero de las IMF enfocadas en la pobreza puede ser comparable con aquellas que no benefician a los más pobres.
- Un estudio del proyecto AIMS (*Assessing the Impact of Microenterprise Services*) de USAID preparado por el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000/2001 trata los temas de las microfinanzas, la pobreza y el manejo de riesgo.<sup>4</sup> Examina las dimensiones del no-ingreso de la pobreza, enfocándose en los impactos de las microfinanzas en el riesgo, vulnerabilidad y bienes, en ayudar a prever el riesgo con anticipación, y en administrar las pérdidas que siguen a una crisis o a un evento de presión económica. Este análisis ofrece una gran introspección sobre los mecanismos a través de los cuales los servicios ofrecidos por las IMF se relacionan con las vidas de la gente pobre. Es importante en ambos sentidos: ampliando el alcance de la consideración de los impactos más allá del ingreso de los pobres, y en términos de las implicaciones en el diseño y entrega de los servicios de microfinanzas.

Este capítulo está dividido en tres partes:

•

<sup>3</sup> Pueden obtenerse copias de estos estudios por parte de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito en: <http://www.microcreditsummit.org>

<sup>4</sup> Jennefer Sebstad and Monique Cohen, “Microfinance, Risk Management, and Poverty,” AIMS Paper (Washington, DC: Office of Microenterprise Development, 2000).

### *Primera parte: Evidencia de microfinanzas sostenibles para los más pobres*

El capítulo examina la evidencia de las microfinanzas sostenibles que benefician a gente muy pobre, particularmente mujeres, y tienen impacto en ellas. Examina los retos y limitaciones para la realización de estas metas. Se cita evidencia de dos estudios de caso para demostrar que las microfinanzas pueden beneficiar a mujeres muy pobres, tener un impacto significativo en sus niveles de pobreza y ser entregadas por organizaciones sostenibles.

### *Segunda parte: Diseño y entrega de microfinanzas para los más pobres*

Esta parte presenta una amplia discusión de temas operativos críticos que determinan la efectividad de las microfinanzas para los más pobres. “Incluyendo a los más pobres: Superando la exclusión” trata ambos, el deliberado e inadvertido mecanismo que actúa para excluir al más pobre y sugiere medios para superarlos. “Diseño y entrega de microfinanzas para los más pobres” discute cómo puede mejorarse la efectividad de las microfinanzas en el apoyo del crecimiento de ingresos y la reducción de la vulnerabilidad, como una estrategia activa y administrada. La creación de una cultura de evaluación de impacto y de alcance a la pobreza dentro de las IMF es una parte central de esta estrategia.

### *Tercera parte: Implicaciones para la industria de las microfinanzas*

Esta parte esboza conclusiones y presenta sugerencias prácticas para agentes microfinancieros y creadores de políticas. ¿Qué es lo que la industria debería realísticamente perseguir? ¿Cómo puede la información acerca del desempeño y logro de metas ser recogida y utilizada? ¿Qué papel pueden representar los donantes y los creadores de políticas para alinear a la industria hacia un mayor enfoque en el logro de impactos positivos para la gente muy pobre?

## **Éxito del movimiento microfinanciero hasta la fecha<sup>5</sup>**

El movimiento de las microfinanzas fue fundado en la creencia de que éstas pueden ser una herramienta poderosa para combatir la pobreza. La realización de la meta de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito de llegar a 100 millones de las familias más pobres del mundo con créditos para el auto-empleo y otros servicios financieros y de negocios, ofrece una significativa contribución para las metas del Desarrollo del Milenio.

A la fecha se ha edificado una exitosa industria de microfinanzas que sirve efectivamente a millones de personas pobres, les provee de servicios financieros y reduce de su pobreza. Se han desarrollado y adaptado modelos fuertes y replicables de microfinanzas alrededor del mundo, puestos en efecto por instituciones cada vez más profesionalizadas y comercializadas. Para alcanzar esas metas, agentes microfinancieros han tenido que hacer muchos compromisos e intercambios. El imperativo de desarrollar instituciones viables y sostenibles ha ejercido gran presión en su organización, productividad y eficiencia, pero ha tenido que establecerse un balance con los objetivos sociales. La meta de combatir la pobreza de la manera más eficiente ha tenido necesariamente que comprometerse, ya que queda claro que las IMF que buscan ser financieramente sostenibles no pueden ocupar su tiempo y recursos con clientes a quienes otras instituciones más diversificadas podrían atender. A pesar de esto, los logros en términos de desempeño financiero e impacto en la pobreza han sido impresionantes.

---

<sup>5</sup> En este capítulo yo uso el término microfinanzas en lugar de microcrédito. Las microfinanzas se refieren al crédito, ahorros y una gama de otros servicios financieros que se ofrecen a los pobres. La Campaña de la Cumbre del Microcrédito utiliza el término *microcrédito*, pero también lo define incluyendo ahorros y otros servicios financieros para los pobres y los más pobres.

En este capítulo tomo la postura de que las microfinanzas han sido demasiado cautelosas y que el compromiso ha estado demasiado orientado al desempeño financiero e institucional, y no suficientemente en las posibilidades de maximizar el impacto en la pobreza y el desempeño de los clientes. La industria de las microfinanzas ha demostrado lo que puede lograrse; no ha demostrado lo que no puede lograrse. El hecho de que la mayoría de las IMF no sirven a un gran número de gente muy pobre, no significa que no lo puedan hacer, o que la gente muy pobre no pueda beneficiarse. Ahora es tiempo de innovar y diseñar servicios de microfinanzas que mantengan altos estándares de desempeño financiero, pero que establezcan nuevos estándares para el impacto en la pobreza. Hay costos y beneficios al trabajar con clientes muy pobres y el reto es ampliar las fronteras de las microfinanzas de manera que sirvan mejor a sus metas de desarrollo.

Las microfinanzas han tendido a excluir a aquellos que no pueden usar los servicios generalizados para todo tipo de clientes. Los servicios que han sido desarrollados tienden a satisfacer las necesidades particulares de un segmento del mercado de clientes y han fomentado la exclusión de quienes no pueden usar o pagar por estos servicios. Cada vez es más reconocido el hecho de que los pobres no son un grupo homogéneo y que los productos y su entrega necesitan adaptarse mejor a las necesidades de diferentes grupos de clientes. Las instituciones necesitan ser más flexibles y proveer servicios que sean apropiados para un rango de mercado de clientes, no únicamente para los pobres promedio. Al hacer eso, expanden el alcance de su mercado. Los servicios mejor adaptados a las necesidades del cliente propician un mejor desempeño y sustentabilidad entre los clientes, quienes a su vez fomentan un más alto desempeño y sustentabilidad para la IMF. Este es un momento de oportunidad, un momento para renovar el compromiso de desarrollar servicios para un rango mucho más grande de clientes, incluyendo los más pobres.

"Como muchas otras herramientas de desarrollo [las microfinanzas] no han penetrado lo suficiente en los estratos más pobres de la sociedad. Los más pobres constituyen la vasta mayoría de aquellos sin acceso a servicios primarios de salud y educación básica; de manera similar, ellos son la mayoría de quienes no tienen acceso a las microfinanzas."

Jonathan Morduch and Barbara Haley, *Analysis of the Effects of Microfinance on Poverty Reduction*, RESULTS Canada for CIDA (2001), 1.

Se ha llegado a una meta simbólica en el reciente anuncio de Grameen II.6 Este nuevo enfoque del Banco Grameen abarca lecciones aprendidas durante 25 años de práctica y reconoce que el modelo anterior incorporaba varios elementos que limitaban la capacidad de muchos clientes potenciales para beneficiarse, particularmente las secciones más pobres de la comunidad. Grameen II enfatiza la necesidad de enfocarse en los más pobres con el objeto de poder atender sus necesidades. Central a este nuevo modelo es la creciente flexibilidad de los productos, que permite servicios de préstamo y ahorro que se ajustan mejor a la experiencia del cliente y a la manera en que éste se gana la vida.

## Algunas instituciones como estudios de caso

### CRECER, Bolivia (Modelo del banco comunal que incorpora Crédito con Educación)<sup>7</sup>

CRECER provee servicios financieros y educativos integrados a las mujeres más pobres y a sus familias en las áreas rurales y marginales de Bolivia, con el objeto de apoyar sus actividades autónomas para mejorar su salud, nutrición e ingreso familiar. Dos tercios de la población de Bolivia viven por debajo de la línea de pobreza. Hasta Diciembre del 2001, CRECER tenía un total de 30,989 miembros en aproximadamente 1,700 bancos comunales, en cinco de los nueve departamentos de Bolivia.

<sup>6</sup> Muhammad Yunus, *Grameen Bank II: Designed to Open New Possibilities*, (Grameen Foundation USA, 2002). <http://www.gfusa.org/monthly/june/news/shtml>.

<sup>7</sup> CRECER fue establecido como un programa de *Crédito con Educación* de Freedom from Hunger y se registró como una ONG boliviana en octubre de 1999.

La metodología de CRECER sigue el modelo de bancos comunal, con grupos de solidaridad auto-seleccionados y compuestos por cinco a ocho mujeres, formando bancos de 15 a 30. Los préstamos se hacen a los bancos comunales y después se distribuyen entre los miembros. Los tamaños de los préstamos son pequeños (empezando en Bs.500/US\$71) y se ofrecen con una tasa de interés del 3.5% mensual. No se requiere garantía; en lugar de eso, las clientes se garantizan unas a otras. El personal local de CRECER, llamados promotores, visitan cada banco comunal para su reunión semanal o quincenal, en la cual las socias efectúan sus pagos de interés y de capital en abonos iguales a lo largo de cuatro a seis meses. Estas reuniones son obligatorias e incluyen un componente educativo sobre cuidado de la salud, nutrición, auto-estima y administración de pequeños negocios.

El uso de los préstamos se registra para propósitos estadísticos, pero es una opción libre de cada socia y CRECER no verifica el uso de los préstamos ni el ingreso generado reportado por las clientes. Las clientes deben mantener del 10% al 15% de la cantidad prestada en depósito, el cual puede ser retirado al final de cada ciclo. No se paga ningún interés por los ahorros, pero los dividendos de la cuenta interna son pagados sobre la base de los ahorros y préstamo externo de las socias. Cada banco comunal tiene una cuenta interna de la cual las prestatarias pueden también, simultáneamente al préstamo del programa, solicitar préstamos a un interés ligeramente más alto. El tamaño y el plazo de estos préstamos lo deciden las mismas mujeres, pero los préstamos internos debe ser pagados antes de que el ciclo del préstamo del programa termine.

## SHARE, India (Modelo Grameen)

SHARE Microfin Limited (SHARE)<sup>8</sup> provee servicios financieros a mujeres pobres en el estado de Andhra Pradesh, India, para empresas viables, productivas y remunerativas, para ayudarlas a reducir su pobreza y mejorar la calidad de su vida. Treinta y cinco por ciento de la población vive bajo la línea de pobreza en India.<sup>9</sup> En Marzo de 2002, SHARE estaba trabajando en 13 distritos con 109,484 clientes activos en 21,897 centros.

SHARE implementa la metodología de Grameen, prestando a mujeres pobres a través de grupos de siete u ocho que se reúnen en centros de 35 a 40 socias. El monto promedio de los préstamos de SHARE es aproximadamente US\$85 y la tasa de interés es 20% anual para préstamos pagables en un plazo de 50 semanas. La selección de las clientes se hace a través de un formato que muestra el perfil de los medios con los que cuenta, y una capacitación previa al préstamo es seguida por una Prueba de Reconocimiento de Grupo para asegurar que las socias han entendido las normas del programa. Varios productos de préstamo son accesibles a las socias.

**Tabla 1. Productos crediticios de SHARE**

TIPO DE PRÉSTAMO	DURACIÓN	ELEGIBILIDAD
Préstamo general	Un año (50 semanas)	A partir del primer año
Préstamo de temporada	Un año (25-50 semanas)	A partir del segundo año
Préstamo sanitario	Un año (50 semanas)	A partir del segundo año
Préstamo de vivienda	Cuatro años (200 semanas)	A partir del tercer año
Préstamos complementarios	Seis meses (25 semanas)	A partir del primer año después de seis meses
Préstamos para la pequeña empresa	Dos años (100 semanas)	A partir del primer año

<sup>8</sup> Share Microfin Limited (SHARE) es una IMF en propiedad comunitaria con dos cooperativas: SHARE India MACS Limited (SIM) para movilización de ahorros de sus miembros, y SNEHA, otra cooperativa establecida para proporcionar microfinanzas en un distrito particular. Todos están bajo SHARE Group, que incluye también SHARE, la Sociedad, que continua administrando dos sucursales pero cuyo papel principal será de apoyo (capacitación, servicios técnicos y de formación de capacidad). En este capítulo el término SHARE se emplea para referirse a Share Microfin Limited.

<sup>9</sup> Parece ser que la línea de pobreza nacional se establece muy abajo en India (ver discusión en el Anexo).

Los ahorros, que eran obligatorios hasta 1999, son ahora voluntarios, las socias prometen ahorrar una cantidad fija por semana en una cooperativa de ahorro adjunta. SHARE tiene acceso a una proporción de estos ahorros, se paga un interés acorde con la cantidad y el plazo. SHARE tiene una cultura de estricta disciplina con respecto al crédito y una estrecha supervisión, enfatizando el uso productivo de los préstamos y visitando a las clientes para verificar el uso de sus préstamos. Se enfoca en servicios financieros y no provee muchos servicios de apoyo.

Las siguientes tablas muestran información básica sobre cada estudio de caso de las IMF con respecto al alcance a la pobreza, al impacto y al desempeño financiero.

**Tabla 2.** Sirviendo a los más pobres.

	<b>CRECER</b>	<b>SHARE</b>
% clientes viviendo con 1 dólar diario o menos	41%	72.5%
% clientes viviendo por debajo de la línea nacional de pobreza	73%	60%
% del tercio más pobre de clientes nuevos	38.6%	58%
% del tercio medianamente pobre de clientes nuevos	39.6%	38.5%
% del tercio menos pobre de clientes nuevos	21.8%	3.5%
% de clientes mujeres	99	100
Enfoque en la pobreza: Diseño, Geografía, Enfoque, Selección, Motivación, Cultura de la institución	D, G, M, C	D, E, M, C
Monto promedio de los préstamos	US\$128	US\$85

**Tabla 3.** Impacto

	<b>CRECER</b>	<b>SHARE</b>
% del total de clientes que experimentan reducción de su pobreza económica	66%	76%
% de los clientes muy pobres que experimentan reducción de su pobreza económica	No disponible	89%
% de clientes que aumentan sus ahorros	86%	84%
Tasa de salida de clientes muy pobres	No disponible	Menor que la tasa general
Tasa general de salida de clientes	No disponible	17%

**Tabla 4.** Desempeño financiero– Año Fiscal 2001

	<b>CRECER</b>	<b>SHARE</b>
Fecha de establecimiento	1990 (como IMF)	1990**
Calificación	Grado de inversión†	Grado de inversión ‡
No. de clientes	30,989	*109,484
No. de empleados	139	*688
Productividad del personal (clientes por oficial de crédito)	223	343
Cartera riesgosa (>30 días)	0.26%	*Nula
Cartera de créditos pendientes (US\$)	3,979,737	*6,280,076
Autosuficiencia operativa	102%	*105%
Autosuficiencia financiera	100%	*100%
Costo por unidad de dinero prestado	0.17	0.07
Rendimiento de activos productivos promedio	1%	30%
Eficiencia administrativa	39%	25%
Proporción de costo financiero+	4.65%	7.9%

\*\*SHARE Microfin Ltd desde 1992

\*Marzo 2002

†De PlaNet Finance

‡De M-CRIL

+Interés y gasto por comisión en pasivos de financiamiento divididos por el promedio de la cartera bruta de préstamos.

# PRIMERA PARTE: EVIDENCIA DE MICROFINANZAS SOSTENIBLES PARA LOS MÁS POBRES

## Servicios bancarios para los no bancables

El movimiento del microcrédito<sup>10</sup> empezó con la visión de que los pobres son bancables. La sabiduría convencional—como la expresa el sector bancario formal y muchos en la comunidad de donantes—nos dijo que la gente pobre (no digamos los más pobres) no podía usar el crédito y que, aún si pudiera, los costos de proveerles crédito serían prohibitivamente elevados. Por lo tanto sería temerario intentarlo ya que la gente pobre está destinada a hacer mal uso del crédito y no vale la pena correr ese riesgo.

Algunos años después hemos sido testigos de una revolución. Millones de pobres tiene ahora acceso al crédito y a otros servicios financieros y no hay duda de que estos servicios pueden ser entregados de una manera financieramente sostenible y que son eficientemente utilizados. La convicción e innovación de la industria ha demostrado el error de los escépticos.

Ahora, irónicamente, escuchamos el anterior saber convencional repetirse en cuanto a *los más pobres*—en otras palabras, ellos no son bancables. La gente muy pobre no puede usar el crédito y, aun si pudiera, los costos de proveerles crédito serían prohibitivamente elevados. Por lo tanto sería temerario intentarlo ya que la gente pobre está destinada a hacer mal uso del crédito y no vale la pena correr ese riesgo.

No se ha avanzado en el alcance a los más pobres, lo cual está llevando a muchos a concluir que las microfinanzas no pueden alcanzar al muy pobre o que no es una intervención apropiada para la mayoría de ellos. Por ejemplo, el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido, sin tener en cuenta la obligación de trabajar con los más pobres, parece demostrar una falta de compromiso para usar el microcrédito en su estrategia para reducir la pobreza.

"La experiencia microfinanciera internacional indica que el microcrédito no es una herramienta adecuada para ayudar a los crónicamente pobres. En su lugar, el ahorro puede ayudarlos a sobrellevar las crisis fortaleciendo su seguridad económica. En Rusia, las IMF actualmente no pueden movilizar ahorros, por lo que esta opción para ayuda a los más pobres, que son el principal grupo objetivo de DFID, actualmente no es una opción."

DFID, "Maximising the Outreach of Microfinance in Russia," Research and Impact Assessment; Terms of Reference for FORA (London, UK: DFID, 2001)

Igual que la sabiduría convencional de los banqueros, este mensaje está basado en las percepciones más que en la evidencia. No hay evidencia para decir que *en general* los más pobres no pueden ser objeto de los servicios bancarios. Las "fallas" de las IMF para alcanzar a clientes muy pobres no resultan de una incapacidad de estos clientes para beneficiarse de las microfinanzas, sino de la falta de programas diseñados para ajustarse a sus necesidades.

Este capítulo ha sido escrito con la convicción, basada en la evidencia de dos estudios de caso de IMF y experiencias de muchas más, de que los más pobres *son* bancables. El factor limitante no es el potencial de

<sup>10</sup> En esta sección me enfoco intencionalmente en la utilización del *crédito*. Esto no es para disminuir la importancia de otros servicios financieros, sino para enfatizar que la necesidad del crédito no está vinculada al nivel de pobreza. Este capítulo busca desafiar la ortodoxia de que la gente muy pobre no puede usar el crédito productivamente y que en su lugar necesita ahorros, seguro y otros servicios.

los clientes muy pobres, sino la habilidad de las organizaciones de microfinanzas para entregar los servicios adecuados de una manera que sea rentable y que conduzca a la sostenibilidad de las organizaciones y a la sostenibilidad a largo plazo de cambios en las vidas de los clientes. La industria de las microfinanzas necesita ponerse a la altura de este reto, en lugar de concluir que ya que al más pobre no se le ha dado servicio, no se le puede dar servicio.

La parte uno de este capítulo examina, en tres partes, este reto:

- “El reto de beneficiar a los más pobres” se enfoca en el reto práctico de identificar a un gran número de clientes muy pobres.
- “Impacto”: ¿Qué papel tienen las microfinanzas en la erradicación de la pobreza?” Trata sobre el papel de las microfinanzas en el alivio a la pobreza y el grado de efectividad de las microfinanzas para reducir la pobreza y si los clientes muy pobres generalmente se benefician al participar.
- “¿Pueden las IMF beneficiar e impactar a los más pobres y ser financieramente sostenibles?” Examina el tema de la autosuficiencia financiera y si un enfoque hacia la pobreza es compatible con este objetivo.

## El reto de beneficiar a los más pobres

### ¿Pueden las IMF beneficiar a clientes muy pobres?

Las microfinanzas sí sirven a clientes muy pobres, aunque en general ellos no participan en gran número.<sup>11</sup> A pesar de que la gente muy pobre está presente en la mayoría de los programas, la mayoría de los clientes son de categoría moderadamente pobre y vulnerable no pobre, esto es, quienes están justo por encima y por debajo de la línea de pobreza. Evidencia proveniente de evaluaciones de pobreza conducidas por el Grupo Consultivo para Asistencia a los Más Pobres (CGAP)<sup>12</sup> sobre varias IMF indica que, si bien todas la IMF encuestadas estaban sirviendo a clientes muy pobres (definidos como la población que está en el tercio más bajo), pocas se enfocaron en un número grande de personas en este grupo. La mayoría de las IMF tenían la tendencia a dirigirse a clientes menos pobres o, en el mejor de los casos, reflejaban la distribución general de la población.

La experiencia del CGAP demuestra que las IMF no llegan automáticamente a un número grande de clientes muy pobres mediante el uso de características de diseño convencionales, tales como cantidades pequeñas de préstamo. Es sorprendente que de las instituciones evaluadas, las cuatro que han analizado y diseñado sus programas para enfocarse en las necesidades de la gente muy pobre son las únicas con profundidad significativa en el alcance a la pobreza<sup>13</sup>. Aquellas que usan dirección activa hacia la pobreza son especialmente efectivas en hacer que su alcance establezca una tendencia hacia los pobres y los muy pobres.

Dos ejemplos, la Small Enterprise Foundation (Fundación para la Pequeña Empresa o SEF, por sus siglas en inglés) en Sudáfrica y Caisses Feminines en Madagascar, son particularmente interesantes. Ambas organizaciones tienen dos programas, el primero diseñado sobre líneas convencionales que no se enfocan en la pobreza y el segundo diseñado específicamente con las necesidades de los más pobres en mente y con

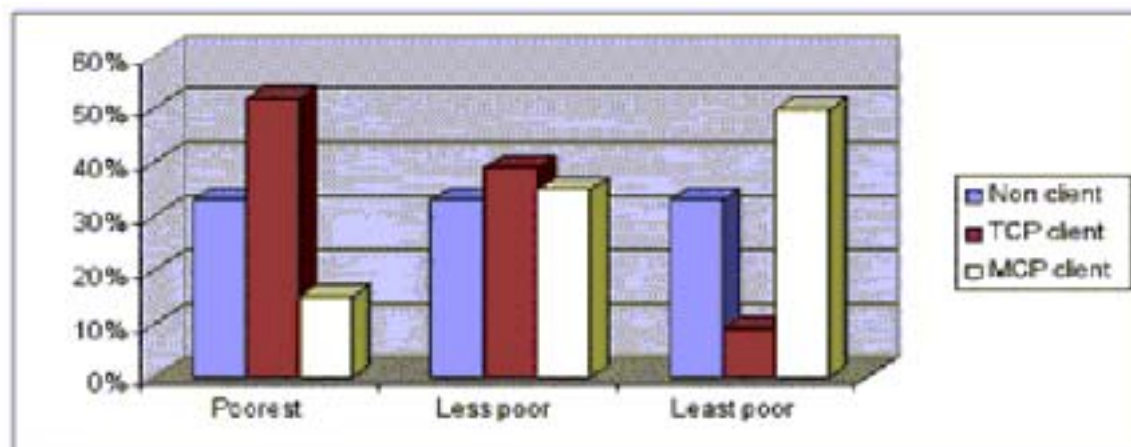
<sup>11</sup> Jonathan Morduch and Barbara Haley, *Analysis of the Effects of Microfinance on Poverty Reduction*, RESULTS Canada for CIDA, November 2001; Sebstad and Cohen, “Microfinance.”

<sup>12</sup> Para mayor información sobre la herramienta de evaluación de la pobreza de CGAP y su efectividad, ver Simanowitz (2002) y el Centro para el Enfoque en la Pobreza (*Poverty Targeting Centre*) en el Microfinance Gateway <http://www.microfinancegateway.org/poverty/index.htm>

<sup>13</sup> SEF, SHARE, OTIV-Desjardins (Caisses Feminines), y CRECER. SEF opera una metodología de grupos solidarios tipo Grameen, pero modificada. Caisses Feminines es un programa de *Crédito con Educación* que opera un método de banco comunal similar al de CRECER. Fue iniciado por OTIV mediante una asociación con Freedom from Hunger y CRS Madagascar.



dirección activa hacia la pobreza. Hay un contraste extraordinario entre los perfiles de pobreza de estos programas. Los dos programas enfocados a la pobreza tienen una tendencia significativa hacia los pobres y los muy pobres, mientras que los programas no-direccionados tienen una tendencia hacia los pobres medios y los no-pobres. La figura uno presenta los resultados de una evaluación de pobreza de SEF. Las gráficas demuestran una gran diferencia en alcance a la pobreza entre el proyecto TCP (Tshomisano Credit Programme) de SEF, el cual predominantemente llega a la gente más pobre y tiene muy pocos clientes en el tercio menos pobre, y el proyecto MCP de SEF, el cual predominantemente alcanza clientes del grupo de los menos pobres y tiene pocos clientes del tercio de los más pobres.



**Figura 1.** Comparación de programas microfinancieros enfocados en la pobreza (TCP) con programas microfinancieros comunes (MCP) de la Small Enterprise Foundation, Sudáfrica. (Fuente: van de Ruit et al.)

## Beneficiario a los más pobres: Evidencia de los estudios de caso

### ¿Pobreza absoluta o relativa?

El alcance a la pobreza puede ser visto de ambas formas, en términos absolutos y relativos. Pueden definirse tres niveles:

- Aquellas personas que son muy pobres comparados con sus vecinos. La evaluación de pobreza del CGAP examina el nivel de pobreza de clientes *entrantes* y divide la población de un área operacional de una IMF en tercios, y define el tercio más bajo como muy pobre, el medio como pobre y el tercio superior como no-pobre. Esta definición no toma en cuenta la pobreza relativa de las áreas operacionales de la IMF comparada con el resto del país.
- Utilizando una definición nacional de pobreza, los más pobres se definen como aquella gente que vive por debajo de la mitad de la línea de pobreza nacional. Esta definición permite comparaciones precisas dentro de un país, pero no captura qué tan pobre es el país en una comparación internacional.
- Internacionalmente *pobreza absoluta* (los más pobres) se define como aquellos que viven con US\$1/día por persona (ajustado al poder adquisitivo de la moneda local).

SHARE y CRECER trabajan con los clientes más pobres, según las definiciones internacionales, nacionales y locales:

- De acuerdo a estándares internacionales 72.5% de los clientes de SHARE y 41% de los de CRECER viven en la pobreza absoluta, es decir, viven por debajo de la paridad del poder adquisitivo de US\$1 diario.

- De acuerdo a estándares nacionales 60% de los clientes de SHARE y 73% de los de CRECER viven por debajo de su línea nacional de pobreza.
- De acuerdo a estándares locales SHARE y CRECER atienden a la gente más pobre en las comunidades donde operan. 58% de los clientes de SHARE y 38.6% de los de CRECER pertenecen al tercio más pobre de sus comunidades.
- SHARE y CRECER logran una profundidad de difusión muy alta. 32.5% de los clientes de SHARE y 19.8% de los de CRECER están en el 20% más pobre de sus propias comunidades.

Estas definiciones son importantes, ya que si vamos a preguntar si una IMF beneficia a clientes muy pobres, necesitamos entender cómo se define esto. En un país pobre, tal como Bangladesh, la mayoría de los clientes de las IMF están viviendo por debajo de la línea internacional de pobreza absoluta de US\$1/día. Sin embargo, esto no significa que ellos necesariamente incluyen un gran número de los clientes más pobres en relación con la pobreza nacional. En un país más rico, en donde la línea de pobreza está más alta en términos de niveles de dólares al día, una IMF podría ser muy exitosa en llegar a los más pobres, en términos de su contexto local, pero esto no se reflejaría en las definiciones de pobreza basadas en US\$/día. El punto clave operacional para las IMF es descubrir quiénes son excluidos y por qué razones. Lograr un buen alcance a la pobreza quiere decir proveer los productos y servicios adecuados tan abajo en la escala de pobreza como sea posible. Para que esto ocurra son importantes dos medidas clave de alcance a la pobreza—trabajar en las áreas más pobres del país y trabajar con la gente más pobre entre la población de un área operacional de una IMF.

### **Alcance a la pobreza comparado con el área operacional y nacionalmente**

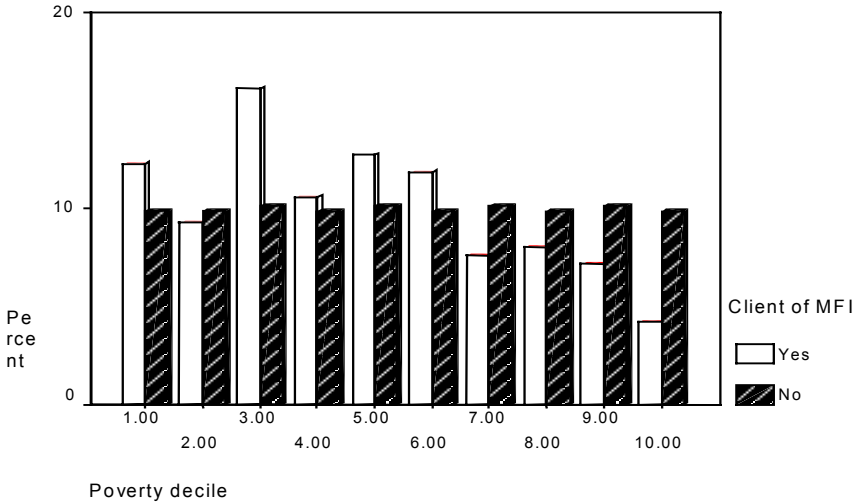
*CRECER y SHARE son efectivas en llegar a clientes muy pobres con relación a la línea nacional de pobreza y con relación a la población en sus áreas de operación.* Las evaluaciones de pobreza del CGAP y otras investigaciones sobre la pobreza, demuestran que estas IMF están alcanzando un número significativo de clientes muy pobres y que se orientan a clientes más pobres cuando se considera la población general dentro de las áreas en las que trabajan. Ambas instituciones dan servicio a un gran número de clientes del 20% más pobre de las comunidades en las que operan (SHARE-32.5%; CRECER-19.8%). Ambas instituciones están trabajando con un gran número de gente por debajo de la línea nacional de pobreza de sus países. (SHARE-60%; CRECER-73%).

La Figura 1.2 muestra el perfil de las clientes *entrantes* de CRECER comparado con el de no clientes en áreas operacionales de CRECER, demuestra que CRECER tiene ambas cosas, una tendencia hacia la pobreza en general y efectividad en su alcance hacia los más pobres. Mientras que CRECER incluye clientes del rango completo de niveles de pobreza, es sorprendente su alcance hasta el 10% más pobre de las comunidades en donde trabaja y su tendencia es hacia el muy pobre y el moderadamente pobre. Los indicadores de pobreza demuestran que las clientes entrantes de CRECER tienen un nivel significativamente más bajo de educación, valor de bienes, gasto por persona en ropa y zapatos, y vivienda. CRECER utiliza direccionamiento geográfico, utilizando muchas pruebas comparativas e índices del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP) y estadísticas nacionales para identificar los Departamentos más pobres del país. La evaluación de CGAP encontró que “las operaciones de CRECER se ubican consistentemente en las áreas más marginadas, y en aquellos Departamentos con el más bajo Índice Social de Vulnerabilidad.”<sup>14</sup> Aproximadamente 70% a 75% de las clientes de CRECER viven por debajo de la línea de pobreza nacional. Los datos nacionales combinados con los datos de alcance a la pobreza relativa en las áreas operacionales de CRECER, confirman que CRECER es efectiva para dirigirse a la gente más pobre en Bolivia.

• \_\_\_\_\_

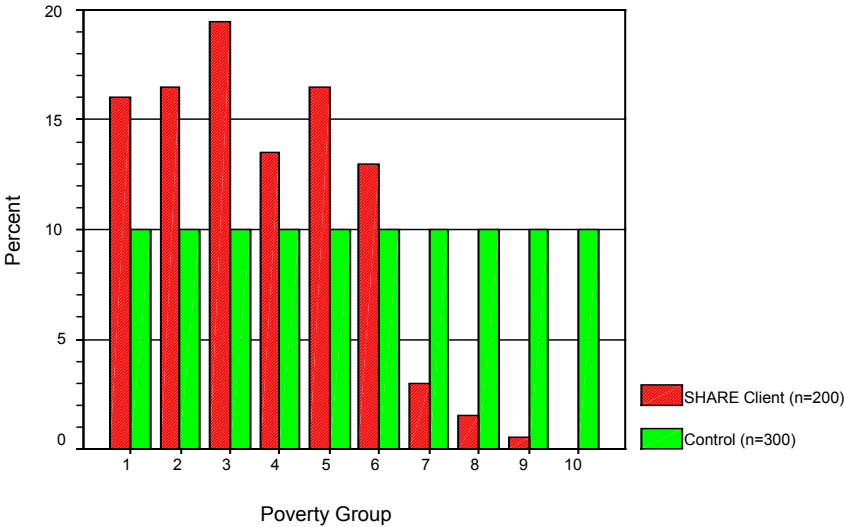
<sup>14</sup> Miguel Jiménez, *A Poverty Assessment of Micro-finance CRECER, Bolivia on Behalf of the Consultative Group Assist the Poorest*, Borrador no publicado (2002), 13.

**Figura 2.** Alcance de CRECER hacia los clientes pobres.



CRECER ha tomado la decisión práctica de trabajar en zonas rurales y peri-urbanas, a pesar de que las áreas rurales son más pobres, de tal manera que puede hacer un cruce de subsidios entre las áreas rurales más costosas y las peri-urbanas más rentables. Una comparación de los resultados de las evaluaciones de pobreza y entre estas dos áreas, demuestra que CRECER beneficia a gente *relativamente* más pobre en las áreas peri-urbanas. Aunque éstos clientes son menos pobres en términos de pobreza *absoluta* que aquellos de las áreas rurales.

**Figura 3.** Evaluación de Pobreza de SHARE, división de niveles de pobreza por grupo de clientes. (Fuente: análisis de CGAP de los datos de evaluación de pobreza)



La **Figura 1.3** muestra los mismos resultados para SHARE. En este caso, hay una fuerte tendencia hacia los pobres, con muy pocos clientes del 40% más alto de los niveles de pobreza, y un número grande de clientes muy pobres justo abajo del indicador más pobre. Las clientes entrantes de SHARE despliegan más grandes niveles de pobreza que las no clientes en comparaciones indicador-por-indicador con relación a la seguridad alimenticia, calidad de vivienda y propiedad de bienes, consumo de menos comidas diarias, menos alimentos de lujo, menor propiedad de terrenos y viviendas de menor calidad con menos artículos domésticos. Únicamente características como índices de alfabetismo y logros educativos son similares para ambos grupos. SHARE claramente logra un alcance significativo hacia los muy pobres y moderadamente

pobres, con poca inclusión de grupos a los que no se dirige. Aunque SHARE es extremadamente efectiva en alcanzar a la gente más pobre en sus áreas de operación, es notable que SHARE no utiliza direccionamiento geográfico con la misma extensión que lo hace CRECER. SHARE trabaja en una de las regiones más pobres de India (el quinto estado más pobre), pero no implementa un proceso detallado de identificación de las áreas más pobres en las que trabaja. Esto puede explicar el bajo porcentaje de clientes viviendo por debajo de la línea nacional de pobreza comparado con CRECER.

### **Alcance a la pobreza comparado con indicadores nacionales**

*CRECER y SHARE benefician a un gran número de clientes viviendo en absoluta pobreza tal como se define por el comparador internacional de US\$ por día.* (SHARE 72.5% y CRECER 41% de la clientela). Estos cálculos reflejan el más alto nivel de la generalización de la pobreza en India comparado con Bolivia. Así, mientras CRECER alcanza una mayor proporción de clientes muy pobres, de acuerdo con estimaciones nacionales de la línea de pobreza, en términos de comparaciones internacionales la proporción de SHARE es mucho mayor.

## **Impacto: ¿Cuál es el papel de las microfinanzas en la erradicación de la pobreza?**

La sección anterior demuestra que las IMF pueden atraer a clientes muy pobres a sus programas. Pero para lograr un impacto significativo en la pobreza, la inclusión es una meta necesaria pero no suficiente. Altos niveles de pérdida de clientes y el impulso a dar mayores préstamos a clientes más exitosos sugieren que con mucha frecuencia, los clientes más pobres entran a programas que no están diseñados específicamente para ajustarse a sus necesidades. En algunos casos, esto puede no ser importante y los clientes muy pobres pueden tener éxito o fracasar en números similares que otros participantes. Sin embargo, los servicios inapropiados pueden dar como resultado que clientes muy pobres experimenten dificultades y no se beneficien tanto como los otros clientes o incluso experimenten impactos negativos.

### **El caso de las microfinanzas enfocadas en la pobreza**

#### **Por qué es inadecuado un enfoque basado en estrategias de mercado**

Mucha gente en la industria de las microfinanzas adopta el enfoque de los sistemas financieros—ellos ven la meta primaria de las IMF como el desarrollo de instituciones fuertes que puedan ajustarse sustentablemente a las necesidades del mercado que eligieron servir. Argumentan que la prueba principal del éxito debe ser la demanda del servicio por parte de los clientes. Si el cliente continúa tomando préstamos y depositando ahorros, entonces el mercado está demostrando que hay un valor en los servicios que se están ofreciendo. Los pasos para limitar el acceso—a través de criterios de elegibilidad o direccionamiento—elevan el costo de las operaciones y distorsionan el mercado. En lugar de ello, las microfinanzas pueden ofrecer enfoques apropiados basados en el mercado para entregar los servicios adecuados justamente a aquellos que los necesitan. Ellos argumentan que el aumento en los costos debido al enfoque hacia la pobreza de las IMF perjudica su desempeño financiero y da como resultado servicios que no son apropiados a las necesidades del mercado. Los muy pobres deberían de ser recipientes de servicios gubernamentales o servicios de desarrollos con fondos de donantes, no de microcrédito.

Estos argumentos tienen su lógica, pero vistos a través de una óptica social en lugar de una bancaria, esa lógica se rompe. Para un objetivo de alivio a la pobreza necesitamos considerar cómo mejor proveer servicios financieros sostenibles para ambos: los clientes pobres y los muy pobres. Programas guiados por el mercado tienden a servir primero a los mercados más rentables. Así, las áreas más urbanas y peri-urbanas más accesibles serán seleccionadas antes que las áreas rurales más remotas, clientes con experiencia previa de negocios serán seleccionados antes que aquellos sin experiencia; clientes menos pobres que pueden tomar

relativamente grandes préstamos serán seleccionados antes que los muy pobres que necesitan préstamos muy pequeños.

"La mayoría de las IMF tienen mucho por andar para encontrar maneras de llegar a los hogares extremadamente pobres. Con frecuencia esto se disculpa con afirmaciones como 'los muy pobres sólo pueden beneficiarse mediante la caridad' o 'la sustentabilidad de los programas es incompatible con la inclusión de los muy pobres.' Esto posiblemente enmascara una falta de conocimiento de las dinámicas de la pobreza y las oportunidades que existen para proporcionar servicios financieros a la gente extremadamente pobre. Hasta la fecha ha ocurrido una exploración inadecuada de los productos financieros y mecanismos de entrega de servicios de bajo costo que permitirían a las IMF incluir a los hogares extremadamente pobres sin comprometer sus objetivos de sustentabilidad."

Robert Hickson, "Financial Services for the Very Poor—Thinking Outside the Box," *Small Enterprise Development* 12, no.2 (2001), 67.

No es suficiente esperar a que el mercado le sirva al pobre y al muy pobre. Hay una fuerte justificación para las microfinanzas enfocadas hacia la pobreza que activamente buscan trabajar con los clientes pobres y muy pobres, que buscan entender sus necesidades y diseñar servicios específicamente para ellos, y que controlan y evalúan el éxito de los programas en adaptarse a estas necesidades y reducir la pobreza. Esto no quiere decir que todas las microfinanzas deban ser implementadas de esta manera, puesto que hay importantes casos en que se han logrado reducciones de la pobreza a través del trabajo con el moderadamente pobre y el no-pobre pero vulnerable.<sup>15</sup> Pero cuando la reducción de la pobreza es un objetivo clave, entonces el diseño y monitoreo de la profundidad de alcance e impacto del programa deben ser una parte central.

### ¿El impacto de las microfinanzas depende del nivel de pobreza?

Desde una perspectiva de desarrollo mucha gente considera las microfinanzas inadecuadas para combatir la pobreza por sí solas. Particularmente prevalece la opinión de que *el crédito* no es un servicio apropiado para los más pobres. Mucho del trabajo que estudia el riesgo y la vulnerabilidad apunta al importante papel del ahorro y otros servicios financieros en la manera en que los muy pobres se ganan la vida.<sup>16</sup> Este trabajo no niega el papel del crédito, pero aborda el exceso de énfasis que se ha puesto en el crédito en el pasado. Desafortunadamente se cita con frecuencia para apoyar argumentos de que el crédito es inapropiado para los muy pobres, o que las necesidades de los muy pobres están separadas de la corriente principal del microcrédito.

Robinson,<sup>17</sup> por ejemplo, argumenta que los ahorros pueden beneficiar a la gente más pobre mejor que el crédito y que los extremadamente pobres, a quienes ella define como la mayoría de aquellos bajo la línea de pobreza, necesitan programas subsidiados para el alivio de la pobreza, no servicios financieros (ver [Figura 1.4](#)).

En este capítulo yo argumento contra esta perspectiva y demuestro que millones de personas viviendo bajo la línea de pobreza y verdaderamente bajo la mitad de la línea de pobreza, pueden y efectivamente lo hacen, utilizar el crédito, los ahorros y otros servicios financieros. Ambas CRECER y SHARE, por ejemplo, están trabajando con un gran número de clientes en la categoría de "extrema pobreza" de Robinson. Yo tomo la posición de que el rango completo de servicios financieros puede ser o no apropiado para diferentes grupos de gente en diferentes ocasiones. El nivel de pobreza no es un determinante, pero sí crea un reto

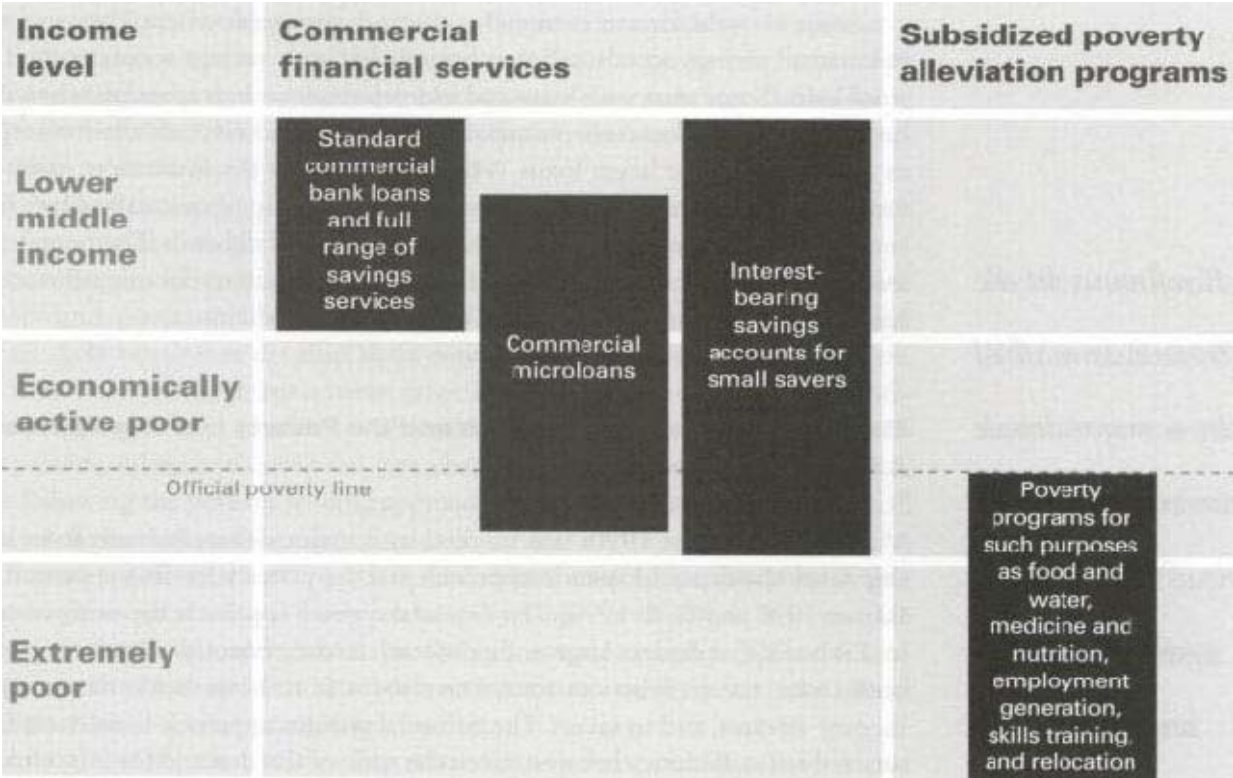
<sup>15</sup> Sebstad and Cohen, "Microfinance."

<sup>16</sup> Stuart Rutherford, *The Poor and Their Money* (New Delhi, India: Oxford University Press, 1999); Graham Wright, "Examining the Impact of Microfinance Services—Increasing Income or Reducing Poverty?" *Small Enterprise Development* 10, no. 1 (1999); Sebstad and Cohen, "Microfinance."

<sup>17</sup> Marguerite Robinson, *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*, (Washington, DC: The World Bank, 2001), 21.

para las IMF en la entrega de servicios apropiados. El trabajo con los muy pobres es difícil, pero hay muchas fronteras en las microfinanzas enfocadas en la pobreza que necesitan ser exploradas, viejos modelos que necesitan ser adaptados y nuevos que pueden ser desarrollados. El reto entonces es observar sistemáticamente qué es apropiado en qué contextos, en lugar de aceptar lo que se está transformando en un *status quo*.

**Figura 4.** Herramienta para la pobreza (tomado de Robinson 2001, pág. 21)



### Entendiendo la pobreza y su relación con los servicios financieros

Para entender a la pobreza en todos sus aspectos, es importante moverse de lo económico para incluir la satisfacción de necesidades básicas (alimentos, vivienda, vestido, salud, educación y bienestar psicológico), los medios para lograr bienestar en el presente y futuro, capital social y capacitación, y vulnerabilidad ante el riesgo.

Con el objeto de entender mejor el papel que las microfinanzas pueden jugar en la reducción de la pobreza, es importante entender conceptualmente los mecanismos por los que los servicios financieros pueden afectar la vida de la gente pobre. La gente pobre vive en un entorno cambiante y de alto riesgo. Necesitan ser capaces de aprovechar las oportunidades que conducen aun mejoramiento del ingreso y del estatus económico para protegerse a sí mismos contra los riesgos de las crisis o eventos repentinos y enfrentarlos cuando estos se presentan.<sup>18</sup> La reducción de la pobreza, es entonces una parte del proceso del incremento de ingreso y estabilidad económica, el cual conduce a una mejor satisfacción de las necesidades básicas y acceso a los servicios. El empoderamiento de la mujer puede facilitar el control sobre los recursos que permiten este mejor acceso. Se trata también de desarrollar un rango de bienes que reducirán la

<sup>18</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance,” 33; describe el riesgo de la siguiente manera: “la probabilidad de una pérdida o la pérdida misma; el *riesgo* tiene muchas fuentes—(1) factores estructurales como la temporalidad, la inflación o ...el clima; (2) crisis y emergencias no anticipadas, como la enfermedad o muerte de un familiar, la pérdida del empleo, incendios y robos; y (3) los altos costos asociados con eventos del ciclo de vida, como matrimonios, funerales y la educación de los hijos. Igualmente, los riesgos están asociados con (4) la operación de una empresa y (5) la toma de un préstamo.”



vulnerabilidad familiar ante crisis económicas, sociales y físicas. Sebstad y Cohen<sup>19</sup> definen éstos bienes como: financieros (tamaño del ingreso, seguridad y regularidad, ahorro, préstamos y regalos), humanos (conocimiento y destreza, habilidad para trabajar, buena salud, autoestima, poder para negociar, autonomía y control sobre decisiones), físicos (vivienda, propiedad de la tierra, posesiones productivas y no productivas, etc.) y social (enlace de relaciones, membresía a grupos, relaciones de confianza, acceso a más amplias instituciones de la sociedad y superación de la violencia).

La mayoría de las IMF trabajan con clientes pobres y hay una amplia evidencia que muestra abrumadoramente que los impactos de las microfinanzas son positivos, particularmente a través de un creciente ingreso, reduciendo el riesgo y vulnerabilidad y empoderando a la mujer.<sup>20</sup> Sin embargo, es importante ser realistas acerca de los cambios que pueden conseguirse *únicamente* a través de los servicios financieros. Por sí mismas, las microfinanzas no pueden eliminar la pobreza, ni transformar las relaciones sociales o las causas estructurales de la pobreza. Si vamos a empujar las fronteras de la efectividad de las microfinanzas, entonces necesitamos explorar e innovar y encontrar donde están los límites en cada contexto.

Los servicios financieros pueden contribuir ayudando a estabilizar, diversificar, suavizar e incrementar los ingresos. Rutherford<sup>21</sup> delinea cómo la mayor necesidad financiera de la gente (pobre o no) es reunir sumas de dinero que puedan emplearse para enfrentar oportunidades o demandas. “Aparte de sus pequeños ingresos, los pobres se enfrentan con sorprendente frecuencia con necesidades de gasto desproporcionadamente grandes con relación a las sumas de dinero que están inmediatamente a su disposición.”<sup>22</sup> Este dinero puede conseguirse, ya sea a través del crédito o del ahorro. Entender por qué la gente pobre necesita estas sumas de dinero provee un entendimiento de cómo los servicios financieros pueden ser útiles y qué impactos (positivos y negativos) puede tener en la vida de la gente pobre.

Hay cuatro áreas en donde la necesidad de éstas cantidades pueden crear asperezas o problemas y donde la manera en que una persona pobre se gana la vida puede ser reforzada por el crédito, ahorro u otros servicios financieros:

*Oportunidades:* La gente pobre necesita dinero con el objeto de invertir en oportunidades—económicas o sociales. El dinero puede invertirse como capital de trabajo o como bienes de producción para una actividad remunerativa. Otras oportunidades podrían no estar relacionadas con el retorno de la inversión.

*Consumo:* frecuentemente hay una diferencia entre los patrones de consumo de la gente y su ingreso. Los patrones de consumo familiar, por ejemplo, pueden requerir pequeñas compras regulares o grandes compras ocasionales, por ejemplo: para ropa, compra de comida y despensa o artículos del hogar; el ingreso puede ser uniformemente distribuido a través del año o puede ser errático. En ambos casos el dinero podría no estar disponible cuando es necesario y conducir a una administración ineficiente de las finanzas familiares.

*Necesidades del ciclo de vida:* Toda la gente tiene grandes sucesos predecibles a lo largo de sus vidas, por ejemplo: nacimiento, matrimonio, muerte, pagos escolares, jubilación, etc. Todos estos requieren relativamente grandes sumas de dinero.

*Emergencias y crisis:* Eventos impredecibles, tales como enfermedad, muerte, accidente, incendios, clima y crimen son comunes para toda la gente y más comunes para los muy pobres, quienes son también más vulnerables a sus impactos negativos.

---

<sup>19</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance,” 12.

<sup>20</sup> Morduch and Haley, *Analysis*.

<sup>21</sup> Rutherford, *The Poor*.

<sup>22</sup> Stuart Rutherford, mencionado en Carlos Ani, *State of Microfinance in Bangladesh* (2002), 2.

## Impacto en la pobreza: Evidencia proveniente de los estudios de caso<sup>23</sup> y de la literatura

Es claro que tanto CRECER como SHARE logran importantes impactos positivos en las vidas de la mayoría de sus clientes. Se realizaron evaluaciones de impacto para cada una de las IMF que fueron casos de estudio. Se utilizó un rango de métodos que pudieron producir resultados confiables y que describen la variedad y amplitud de los impactos experimentados por las clientes de las IMF.

La complejidad de los medios de pobreza medidos por las evaluaciones depende en gran medida de cómo cada institución ha conceptualizado la pobreza, de su diseño operativo y de la elección de lo que se midió. Ya que cada institución tiene objetivos distintos, cada evaluación de impacto es diferente. Por lo tanto, no es fácil simplemente comparar los resultados, aunque sí existen impactos en la pobreza claros y comunes.\* Éstos se resumen a continuación:

- SHARE está logrando niveles sobresalientes de impacto en los ingresos, bienestar y habilidades para los negocios de un gran número de clientes muy pobres. SHARE es una institución minimalista y apunta a reducir la pobreza ofreciendo servicios financieros y de apoyo a las mujeres pobres. Aunque SHARE no enfoca mucha atención al desarrollo social, las clientes sí aumentan sus aptitudes para los negocios y su autonomía en la toma de decisiones. Pero el activismo social no es parte de los objetivos de SHARE y el empoderamiento a nivel comunitario no está ocurriendo.
- CRECER logra impactos positivos tanto en la pobreza social como en la económica de una amplia variedad de clientes, incluyendo una gran proporción de los más pobres. CRECER tiene un objetivo social mucho más amplio y explícito que SHARE. Su metodología se basa en la suposición de que un mejor estado nutricional de los niños y la seguridad alimentaria del hogar requieren que primero mejore la capacidad económica de la mujer, su empoderamiento y su conocimiento y práctica.

\*La falta de concordancia entre los resultados de evaluaciones de impacto se observó también en tres estudios realizados como parte del proyecto AIMS (Snodgrass and Sebstad, 2002, pvi).

## Las microfinanzas impactan directa y significativamente la pobreza económica.<sup>24</sup>

El crédito invertido como capital de trabajo o como bienes de producción en una empresa remunerativa conduce al establecimiento de una empresa nueva o al crecimiento de una ya existente. Las utilidades de la empresa proveen un ingreso creciente y un fortalecimiento general de las fuentes de ingreso.

La medida en que el incremento de los ingresos ocurre varía considerablemente entre instituciones y entre clientes, ya que está primordialmente relacionada con las inversiones del crédito en una actividad remunerativa. Los estudios longitudinales de AIMS, por ejemplo, encontraron que los incrementos del ingreso familiar fueron grandemente influenciados por incrementos en las ganancias de las microempresas. Los clientes de programas que no se enfocaron específicamente en el desarrollo de microempresas experimentaron poca o ninguna ganancia neta.<sup>25</sup>

Ambos CRECER y SHARE proveen crédito para desarrollo empresarial y reportaron incrementos en el ingreso para la mayoría de sus clientes. La fuente principal de aumento al ingreso fue a través de inversiones en préstamos a empresas remunerativas.

•

<sup>23</sup>CASHPOR-Philnet realizó una evaluación de SHARE utilizando la metodología de AIMS con modificaciones. Se analizaron los cambios empleando tanto datos longitudinales a partir de una base creada con datos de clientes y datos de varias secciones usando un grupo de control de clientes regulares. Freedom from Hunger realizó una evaluación de impacto de CRECER. Se empleó una rigurosa metodología cuantitativa para recolectar datos de base en 1994/5 con seguimiento en 1997.

<sup>24</sup>Morduch and Haley, *Analysis*.

<sup>25</sup>Donald Snodgrass and Jennefer Sebstad, *Clients in Context: The Impacts of Microfinance in Three Countries*, AIMS Synthesis Report (Washington, DC: Office of Microenterprise Development, USAID, 2002). <http://www.mip.org>.



**Tabla 5.** Reducción de la pobreza económica en SHARE

Estado de pobreza	Después de unirse (%) N = 125	Marzo 2001 (%) N =125
Muy pobre	64	7.2
Moderadamente pobre	36	56.8
Ya no es pobre	0	36
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- *SHARE logra un impacto positivo no-ambiguo en la pobreza económica de sus clientes.* SHARE utiliza un “índice de pobreza” en su estudio de evaluación del impacto. Éste combina un número de variables de aproximación del ingreso (fuentes de ingreso, bienes de producción y calidad de vivienda) y una variable independiente, la proporción de dependencia familiar. El índice de pobreza demuestra que *76% de las clientes maduras de SHARE<sup>26</sup> han experimentado una reducción significativa en su pobreza económica y un tercio ha dejado de ser pobre.*
- *Las clientes de CRECER logran aumentos significativos en sus ingresos.* Incrementos en los ingresos fueron reportados por 66% de las clientes, pero únicamente el 1% reportó grandes incrementos. Los participantes atribuyeron esta mejoría más comúnmente a la expansión de su actividad remunerativa, a la reducción de costos como resultado de compras al mayoreo o en efectivo, o a las nuevas actividades o productos posibles gracias al acceso al crédito y a las ventas en nuevos mercados.

### Las microfinanzas conducen a la estabilización del ingreso y a la suavización del gasto

El establecimiento de un ingreso regular y confiable puede crear impactos significativos en términos de capacidad para tener acceso a alimentos, cuidado de la salud, educación y otros servicios, y para reducir los efectos negativos de los ciclos de deuda. Se obtienen beneficios económicos similares gracias a la suavización del consumo, en donde el crédito o el ahorro permite hacer pequeños pagos regulares en lugar de tener que conseguir efectivo para un pago más grande. De nuevo, esto puede ayudar evitando la falta de pagos y/o habilitando el hacer los pagos día a día, por ejemplo al evitar la necesidad de vender bienes, recortar gastos como educación o tomar préstamos de usureros. Éstos impactos son particularmente importantes para clientes muy pobres, quienes son quizás menos capaces de responder a oportunidades para invertir y expandir una microempresa.

Las evaluaciones de impacto de ambas, CRECER y SHARE, reportaron cambios significativos en términos del mayor número de fuentes de ingresos de las clientes y beneficios gracias a la suavización del consumo.

- *Las clientes de SHARE experimentaron un gran cambio en sus fuentes principales de ingreso* intercambiando las ocupaciones menores—tales como trabajo temporal, en donde los pagos son bajos, se paga por día y el trabajo es irregular—por el autoempleo en actividades de pequeños negocios (72% de clientes nuevos comparado con 9% en clientes maduros). La participación en el programa condujo también a la diversificación de las fuentes de ingreso y a un incremento en el número de personas que reciben ingresos.
- *Las clientes de CRECER experimentaron beneficios a través de la suavización del consumo familiar.* 30% de las clientes declararon haber usado al menos una parte de su último préstamo (lo opuesto a ganancias) en alimentos y otras necesidades familiares. Particularmente importantes fueron las compras de alimentos por volumen.

### Las microfinanzas conducen a un incremento en la acumulación de bienes físicos

- 

<sup>26</sup> Un cliente maduro se define como aquel cliente que ha estado en el programa tres años o más.

Un impacto clave de las microfinanzas es ayudar al cliente a acumular o retener bienes físicos.<sup>27</sup> Los bienes crecen, ya sea a través del uso directo de préstamos, como un beneficio de la suavización del ingreso, o a través del uso de ganancias generadas por medio de la inversión del préstamo. Las clientes pueden también proteger sus bienes actuales, por ejemplo: a través de la vacunación del ganado, o utilizando el ahorro o el crédito para enfrentar crisis cuando éstas ocurren. Las familias pobres invierten en bienes físicos por tres razones principales:

- Bienes familiares que primordialmente contribuyen a la calidad de vida y pueden también proveer seguridad y un ingreso posible en el caso de una futura necesidad.
- Bienes familiares que son primordialmente mantenidos como ahorro en especie, tales como el ganado.
- Bienes productivos que son usados para generar ingresos, tales como tierra o casas para renta, o para equipamiento de negocios.

CRECER y SHARE, reportan ambas la acumulación de bienes como un importante beneficio para sus clientes.

- *SHARE: el mas fuerte impacto en el estatus de pobreza fue un incremento en la propiedad de bienes.* La mayoría de las clientes maduras (59%) fueron clasificadas como no-pobres en términos de la propiedad de bienes productivos, con bienes por un valor superior a Rs10,000 (US\$200), en donde el 81% de las clientes estaba en el rango de “muy pobres” con bienes por un valor menor a Rs5,000 (US\$100). Las clientes maduras son también más propensas que las clientes nuevas a vivir en casas más grandes hechas de materiales más permanentes. Utilizando un índice de vivienda que clasifica la pobreza en términos del tamaño de la vivienda, materiales y condición, 40% de las clientes nuevas comparado contra un 23% de las clientes maduras, se clasifican como “muy pobres”, mientras que un 33% de las clientes maduras comparado con un 6% de clientes nuevas, se clasifican como “no-pobres”.
- *CRECER:* Las estrategias diversificadas de las clientes para el uso de los préstamos sugieren que el programa permitió a las participantes aumentar los bienes familiares. 41% experimentaron incremento principalmente en la compra de animales.

### **Impacto de las Necesidades Básicas y Capacidades**

El efecto habilitador de las mejoras económicas es la clave del impacto de las microfinanzas en la pobreza. El ingreso creciente y la seguridad económica pueden dar a los clientes acceso a mejoras en muchos aspectos de su bienestar y necesidades básicas. Morduch y Haley<sup>28</sup> relacionan las mejoras en el ingreso y en las capacidades generadas a través de las microfinanzas con las mejoras en educación, cuidado de la salud, planificación familiar, nutrición, agua y sanidad, el tratamiento de VIH/SIDA y vivienda. Estos son a menudo impactos indirectos y pueden resultar de la combinación de las microfinanzas con otros servicios, o ser específicos del contexto. Sin embargo, existe evidencia convincente documentada de impactos en todas estas áreas. Estos beneficios indirectos no son automáticos, ya que dependen de la disponibilidad de los servicios y de los productos, el conocimiento para jerarquizar estos gastos, y el poder para tomar decisiones apropiadas de gasto. Una de las motivaciones para enfocarse en las mujeres en lugar de en los hombres, es la evidencia de que las mejoras económicas experimentadas y controladas por mujeres conducirán a mayores mejoras en el bienestar de la familia entera, particularmente cuando van acompañadas por un incremento en el empoderamiento de las mujeres. Las microfinanzas permiten a las familias mejorar

<sup>27</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance.”

<sup>28</sup> Morduch and Haley, *Analysis*.

su capital humano, lo cual a su vez permite mejoras en sus capacidades para mantener y elevar su estándar de vida en el presente y en el futuro.<sup>29</sup>

Las clientes de ambas, CRECER y SHARE, han experimentado cambios positivos en la satisfacción de necesidades básicas. Los impactos parecen ser más grandes en CRECER, en donde hay un componente explícitamente educativo que persuade a las clientes para usar sus ganancias económicas en la mejora de su nutrición y en el uso de servicios de salud.

- *Las clientes de SHARE son más propensas a atender clínicas privadas de calidad más alta.* Los miembros de familia de clientes maduros fueron más propensos a ir a una clínica privada de calidad más alta que en el caso de clientes nuevos (84% vs. 69%). La mejora en el acceso es primordialmente un resultado del incremento del ahorro y, por lo tanto, de la disponibilidad de dinero en efectivo listo para pagar por necesidades inesperadas. La participación en el programa no reveló ningún cambio en el comportamiento con respecto a la educación de los hijos.
- *Las clientes de CRECER están mejor capacitadas para enfrentar períodos de tensión alimenticia que las no clientes.* Ellas pueden comprar alimentos por volumen utilizando los préstamos de CRECER, préstamos internos de bancos comunales o ahorros. Sin embargo, no hay evidencia de impacto en la seguridad alimenticia de las familias. El componente educativo de CRECER conduce a un creciente conocimiento de conductas y prácticas críticas de salud y nutrición. El incremento en *el conocimiento* de mejores prácticas para el cuidado de la salud y nutrición infantil es claro para todos los participantes. La amplitud con la cual este conocimiento es puesto en práctica se encontró que era menos dramática. Las clientes de CRECER fueron también más propensas a gastar dinero en ropa y atención médica. Estos impactos pueden ser atribuidos en parte a la característica del préstamo interno, cuya metodología permite gastos de emergencia, pero también a la mejora en el flujo de efectivo asociado con actividades basadas en transacciones y también a la generación regular y acceso a los ahorros familiares.

## Impactos sociales

Mientras que la motivación de muchas IMF para dirigirse a las mujeres es frecuentemente instrumental, basada en que las mujeres son más cumplidas, confiables y fáciles de encontrar, hay también importantes motivaciones basadas en la necesidad de tener un impacto en la pobreza. La evidencia muestra que las mujeres están más en desventaja, marginadas y más pobres que los hombres. Hay un gran cuerpo literario que examina la edificación de los bienes sociales o capital de las mujeres y de su empoderamiento a través de las microfinanzas. Sebstad y Cohen<sup>30</sup> han revisado esta literatura y concluyen que las microfinanzas sí fortalecen la posición social y algunos aspectos del empoderamiento de las mujeres. La evidencia de estos impactos es variable y en algunos casos controvertida y es frecuentemente dependiente de la manera en la que los servicios de microfinanzas son entregados. En el capítulo 4 de este libro, Cheston y Kuhm discuten también el papel de las microfinanzas en el empoderamiento de la mujer.

Los cambios económicos y del bienestar tienen impacto en las relaciones sociales y en el sentido de confianza y bienestar de las clientes de una IMF. Los impactos pueden también resultar a través del *proceso* de participar en un programa de microfinanzas y de la manera en la que una IMF entrega sus servicios y combina los servicios financieros con los no-financieros. Los cambios económicos pueden conducir a que las mujeres sean capaces de tomar más decisiones para la economía familiar, participando más ampliamente en actividades comunitarias o tratando con autoridades fuera de la comunidad. Las destrezas y experiencias adquiridas a través de la participación en un programa de microfinanzas, particularmente aquellas que enfatizan el trabajo en grupo, pueden conducir a cambios en la auto-percepción de la gente pobre y en su

<sup>29</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*, 68

<sup>30</sup> Sebstad and Cohen, "Microfinance," 98-100.

habilidad para interactuar con otros miembros de sus familias (por ejemplo teniendo un impacto en las relaciones de género), sus comunidades o con más amplias estructuras políticas y sociales. La habilidad de las clientes de las IMF para tratar con otra gente como iguales en su comunidad puede reforzar su capital social.

CRECER y SHARE se dirigen exclusivamente a las mujeres. Ambas son efectivas en lograr impactos sociales y empoderar a las mujeres, pero el grado de este incremento es en gran medida dependiente de la manera en que el programa es implementado.

- *Las clientes de CRECER aumentan su empoderamiento a través de su participación en el programa.* Los cambios tienen lugar en ambos niveles, familiar y comunitario. Un indicador de empoderamiento observa el estatus y los lazos sociales de las mujeres en la comunidad. En promedio, las clientes obtuvieron 4.2 (siendo 7 el máximo), mientras que las no-clientes y controles obtuvieron únicamente 2.6 y 2.8 respectivamente. Al nivel familiar, los efectos positivos fueron notables en la toma de decisiones de gastos usualmente asociados con los hombres, tales como reparaciones en la casa. Pocos impactos fueron evidentes en el poder de negociación o responsabilidades de trabajo interfamiliares de las mujeres. Al nivel de la comunidad, las participantes tendían a ser miembros de un grupo comunitario, a dar consejos en salud o temas de nutrición, o de actividades remunerativas.
- *Las clientes de SHARE experimentaron sentimientos crecientes de confianza y autoestima, pero su empoderamiento en la comunidad permanece débil.*<sup>31</sup> Han tenido lugar cambios pequeños a un nivel familiar, con 11 de 24 clientes reportando decisiones conjuntas con sus esposos acerca del uso del préstamo y de las ganancias. 40% de las mujeres reportan haber hecho pequeñas elecciones por ellas mismas, aunque éstas se mantienen limitadas. A un nivel comunitario, el impacto en el empoderamiento de las mujeres es conspicuo por su ausencia. El activismo social no es parte de los objetivos de SHARE y el programa no despliega evidencia de cambio en la vulnerabilidad social de las clientes.

### **Impacto en vulnerabilidad y riesgo**

Estudios recientes del impacto de las microfinanzas han puesto mucho mayor énfasis en el papel de los servicios financieros para reducir el riesgo y vulnerabilidad de los clientes.<sup>32</sup> Los servicios financieros tienen la capacidad de interactuar con muchos aspectos de la vida del cliente, no únicamente para desarrollar una microempresa. Las microfinanzas son entonces un importante ingreso habilitador. Tiene el potencial de impactar la pobreza de múltiples maneras, apoyando la forma en que las clientes se ganan la vida, reduciendo su vulnerabilidad, promoviendo el empoderamiento social y económico y liberando el potencial de la gente para el logro de sus metas.

Aun donde no hay ingresos con margen de ganancia, se pueden lograr impactos significativos en la reducción de la vulnerabilidad mediante el establecimiento de fuentes de ingresos más regulares, confiables, diversificadas y seguras, la suavización del consumo, el incremento del ahorro y los bienes, la expansión de las opciones de crédito y la mejor administración del ingreso familiar.<sup>33</sup> El efecto combinado de estos cambios reduce el riesgo de que sucedan crisis y emergencias, e incrementa la capacidad de las clientes para enfrentarlas si llegaran a ocurrir. Los ingresos diversificados administrados por clientes hábiles de las IMF son menos propensos a fallar por causa de mala administración o como resultado de un evento externo repentino. Los ahorros reducen la vulnerabilidad, permiten planear y administrar las finanzas del hogar, suavizan el consumo, permiten responder a oportunidades y necesidades previsibles del ciclo de vida, así como también enfrentar eventos negativos impredecibles. Un seguro puede proveer sumas de dinero que

<sup>31</sup> Un estudio reciente sobre el empoderamiento de la mujer supuestamente demuestra un impacto significativo en el empoderamiento de la mujer. Por desgracia el informe de este estudio no estaba disponible cuando se escribió este capítulo.

<sup>32</sup> Sebstad and Cohen, "Microfinance"; Snodgrass and Sebstad, *Clients*; Wright, "Examining the Impact."

<sup>33</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*.

pueden emplearse para pagar por necesidades inesperadas. El incremento de la inversión en alimentos, salud, vivienda, educación, etc. da como resultado gente más sana y preparada viviendo en un entorno más seguro y estando más preparada para tratar con problemas. El capital social desarrollado a través de la interacción basada en grupos puede significar que hay una creciente red de personas para brindar asistencia en casos de crisis. Por consiguiente, el capacitarlos de esta manera mejora sus habilidades para buscar, por sí mismos, apoyos externos y para demandar el apoyo y servicios a los que tienen derecho.

Estos cambios en riesgo y vulnerabilidad son centrales para el logro de la reducción de la pobreza, no solamente en términos de ingreso a corto plazo o dotación de comida, sino en muchos de los factores estructurales a largo plazo que mantienen generación tras generación de personas en la pobreza. Snodgrass y Sebstad<sup>34</sup> concluyen que “tres evaluaciones de AIMS establecen firmemente el papel “protector” de las microfinanzas... Las microfinanzas reducen la vulnerabilidad.” Ciertamente Sebstad y Cohen<sup>35</sup> concluyen que el impacto de las microfinanzas en la vulnerabilidad es más generalizado y menos condicional que los impactos en el ingreso de la pobreza.

Si bien CRECER y SHARE no están logrando todos los impactos potenciales descritos arriba, queda claro que afectan muchas áreas que se combinan para reducir la vulnerabilidad de sus clientes. En particular, el incremento y diversificación del ingreso, el incremento en los ahorros y la mejora en las habilidades administrativas para las finanzas y negocios, reducen la vulnerabilidad y aumentan la habilidad de las clientes para pagar por las necesidades de su ciclo de vida gracias al aumento de sus ingresos, ahorros y préstamos.

- *SHARE*: Las clientes experimentaron cambios que condujeron a fuentes de ingresos más diversificadas y con mejor recompensa, un incremento en el número de gente con ingresos, suavización del gasto y la acumulación del ahorro. Los hogares de clientes maduras tuvieron un mayor número de miembros generadores de ingreso y fuentes más diversificadas que los de clientes nuevas. Más de la mitad de las clientes entrevistadas utilizaron las ganancias de sus inversiones en eventos familiares—evitando así los endeudamientos que a menudo se asocian con estos eventos. Un tercio había usado todo o la mayor parte de un préstamo para estos propósitos sin sufrir ningún problema serio de pago. Una característica interesante del programa de SHARE es que al hacer voluntario el ahorro no ha dañado ese componente, en lugar de eso lo ha fortalecido y 67% de las clientes declara que el ahorro es su aspecto favorito del programa, con un 84% habiendo incrementado su saldo durante el año anterior.
- *CRECER*: 86% de las clientes siente que sus ahorros se han incrementado. La mayoría de ellas son ahorradoras nuevas: 78% de las clientes de CRECER no tenían ahorros antes. Este es un impacto significativo en términos de la reducción de vulnerabilidad y su éxito es debido, en parte, al mecanismo interno del fondo, el cual incrementa la motivación para ahorrar pues los dividendos que reciben las clientes están basados en sus ahorros. La evaluación del impacto encontró también que las participantes eran menos propensas a vender animales en tiempos de tensión por falta de alimentos y más inclinadas a utilizar las ganancias de sus negocios o a asumir una deuda. Aunque la mayoría de las familias de todos los grupos ciertamente sufría durante la temporada de hambre, únicamente el 22% de las clientes de CRECER optó por vender sus animales (comparado con el 45% en el grupo de control). Esto les ayudó a proteger sus bienes productivos en los tiempos difíciles de su economía. El impacto de CRECER en las estrategias para enfrentar estos eventos depende de muchos factores: promoción de la diversificación (a través de un producto financiero más ajustado a actividades no agrícolas y capacitación para negocios); acceso a dinero en efectivo de emergencia por medios diferentes a la venta de bienes como sus animales; disminución del gasto en alimentación, reduciendo la inseguridad al permitir las compras de alimentos al mayoreo en los tiempos apropiados; y

---

<sup>34</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*, 68.

<sup>35</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance.”

mejoramiento del flujo general de efectivo de las familias, a través de una mejora en las utilidades, acceso a préstamos de emergencia y ahorro.

### **Impacto de los servicios no financieros**

Hay una clara evidencia del fuerte potencial de las sinergias entre las microfinanzas y otras intervenciones para la reducción de la pobreza—“Los beneficios derivados de las microfinanzas, educación básica y salud primaria están interconectados, y los programas han encontrado que el impacto de cada uno puede aumentar cuando se entregan juntos.”<sup>36</sup> El reto para la mayoría de las IMF es cómo estos servicios adicionales pueden ser provistos sin comprometer sus funciones y fortalezas medulares. Por ejemplo, Gulli<sup>37</sup> concluye que “las IMF comerciales tienden a ser menos efectivas cuando se expanden a nuevas actividades no financieras.” La mayoría de las IMF no intentan proveer servicios adicionales aunque pueden jugar un papel de facilitadoras y actuar para enlazar a las clientes con los servicios de otras organizaciones o del gobierno. Una minoría significativa, tal como SHARE y otros replicadores del banco Grameen, sí proveen específicamente servicios limitados no financieros tales como talleres de negocios y administración financiera o en temas de desarrollo social tales como salud y prácticas de nutrición. Otras como CRECER y otros afiliados a “Freedom from Hunger” proveen servicios educativos más integrados. Un pequeño número de organizaciones especializadas pretenden proveer un rango de servicios más diversificado, pero éstas, con la notable excepción de BRAC en Bangladesh, son rara vez sostenibles financieramente. Además, hay un amplio rango de organizaciones de desarrollo que tienen como su objetivo primario la reducción de la pobreza, la capacitación de la mujer o la promoción de organizaciones con base comunitaria. Estas organizaciones no necesariamente se ajustan a las mejores prácticas financieras, particularmente en términos de sostenibilidad, pero sí demuestran las importantes sinergias entre las microfinanzas y otras intervenciones para el desarrollo.

CRECER hace un esfuerzo consciente para integrar servicios de educación en su trabajo. Esto se hace específicamente para enlazarlos con los servicios financieros y para aumentar el rango y extensión de los impactos positivos. En un programa integrado como el de CRECER es difícil atribuir impactos específicos a partes específicas del programa. Sin embargo, queda claro que CRECER no logra mayor impacto social que SHARE, particularmente en términos del conocimiento en salud y nutrición. La meta última de CRECER es impactar el estatus nutricional y la seguridad alimenticia. Aunque los impactos positivos en el estatus de la nutrición maternal no fueron medidos, hay evidencia que el peso de los niños y niñas por edad fue positivamente asociado con la calidad de los servicios de educación provistos.

### **Impacto en los más pobres**

Uno de los principios clave de este capítulo es la necesidad de enfocarse en el papel de las microfinanzas para hacer frente a las necesidades de los más pobres. Aunque Morduch y Haley<sup>38</sup> reportan que “el más pobre puede definitivamente beneficiarse de las microfinanzas”, Snodgrass y Sebstad<sup>39</sup> encuentran que hay únicamente “impactos modestos experimentados por familias más pobres en el estudio”, lo cual sugiere “cabida para mejorar la relevancia de los productos y servicios para este grupo.” Revisando la evidencia de los estudios de caso de organizaciones que sí se enfocan activamente en las necesidades de los más pobres, únicamente SHARE provee datos de impacto que indican si los impactos son experimentados en forma diferente por las clientes no pobres, las pobres y las muy pobres. La evaluación del impacto de CRECER trata al grupo entero de clientes, por lo tanto no es posible ver si, por ejemplo, el 34% de las clientes de

---

<sup>36</sup> Morduch and Haley, *Analysis*, 2.

<sup>37</sup> Hege Gulli, *Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom*, (Washington, DC: Inter-American Development Bank, 1998) 78.

<sup>38</sup> Morduch and Haley, *Analysis*, 6

<sup>39</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*, x.

CRECER que no experimentaron un incremento en su ingreso pertenecen en forma desproporcionada a un nivel determinado de pobreza.<sup>40</sup>

La evidencia que tenemos de SHARE demuestra claramente que los servicios están beneficiando a clientes muy pobres. De hecho, el impacto en los más pobres es significativamente mayor que en los clientes menos pobres. *89% de los clientes muy pobres experimentan cambio positivo comparado con 76% del total de clientes. 60% se han desplazado desde muy pobres a moderadamente pobres, mientras que 28% cambiaron de ser muy pobres a ser no pobres.* Las clientes muy pobres no fueron más propensas a dejar el programa que las menos pobres, por lo tanto, SHARE no es únicamente efectiva en servir a clientes muy pobres, sino que se asegura que permanezcan como miembros del programa lo suficiente como para experimentar impactos positivos.

### Salida de clientes e impactos negativos

El crédito es deuda y conlleva entonces el potencial de conducir a impactos negativos substanciales. Hay mucha literatura de casos de impactos negativos—negocios fallidos, endeudamiento, creciente vulnerabilidad, tensiones sociales y entre los hogares cada vez mayores, e impactos negativos en el empoderamiento de la mujer. Estos efectos ocurren, pero no parece que sea lo común que proliferen y la mayoría de las evaluaciones de impacto reportan predominantemente datos positivos o neutrales. Las evaluaciones de AIMS, por ejemplo, encontraron que “había limitada evidencia de que la participación en programas de microfinanzas tuviera un impacto negativo en estas familias [pobres]”.<sup>41</sup> La investigación dirigida por el Informe sobre el Desarrollo Mundial muestra igualmente impactos positivos en la generalidad de los casos.<sup>42</sup> Sin embargo, la mayoría de las evaluaciones de impacto tratan únicamente a las clientes existentes. Donde hay un alto índice de salida, hay un gran número de clientes anteriores que fueron eliminados de la evaluación del impacto. Razones comunes de la salida de clientes incluyen experiencias negativas de negocios fallidos, creciente carga de trabajo para las mujeres, conflicto en la familia o en el programa y problemas con la deuda.<sup>43</sup> Altos índices de salida pueden, entonces, ser una indicación de impacto negativo.<sup>44</sup>

SHARE tiene un alto índice de salida de clientes (17%, calculado anualmente) por lo que fue importante incluir un gran número de entrevistas con clientes anteriores para la evaluación de su impacto. CRECER tiene un índice de salida muy bajo<sup>45</sup> y por esto no incluyó clientes anteriores en su muestra. Las entrevistas que tratan específicamente con impactos negativos, indican que estos ocurren, pero rara vez son severos y por lo general afectan a un número pequeño de clientes.

- *SHARE tiene muy poco impacto negativo en clientes maduros, pero un gran número de clientes anteriores no se ha beneficiado.* Solo 1.6% de las clientes entrevistadas de SHARE han experimentado un cambio negativo en el nivel de pobreza. Sin embargo, muchas no se han beneficiado de la reducción en el nivel de pobreza porque han dejado el programa. SHARE tiene un índice de salida del 17%, donde 41% de clientes anteriores citan negocios fallidos como la razón clave para dejarlo y 33% reportan que sus

<sup>40</sup> Este es un comentario especulativo usado de manera ilustrativa y no se basa en evidencia alguna de que esta es una asociación plausible.

<sup>41</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*, 54.

<sup>42</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance.”

<sup>43</sup> Anton Simanowitz, “Client Exit Surveys: A Tool for Understanding Client ‘Drop-Out,’” *Journal of Microfinance* 2, no. 1 (2000); David Hulme, *Client Exits (Dropouts) from East African Micro-Finance Institutions* (Kampala: MicroSave-Africa, 1999).

<sup>44</sup> Nota, no toda salida de clientes es por razones negativas o por causa del programa. Clientes exitosos pueden graduarse para pasar a otras Fuentes de servicios financieros; los clientes también pueden salir porque se alejan del área operativa o pasan a ser clientes de un competidor.

<sup>45</sup> Cómo lo reporta la calificación por parte de PlaNet Finance. Sin embargo, CRECER no lleva un control sistemático de los índices de salida y es posible, por lo tanto, que los grados calificativos para salida de clientes no sean exactos.

ingresos han permanecido igual o decrecido. Sin embargo, únicamente 6% reportaron que no habían experimentado beneficio a través de su participación en el programa.

- *CRECER: Pocas clientes experimentan impactos negativos.* 7% de las clientes reportan un decrecimiento de su ingreso, pero casi no hay morosidad de pago y el índice de salida es muy bajo.

## ¿Pueden las IMF beneficiar e impactar a los más pobres y ser financieramente sostenibles?

Las secciones previas demuestran que la IMF pueden, y lo hacen, servir a clientes muy pobres; que esos clientes muy pobres pueden beneficiarse del rango completo de servicios financieros; y que las microfinanzas deben ser una parte central de las estrategias de reducción de la pobreza. Ahora voy a dejar este tema para tratar la cuestión de si la IMF enfocadas en la pobreza que están diseñadas para servir e impactar a los muy pobres son también capaces de crecer para alcanzar a un gran número de clientes y lograr autosuficiencia financiera institucional (AFI).

### Logrando autosuficiencia financiera y alcance a la pobreza

En el corazón de este tema hay una diferencia fundamental de opinión acerca del deber de las microfinanzas de orientarse a fundar instituciones para aquellos comúnmente excluidos del sector bancario formal, o de proveer servicios financieros para ayudar a reducir la pobreza. Los defensores de esta última opinión alegan que “las microfinanzas sostenibles a gran escala pueden ser logradas *únicamente* con el método de los sistemas financieros.”<sup>46</sup>

Para ser capaces de llegar a un gran número de clientes las IMF necesitan lograr autosuficiencia, pero ésta no debe ser obtenida a expensas de los beneficios de las clientes en términos de impacto a la pobreza. La Campaña de la Cumbre del Microcrédito se basa en la creencia de que es posible para las IMF servir a clientes muy pobres y lograr autosuficiencia. Un reporte comisionado por la Campaña presenta evidencia de la literatura académica y de estudios de caso detallados de tres IMF que han alcanzado este objetivo.<sup>47</sup> Éste concluye que no existe un pacto inevitable entre el impacto a la pobreza y el crecimiento rápido de las IMF para servir a un gran número de clientes. Las instituciones que sirven a clientes muy pobres pueden alcanzar la autosuficiencia total. “Así, no es la clientela servida la que determina el potencial de una IMF para lograr autosuficiencia financiera institucional, sino el grado en que su programa de servicios financieros está bien diseñado y administrado.”<sup>48</sup> Se ha documentado más evidencia reciente que apoya esta conclusión. Por ejemplo, un análisis de 114 IMF en el *Microbanking Bulletin* (Boletín Microbancario) concluyó que no hay evidencia de que las IMF sostenibles no puedan trabajar con clientes muy pobres—“Los datos sugieren que es posible proveer préstamos muy pequeños y ser financieramente autosuficiente... las instituciones de bajo alcance también se dirigen a las mujeres mas eficientemente que los programas sostenibles que proveen préstamos más grandes.”<sup>49</sup>

Dos estudios de caso reportados aquí, demuestran ambos que las IMF pueden alcanzar un desempeño excelente en los objetivos combinados de impacto a la pobreza y autosuficiencia. Tanto SHARE como CRECER han logrado 100% de autosuficiencia financiera y son calificadas con *grado de inversión* por agencias evaluadoras reconocidas internacionalmente.

<sup>46</sup> Robinson, *The Microfinance Revolution*, 2, con énfasis agregado.

<sup>47</sup> David Gibbons and Jennifer Meehan, *The Microcredit Summit's Challenge: Working Toward Institutional Financial Self-Sufficiency while Maintaining a Commitment to Serving the Poorest Families* (Washington, DC: The Microcredit Summit Campaign, 2000). <http://www.microcreditsummit.org/papers/challengespaper.htm>.

<sup>48</sup> Gibbons and Meehan, *The Microcredit Summit's Challenge*, 4.

<sup>49</sup> Craig Churchill, “Bulletin Highlights and Tables—Reaching the Poor,” *The Microbanking Bulletin* no. 5 (2000): 10.



CRECER logra excelente desempeño financiero, con un grado de inversión de G4\*, el tercer mejor grado en una escala de diez por parte de PlaNet Finance.<sup>50</sup>

- *Autosuficiente operativa y financieramente* (102% y 100%, respectivamente).
- *Buen desempeño de préstamos*: La calidad del portafolio de CRECER está considerada como muy buena con una cartera riesgosa mayor de 30 días al 0.26%. La metodología de préstamos promueve la propiedad y evita la morosidad al implicar a las clientes y darles la oportunidad de generar ganancias por préstamos internos, lo cual a su vez apoya el alto índice de retención de clientes.
- *Motivando prospectos a largo plazo para la eficiencia y margen de ganancias*: El margen de ganancias de CRECER ha mejorado considerablemente en 2001, llevando a un rendimiento del patrimonio positivo antes de ajustes; aun después de los ajustes no producía ganancias en 2001. La eficiencia administrativa ha mejorado debido al incremento en las actividades de préstamo entre 2000 y 2001 y a un cambio en el sistema que reduce la frecuencia de las reuniones entre promotores y bancos comunales a una cada dos semanas. Con un porcentaje del 39% CRECER está calificada un poco menos eficiente que sus compañeras, pero esto se debe a su misión dual (financiera y social), así como al hecho de que se orienta hacia áreas rurales. CRECER parece entonces estar en el camino correcto hacia una mayor rentabilidad y al mantenimiento de la autosuficiencia, a condición de que continúe incrementando sus actividades de préstamo al mismo tiempo que contiene sus costos operativos.
- *Un fuerte compromiso de financiar actividades con fondos comerciales*: CRECER ha construido buenas relaciones con los bancos comerciales. Su dependencia limitada del sector de donantes le ha permitido seguir estrategias claras para incrementar su autosuficiencia.
- *Gobernabilidad y ventajas de alianza*: CRECER tiene una fuerte estructura de gobernabilidad basada en un equipo de administración competente y una mesa directiva capaz y comprometida.
- *Un papel clave de apoyo del socio internacional de CRECER*: “Freedom from Hunger” continúa dando ayuda significativa en términos de garantizar préstamos comerciales, dar asistencia técnica y ofrecer su amplia experiencia en investigación y desarrollo.<sup>51</sup>

*SHARE logra excelente desempeño financiero con un grado de inversión  $\alpha+$  (alfa plus) calificado por M-CRIL<sup>52</sup> y una calificación “mjR3” (en una escala desde mjR1 (el más alto hasta mjR10 (el más bajo) dada por CRISIL.<sup>53</sup>*

- Autosuficiente operativa y financieramente (107% y 100% respectivamente).
- Un desempeño de préstamo excelente, con un índice de pagos del 100%: SHARE tiene una cartera riesgosa (>30 días) del 0%, hecho posible por la fuerte cultura institucional de cero tolerancia, que se inculca a las clientes durante la fase pre-préstamo de la formación del grupo y capacitación. Otros factores responsables de este excelente desempeño son la estrecha supervisión del personal de campo (incluyendo su apego al mantenimiento del registro), los pequeños pagos semanales y la política de remover de los grupos a los miembros problema o del cierre de grupos enteros en algunos casos.

<sup>50</sup> PlaNet Rating es una rama de PlaNet Finance, una organización internacional sin fines de lucro basada en París. PlaNet usa la metodología de GIRAFE y CGAP la ha reconocida para proporcionar calificaciones bajo el CGAP Rating Fund. Nótese que la calificación para la inversión de CRECER fue solamente la cuarta otorgada por PlaNet de entre 29 evaluaciones realizadas.

<sup>51</sup> Como es práctica común, estas entradas no se han ajustado en la calificación de PlaNet.

<sup>52</sup> M-CRIL es una división de EDA Rural Systems, Delhi, para la evaluación de capacidad microfinanciera. M-CRIL ha sido reconocida por CGAP para otorgar calificaciones bajo el CGAP Rating Fund.

<sup>53</sup> CRISIL es una de las agencias principales calificadoras en India, reconocida por el Reserve Bank of India. CRISIL ha sido reconocida por CGAP para otorgar calificaciones bajo el CGAP Rating Fund..

- Buena movilización de los fondos y estructura de capital: SHARE es exitosa en el uso de los ahorros de sus miembros al haber establecido la cooperativa SIM. También ha ido movilizando acciones de capital de sus miembros, y para marzo de 2001, el capital pagado ha alcanzado más de un millón de dólares, de los cuales 99% pertenece a las clientes de SHARE. SHARE ha movilizado una cantidad significativa de fondos de préstamos externos de donantes y bancos, prestando aproximadamente US\$3 millones de ocho prestadores a marzo de 2001.
- Eficiencia creciente: La eficiencia de SHARE en niveles institucionales y administrativos está creciendo; el número total de clientes por promotor se elevó de 134 a 343 en el año anterior a marzo de 2001 y el portafolio de préstamos por promotor también se elevó de US\$6,455 a US\$19,987. La eficiencia administrativa mejoró de un 25% a un 19%, pero se elevó al 25% para abril de 2002. El costo por unidad del dinero prestado ha ido decreciendo uniformemente desde 1999, y estaba en 0.07 en noviembre del 2001. Las claves de esta salud financiera pueden atribuirse a varios factores: la estrategia de SHARE para edificar sólidos sistemas antes de la expansión que emprendió en 1997, su énfasis en la disciplina, y también en su enfoque minimalista para proveer servicios financieros.

## **Costos y beneficios de trabajar con los más pobres:**

### **Equilibrando las metas de impacto, alcance y autosuficiencia.**

SHARE y CRECER son organizaciones extraordinarias. Están logrando exitosamente el difícil balance entre excelente desempeño financiero, alcance a la gente más pobre en sus países, e impactos significativos y positivos en las vidas de sus clientes. Las IMF enfocadas en la pobreza claramente pueden lograr excelente desempeño financiero. Sin embargo, lo más probable es que el proceso de esforzarse hacia esas metas involucrará un equilibrio entre los objetivos sociales y financieros. La naturaleza de ese equilibrio variará en los diferentes contextos y hay muy poca investigación al respecto. Esta sección se dedica a ofrecer algunos indicadores acerca de dónde podría encontrarse ese equilibrio y esos beneficios.

### **Costos del enfoque a la pobreza**

Un enfoque dirigido a la pobreza puede crear costos en distintas áreas. El proceso de entender las necesidades y dirigirse a clientes muy pobres demanda tiempo del personal. La dirección activa hacia la pobreza, si es utilizada, demanda desarrollo, administración y tiempo. La gente más pobre frecuentemente vive en áreas más remotas, inaccesibles o de menor densidad de población, lo que crea costos adicionales de operación y supervisión. Una vez que la gente muy pobre ha sido ubicada, ésta toma préstamos más pequeños, lo cual genera menores ingresos y mayor nivel de apoyo. La efectividad de una IMF en el alcance e impacto a la pobreza puede incrementarse aumentando la flexibilidad de los servicios financieros y agregando servicios no financieros. Sin embargo, su implementación puede ser costosa y complicada.

### **Reduciendo al mínimo los costos de un enfoque dirigido a la pobreza**

Las IMF que se enfocan en la pobreza adoptan varios mecanismos dirigidos a reducir los costos adicionales impuestos por dicho enfoque. CRECER y otras organizaciones que utilizan la metodología de *Crédito con Educación* proveen un importante ejemplo de cómo un servicio especializado, no financiero, puede ser integrado en las operaciones sin imponer un gran costo (esto se explora en detalle en el Capítulo 2 de Dunford). El componente educativo de CRECER se ha hecho sostenible incluyendo sus costos en la tasa de interés, representando el componente educativo aproximadamente un 6% del total de gastos operativos. Los costos marginales adicionales se mantienen bajos puesto que el mismo agente de campo provee los servicios financiero y educativo en la misma reunión regular del banco comunal. CRECER trabaja primordialmente en áreas rurales remotas, pero subsidia esto al combinarlo con trabajos en áreas de alta densidad, accesibles y semi-urbanas. Preserva su enfoque hacia la pobreza al establecer una razón de 70% a 30% para prestatarios rurales y urbanos respectivamente. También se planea combinar subsidios a través de préstamos personales.

## Beneficios de un enfoque hacia la pobreza

A pesar de que un enfoque dirigido a la pobreza crea costos, estos se compensan, en cierta medida, con los beneficios creados por el enfoque. Por ejemplo, la industria ha acogido la meta de dirigirse a las mujeres porque se ha reconocido que esto crea finanzas positivas y también beneficios.

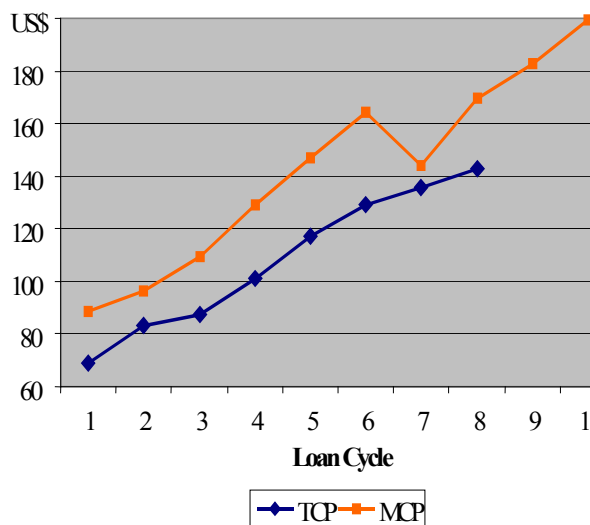
Uno de los beneficios más obvios, pero no cuantificables, proviene de ofrecer servicios que son apropiados para el mercado. Las IMF que no distinguen las distintas necesidades de sus clientes son ineficientes y encontrarán que sus clientes no se desempeñan tan bien como lo harían de otra manera. Así que, un simple primer paso que todas las IMF pueden dar, es entender mejor su mercado y asegurarse que están ofreciendo los productos adecuados para los clientes que desean servir. CRECER, por ejemplo, al proveer servicios que satisfacen las necesidades de clientes más pobres y trabajar en comunidades más remotas, es capaz de encontrar un nicho en un mercado donde pocas IMF están operando, y es frecuentemente la primera en entrar al mercado. Así, en el contexto de alta incursión en el mercado y competencia, CRECER es capaz de alcanzar altos índices de crecimiento, por ejemplo, al incrementar extraordinariamente su cartera en un 25% en 2001 comparado con 2000. CRECER a logrado este crecimiento en un período en que muchas IMF bolivianas han experimentado crisis debido a la formación de asociaciones de deudores y a faltas de pago masivas.

Las instituciones que trabajan con clientes muy pobres dependen en gran medida del éxito de estos clientes. Empezando porque los clientes muy pobres toman préstamos pequeños, pagan bajo interés y necesitan mucho apoyo. Sin embargo, ellos usan sus limitados recursos eficientemente y acostumbran sacar el máximo provecho de sus pocos recursos. Si una IMF puede tener éxito apoyando a los más pobres para que superen su vulnerabilidad y enfrenten sus crisis, entonces hay una buena probabilidad de que el cliente mejorará su posición, y al hacerlo, tenga una mayor necesidad y capacidad de servicios financieros. Seguramente los clientes ahorrarán más, tomarán préstamos más grandes y experimentarán menos problemas y, por lo tanto, requerirán de menor inversión en asesoría. Esto, a su vez, conllevará al éxito financiero de la IMF. Hay evidencia anecdótica de que los clientes muy pobres se comprometen más con la IMF y son menos propensos a faltar. CRECER, por ejemplo, reporta que hay un índice de morosidad muy bajo entre las clientes más pobres, apuntando a los beneficios de trabajar con gente pobre “para quienes los valores morales ancestrales de honestidad y deber son todavía una realidad.” Estos beneficios se reflejan en una alta retención y un bajo índice de morosidad. Esto puede significar que una vez que han alcanzado una posición más estable representan un costo menor para la IMF. Los altos costos iniciales pueden en parte ser compensados por los bajos costos en una etapa posterior. Lo que es claro es que la sustentabilidad de la IMF depende en mucho de la sustentabilidad de sus clientes. Se requiere entonces un enfoque con mucha mayor atención a las necesidades del cliente.

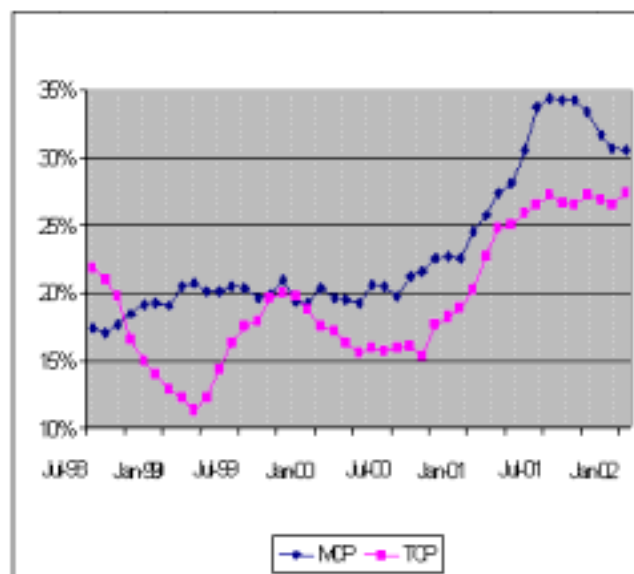
De la experiencia de SEF en Sudáfrica surgen varios puntos interesantes, muchos de los cuales apoyan la experiencia de CRECER. Las dos gráficas que se presentan enseguida muestran datos de dos programas de SEF: MCP, una réplica de Grameen adaptada al contexto sudafricano y que sirve a clientes de diferentes niveles de pobreza, pero en promedio menos pobres que la población general; y TCP, un programa enfocado en la pobreza que utiliza una metodología similar a la de MCP pero con una dirección activa hacia la pobreza, plazos y tamaños de préstamos hechos a la medida de las necesidades de clientes muy pobres y un mayor apoyo por parte del personal de campo.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> El informe de la evaluación de la pobreza de CGAP hecho a SEF (van de Ruit et.al., 2001) presenta una discusión detallada de estos dos programas y su efectividad en combatir la pobreza.



**Figura 5.** SEF, Comparación de montos promedio de préstamos  
TCP = Programa enfocado en la pobreza  
(Fuente: Presentación en la Reunión Global de *Imp-Act*, Abril 2002)



**Figura 6.** SEF, Comparación de tasas de salida de clientes  
MCP = Programa no enfocado

La primera gráfica (Figura 5) muestra que el monto promedio de préstamos de TCP es más bajo que el de MCP y, por lo tanto, el ingreso por cliente es también más bajo (asumiendo que las tasas de interés son iguales). Sin embargo, a pesar de que las clientes de TCP al inicio toman préstamos substancialmente más pequeños que los de MCP, el índice de crecimiento del monto promedio de préstamos es aproximadamente el mismo en ambos programas.<sup>55</sup> Hay un retraso efectivo de dos ciclos de préstamo con los préstamos de TCP en el tercer ciclo, aproximadamente del mismo monto que los del primer ciclo de MCP. Las similitudes en índices de crecimiento significan que a pesar de que a TCP le tomaría más tiempo alcanzar la autosuficiencia financiera institucional que a MCP, es factible que lo logre. La segunda gráfica (Figura 6) muestra uno de los beneficios del enfoque hacia la pobreza de TCP, la gráfica señala índices de salida de TCP consistentemente más bajos que los de MCP.<sup>56</sup> Estos índices más bajos contribuyen al desempeño financiero de TCP y en cierta manera compensan los más altos costos del enfoque a la pobreza del programa. Evidencia anecdótica de SEF, apoyada por reportes de otras IMF, sugiere que las clientes más pobres son menos propensas a dejar el programa que las menos pobres. El más alto nivel de apoyo dado a las clientes de TCP es seguramente también un factor que contribuye a bajar los índices de salida.

## SEGUNDA PARTE: BUENAS PRÁCTICAS BANCARIAS PARA LOS MÁS POBRES<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Esto no está claro para el 7mo and 8vo ciclo de préstamo en el Tshomisano Credit Program (TCP), pero el tamaño de la muestra es muy pequeño para estos préstamos. Ya que el crecimiento del monto del préstamo está vinculado al desempeño financiero, esto representa un crecimiento real en la habilidad de los clientes para usar el crédito, en lugar de una política por parte de la IMF para otorgar montos de préstamos mayores.

<sup>56</sup> El abandono o salida de clientes se define como el porcentaje de clientes que completan un ciclo de crédito y no toman otro préstamo en un mes. Muchos clientes que salen sí regresan más tarde, pero éstos no se consideran en estas cifras.

<sup>57</sup> Esta sección se basa en información de un taller del Grupo Temático *Imp-Act* Thematic "Microfinanzas para las personas muy pobres", patrocinado por la Small Enterprise Foundation en África del Sur del 26 al 29 de noviembre de 2001. Para más información consulte <http://www.Imp-Act.org>

En la primera parte, demostré que las microfinanzas pueden y en efecto llegan a la gente muy pobre, causando impactos positivos y sostenibles en sus vidas, haciéndolo a través de instituciones financieramente sostenibles. Desafío el punto de vista común de que existe relación entre el nivel de pobreza y si los servicios financieros y no financieros son los apropiados. Más adelante, los ejemplos de estudio de caso desafían la noción de que las IFM enfocadas en la pobreza no pueden alcanzar al mismo tiempo un excelente desempeño financiero y aumentar su escala.

En la segunda parte examino el diseño y la entrega de servicios microfinancieros enfocados en la pobreza, empleando la experiencia de estudios de caso y de otras IFM. La selección de estudios de caso necesariamente orienta este capítulo hacia metodologías de instituciones microfinancieras de gran escala y otras basadas en grupos. Sin embargo, me baso en la experiencia de otros enfoques y discuto asuntos relevantes a una amplia gama de instituciones. Existe un gran número de fronteras donde la innovación y la investigación pueden conducir a una práctica mejorada. En particular, considero los mecanismos que excluyen a un gran número de los más pobres, la forma en que las barreras pueden ser removidas, como se pueden diseñar servicios más apropiados y cómo se puede animar a la gente muy pobre a participar.

## Incluyendo a los más pobres: Superando la exclusión

El primer desafío para cualquier IFM que desea tener impacto en clientes muy pobres es atraer a las personas correctas al programa. Esto lo logran en parte diseñando servicios que son atractivos a los más pobres y también entendiendo quién es incorporado en un programa y por qué alguna gente es excluida. Lo que se usa más comúnmente, aunque es una aproximación muy criticada del alcance hacia la pobreza, es el monto del préstamo. Parecería que esto conduce a conclusiones erradas—el préstamo de cantidades grandes es ciertamente un indicador de que los clientes muy pobres *no* están siendo atendidos, aunque la entrega de préstamo pequeños no implica que los clientes más pobres *están* siendo atendidos. Dunford<sup>58</sup> concluye, por ejemplo, “El monto del préstamo es a menudo más un reflejo de lo que la institución ofrece en calidad de préstamo que de las características del prestatario”.<sup>59</sup> Como consecuencia de la debilidad de este punto y ante el deseo de algunas IFM de atender activamente a clientes muy pobres, se han desarrollado varias herramientas de bajo costo para proporcionar información infalible sobre la superación de la pobreza.<sup>60</sup>

Mi punto de partida para esta sección es observar cómo gente muy pobre es activa o pasivamente excluida de los programas de microfinanzas y cómo esto puede ser superado.

### Mecanismos de exclusión

Hay normas sociales que llevan a considerar a los pobres como inadecuados o incapaces de alcanzar logros—esto se refleja en las percepciones de los propios pobres, de la comunidad en general, percepciones del personal de campo de las IFM y percepciones en el ámbito de gerencia en las IFM y el sector bancario. Sin adoptar una orientación específica hacia los más pobres, las IFM tienden a reflejar estos patrones que llevan hacia la marginalización. A continuación se enumeran los procesos que deliberada e inadvertidamente operan para excluir a los más pobres.

<sup>58</sup> Chris Dunford, *What's Wrong with Loan Size?* (Davis, CA: Freedom from Hunger, 2002), 6.  
<http://www.ffhtechical.org/publications/summary/loansize0302.html>.

<sup>59</sup> Este capítulo discute los problemas del uso del monto de préstamos como medida aproximada de la difusión de programas que combaten la pobreza.

<sup>60</sup> Ver: Anton Simanowitz, Ben Nkuna, and Sukor Kassim, *Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families: Using Participatory Wealth Ranking (PWR), the CASHPOR House Index (CHI), and Other Measurements to Identify and Encourage the Participation of the Poorest Families, Especially the Women of Those Families*, (Washington, DC: The Microcredit Summit Campaign, 2000).

1. *Exclusión formal por parte de las IMF*: Las IMF pueden tomar la decisión de proporcionar servicios únicamente a un grupo específico de clientes. Por ejemplo, muchas IMF solamente otorgan crédito a clientes que cuentan con una microempresa establecida.
2. *Exclusión informal por parte de los clientes*: Mientras que las IMF pueden tener el compromiso de llegar a los más pobres, esta gente puede o elegir no tomar parte o ser detenida por otros clientes. Este es a menudo un problema particular cuando se juntan clientes muy pobres y clientes menos pobres.
  - *Auto-exclusión*: La falta de confianza por parte de la gente pobre limita su capacidad para creer que las microfinanzas pueden ser beneficiosas o para percibir que los servicios proporcionados por la IMF son diseñados para ellos. Un ejemplo de esto se ha visto en Nyèsigiso, una cooperativa en Mali donde los muy pobres a menudo se auto-excluyen debido a “la pobreza de su familia” o la “falta de experiencia o de medios para iniciar una actividad que les genere ingresos; miedo de corromper su reputación o la credibilidad hacia ellos si es que no pudieran pagar sus deudas y la presión de no poder cumplir con sus obligaciones inmediatas de ropa y comida”.<sup>61</sup>
  - *Exclusión por parte de otros miembros*: En préstamos otorgados a grupos (grupos solidarios, grupos de auto-ayuda, bancos comunales, cooperativas) existe la tendencia de que la gente con mayor poder en la comunidad excluya a los más pobres. A menudo existe una percepción negativa de los muy pobres (inútiles, flojos, incapaces de pagar una deuda) dando como resultado que otros miembros de la comunidad no los quieran en sus grupos. Esto es particularmente aparente donde la responsabilidad del grupo está en juego y los miembros del grupo están animados a excluir a cualquier persona que pueda significar un riesgo para el crédito.
3. *Abandono por parte de los clientes*: Donde las políticas no están orientadas hacia las necesidades de los muy pobres es más probable que en ellos recaiga la mayor parte de los problemas y por lo tanto es más probable que decidan abandonar el programa o que sean animados por otros miembros a hacerlo.
4. *Exclusión informal por parte de la IMF*: Con la intención de llegar a un grupo definido de clientes, la IMF excluye involuntariamente aquella gente que no debería ser formalmente excluida. Este es el resultado de una interacción compleja de factores en todos los niveles de la organización.
  - *Exclusión por parte del personal*: Los oficiales de préstamo pueden tener incentivos explícitos o implícitos para excluir a los más pobres. Esto puede estar basado en la percepción de que los más pobres son problemáticos y pueden crear una mayor carga de trabajo. Esto puede empeorar si la cultura institucional y los esquemas de incentivos enfatizan el cumplimiento de metas financieras por encima de la necesidad de trabajar más efectivamente con los más pobres. Esto motivará a los funcionarios a obtener mayor productividad, incrementar su cartera de préstamos de manera excepcional y alcanzar un mayor número de clientes en vez de obtener un mayor impacto en la pobreza.
  - *Exclusión por diseño*: Muchos aspectos del diseño de la metodología para un programa de microfinanzas pueden deliberada o inadvertidamente excluir a los más pobres. Estos pueden incluir cuotas de inscripción, reglas que excluyen a la gente que no es dueña de un negocio, términos de préstamos inapropiados o inflexibles, incrementos automáticos del monto de préstamo, ahorros inaccesibles u obligatorios, reglas de responsabilidad del grupo, provisión de servicios desde oficinas centrales en vez de oficinas localizadas en comunidades, o localización del programa en áreas accesibles y no remotas.

<sup>61</sup> Anastase Ntezigyaremye and Barbara MkNelly, “Mali Poverty Outreach Study of Kafo Jiginew and Nyèsigiso Credit and Savings with Education Programs,” *Freedom from Hunger Research Paper no. 7* (Davis, CA: Freedom from Hunger, 2001), 2-3.

Otros aspectos del diseño del programa pueden no excluir a los más pobres, pero pueden estar orientados hacia los menos pobres. Estos aspectos se discuten en la sección titulada “Diseño y entrega de las microfinanzas”.

**Tabla 6.** Mecanismos de las IMF para excluir a los muy pobres.

<b>Acción</b>	<b>Quién la ejecuta y por qué</b>
<b>Exclusión formal por las IMF</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo, por criterios de elegibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política intencional y considerada por la IMF</li> </ul>
<b>Exclusión informal por clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-exclusión de gente muy pobre</li> <li>• Otros clientes evitan que los muy pobres participen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza y percepciones sobre los clientes de las IMF</li> <li>• Interés propio de los clientes existentes: por ejemplo, de excluir a gente “débil”</li> </ul>
<b>Salida de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-selección</li> <li>• Obligados por otros clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de los clientes debido a la falta de beneficios que se percibe</li> <li>• Exclusión de clientes “problema” por otros clientes</li> </ul>
<b>Exclusión informal por las IMF</b> <b>Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusión activa por las suposiciones o prácticas del personal</li> </ul> <b>Diseño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos o servicios inapropiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta del personal de todos los niveles a las prioridades del trabajo, misión e incentivos</li> <li>• Efectos secundarios inesperados de las políticas y prácticas de la IMF</li> </ul>

## Superando la exclusión: Entendiendo las necesidades y deseos de los clientes

Cada IFM necesita entender los procesos de exclusión que están teniendo lugar dentro de su propia organización. Los productos y servicios y la forma en que éstos son entregados pueden entonces modificarse para superar el problema. Como las microfinanzas en general se orientan más hacia los clientes y responden más a las necesidades de los mismos, es vital que se escuchen las voces de los más pobres. Las IMF pueden conducir investigación de mercado para entender su clientela o las necesidades potenciales de sus clientes, pero sin una atención cuidadosa, atenderán las necesidades de los menos pobres y no de los más pobres. Los más pobres por definición son los que menos expresan sus necesidades dentro de la estructura del programa o través de la investigación de mercado.

En la Reunión de Consejos de la Cumbre del Microcrédito en África, presenté un ejemplo de la experiencia del SEF de Sudáfrica.

"En SEF, los clientes nos dijeron: 'necesitamos préstamos más grandes, necesitamos plazos más cortos. Necesitamos estos distintos productos.' Lo que estábamos escuchando no eran las voces de los muy pobres; estábamos escuchando las voces de la gente menos pobre del programa... La institución que escucha las demandas de los clientes se convierte en una institución motivada por demandas; pero la demanda que escuchamos no es la de los más pobres."

Anton Simanowitz, quoted in: Microcredit Summit Campaign, State of the Campaign Report 2001, (Washington, DC; Microcredit Summit, 2001), 4.

Los servicios necesitan ser diseñados para satisfacer las necesidades y deseos percibidos de los clientes, quienes usarán y pagarán por ellos (creando un buen desempeño financiero de la IMF). Además, las IMF deberán entender las necesidades de los más pobres de tal forma que los servicios reduzcan su vulnerabilidad y pobreza. A veces puede existir contradicción entre estas dos prioridades y las demandas de los clientes pueden no ser las mostradas por las IMF para tener impacto en la pobreza. Es un punto de

controversia, pero los clientes no siempre son quienes mejor saben. La gente toma decisiones que a la larga resultan no ser lo que más les interesa. Por ejemplo, a muchas IMF que insisten en pagos quincenales regulares, los clientes les piden cambiar a pagos y reuniones mensuales. Algunas organizaciones que han respondido a este pedido han encontrado que este cambio les lleva a cuotas de pago difíciles de manejar y a un incremento en los problemas, atrasos, faltas de pago o el fracaso del negocio.<sup>62</sup>

La investigación de mercado debe ser contextualizada de una manera más profunda y amplia para entender la pobreza. Para tener un impacto sostenible en la pobreza, las IMF necesitan ver su trabajo de una manera integral y entender cómo su intervención encaja dentro de los patrones de vida de sus clientes y los cambios que son necesarios para reducir su nivel de pobreza. Las percepciones y experiencia locales sobre la pobreza son importantes para esto.

Con esto no quiero decir que las IMF deban trabajar en las múltiples dimensiones de la pobreza por ellas mismas—simplemente deberían saber donde encaja la provisión de sus servicios financieros dentro de este gran panorama. En muchos casos el crédito y los ahorros pueden significar una contribución clave para transformar la vida de sus clientes. En otros casos pueden existir limitantes que dificultan a los clientes la utilización de estos servicios, o incluso pueden resultar en impactos negativos.

## Superando la exclusión: Apuntando a la pobreza

Los estudios de caso demuestran que los programas enfocados en pobreza cuidadosamente diseñados, que incluye aspectos geográficos, pueden fácilmente superar las barreras de participación. CRECER y SHARE han diseñado programas entendiendo las necesidades de los muy pobres y han establecido la peculiaridad de enfocarse en la pobreza. Esto crea una cultura donde ambos promueven la participación de los más pobres y proporcionan apoyo para asegurar que la vulnerabilidad de los más pobres no les conduzca a experimentar problemas y salida de clientes. CRECER trabaja en la áreas más pobres de Bolivia, pero no llega más allá con clientes de esas áreas, sino que es capaz de servir a un número significativo de gente muy pobre. CRECER es capaz de alcanzar tales buenos resultados a través de una variedad de mecanismos activos:

- *Identificando áreas geográficas:* CRECER emplea un proceso riguroso de identificación de las áreas más pobres en Bolivia y establece metas específicas en términos de equilibrio entre áreas rurales y peri-urbanas. Los datos que usa son de dos fuentes, lo que les permite contar con datos detallados de pobreza de acuerdo a un rango de indicadores de pobreza. Por ejemplo, CRECER trabaja solamente en aquellas áreas clasificadas como muy bajas y bajas en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas.
- *Activa promoción del programa:* CRECER usa promotores de los mismos poblados donde viven sus clientes. Estos promotores tienen un buen entendimiento de las condiciones locales, conocimiento del área y cuentan con sentido de ayuda a su propia gente.
- *Compromiso del personal:* Existe una fuerte estructura institucional enfocada en la pobreza, lo cual se refleja en el personal comprometido para trabajar con las mujeres más pobres. Esto es apoyado por de la gerencia, particularmente a nivel de coordinadores de área, personal de capacitación, incentivos y a través de la experiencia del personal de que trabajar con gente muy pobre es generalmente más fácil y con mayor compromiso hacia su banco local.
- *Diseño del producto:* CRECER ha reducido al mínimo los obstáculos para que la gente muy pobre pueda ser parte del programa.

---

<sup>62</sup> Se reportó durante discusiones en una reunión global de *Imp-Act*.



Es significativo, sin embargo, que el grado en que SHARE lleva sus servicios a los pobres es significativamente mayor que el de CRECER y que la clientela de SHARE está mucho más orientada hacia gente pobre y muy pobre (ver “El reto de beneficiar a los más pobres”). La diferencia es que SHARE llega activamente a la gente más pobre dentro de las áreas pobres. Esta misma experiencia la tienen SEF y Caisses Feminines, quienes emplean una herramienta para alcanzar a los pobres y que sugiere que atacar la pobreza a nivel de cliente es una parte importante en el diseño de programa para las IMF que desean alcanzar predominantemente a clientes muy pobres.<sup>63</sup> Un enfoque activo es importante porque permite a la organización identificar un grupo claramente definido de clientes potenciales, y le permite a esa gente motivarse para formar parte del programa. SHARE, por ejemplo, enfatiza tanto el enfoque activo en el cliente como la motivación. SHARE usa una herramienta de enfoque basada en las pertenencias de la familia y los ingresos per capita. Se ve esta herramienta como inversión y no como costo, al permitirles conseguir datos de los clientes que alimentará al sistema de información y mejorarán el acceso de la gerencia a una información oportuna y de alta calidad. A través de este enfoque, SHARE establece pautas para un buen seguimiento de sus clientes y puede adaptar sus servicios a los cambios en las necesidades de sus clientes y así maximizar su impacto.

Cada organización debe decidir si va a enfocarse exclusivamente en clientes específicos o no, pero necesita saber quiénes serán atendidos y quiénes serán excluidos y por qué razones. Como mínimo, las IMF enfocadas en la pobreza deberían trabajar en áreas donde se ha identificado una alta concentración de gente muy pobre. Esto no siempre puede ponerse en práctica debido a la lejanía y la baja densidad de población de algunas áreas rurales muy pobres. En esos casos, existe la necesidad de tomar una decisión conciente para no trabajar en esas áreas y estar consciente del proceso de exclusión que esté tendiendo efecto. Cuando emplea el enfoque en la pobreza, es importante que el sistema considere la naturaleza dinámica de la misma, que implica que las personas entran y salen de la pobreza.

## Diseño y entrega de microfinanzas para los más pobres

### Trabajando con los más pobres y los más vulnerables

Pocas IMF están específicamente diseñadas para satisfacer las necesidades de los más pobres. Se entiende que a medida que el rango de necesidades de los clientes aumenta, el diseño de las microfinanzas con enfoque en pobreza está cambiando. Previamente, el enfoque estaba orientado al diseño de productos que no eran atractivos a los menos pobres—préstamos pequeños, reuniones semanales, responsabilidad de grupo y altos intereses. Estos eran entregados con poca o ninguna flexibilidad y muy a menudo estas mismas características de diseño hacían que estos servicios fueran menos que ideales para los pobres. En un ambiente no competitivo, la gente pobre (y la menos pobre) decidió que ese servicio menos que ideal era mejor que no tener ningún servicio. A medida que el mercado llegó a ser más competitivo y hubo un mayor enfoque en los impactos, existe mucha mayor presión por parte de las IMF para entregar servicios más flexibles que cubran las necesidades de los diferentes grupos de clientes.

Secciones previas de este capítulo enumeran la naturaleza de la vulnerabilidad que constituye la forma de vida de los muy pobres. Esto determina la manera en la que los servicios financieros necesitan ser provistos. SEF en Sudáfrica proporciona un ejemplo útil de una organización que tiene dos grupos distintos de clientes en programas separados (MCP y TCP) y ha analizado y desarrollado diferentes medidas para adecuarse a los dos grupos. La Figura 8 resume las diferencias entre estos programas y establece los antecedentes para la

---

<sup>63</sup> Es importante distinguir entre evaluación, selección y enfoque: la *evaluación* implica analizar la existente difusión de programas contra la pobreza de una IMF y presentar esas cifras; *selección* implica evaluar el estado de pobreza de la gente que solicita unirse al programa para determinar su elegibilidad; *enfoque* es un proceso activo para identificar a *toda* la gente que calificaría para unirse al programa, para permitir que se motive activamente a estas personas para que se inscriban.

discusión en esta sección, que demuestra cómo las IMF pueden sobreponerse a los factores que actúan excluyendo a los más pobres y diseñar y entregar servicios que cubran sus necesidades. Dentro de este capítulo no es posible explorar en detalle el rango de servicios financieros disponibles. Enfatizaré áreas clave donde los más pobres están en desventaja y se buscan alternativas para mejorar. Éstas se relacionan particularmente con la entrega del crédito, puesto que existen varios trabajos excelentes que enfatizan el papel de otros servicios financieros, particularmente el ahorro.<sup>64</sup>

**Figura 7.** Cumpliendo las necesidades de los clientes muy pobres: Experiencia de SEF, Sudáfrica (Fuente: John de Wit, correo electrónico)

	<b>MCP: Pobres y vulnerables no-pobres</b>	<b>TCP: Muy pobres</b>
Vulnerabilidad	No son lo suficientemente capaces de satisfacer las necesidades esenciales de sus familias o lo hacen con dificultad. Tienen más confianza (probablemente han vivido experiencias que les demuestran que pueden tener éxito). Actualmente menos vulnerables en todo el sentido de la palabra, pero ciertamente en peligro de caer en la pobreza debido a un golpe financiero. Con oportunidades para mejorar sus ingresos podrían no sólo protegerse a sí mismos de caer en circunstancias mucho peores, sino también de desarrollarse mucho mejor.	En muchas maneras tienen las características opuestas a los clientes de MCP. No satisfacen sus necesidades básicas (incluyendo alimentos y vestido) y son muy vulnerables en todo el sentido de la palabra. Tienen muy poca autoconfianza y no tienen experiencias previas que les digan que la vida puede ser distinta.
Fuente actual de ingresos	Tienen actualmente un negocio; a menudo tienen otra persona en el hogar que trae ingreso a la familia.	Con frecuencia carecen de negocios; no hay miembros familiares con empleo de salario regular. Dependen del trabajo ocasional y a menudo piden comida como limosna.
Acceso al crédito y habilidad de pagarlo	Pueden adquirir algo de deuda basada en su flujo de ingreso familiares existentes. Responderán a los servicios financieros apropiados—usarán el “acceso” a servicios financieros; tienen un fuerte potencial de emplear a otros (aun cuando éstos puedan ser miembros de la familia).	Con frecuencia no usarán el acceso a servicios financieros aun si cuentan con él. Es muy riesgoso para estos hogares adquirir deuda basada en su flujo existente de ingresos. Deben adquirir deuda sobre la base de ingresos futuros de una microempresa futura.

## Acceso al crédito: El mito de la gente económicamente activa

### Exclusión de aquellos que no cuentan con un negocio

El concepto del pobre económicamente activo es usado a menudo para describir aquella gente pobre que podría beneficiarse con el crédito. Por ejemplo, CGAP<sup>65</sup> dice que “para que el microcrédito sea apropiado, es necesario cierto nivel de actividad económica pre-existente funcionando, capacidad empresarial y talento gerencial. Si no, los clientes no serán capaces de beneficiarse del crédito y simplemente serán conducidos a la deuda”. Esto fue entonces traducido a políticas que requieren que los prestatarios cuenten con una microempresa para calificar para el préstamo. Sin embargo, la experiencia de muchas IMF ha demostrado la actividad económica de gente muy pobre, particularmente a través de su habilidad para ahorrar dinero.<sup>66</sup> Otras prestaron dinero a gente que no contaba con una microempresa asegurándose de proveerles supervisión para que dieran un uso productivo al préstamo.

<sup>64</sup> Por ejemplo: Rutherford, *The Poor*.

<sup>65</sup> CGAP, *The Poverty Audit: Guidelines for Determining the Depth of Outreach and Poverty Impact of Microfinance Institutions*, Draft (Washington, DC: CGAP, 2001) 2.

<sup>66</sup> Rutherford, *The Poor*.

Los conceptos de “económicamente activo” y “capacidad empresarial” necesitan desafiarse. La realidad es que la mayoría de las personas más pobres no tienen una empresa existente, pero *son* económicamente activas—lo son por definición, de otra manera no sobrevivirían—y tienen considerable experiencia en algún tipo de actividad de auto-empleo o alguna actividad que les ayuda a generar ingresos.<sup>67</sup> La gente muy pobre sobrevive—individual o colectivamente—emprendiendo una serie de actividades económicas que en su conjunto crean una vida errática e inadecuada. La mayoría no son *empresarios*, pero tienen pequeños negocios u otras actividades como parte de sus actividades familiares en general. Su ambición es asegurarse un ingreso seguro y que sea suficiente para cubrir las necesidades de su familia en vez de emprender negocios. Sus estrategias son, por lo tanto, generalmente de bajo riesgo, enfocándose en actividades tradicionales con las cuales ellos están familiarizados, para evitar inicialmente aventurarse dentro de mercados desconocidos. Muchos clientes se convierten en mejores empresarios con el tiempo, particularmente a medida que sus ingresos son estables y ellos tienen más visión para emprender otras actividades.

## ¿Cómo pagan sus deudas los muy pobres?

Los clientes a menudo usarán sus préstamos y ahorros como ellos creen conveniente y no como la IMF espera. Esto crea un problema específico cuando se presta dinero a gente muy pobre, sin una empresa existente y un bajo nivel de habilidades—en otras palabras, con poca habilidad para devolver la deuda. Gente muy pobre a menudo puede usar el crédito de una manera productiva, pero los programas necesitan ser más cautelosos, dar apoyo y asegurarse de que sus servicios y productos sean lo suficientemente flexibles para satisfacer las necesidades de los más pobres. Se deben formular dos preguntas:

- ¿Qué capacidad tienen los muy pobres para pagar la deuda—ésta ha de ser pagada con fuentes de ingreso existentes o con ganancias generadas por el préstamo?
- ¿Cómo se puede disminuir el riesgo del préstamo de tal forma que si hubiera una crisis, éste no cree una carga inaceptable?

Entender el flujo de dinero de la familia y el mecanismo usado por los clientes para pagar la deuda es fundamental para entender cómo puede ser entregado el crédito de una manera apropiada y brindando apoyo. Mucha gente argumenta que la gente muy pobre no puede tener crédito porque ellos no cuentan con suficiente ingreso para pagar. Existen dos posibles mecanismos para superar esto, cada uno de los cuales conduce a diferentes estrategias de entrega del crédito.

### Pago con ahorros futuros obtenidos de fuentes de ingreso existentes

Un trabajo elaborado por Rutherford<sup>68</sup> y otros ha demostrado que virtualmente todas las personas son capaces de ahorrar. Aún los más pobres tienen algún ingreso con el cual ellos son capaces de realizar pequeños pagos—ya sea pagos iniciales, pagos al préstamo o ahorros. La mayoría de los modelos de microfinanzas asumen que los pagos pueden ser efectuados con ahorros de fuentes de ingreso existentes y no necesariamente a través de retornos productivos del préstamo. Los clientes han demostrado su habilidad de ahorrar y pedir pequeños préstamos sobre la base de sus ahorros. Si un cliente ahorra regularmente por varios meses o años antes de solicitar un préstamo, esto demuestra la capacidad de la familia para ahorrar por un periodo de tiempo prolongado. Existe una buena posibilidad de que este nivel de ahorro continúe a través de los pagos al préstamo en el futuro. Además, el cliente habrá acumulado una cantidad significativa de ahorros que pueden ser usados para pagar el préstamo si sufre alguna crisis. Incrementar los niveles de ahorro demuestra una mayor capacidad para manejar la deuda y permite a los clientes optar por un préstamo

<sup>67</sup> Obviamente hay un pequeño número de personas dependientes en cada comunidad que no pueden involucrarse en actividades económicas—por ejemplo, aquellas con severos impedimentos físicos o mentales.

<sup>68</sup> Rutherford, *The Poor*.

mayor. La gente muy pobre con ingresos y ahorros inestables deberá tomarse algún tiempo para alcanzar los niveles de ahorro requeridos y así poder tener acceso a préstamos que serán menos frecuentes y más pequeños comparados con aquellos que se otorgan a los menos pobres. Esta es una medida de bajo riesgo para trabajar con los más pobres y es exitosamente aplicada por varias IMF.

### **Pago de la deuda con ingresos generados por el préstamo**

En muchos casos, la gente muy pobre puede usar el crédito para invertir en una microempresa y usar las *ganancias* de la inversión para pagar el préstamo. El préstamo puede ser otorgado en base a la capacidad del negocio del cliente para conseguir ganancias que pueden ser utilizadas para pagar el préstamo, en vez de considerar el existente ingreso familiar para cubrir los pagos iniciales del crédito. Prestar dinero a los muy pobres para que inicien un negocio es muy diferente a prestar dinero a gente moderadamente pobre con un razonable ingreso seguro que pueda ayudar a cubrir el préstamo. Si el cliente falla, entonces tendrá pocos recursos para recuperarse. La metodología de préstamo necesita entonces asegurar que el cliente maximizará sus oportunidades para tener éxito y reducirá el riesgo de sufrir consecuencias negativas.

### **Disminuyendo el riesgo del crédito**

Dada la alta vulnerabilidad de los muy pobres, es importante que las IMF diseñen y otorguen el crédito de una forma que se reduzcan al mínimo los riesgos de los clientes y no se genere una carga inaceptable si ocurriera una crisis. Se pueden considerar una serie de hechos.

### **La participación no deberá estar ligada a la obtención de un préstamo**

Muchas IMF crediticias definen la participación en términos de obtener un préstamo y proporcionan muy poca cobertura a los clientes que quieren permanecer en el programa sin solicitar préstamo. Claramente, esto no coincide con el criterio de la forma de vida de los pobres y la utilidad del crédito y otros servicios financieros. Los ciclos de vida y los factores climáticos pueden determinar en qué época del año es propicio sacar un préstamo, y los préstamos repetidos que son inflexibles e inmediatos conducirán a un cronograma inadecuado de crédito. Esto puede ser perjudicial para la forma de vida de la gente pobre y causar la exclusión de los más pobres.

### **Vinculando el monto del préstamo y las cuotas iniciales con las necesidades de los clientes y su capacidad de pago**

Para familias muy pobres con ingresos inseguros y erráticos, es esencial asegurarse que exista una buena posibilidad de que el crédito sea pagado sin ocasionar problemas al cliente. Cada IMF debe descubrir cuál es la mejor combinación de plazo, monto y cuotas de pago que adecuadas al cliente y ajustar esta situación a la capacidad de la IMF y su personal para manejar un rango de productos de préstamo. “Armonizar la naturaleza variable de las múltiples formas de ingreso de los clientes con los montos y ciclos de pago apropiados, puede mejorar a la larga la capacidad de los clientes para pagar y tomar nuevos préstamos y, por lo tanto, reducir el riesgo de ellos al tomar préstamos y el riesgo de la IMF al otorgarlos”.<sup>69</sup>

- Los productos de préstamo de CRECER están diseñados para atraer y retener a los muy pobres y permitir un lento incremento de sus ingresos: pequeños montos iniciales de préstamo; préstamos sucesivos con pequeños incrementos; pagos frecuentes; evaluaciones de aplicación de préstamo realizadas en conjunto; ahorros obligados pero accesibles; préstamos internos<sup>70</sup>; y libre uso de los

<sup>69</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance,” 111.

<sup>70</sup> Los préstamos internos parecen ser un rasgo altamente valorado y útil de los servicios de CRECER. Dan a la gente una mayor flexibilidad dentro de una metodología crediticia relativamente rígida.

préstamos. Esta metodología asegura que CRECER atraiga, retenga y logre impacto en clientes muy pobres.

- Los productos de préstamo de SHARE están diseñados para hacer el manejo de los préstamos lo más fácil posible para los clientes. Los montos iniciales de préstamo se mantienen pequeños (6000 Rs en el primer año; US\$ 150). Subsecuentemente se establecen cantidades tope a niveles apropiados para permitir la diversificación de fuentes de ingreso sin ahuyentar a los pobres. Los pagos semanales de más de 50 semanas (para un préstamo general) aseguran que la cuota inicial sea pequeña.

**Los montos de préstamo no deben incrementarse automáticamente** Un importante ejemplo de préstamos que no están relacionados con la capacidad de pago es la práctica común de aumentar automáticamente el monto de los préstamos sucesivos si la historia de pagos previos es buena. Las IMF que hacen esto arriesgan dañar el sustento de sus clientes. Cuando el cliente no ha demostrado una habilidad de ahorro o incrementado su capacidad productiva, incrementar el monto del préstamo acorta la brecha entre la capacidad del cliente para pagar el crédito y el abono de pago. Las cuotas serán cada vez más difíciles de manejar y esto incrementará su riesgo y le hará más vulnerable a las consecuencias negativas. Incrementar el monto del préstamo puede también crear un incentivo para que los clientes consigan préstamos de otras fuentes u otras IMF para poder pagar sus deudas, sabiendo que podrán pagar estas deudas con el próximo préstamo de la IMF. Esto puede crear situaciones peligrosas de endeudamiento. Para clientes menos pobres con diferentes fuentes de ingreso esto no parece ser un problema—al menos hasta que los préstamos se incrementen demasiado. Sin embargo, para clientes muy pobres con limitadas fuentes de ingresos, los incrementos automáticos en el monto de los préstamos pueden rápidamente crear problemas.

**Flexibilidad en el uso del crédito** Existe mucho debate acerca de la fungibilidad del dinero y la inapropiada insistencia de que el dinero prestado sea utilizado para propósitos productivos.<sup>71</sup> Muchas IMF, tales como CRECER, alientan a sus clientes a invertir en actividades productivas, pero aceptan que el cliente utilizará sus préstamos para diferentes propósitos en diferentes ocasiones y no intentan controlar cómo lo están usando. Treinta por ciento de los clientes de CRECER reportaron en el estudio de impacto que ellos habían usado todo o parte de sus préstamos anteriores para consumo (casi una cuarta parte de los participantes reportaron haber usado toda o alguna parte de su préstamo reciente para comprar comida para su familia). Para salvaguardar que sus miembros no contraigan deuda excesiva a través del uso intenso e improductivo de sus préstamos, CRECER enfatiza la educación en manejo de negocios y la mutua asesoría entre sus socias para la factibilidad de las actividades propuestas. Sebstad y Cohen establecen que “en muchos casos, el crédito usado para consumo sirve como un sustituto temporal para alguna fuente de ingreso (o algún ingreso que se espera recibir)... En la mayoría de los casos, *especialmente cuando existen múltiples fuentes de ingresos...* o cuando existen recursos disponibles con los que se puede contar, el uso de este préstamo no pone en peligro la capacidad de pago del cliente”.<sup>72</sup> Sin embargo, si el pago de la deuda se basa en el dinero generado con la ganancia del negocio y, particularmente en el caso de los muy pobres, entonces debe motivárseles fuertemente a que utilicen sus préstamos de manera productiva. Los clientes muy pobres reportan que en el contexto de demandas familiares que compiten entre sí, la disciplina para pagar regularmente las cuotas mensuales fijas y el uso supervisado del préstamo, les motiva a dedicar tiempo a sus negocios y a reinvertir sus ganancias. Además, para incentivar el uso productivo de los préstamos es importante proporcionar un rango de alternativas de productos de crédito así como préstamos para emergencias y préstamos para gastos del hogar. SHARE, por ejemplo, realiza revisiones del uso del crédito y visitas para animar a sus clientes a invertir en microempresas, asegurando así que los clientes muy pobres sean capaces de generar un dinero extra que les permita devolver la deuda. SHARE también tiene disponible un rango de préstamos no-productivos para gastos en el hogar, saneamiento y préstamos de temporada.

•

<sup>71</sup> Por ejemplo: Sebstad and Cohen, “Microfinance.”

<sup>72</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance,” 83; con énfasis agregado.

**Plazo apropiado para el préstamo** Los productos del préstamo a menudo son inflexibles y esto crea problemas para los clientes muy pobres o los excluye. Esto ha empeorado con la tendencia de proporcionar préstamos como capital de operación para negocios que generan ganancias rápidas, lo que ha conducido a acortar los plazos de los préstamos sin una correspondiente reducción de los montos de préstamo, dando como resultado en cuotas de pago más altas. Por su tipo de ingresos erráticos e inseguros, es muy difícil para la gente pobre adecuarse a la estricta disciplina de crédito que requiere pagos y ahorros regulares. Por ejemplo, un estudio de alcance hacia la pobreza de Nyèsigiso encontró que la falta de flexibilidad en los plazos de los préstamos y la coerción en los pagos crea problemas para los clientes muy pobres en términos de administración e influye en la percepción negativa de la comunidad evitando que la gente muy pobre participe en el programa.<sup>73</sup> La flexibilidad es debida para asegurar que cuando otras necesidades del hogar demandan dinero, no habrá conflicto entre la necesidad de pagar el préstamo y esas otras necesidades.

"Visto desde esta perspectiva, uno puede tal vez comprender mejor por qué la presión del pago semanal, particularmente a medida que aumenta con montos mayores de préstamo, se convierte más intensa con el tiempo. La implicación es basar los ciclos de crédito y calendarios de pago en la capacidad de la familia para pagar, en lugar de asumir que las clientes están administrando un negocio específico que tiene la capacidad de absorber grandes cantidades de capital de trabajo y generar ganancias semanales regulares siempre en aumento."

Nteziyaremye and MkNelly, "Mali," 60.

**La flexibilidad es también importante para la provisión de un rango** de productos de ahorro y préstamo que sean accesibles por los clientes cómo y cuando lo necesiten. Los préstamos de emergencia, por ejemplo, a menudo son importantes para ayudar a los clientes a recuperarse de un problema y para evitar el uso de mecanismos negativos como pedir dinero a un prestamista o vender sus bienes. Esta flexibilidad, obviamente, debe equilibrarse con las necesidades y capacidad institucionales, ya que esto puede ocasionar presión en la gerencia, los sistemas de información y los controles internos.

*Pago con dinero de ahorros futuros:* Cuando el pago de la deuda se hace con dinero de fuentes existentes, se debe permitir a los clientes tener la máxima flexibilidad (dentro de la capacidad administrativa de la IMF) para realizar los pagos o para ahorrar cuando así se requiera. Los modelos microfinancieros guiados por el ahorro, tales como el SafeSave de Bangladesh, están orientados a un alto nivel de flexibilidad en el pago de préstamos y el recolección de ahorros. Se permite a los clientes realizar pagos grandes o pequeños (o no pagar) de acuerdo al flujo de dinero en sus familias. Por lo tanto, la gente muy pobre no es excluida o negativamente afectada debido a sus ingresos erráticos.

*Pago con dinero proveniente de las ganancias de los negocios:* Para préstamos productivos, los clientes muy pobres necesitan pagar cuotas que no representen una carga que lleve al fracaso su negocio y que el ingreso anticipado no se materialice. Los préstamos deberían ser programados con pequeños pagos manejables y con cuotas regulares que ayude con el manejo del dinero en efectivo, pero ofreciéndoles la opción de una mayor flexibilidad en caso de existir una crisis. Grameen II por ejemplo, tiene un programa principal que continúa con la tradicional 'disciplina de crédito' estricta, pero con una opción de 'de flujo lento' que permite una completa flexibilidad en los pagos.<sup>74</sup> Un plazo de préstamo muy largo conduce a incrementar la posibilidad de que el cliente tenga que disponer de los fondos de su negocio para otros usos, lo que hará que su negocio colapse. Si el plazo del préstamo es muy corto, esto incentiva a la dependencia y no permite

<sup>73</sup> Nteziyaremye and MkNelly, "Mali."

<sup>74</sup> Yunus, *Grameen Bank II*.

el crecimiento del negocio. Un cliente muy pobre puede solicitar varios préstamos antes de poder establecer un negocio seguro que le permita realizar los pagos sin problema. Considerando que el plazo del préstamo es relativamente corto y el monto es pequeño, entonces el riesgo es pequeño, y aunque el cliente tenga problemas, puede regresar por un nuevo préstamo y tratar otra vez sin tener que ser perjudicado en el proceso.

### **Proporcionando otros servicios de apoyo**

El riesgo de ofrecer crédito a clientes muy pobres puede reducirse ofreciendo servicios de apoyo que ayuden a incrementar el éxito del uso productivo del préstamo y a disminuir el riesgo de que ocurra un impacto negativo. Por ejemplo, cuando se da crédito a clientes muy pobres con poca o ninguna experiencia previa en negocios, las posibilidades de fallar debido a la inexperiencia o el mal manejo son altas. La presión para el pago del préstamo y la supervisión del uso productivo del préstamo pueden ayudar a orientar al cliente en los negocios. Además, las IMF necesitan asegurar un apoyo apropiado para los clientes para que adquieran las habilidades necesarias para poder llevar su negocio adelante. Este apoyo puede venir de otros clientes a través de estructuras de grupo, del personal de campo, de capacitación formal en negocios, o una combinación de los tres.

Se pueden dar otras formas de apoyo adicional a las actividades remunerativas. El programa microfinanciero de BRAC por ejemplo, es notable por su habilidad de disminuir el riesgo de crédito para sus prestatarios a través de la provisión de un rango integrado de apoyo desde ideas para productos, capacitación, apoyo veterinario, mercadeo y servicios de venta directos. BRAC también proporciona seguro en el caso de que la empresa fracase.

### **Apoyo a la subsistencia y reducción de la vulnerabilidad**

Como se discutió en la primera parte, la reducción de la pobreza es mucho más que incrementar el ingreso. El diseño y la entrega de programas de microfinanzas pueden tener un gran impacto en la efectividad de reducir la vulnerabilidad del cliente y fortalecer su subsistencia. Esta sección enumera una serie de áreas de mejoramiento para las prácticas de una IMF.

**Productos y servicios** La primera parte enumeró los mecanismos mediante los cuales las microfinanzas pueden actuar como un apoyo a la subsistencia de los clientes y reducir su vulnerabilidad. Sin embargo, la naturaleza errática de la subsistencia de mucha gente muy pobre puede hacer muy difícil para ellos participar en un programa de microfinanzas, particularmente por el riesgo que implica obtener un préstamo. Las IMF necesitan considerar la provisión de un rango de productos y servicios adicionales al crédito que sirvan para ayudar a establecer e incrementar el ingreso y estén basados en el entendimiento de la manera en que la gente muy pobre usa los servicios financieros.

*Ahorros:* Los ahorros son particularmente importantes para los pobres, en términos de reducir su vulnerabilidad. Los ahorros necesitan ser fácilmente accesibles, privados y no estar ligados al préstamo. SHARE, por ejemplo, hizo los ahorros voluntarios en lugar de obligatorios. Con esto, SHARE redujo la posibilidad de que los préstamos sean usados de manera improductiva, lo que ayuda a mantener efectividad financiera y mejora las posibilidades de un impacto positivo.

*Seguro:* Recientes desarrollos han conducido hacia nuevos productos de micro-seguro que pueden jugar un papel importante en la habilidad de los muy pobres para enfrentar las crisis y reducir su vulnerabilidad.

Sin embargo, “la entrega de servicios de seguro es compleja y puede estar más allá de la capacidad de la mayoría de las IMF para proporcionarlas de manera directa”.<sup>75</sup>

*Otros productos y servicios financieros:* Existe un rango de productos que las IMF desarrollan como respuesta a las necesidades específicas de sus clientes. Estas pueden incluir préstamos para emergencias, vivienda, educación, consumo, o una variedad de productos de ahorro. Por ejemplo, CRECER tiene un grupo de préstamos internos que ayuda a los clientes a hacer frente a la vulnerabilidad económica, tales como la seguridad alimenticia, la inseguridad de tener suficientes ingresos para los pagos—particularmente cuando éstos no provienen de una actividad en la que se inviertan los préstamos, si esta es una actividad productiva a largo plazo—y otros impactos negativos que implican demandas en los ingresos de la familia y que pueden afectar el bienestar socioeconómico.

*Donaciones:* Los programas tales como el de Generación de Ingresos para el Desarrollo de Grupos Vulnerables (IGVGD) de BRAC, proporcionan donaciones o alimentos por un periodo fijo de tiempo. Cuando se maneja cuidadosamente, esto puede ayudar a establecer los ingresos de los clientes. Los clientes de IGVGD son entonces capaces de pertenecer al programa principal de BRAC con acceso al crédito para establecer una actividad remunerativa, con un riesgo mucho menor de que la pobreza demande una disminución en la viabilidad de los negocios.

### **Creando un ambiente de apoyo y manteniendo a los clientes dentro del programa**

Los servicios financieros pueden ir muy lejos para reducir la vulnerabilidad del cliente, pero para los clientes más pobres y vulnerables, es necesario reconocer que los problemas ocurrirán con certeza en alguna etapa. Estos pueden conducir a impactos negativos y el abandono del programa. Una vez que los clientes han salido, no hay oportunidad de que el programa logre impactos positivos. Por lo tanto las IMF, además de entregar los productos correctos, necesitan realizar un proceso activo de identificación de la gente que experimenta más problemas y orientar su apoyo hacia ellos. Muchas IMF usan el primer préstamo como un préstamo de prueba que servirá para eliminar a los llamados clientes problema. Cuando se trabaja con los más pobres, es en el primer préstamo donde los clientes sin experiencia tienen problemas y abandonan el programa. El desafío es retener y apoyar a los muy pobres y no eliminarlos del programa.

Las IMF minoristas no están bien establecidas para apoyar a los clientes cuando ocurren estos problemas. Algunas instituciones optan por incluir algunos elementos sociales en su diseño, pero obviamente esto les incrementa el costo. El método de la IMF para analizar los problemas del cliente determina en gran medida cómo ésta dará espacio al cliente para que se recupere. Los programas basados en grupo, por ejemplo, tienen la oportunidad de crear redes de apoyo entre los clientes, pero estas redes deben buscarse activamente y no asumir que existirán. La manera de operar del personal necesita entonces estar menos enfocada en la disciplina del crédito y seguridad del pago, y prestar mayor apoyo para facilitar la solución de problemas y el desarrollo de habilidades que evitará que los clientes pierdan la disciplina. Sebstad y Cohen<sup>76</sup> sugieren que “mantener el acceso al crédito es una importante estrategia de manejo de riesgo para los pobres”. Los clientes están muy conscientes de lo que tienen que perder si ellos dejan el programa y parece que hacen mejores esfuerzos para pagar sus préstamos, hasta el extremo de hacer recortes en el consumo familiar.

"En ocasiones tenemos que dejar de hacer algunos gastos familiares (comida, otros eventos sociales) para poder pagar cada semana. Aun si tu esposo está muriéndose de hambre, primero tienes que reunir el dinero

<sup>75</sup> Snodgrass and Sebstad, *Clients*, 69.

<sup>76</sup> Sebstad and Cohen, “Microfinance,” 108.



para hacer el pago y poder salir de la reunión...Algunas mujeres lloran cuando no pueden reunir la cantidad que necesitan para sus pagos."

Socias de Nyèsigiso a quienes se hace referencia en: Ntezigyaremye and MkNelly, "Mali," 58.

Una cultura de disciplina de crédito estricta puede asegurar que los clientes se mantengan motivados y en el camino correcto, mostrándoles las dificultades antes de que los problemas o deudas se vuelvan imposibles para ellos, pero la falta de flexibilidad puede crear problemas que pueden, por ejemplo, ser una de las causas por las que el índice de salida de SHARE es relativamente alto (17% para el 2000). A luz de esto, es importante para el personal de la IMF no ser coercitivos, sino más bien crear un ambiente de apoyo donde se entiendan los problemas y los clientes tengan una responsabilidad colectiva para enfrentarlos con apoyo del personal de la IMF. También son necesarias las políticas de pago que permitan una suficiente flexibilidad que les ayude a combatir los problemas de pago de una manera más humana. El Grameen II, por ejemplo, se ha alejado de la política estricta de 'disciplina de crédito' y se basa en la creencia de que la gente pobre siempre devuelve sus deudas. "No existe razón... para crear tensión debido a que un prestatario no pudo devolver la cantidad completa del préstamo en una fecha establecida cuando se desembolsó el préstamo. Muchas cosas pueden acontecerle a una persona pobre durante el periodo de préstamo... No vemos razón alguna para que a alguien se le caiga el cielo porque un prestatario se tomó más tiempo para pagar su deuda".<sup>77</sup>

### **Mejorando el impacto social y empoderamiento de las microfinanzas<sup>78</sup>**

Las microfinanzas tienen un papel importante en el empoderamiento de la mujer. Sin embargo, este impacto depende en gran medida de cómo se diseñan y prestan los servicios dentro del programa. Las organizaciones activistas, tales como PRADAN en la India, que trabajan con grupos de auto-ayuda, ponen énfasis principalmente en el empoderamiento de pequeños grupos de mujeres. Los servicios financieros son parte de este proceso de empoderamiento, pero no son el objetivo principal. Para PRADAN y organizaciones similares, la sostenibilidad está basada en la función sostenible de los grupos como una unidad independiente y no existe un papel comercial a largo plazo para la organización. Las IMF que pretenden prestar servicios financieros directamente a los clientes necesitan operar de una manera diferente a aquéllas cuyo objetivo principal es el empoderamiento. Sin embargo, hay muchas lecciones que pueden aprenderse de una serie de acciones utilizadas por instituciones microfinancieras formales, organizaciones de desarrollo y organizaciones comunitarias.

Los grupos tienen un potencial para facilitar el desarrollo de habilidades, fortalecer la confianza y el capital social. Las condiciones de responsabilidad del grupo a menudo sirven para debilitar este potencial positivo de los grupos y conducen a un ambiente conflictivo y de coerción que desalienta la participación de los muy pobres. Al adoptar préstamos individuales se arriesga perder el papel potencial de empoderamiento de los grupos. Mientras la garantía del grupo puede ser problemática, cuando funciona bien, sirve para crear cohesión y estimula a los clientes a hacerse responsables de otros en el grupo, asegurando que se tomen los préstamos apropiados y que se preste apoyo a los miembros que experimentan problemas. Así, la responsabilidad de préstamo del grupo tiene un potencial de atraer muchos beneficios que sirven de apoyo a las necesidades de los clientes muy pobres. La obtención de estos beneficios no es automática y requiere de una facilitación activa por parte del personal de la IMF.

### **Relación de las microfinanzas con otros servicios de desarrollo**

Una visión integral de la pobreza nos conduce hacia la pregunta de si las IMF deberían desarrollar un rango integrado de servicios. Este es el camino que siguieron algunas organizaciones tales como el banco

<sup>77</sup> Yunus, *Grameen Bank II*, 2.

<sup>78</sup> Para una discusión más detallada del papel de las microfinanzas en el empoderamiento de la mujer, ver Cheston and Kuhn, capítulo 4.

SEWA en India o BRAC en Bangladesh. En muchos casos, los caminos para salir de la pobreza pueden estar limitados por factores más allá de la utilidad de los servicios financieros, o incluso pueden evitar que la gente tenga acceso a los servicios financieros disponibles. En estos casos debe haber un fuerte argumento para otras intervenciones diferentes a las microfinancieras o complementar los servicios financieros con otros aspectos tales como educación en salud, capacitación, servicios de apoyo en mercadeo, etc. BRAC por ejemplo, argumenta que los más pobres en su contexto no pueden hacer uso productivo del crédito y necesitan de un ‘empujón’ a través de donaciones de un nivel que les permita operar en el mercado sosteniblemente.

Pero reconocer que la pobreza es multi-facética no significa que las IMF deberían tratar de hacerlo todo. Las IMF tuvieron éxito al haber logrado una orientación y hacer bien lo que están haciendo. Existe un peligro real cuando las IMF tratan de hacer otras cosas porque ellas sienten que “deben hacerlas,” pero las hacen mal y perjudican su efectividad en la provisión de servicios financieros. La historia de las intervenciones de desarrollo está llena de programas de desarrollo integrado fallidos que intentaron realizar un análisis completo de la pobreza y como consecuencia intentaron prestar servicios en todos los componentes necesarios para cambiar la situación. Las microfinanzas toman un rumbo muy diferente al proporcionar incentivos mínimos de una manera sostenible, permitiendo a los clientes tomar decisiones sobre el uso de sus recursos.

Claramente, existe un gran potencial para mejorar el impacto de las microfinanzas a través de conexiones con otros servicios de desarrollo, tales como la inclusión de componentes de capacitación y educación en CRECER y otros programas de *Crédito con Educación*.<sup>79</sup> Las IMF pueden también usar sus estructuras existentes y contactos con sus clientes para crear enlaces con otros proveedores de servicios. Las decisiones para integrar otros servicios dentro de las microfinanzas o crear enlaces necesitan tomarse con base a un entendimiento conceptual claro sobre pobreza y en el contexto de capacidad y recursos, así como de sacrificios entre los beneficios y los costos del desarrollo financiero y la orientación.<sup>80</sup>

## Administración hacia la difusión y el impacto

La orientación en la pobreza requiere un esfuerzo deliberado. Las instituciones exitosas con enfoque en la pobreza tienen éxito en dos áreas—visión y sistemas. El establecimiento de una ‘cultura de pobreza’ a nivel institucional es primordial para asegurar que el personal y los clientes de todos los niveles tomen decisiones centradas en mejorar la profundidad del alcance hacia la pobreza e impacto en la misma. CRECER y SHARE demostraron que la visión, misión y compromiso institucional por parte de los niveles de gerencia y mesa directiva son ingredientes esenciales de una institución efectiva con enfoque en la pobreza. El personal de todos los niveles y los clientes escuchan el mensaje y es un factor de motivación y de orientación del trabajo de la IMF. La visión ayuda guiando que los sistemas satisfagan las necesidades de los pobres y se efectúen y controlen con este enfoque de antemano. Los sistemas correctos no pueden trabajar en una institución sin la visión y el compromiso para trabajar con los más pobres. De manera similar, la visión por sí sola no es suficiente y debe guiar la innovación y el desarrollo de sistemas apropiados.

"Los programas que tienen como meta explícita la reducción de la pobreza y la hacen una parte de su cultura institucional, son mucho más efectivas para servir a las familias pobres que aquellas que valoran el beneficio financiero por sobre todo lo demás."

Morduch and Haley, *Analysis*, 1.

<sup>79</sup> Para una discusión detallada de estos temas, ver el capítulo 2.

<sup>80</sup> Se dan ejemplos de combinaciones sinérgicas en: Morduch and Haley, *Analysis*, 86-91.

## Cultura institucional

Se debe crear una *cultura de impacto* que promueva el apoyo a los más pobres dentro de la institución y entre los clientes. Como las IMF persiguen la sostenibilidad financiera, han sido efectivas en la creación de culturas institucionales que enfatizan la eficiencia y productividad y han reforzado esta cultura con esquemas de incentivos para el personal. Si las IMF se enfocan seriamente en la pobreza, necesitan construir una cultura similar e incentivos para esto. Lograr un compromiso y entender al personal que trabaja directamente con el cliente, son elementos clave para la efectividad de la institución en la superación de la pobreza. Es primordial para ello diseñar sistemas de incentivos que motiven al personal a ser efectivo y eficiente en términos de lograr impacto y llegar a los pobres, así como en el desarrollo financiero. CRECER, por ejemplo, basa su sistema de incentivos para el personal en una mezcla de indicadores tradicionales—monto de la cantidad y calidad disponible para el préstamo y la calidad de servicios educativos ofrecidos. Se enfatiza el alcance hacia la pobreza, dándoles mayor peso a los clientes de áreas remotas de acceso difícil.<sup>81</sup> Esto sirve para reforzar la cultura institucional de costo-efectividad de los servicios financieros prestados en combinación con la parte social de los servicios educativos.

Grameen II ha instituido un sistema de "cinco estrellas" para incentivar al personal. Se basa en el desempeño de las sucursales y del personal. Por cada área de desempeño en la que se cumplen los objetivos, se otorga una estrella que los empleados pueden ponerse. Las estrellas pueden ganarse también por el desempeño individual. Estas estrellas se otorgan por una mezcla de alcance, impacto y objetivos financieros y operativos: 100% de registro de pago; rentabilidad; depósitos de ahorro; asistencia a la escuela y término de la primaria; prestatarios que superan la línea de la pobreza.

Yunus, Grameen Bank II.

Es importante que los clientes sientan también esta cultura, dada su activa participación en el apoyo mutuo o expulsión de miembros 'problemáticos'. Esto conlleva a formularnos preguntas acerca de cómo los clientes son involucrados en el proceso organizativo en general, y en qué grado los objetivos institucionales reflejan las prioridades de la gente que se pretende servir. Un medio de abordar estas cuestiones sería contar con procesos más participativos que involucren a los clientes en la gobernabilidad institucional y la toma de decisiones. Existe poca experiencia sobre estos temas en la práctica, siendo ésta un área de futura innovación.

## Género como parte práctica del programa

La comprensión de los asuntos de género y los posibles impactos positivos y negativos de las microfinanzas necesitan integrarse a la cultura y prácticas institucionales. Es necesario que esto ocurra en tres niveles. Primero, conocer cómo funcionan los asuntos de género entre la vida de los clientes y el potencial para incrementar la responsabilidad financiera y la toma de decisiones entre las mujeres, considerando aspectos tanto positivos como negativos en la dinámica familiar. Segundo, la interacción del personal con los clientes es enormemente importante para considerar aspectos de desigualdad de género. Si ellos actúan como modelos positivos, desafían las desigualdades y educan, entonces pueden ayudar a rectificar las desigualdades dentro de la comunidad. Sin embargo, si sus actitudes y comportamiento reflejan las normas de una sociedad convencional, entonces ellos reforzarán las desigualdades. El compromiso institucional de desafiar las desigualdades *dentro de la institución* será clave para desarrollar una buena práctica entre el personal de campo en las comunidades.

Por ejemplo, las dinámicas de grupo favorecidas por metodologías enfocadas en la pobreza tienen el potencial de influenciar círculos sociales y el apoyo entre la gente de la comunidad (capital social). Esta

<sup>81</sup> Las áreas se dividen en dificultad baja, alta o extremadamente alta en términos de condiciones de operación y distancia. El esquema de incentivos de CRECER actualmente se está desarrollando nuevamente para incluir alcance a la pobreza e indicadores de impacto mejorados.

influencia puede ser positiva, si se promueve una cultura de apoyo, o negativa, si se incrementan las tensiones y crean conflictos relacionados con las garantías o el apoyo del grupo. La evaluación de impacto de CRECER encontró que el impacto positivo en el empoderamiento de las mujeres es debido en parte a que el programa está orientado exclusivamente a las mujeres, aunque también está asociado con una serie de aspectos del banco comunal: mujeres manejando su propio banco, tomando decisiones sobre la factibilidad de cada una de las propuestas de los demás, eligiendo a sus líderes, o estableciendo los términos y condiciones de los préstamos internos. El concepto de solidaridad es también construido sobre la estructura del grupo. Además, las reuniones regulares impuestas por CRECER desarrollaron los contactos y el conocimiento de las mujeres entre ellas mismas y la educación recibida les ayuda a desarrollar autoestima.

### **Aprendizaje institucional e innovación**

Las IMF enfocadas en el crédito necesitan ser innovadoras y responder a las necesidades de sus clientes. Los sistemas de aprendizaje interno deberán permitirles seguir el desarrollo de sus clientes a través de escuchar sus experiencias y visiones, particularmente de aquellos muy pobres. Entonces se requieren sistemas de monitoreo establecidos de tal manera que proporcionen información acerca de los niveles de pobreza de sus clientes. La IMF también necesita ser lo suficientemente flexible para efectuar cambios como respuesta a este aprendizaje.

## **TERCERA PARTE: LECCIONES Y CONCLUSIONES**

### **Implicaciones para la industria de las microfinanzas**

Esta sección resume las principales implicaciones de las discusiones de la primera y segunda parte para los agentes de servicios microfinancieros, así como para los donantes y los creadores de políticas que los apoyan. Es claro que nos hemos alejado de los modelos preliminares que pueden replicarse y que, en lugar de eso, necesitamos aplicar principios generales de práctica y desempeño.

### **La importancia de las microfinanzas en la erradicación de la pobreza**

Inicié este capítulo observando la falta de énfasis que las estrategias de los donantes ponen en las microfinanzas para la realización de las Metas de Desarrollo del Milenio. Este capítulo ha demostrado la falacia de que las microfinanzas no pueden ser una estrategia apropiada para los más pobres. Los análisis conceptuales y estudios detallados de evaluación de impacto del trabajo de las instituciones tomadas como estudios de caso, muestran huellas claras de ambos impactos, sociales y económicos. Esto conduce a impactos directos en la primera meta del Milenio, la de reducir a la mitad la pobreza absoluta y el hambre, y a impactos potenciales indirectos en la mayoría de las otras metas.

"La literatura confirma que la mayoría de los programas de microfinanzas no dan servicio a los más pobres. Sin embargo, hay algunas instituciones que lo hacen, y la evidencia indica que los más pobres pueden definitivamente beneficiarse de las microfinanzas en términos de aumentar sus ingresos y reducir su vulnerabilidad."

Morduch and Haley, Analysis, 6.

### **Diseño de las microfinanzas enfocadas en la pobreza**

El alcance hacia la pobreza y el impacto de dicho alcance no son automáticos. Las microfinanzas convencionales actúan tanto a través de mecanismos deliberados como no intencionales que excluyen a los

pobres. Entonces los programas necesitan ser diseñados para incluir a los más pobres y para facilitar mecanismos que conduzcan a impactos en la pobreza.

Existe una gama de instituciones, pero no existe un modelo para el éxito. Algunos eligen comprometerse completamente a la pobreza, otros permanecen con una base más amplia. Sin embargo, todas las IMF deben considerar seriamente la posición de los más pobres. La mayoría de las IMF incluyen alguna de la gente más pobre entre sus clientes. Algunas de ellas bien pueden tener un impacto negativo en esos clientes. A través del entendimiento de la pobreza, y quién es incluido o excluido y por qué, las IMF pueden dar pasos muy simples para mejorar su cobertura y su efectividad para con los más pobres.

### Mejorando el alcance hacia los más pobres

El mayor desafío es asegurar que los más pobres no sean artificialmente excluidos de sus servicios. “Es preciso que haya un esfuerzo permanente y proactivo para tratar de llegar a la gente más pobre. Las microfinanzas convencionales no se impulsan a sí mismas automáticamente para llegar más lejos”.<sup>82</sup>

- Las IMF necesitan mejorar su entendimiento contextual de la pobreza y de las necesidades de los muy pobres.
- La investigación de mercado que toma medidas activas para superar la exclusión de los más pobres, puede conducir a un entendimiento de sus necesidades.
- Las IMF deben trabajar en áreas con un gran número de gente muy pobre (diseño geográfico).
- En lugar de poner barreras para la gente menos pobre, los programas deben diseñarse con un entendimiento de las necesidades del cliente. Esto puede resultar efectivo para alentar la participación de los muy pobres.
- Si una IMF quiere enfocarse *exclusivamente* en los muy pobres y en los pobres, es necesaria la selección activa de los clientes.

### Productos apropiados

Los clientes muy pobres necesitan un rango de servicios financieros que se pueda ajustar a sus ingresos erráticos y a sus patrones de gastos y pueda ayudarles a enfrentar demandas inesperadas de dinero.

- El crédito y los ahorros son importantes para permitirles a los muy pobres la estabilización y regularización de sus ingresos, invertir en la generación de ingresos y reducir su vulnerabilidad.
- El diseño de productos debe basarse en su potencial para reducir la pobreza, el riesgo y la vulnerabilidad, no solamente que sean atractivos para los clientes.
- Cuando el pago del préstamo es realizado *con dinero de fuentes de ingreso existentes* existe una necesidad de flexibilidades para los ahorros y pagos de préstamos. Los ahorros, en particular, deben ser fácilmente accesibles tanto para hacer depósitos como retiros. Y los préstamos no necesitan estar conectados a ninguna actividad en particular.
- Cuando el pago es realizado *con ganancias de una actividad que genera ingresos*, son importantes los pagos regulares y la presión por parte de la IMF para incentivar el enfoque en las actividades del negocio y desarrollar habilidades para el manejo de negocios.
- Cuando ocurre una crisis devastadora o una emergencia, los clientes deberían ser capaces de salir del sistema rígido de pagos cíclicos del préstamo de empresa a uno con programa de pagos más flexible.

<sup>82</sup> Elizabeth Littlefield (presentando la opinión institucional de CGAP, correo electrónico, 14 de febrero de 2002).

- Una serie de otros productos, tales como préstamos de emergencia y seguro, puede ayudar a los clientes a hacer frente a situaciones de emergencia, poder efectuar un consumo permanente y generalmente reducir el riesgo y la vulnerabilidad.
- Las necesidades del cliente de un sistema flexible y un rango de productos necesitan estar en equilibrio con la capacidad de la IMF para manejar una cartera cada vez más compleja y diversa.

### **Prestación de servicios**

Los servicios deben ser prestados de tal forma que se reconozca la vulnerabilidad de los clientes muy pobres y se procure ayudarles a permanecer en el programa si experimentan problemas.

- No deberá haber presión para obtener un préstamo.
- El acceso a niveles mayores de crédito deberá estar vinculado a la capacidad de pago—ya sea mostrando la capacidad para el ahorro o el desarrollo de negocios.
- Se debe esperar que habrá clientes problemáticos y morosos, y el cliente deberá ser apoyado en vez de ser expulsado del programa—se deberá desarrollar una relación de apoyo y no de coerción.
- La responsabilidad del grupo puede hacer que se excluya a los más pobres: esto puede resolverse retirando la responsabilidad grupal, facilitando el funcionamiento del grupo o desembolsando préstamos individuales.
- Una cultura enfocada en la pobreza y el impacto, es clave para que la IMF logre un impacto positivo.
- Se deberá promover el apoyo al cliente y el compartir las habilidades. Hay mucho que aprender de las organizaciones con base comunitaria y otros modelos de microfinanzas, tales como los grupos de auto-ayuda.
- La conciencia sobre aspectos de género deberá integrarse a las prácticas del programa a nivel de las relaciones entre el personal de campo y el cliente y dentro de los procedimientos y cultura de la institución.

### **Sacrificios y equilibrios**

Sin objetivos sociales, las IMF podrían obtener un crecimiento más rápido y mayores ganancias. Sin objetivos financieros, las IMF podrían trabajar intensamente con un menor número de gente, asegurándose que se excluyan pocos de su grupo objetivo y que el personal dedique muchas horas a clientes individuales para asegurar su éxito. Las microfinanzas son un compromiso donde se deben equilibrar los objetivos sociales y financieros. El desafío es conseguir una relación entre la mejor práctica para superar la pobreza, impacto y autosuficiencia y resolver dónde debe negociarse un compromiso que permita alcanzar una mezcla de estos tres objetivos. Los desafíos clave son:

- Entender mejor los sacrificios y beneficios. ¿Cuáles son los efectos positivos de enfocarse en la pobreza? Para entender esto existe la necesidad de una mejor información comparativa acerca de los índices de operación de la IMF, tales como los salarios del personal comparados con el promedio de los montos de préstamo, o la densidad de población comparada con el número de clientes por oficial de préstamo.
- Para ser capaces de innovar haciendo las microfinanzas más costo-efectivas, ¿Cuán importante es el enfoque en el éxito y sostenibilidad de los clientes?
- Para innovar el mejoramiento del impacto de las microfinanzas, por ejemplo, a través de oportunidades costo-efectivas para mejorar el impacto a través de la provisión de enlaces con servicios adicionales.
- Establecer metas de desempeño realistas para las instituciones con estos objetivos.

"Actualmente la mayoría de las IMF no determinan la composición de la clientela ni evalúan la efectividad de sus programas en términos de la reducción de la pobreza. El desarrollo y uso de nuevas herramientas para el análisis y evaluación de mercado sugiere que la falta de monitoreo y evaluación puede reducir costos a corto plazo a expensas de lograr las metas sociales y económicas a largo plazo."

Morduch and Haley, Analysis, 2.

## Medición del desempeño

La industria microfinanciera ha establecido con claridad las mejores prácticas para medir y reportar el desempeño financiero. Aún estamos lejos de establecer parámetros comparables para el desempeño en el alcance hacia la pobreza y el impacto en ella

Existe una clara necesidad de ampliar el concepto de la mejor manera para considerar un equilibrio entre los diferentes objetivos que las IMF deben alcanzar. El desempeño necesita ser medido en términos de efectividad así como de eficiencia. Es necesario otorgar a los objetivos sociales de superación e impacto de la pobreza una mayor importancia, así como desarrollar sistemas que permitan un reporte transparente de dichos datos.

## Medición y reporte del alcance hacia la pobreza

En una industria que es altamente subsidiada por donantes sobre la base de su impacto en pobreza, existe un gran conjunto de condiciones que para ser impuestas requieren que las IMF reporten su alcance de la pobreza usando indicadores confiables. Este es actualmente un asunto particularmente controversial en los EEUU, donde la Ley de Microfinanzas para la Auto-Dependencia (*Microfinance for Self-Reliance Act*) manda que el 50% de los fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para el desarrollo de la microempresa sean destinados a los muy pobres y que se desarrollen y utilicen herramientas para identificar la pobreza, con el fin de motivar la innovación entre los agentes de microfinanzas para servir a este mercado y para asegurar que el mandato de la pobreza se esté llevando a cabo.

"El monto promedio del préstamo es un indicador simple pero inadecuado para medir el grado de alcance. Un mínimo esfuerzo adicional en la recolección de datos puede generar información mucho más completa para el mercadeo y la evaluación."

Morduch and Haley, Analysis, 1

El punto operativo clave para las IMF es enfocarse en identificar a los excluidos y las razones de exclusión. Lograr una buena cobertura de la pobreza se logra a través de la provisión de los productos y servicios adecuados tan abajo como la escala de la pobreza lo permita. Para que esto tenga lugar, son importantes dos medidas claves del alcance hacia la pobreza—trabajar en las áreas más pobres del país y trabajar con la gente relativamente más pobre de la población en el área de operación de la IMF.

Hay herramientas de evaluación de la pobreza disponibles tanto para profesionales como para donantes que puedan proporcionar datos sobre el alcance hacia la pobreza. Estas herramientas proporcionan excelente información acerca de la pobreza relativa a las condiciones locales, pero pueden mejorarse para permitir mejores comparaciones a nivel nacional e internacional. Se requiere una amplia aceptación de la importancia de los reportes de las IMF sobre los datos básicos de desempeño.

Los datos básicos sobre el alcance hacia la pobreza se deben basar en lo siguiente:

- El monto del préstamo es un indicador deficiente del alcance de la pobreza.
- Las IMF deberían monitorear y reportar los niveles de pobreza de sus nuevos clientes, así como el grupo al cual no benefician. Estos datos deberán ser relativos al contexto del lugar, pero deberán también ser comparables a los cálculos de la línea de pobreza nacional.

### Medida y reporte del impacto en el desempeño

El impacto del desempeño es difícil de medir de una manera costo-efectiva y pocos recurrirán a las organizaciones microfinancieras para que realicen estudios de evaluación de impacto detallados. Sin embargo, es necesaria información básica para diseñar el programa de tal manera que se asegure un manejo efectivo para mejorar el impacto en los más pobres. Existen dos áreas que se deben recalcar en el monitoreo e informe del impacto del desempeño:

- *Monitoreo del cliente y sistemas de aprendizaje institucional* que pueden ser desarrollados para dar una información regular básica acerca de un pequeño número de indicadores aproximados para el impacto,<sup>83</sup> con los cuales se colecta información cualitativa de los clientes. Estos podrían representar la base para indicadores aplicables a toda la industria microfinanciera, que pueden ser reportados con la credibilidad de que los datos están siendo determinados por la manera en la que están siendo recogidos.
- *Auditoría de la pobreza*: El establecimiento de normas de buena práctica en términos de diseño y prestación de servicios de microfinanzas con orientación en la pobreza puede crear una base para el seguimiento si las IMF están dispuestas, dada su orientación de lograr un impacto positivo en la pobreza. La auditoría de pobreza de CGAP es un excelente marco que considera el entorno general de la institución para el impacto en la pobreza, la comprensión conceptual de pobreza, la cultura y el compromiso con enfoque en pobreza, la interacción entre personal y clientes, diseño de características que servirán para mejorar el alcance e impacto hacia los más pobres, y procesos de capacitación institucional y de monitoreo del impacto. Juntos, estos no miden el impacto de la pobreza, pero dan una buena medida del desempeño del compromiso institucional, del diseño y del seguimiento para lograr el impacto.

Substitutos básicos para el impacto que deberían ser monitoreados incluyen los siguientes:

- Informe sobre quiénes no se incorporan y quiénes abandonan el programa y por qué, separado por nivel de pobreza.
- Desempeño del cliente, separando datos de préstamo y/o ahorro por nivel de pobreza.
- Informe sobre la tasa de incursión—concentración de gente pobre a la que se ha servido en el área.

### Creando un espacio para la innovación—El papel de los donantes

En este capítulo he demostrado que existen varias lecciones para la práctica y muchas directrices de cómo la industria de las microfinanzas puede mejorar el impacto social sin comprometer la necesidad de establecer instituciones sostenibles. Ahora es tiempo para la innovación y la experimentación. Se pueden adaptar modelos existentes de microfinanzas comprobados, se pueden desarrollar nuevos métodos y

---

<sup>83</sup> El monitoreo de impacto sensible a la pobreza debe incluir: información sobre quién (nivel de pobreza y características) se beneficia con el programa, quién no se beneficia y quién deja el programa, así como los cambios con el tiempo; información sobre la tasa de incursión; indicadores que midan cambios en el nivel de vida (como fuentes de ingresos, seguridad y calidad alimenticia, vivienda, gastos en vestido, propiedad de tierra y bienes); diferencias de género relacionadas con características y cambios de pobreza.



aprender lecciones de métodos externos a las microfinanzas comunes, de instituciones que no tienen la autosuficiencia financiera institucional como objetivo primario. Por ejemplo, muchas organizaciones de desarrollo usan las microfinanzas como una herramienta para sus objetivos de reducción de la pobreza y el empoderamiento. Estas organizaciones incorporan componentes de servicios financieros dentro de sus actividades existentes y no buscan necesariamente alcanzar la sostenibilidad. Ellas claramente no son una alternativa a las microfinanzas puesto que se basan en subsidios continuos y tienen escalas limitadas. Sin embargo, ellas están innovando y expandiendo su experiencia en la efectividad de las microfinanzas para el alivio a la pobreza y existe la visión de incluir lecciones de sus experiencias dentro del campo de las microfinanzas.

Los donantes pueden jugar un papel positivo en este proceso, de tres maneras:

1. Proporcionando incentivos financieros para el logro de ciertos objetivos, por ejemplo, superar el nivel de pobreza. Este no es un argumento a favor de mayores subsidios para las IMF enfocadas en la pobreza, sino un llamado a tener incentivos financieros direccionados para promover un proceso de experimentación e innovación en las áreas delineadas en este capítulo.
2. Creando un espacio para que las IMF mejoren su efectividad. Los requerimientos de desarrollo rígidos basados en estándares de prácticas óptimas obligan a las IMF a tomar la ruta estrecha hacia la autosuficiencia financiera. Esto necesita vincularse al establecimiento estándares más claros de buenas prácticas para la industria microfinanciera orientada a la pobreza y a una mucho mayor transparencia en términos de los informes sobre el alcance e impacto de los programas contra la pobreza. Sin embargo, debe existir un equilibrio entre proporcionar un mayor espacio para la innovación, por ejemplo, permitiendo fases piloto en el desarrollo de la IMF y asegurando que la innovación no sea usada como excusa para una práctica pobre e ineficiente.
3. Desarrollo de estándares para la industria microfinanciera y lineamientos para reportes basados en medidas de desempeño que toman en cuenta tanto las medidas de eficiencia como las de efectividad. Los estándares de desempeño pueden variar de acuerdo a los objetivos de la IMF para tomar en cuenta intercambios de beneficios entre el desempeño financiero y los objetivos de impacto en la pobreza. Es necesaria una mayor investigación para poder determinar a qué niveles se establecerán estos estándares de desempeño.

## El camino adelante

En este capítulo he presentado evidencia de la necesidad y posibilidades para la industria microfinanciera que incluye como objetivo principal la erradicación de la pobreza a través de la entrega de una serie de servicios financieros a la gente muy pobre. Los estudios de caso demuestran que esto está ocurriendo, pero que la industria debe enfrentarse al reto de expandir las fronteras de las microfinanzas innovando el desarrollo de servicios más eficientes y costo-efectivos para la gente de más bajos recursos. Muy a menudo se llega a conclusiones basadas en suposiciones falsas.

Para que las microfinanzas enfocadas en la pobreza puedan avanzar, existe la necesidad de un informe más transparente de los logros y del desarrollo de estándares. Esto incluye:

- Incentivos por parte de donantes para financiar políticas para que las IMF beneficien a los más pobres.
- Se debe incluir el impacto y alcance demostrado hacia la pobreza como criterio del donante para apoyar a la IMF.

- Una necesidad de transparencia en el informe de quiénes son los beneficiados, quiénes permanecen en el programa y por cuánto tiempo, así como indicadores básicos de impacto.
- Necesidad de mejores indicadores y herramientas para medir el alcance hacia la pobreza—el monto del crédito es un indicador inadecuado
- Una necesidad de desarrollar guías para la buena práctica de las microfinanzas enfocadas en la pobreza.

Se debe dar a las microfinanzas una mayor importancia en todas las estrategias que procuran integrar una serie de metodologías para combatir la pobreza. Este trabajo es un llamado a la comunidad microfinanciera para que aplique su experiencia y explore el potencial de las microfinanzas en todas sus formas para lograr impacto en la vida de los más pobres. Este es un llamado para dar igual importancia a las metas de alcance hacia la pobreza e impacto, en lugar de que sean absorbidas por el objetivo preponderante de la sostenibilidad.

## Apéndice: Nivel de pobreza en dólares por día de las clientes de SHARE<sup>84</sup>

De acuerdo a la línea de pobreza nacional de la India, basada en el consumo calórico mínimo, en 1994, 35% (rural—37%) de la gente estaba debajo de la línea de pobreza. El Banco Mundial estima que en 1997, 44 % de la gente estuvo viviendo con menos de un dólar por día (PPA ajustado). Dado que no existen indicadores de un serio deterioro en los niveles de pobreza entre 1994 y 1997, parecería que la línea de pobreza nacional de la India permanece de manera sostenible más bajo que el nivel mundial de absoluta pobreza de US\$1 por día.

Puesto que la línea de pobreza nacional está basada en el requerimiento calórico mínimo, podemos asumir que carecer de una comida constituiría un consumo calórico menor que la cifra de la línea de pobreza. Si consideramos los datos de las clientes de SHARE, encontramos que 60% de las familias se perdieron de por lo menos una comida en los últimos dos días antes de la encuesta (ver [Tabla 1](#)).

**Tabla 1.** Número de comidas servidas en los dos últimos días

No. de comidas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	.5	.5
2	7	3.5	4.0
3	14	7.0	11.0
4	56	28.0	39.0
5	41	20.5	59.5
6	81	40.5	100.0
<b>Total</b>	200	100.0	

Además, de entre 81 familias que tuvieron 6 comidas en los últimos 2 días, 26 reportaron haber estado al menos 2 días teniendo comidas de arroz o pan (roti) sin *ningún* vegetal u otro acompañamiento. En otras palabras, esta gente estuvo subsistiendo solamente con un plato de arroz o un par de rotis. Asumimos que aunque esta gente consumía las calorías mínimas, no habrían sido capaces de conseguir ningún otro requerimiento nutricional. Clasificamos a esta gente por encima de la línea de pobreza nacional pero debajo de la línea de \$1 por día. Sumando este número con el número anterior, tenemos un total de 145 clientes de SHARE (de un total de 200) o el 72.5% que estarían por debajo de los niveles absolutos de pobreza de \$1 por día.

**Tabla 2.** No. de días con arroz o roti; guiso de habichuelas servido únicamente en los últimos siete días en familias que tuvieron seis comidas en dos días.

No. de comidas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	36	44.4	44.4
1	19	23.5	67.9
2	14	17.3	85.2
3	7	8.6	93.8
4	4	4.9	98.8
5	1	1.2	100.0
<b>Total</b>	81	100.0	

<sup>84</sup> Syed Hashemi, CGAP. 15 de agosto de 2002.

