

Práctica de los Principios en Microfinanzas

Kim Wilson



MICROFINANZAS

Práctica de los Principios en Microfinanzas

Kim Wilson

Catholic Relief Services
MICROFINANCE UNIT
©2000

Publicado por:
Catholic Relief Services
209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201
Octubre 2000



Fundada en 1943, Catholic Relief Services (CRS) es una organización que ayuda a los pobres y a los desamparados fuera de los Estados Unidos. CRS trabaja para mitigar el sufrimiento humano, promover el desarrollo de los recursos humanos, y para fomentar la caridad y la justicia en el mundo. CRS ayuda a los pobres basada en sus necesidades, sin tomar en cuenta la raza, religión o nacionalidad, y mantiene normas estrictas de eficiencia y responsabilidad. Actualmente, CRS tiene operaciones en más de 80 países y apoya actividades de microfinanzas en 33 países.

Reconocimiento

Catholic Relief Services agradece el apoyo de USAID BHR/PVC en la publicación y distribución de esta guía por medio de la donación, CRS/USAID Matching Grant FAO-A-00-99-00054-00. Las opiniones expresadas en este documento son las de la autora y no necesariamente representan las opiniones de CRS o USAID. Este documento puede ser reproducido sin notificación alguna, aunque se pide que se cite a la autora y a CRS. Por favor, dirija cualquier comentario sobre el documento a CRS o a la autora a la dirección <MU@catholicrelief.org>.

Prefacio

¿Qué estamos haciendo?

Pasamos gran parte de nuestros días pensando en como progresar. Nos concentramos en los detalles y en cómo resolverlos correctamente. Sin embargo, no podemos perder de vista el porqué hacemos lo que hacemos. Esta guía fue escrita para recordarnos ese "porqué", con dos propósitos para dos audiencias distintas:

Primero, intenta llamar la atención de los que están muy dedicados a sus actividades cotidianas, para recordarles porqué estamos en el negocio de microfinanzas. Segundo, pretende describir los principios que nos guían a aquellos que recién se inician -ya sea nuevos socios en microfinanzas, nuevos representantes de los países, o los que tienen mucha experiencia en el tema pero son nuevos para CRS-. Esta publicación se basa en el trabajo de los socios, de la gerencia y del equipo técnico de CRS. También se ha utilizado como fuente algunos documentos de la Doctrina Social Católica y de la Lente de Justicia de CRS.

Kim Wilson
Asesora Senior
Unidad de Microfinanzas
Septiembre 2000

¹ *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore: CRS, Agosto 1997); *The CRS Justice Lens* (Baltimore: CRS, Noviembre 1999); y Larissa Fast, Janis Lindsteadt, and Andrea Scharf (ed.), *Applying the Justice Lens to Programming* (Baltimore: CRS, Julio 1998).

Contenido

Sección 1: La Visión General	9
El Propósito de Nuestro Trabajo:	
La Misión y los Principios	11
Las Raíces de Nuestro Trabajo:	
La Doctrina Social Católica	15
Sección 2: El Sector de Microfinanzas	21
El Sector de Microfinanzas: Antecedentes,	
Tendencias Actuales y el Rol de CRS	23
Cómo Operamos: Métodos Comprobados	27
Sección 3: Los Seis Principios de las Microfinanzas	35
El Primer Principio: Servir a los Más Pobres	37
El Segundo Principio: Vincular los Préstamos	
a los Ahorros	43
El Tercer Principio: Utilizar las Garantías Solidarias	49
El Cuarto Principio: Utilizar Prácticas	
Gerenciales Participativas	53
El Quinto Principio: Invertir en	
Escala y en Autosuficiencia	57
El Sexto Principio: Planificar para la Permanencia	63
Pensamientos Finales	69

Sección 1: *La Visión General*

El Propósito de Nuestro Trabajo

La Misión y los Principios

La Misión

Nuestra misión en microfinanzas proviene de la misión social católica: servir a los clientes más pobres, honrar la dignidad de su trabajo, promover el empleo en relación con su comunidad y fortalecer a nuestros socios que trabajan con ellos.

Como reflejo del compromiso de nuestra agencia hacia la justicia social, nuestro objetivo en microfinanzas es hacer que los pobres que trabajan por cuenta propia, especialmente mujeres, tengan acceso a servicios financieros confiables. Para avanzar en este propósito, hemos intentado transformar actividades microfinancieras viables en instituciones permanentes. Haciendo esto, vinculamos a los que operan al margen de la economía con servicios estables del mercado financiero.

Los Principios que nos Guían

En 1997, como parte de una agenda de calidad de programas que atraviesa toda la agencia, los socios de microfinanzas de CRS se reunieron para llegar a un acuerdo sobre seis principios guías. Estos principios describen los valores comunes que son la base de la programación actual y que proveen el fundamento para la programación futura. En 1999, actualizamos estos principios para reflejar lo aprendido del sector de microfinanzas que tanto se ha expandido últimamente. Los seis principios son:



UN CASO EJEMPLAR

El Cliente

Terecia fríe masa, verduras y otras delicias en su cocina sobre la acera cerca de BMMS, un banco comunal de Java. Aún durante el tiempo de tumultos políticos, la caída de la moneda, y la escasez de recursos, Terecia ha seguido con esta humilde actividad económica. A lo largo de los años, ha logrado ahorrar \$2.000, aproximadamente cinco veces el total de sus ingresos anuales. Ella deposita los ahorros en el BMMS, perteneciente a Ukabima, una compañía de inversiones de CRS en Indonesia. Terecia ya forma parte del mercado financiero principal. Ella tiene acceso a los préstamos y sigue ahorrando en el banco rural.

1. Servir a los clientes más pobres: Para promover el objetivo de CRS de fomentar la justicia social y económica, diseñamos nuestros servicios para servir a las comunidades más pobres. La mayoría de nuestros clientes son mujeres porque, en general, ellas tienen menos recursos para sostenerse y un escaso acceso a las fuentes de crédito.

2. Vincular los préstamos a los ahorros. El crédito y los ahorros son medios importantes para financiar el crecimiento de las actividades económicas. Vinculamos el monto prestado a un monto ahorrado para ayudar a los clientes a crear una base financiera mientras reciben préstamos.

3. Utilizar las garantías solidarias. Para asegurar la devolución de los préstamos, las garantías grupales reemplazan a las garantías reales. Las garantías solidarias atan los préstamos nuevos a la devolución de los préstamos viejos. El grupo garantiza los préstamos de cada uno de sus miembros con el entendimiento de que ninguno recibirá un préstamo nuevo hasta que todos cancelen sus deudas. Esta estrategia mantiene una alta tasa de devolución.

4. Utilizar prácticas gerenciales participativas. Los procesos democráticos son clave para dar autoridad a los más pobres de la comunidad. Los clientes están directamente involucrados en el diseño, manejo y administración de los servicios que reciben, como por ejemplo en la creación de estatutos, la aprobación de solicitudes de préstamos y el establecimiento de un plan de devolución. De esta manera, CRS incluye en las decisiones a los que se verán más afectados por las mismas.

5. Invertir en la escala y en la eficiencia. La inversión en investigación, diseño, equipo y capacitación en un programa son críticos para lograr su éxito. Alcanzar escala (tener por lo menos 5.000 clientes por organización social) nos permite avanzar en nuestra misión de servir a los pobres. Logramos autosuficiencia si tenemos operaciones eficientes y cobramos tasas de interés de mercado.

6. Planificar para la permanencia. Antes de iniciar un programa nuevo, CRS planifica cómo el programa debería evolucionar para convertirse en un recurso sostenible para los pobres. La permanencia puede implicar la creación de una institución financiera formal, la extensión de ayuda hacia los socios para que sus programas se transformen en organizaciones microfinancieras especializadas, o la consolidación de actividades piloto y su integración a organismos locales más grandes.

Las Raíces de Nuestro Trabajo

La Doctrina Social Católica

CRS pide que todos sus socios evalúen la excelencia de su trabajo desde la perspectiva de la justicia y de la Doctrina Social Católica (DSC). A continuación, se destacan los principios claves de la DSC - Opción por los Pobres, Dignidad Humana, Comunidad, Derechos y Responsabilidades, Bien Común, Subsidiaridad, Solidaridad, y Uso Adecuado de los Recursos – y los modos en los que la comunidad de socios de microfinanzas de CRS se compromete a cumplir con los mismos.

Opción por los Pobres

Este principio dice que "los miembros de la sociedad con más necesidad son los que requieren más atención". Es más, este principio "se aplica a todas las mujeres porque ellas son víctimas de una larga historia de ser tratadas como humanos de segunda clase y siempre han sufrido discriminación simplemente por ser mujeres".²

El programa de microfinanzas de CRS responde a un enfoque de servicio a la mujer. Hay tres razones que nos llevan a hacerlo de esta manera. Primero, las mujeres son las víctimas principales de la pobreza. De las 1,3 mil millones de personas que viven con menos de \$1 por día, 900 millones son mujeres. Segundo, cada



UN CASO EJEMPLAR

La Familia

En Etiopía, una cliente quedó a cargo de 18 dependientes tras la muerte de su esposo, tres hijos y tres yernos durante la guerra con Eritrea. La guerra y la hambruna extensiva la dejaron con pocos medios para sobrevivir. Sin embargo, por medio de la perseverancia, ella logró crear una red de actividades empresariales tales como el comercio de canastas y alcohol, la crianza de animales, y el manejo de su propio quiosco para vender productos. Estas actividades permitieron que educara a sus hijos y que les proveyera de ropa y comida. Pero, ¿cómo lo pudo hacer?. Lo pudo hacer por medio de los micropréstamos provenientes de la diócesis de Wenji, porque ahorra constantemente aún cuando ahorrar era difícil, y porque participó en varios grupos locales de ahorros rotativos invirtiendo el dinero de los micropréstamos.

² Judith A. Dwyer, *The New Dictionary of Catholic Social Thought* (Collegeville MN: The Liturgical Press), 757.

vez es más frecuente que entre los más pobres, las mujeres sean las jefas de hogar y las únicas fuentes de ingreso. Tercero, las investigaciones³ han demostrado que las mujeres son mucho más propensas a invertir los ingresos adicionales generados por sus negocios en mejores servicios de salud, vivienda, educación y nutrición que benefician a sus esposos e hijos.

La Dignidad Humana

Cada individuo es una persona que merece dignidad y respeto. La dignidad no está ligada a la raza, etnia, género, edad, nacionalidad, habilidad física, religión, estado económico, u otro factor discriminatorio, sino que es un derecho inalienable de las personas que se nos ha otorgado por el simple hecho de ser humanos.⁴



UN CASO EJEMPLAR

La Comunidad

El multiétnico proyecto bancario comunal llamado "Zadruga" ha abandonado las prácticas tradicionales y ha acabado con algunos mitos en Bosnia. En la ciudad de Kakanj, todos los miembros del banco tenían historias distintas: algunos eran refugiados o personas desplazadas, otros habían regresado de otros países, y algunos eran residentes permanentes. Cuando empezaron a trabajar juntas, estas mujeres descubrieron que podían lograr mucho con los pequeños préstamos. También expresaron que la formación del Zadruga abrió un espacio en donde las personas de todas religiones podían trabajar juntas para el bien de todos.

Las microfinanzas brindan a los clientes más pobres los servicios que ellos necesitan para expandir sus negocios. CRS trata a sus clientes con el mismo respeto que un banco tradicional trata a un cliente comercial. Consideramos a nuestros clientes más pobres como personas capaces de utilizar bien el crédito y merecedores de servicios profesionales.

Comunidad

Los seres humanos sólo pueden tener éxito y lograr la plena dignidad cuando viven en comunidad con otras personas. La gente ve la dignidad individual y la equidad expresadas y confirmadas en las situaciones y relaciones sociales; por ejemplo, en cómo ellas son tratadas por la sociedad, por su comunidad, y por cada

³ Ver el ejemplo en: *United Nations Expert Group on Women and Finance*, convocado por Women's World Banking (1995)
<<http://womensworldbanking.org/Main/main6.htm>>

⁴ *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore:CRS, Agosto 1997), 2.

una de las demás personas.⁵

En microfinanzas, brindamos servicios basándonos en los grupos – los bancos comunales, los bancos Grameen, y los préstamos a grupos solidarios. Estas actividades grupales dependen de una red de conexiones económicas y sociales, y a la vez la fortalecen, vinculando a los individuos entre sí y a sus comunidades.

Derechos y Responsabilidades

La Doctrina Social Católica (DSC) entiende a "los derechos humanos como reclamos morales que cada persona puede hacer sobre una variedad de bienes y necesidades dada su dignidad humana".⁶

Entre las seis categorías de derechos humanos inalienables identificados por la DSC, son dos las que están particularmente relacionadas con las microfinanzas: el "Derecho a Vivir", que implica el derecho a acceder a un nivel de vida digno, y los "Derechos Económicos", que se refieren al derecho a un trabajo digno.

En el campo de las microfinanzas reconocemos nuestra "responsabilidad de reconocer los derechos de los individuos, de promover sus derechos, y de ayudarles a lograr una vida plena."⁷ Para lograrlo, brindamos una oportunidad económica a los clientes a través de la provisión de servicios financieros y apoyamos el trabajo que ellos consideran más importante.



UN CASO EJEMPLAR

El Hogar

Al principio, los hombres en el Líbano rechazaban la idea de que sus hermanas y esposas se asociaran a los bancos comunales, porque consideraban que no era apropiado para las mujeres involucrarse en estas actividades. Pero ahora que las mujeres han prosperado, los hombres ven la importancia del servicio. Una peluquera, Husun Aloud, comentó, "siento el impacto social en la relación que tengo con mis hermanos, la mayoría desempleados que recurren a mí para pedir dinero. Ahora me siento respetada y haciendo una contribución importante al hogar".

⁵ Resumido de *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore:CRS, Agosto 1997), 4.

⁶ *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore:CRS, Agosto 1997), 3.

⁷ *Ibid.*, 4.



UN CASO EJEMPLAR

El Estado

En Camboya, Bosnia, El Salvador, Bulgaria, Senegal, Vietnam y otros países, CRS es un actor importante en la reforma judicial y legislativa relacionada con los servicios económicos dirigidos a los pobres y a los oprimidos. Las nuevas normas para capturar ahorros, minimizar los requisitos de capitalización de las instituciones microfinancieras, y eliminar los límites de tasas de interés, pueden implicar la creación de servicios financieros permanentes para los pobres en vez de solamente la distribución de caridad económica temporaria.



UN CASO EJEMPLAR

El Socio

Cáritas Thies, un socio del CRS en Senegal, fue una de las primeras organizaciones en convertirse en socio de microfinanzas de CRS utilizando el modelo del banco comunal. Pronto se diseminó en todo África occidental que Cáritas Thies era un buen ejemplo de prácticas bancarias comunitarias. Más allá del perímetro del refugio de vida silvestre Djoud los aldeanos tenían pocas oportunidades económicas. Cuando otra ONG decidió establecer un programa de bancos comunales en la región, ya no fue necesaria la ayuda de CRS, ya que ésta recurrió directamente a Cáritas Thies.

Bien Común

Se entiende que el bien común es el conjunto de las condiciones necesarias -- económicas, políticas, materiales y culturales -- que permiten a las personas alcanzar su dignidad humana y su potencial como seres humanos... Se protege mejor el bien común cuando se preservan y se promueven los derechos de la persona. El estado debe ser el ente responsable de la protección de los derechos humanos básicos".⁸

En microfinanzas, consideramos que nuestro rol está ligado a las estructuras sociales más amplias. Promovemos el cambio de los marcos legales y las políticas gubernamentales para fortalecer las instituciones que apoyamos. Confiamos en que los servicios financieros para los pobres encuentren un lugar de permanencia dentro del contexto socio-político local.

Subsidiariedad

Es un error grave quitarle a los individuos lo que pueden lograr por su propia iniciativa e industria para dárselo a la comunidad, así como es una injusticia, un mal grave y un disturbio del orden correcto asignar a una asociación más grande o de más alta jerarquía lo que una organización más pequeña puede hacer.⁹

En microfinanzas, el poder de tomar

⁸ *Ibid.*, 6.

⁹ *Quadragesimo Anno (Después de Cuarenta Años): Sobre la reconstrucción social.* Encíclica del Papa Pío XI promulgado el 15 de mayo, 1931.

decisiones está en las manos de los más afectados por sus consecuencias. El método de bancos comunales, nuestro modelo preferido, depende de la comunidad para decidir sobre su composición y sobre la naturaleza de los servicios que presta.

La estrategia deseable para brindar servicios financieros a una comunidad es trabajar con socios locales hasta que éstos ya no requieran nuestro apoyo. De esta manera se asegura que los recursos estarán disponibles para los clientes en el largo plazo.

Solidaridad

La solidaridad nos llama a reconocer a cada persona como parte de la familia humana – sin importar las diferencias étnicas, nacionales, económicas, políticas, ideológicas, de raza o de género... Nos llama a reconocer la dignidad de cada individuo, no solamente con nuestras palabras, sino expresando un respeto total por la dignidad de esa persona o grupo con nuestras acciones diarias – tenemos que ver y entender a los demás como hermanos y hermanas de los cuales somos responsables.¹⁰

En microfinanzas, actuamos respetando la conexión entre la actitud empresarial de nuestros clientes y nuestra propia perspectiva como profesionales financieros. Tal vez, entre los diferentes actores, sentimos más solidaridad hacia los clientes más pobres, quienes deben ser frugales, inventivos, disciplinados y diligentes para sobrevivir y lograr sus objetivos económicos. Nuestra responsabilidad es entonces satisfacer los objetivos empresariales de nuestros clientes proveyéndoles adecuados servicios profesionales.



UN CASO EJEMPLAR

La Comunidad

Algunos bancos comunales en Senegal son verdaderamente bancos para la comunidad. Por varias razones, incluyendo la falta de familiaridad con los préstamos, el miedo a comprometerse en un plazo, y la falta de autoestima, algunos de los aldeanos más pobres elegían no asociarse al banco. Como respuesta, los miembros del banco hicieron que los términos de préstamos de Cuenta Interna fueran atractivos a esta gente.

Se establecieron préstamos muy pequeños, plazos de préstamo muy cortos, y poco compromiso de tiempo. Por medio de los préstamos de Cuenta Interna, la gente del pueblo aprendió más sobre el banco comunal y se incrementó su confianza en su propia capacidad de devolver los préstamos. Después de un tiempo, algunos se hicieron miembros del banco. Cuando eso ocurrió, sus ahorros contribuyeron para extender préstamos a otros, tal como ocurrió con ellos.

¹⁰ *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore:CRS, August 1997), 8.

Uso Adecuado de los Recursos

El uso adecuado de los recursos se basa en el principio de responsabilidad y está intrínsecamente ligado al bien común. Como personas individuales de la comunidad humana, se nos llama a respetar y compartir con justicia los recursos de la tierra, de manera que se satisfagan las necesidades de todos. Los recursos del mundo se ven reflejados en la gran cantidad de bienes que se encuentran en la sociedad, bienes que pretenden ser para el beneficio de todas las personas.¹¹



UN CASO EJEMPLAR

La Sociedad

El Banco CARD es un cliente de CRS en las Filipinas que en 1999 sirvió a 20.000 clientes. CARD se comprometió a probar el nuevo sistema de evaluación y acreditación MAGI (Alianza Microfinanciera para el Impacto Global) de CRS, porque creyó importante establecer un sistema que mida el desempeño de los socios con relación a normas establecidas. CARD creyó también que la identificación de sus debilidades permitiría al Banco y a CRS encontrar maneras más apropiadas para apoyar los esfuerzos del socio y mejorar su capacidad organizacional.

En microfinanzas, cuidamos los recursos que se nos han encomendado con la misma atención que los clientes prestan a sus propios recursos. Buscamos socios que compartan nuestro compromiso con un buen manejo de recursos, lo que incluye: la decisión de mantener los costos bajos; la dedicación hacia la transparencia y la responsabilidad; el mandato de retener personal de alto desempeño; y un plan para asegurar que los empresarios de escasos recursos tengan permanente acceso a servicios financieros.

¹¹ Resumido del *The CRS Summary of Catholic Social Teaching* (Baltimore:CRS, Agosto 1997), 10.

Sección 2: El Sector de Microfinanzas

El Sector de Microfinanzas

Antecedentes, Tendencias Actuales y el Rol de CRS

Más de 1,3 mil millones de personas viven con menos de \$1 por día y más de 3 mil millones viven con menos de \$2 por día. Una mayoría sobrevive gracias a su capacidad de operar pequeñas empresas. La mayoría son mujeres. Para ellas, el trabajo por cuenta propia representa el soporte principal de su vida económica. Ellas cosechan arroz, llevan los frutos al mercado, elaboran alfarería, y hacen miles de otras labores para sostener a sus familias. La mayoría opera sin recursos financieros, por lo que no pueden expandir sus negocios más allá del nivel mínimo de subsistencia.

Las microfinanzas – la práctica de llevar los servicios financieros a los más pobres – evolucionó como un sector diseñado para satisfacer las necesidades de los pobres, especialmente mujeres. Un préstamo pequeño, tal vez tan solo de \$50, compra un paquete de mercadería, unas cuantas herramientas, o ayuda a construir un quiosco para vender. Las microfinanzas también abren nuevas posibilidades a los clientes, ya que estimulan a ahorrar y crear un fondo amortiguador que permite enfrentar una emergencia familiar, mandar un hijo a la escuela o reinvertir en la misma empresa.

Los Antecedentes

En los últimos años de la década de los 70s, dos verificaciones empíricas hicieron que las microfinanzas fueran posibles. La primera comprobación reconoció que los pobres son capaces de devolver sus préstamos con tasas de interés de mercado. Los esfuerzos en América Latina, Asia y África demostraron que los empresarios de bajos recursos querían obtener crédito y que estaban dispuestos a pagar los intereses necesarios para que el prestamista pudiera recuperar los costos de su negocio. Esta verificación descartó la idea de que los pobres no tenían la

capacidad de devolver sus préstamos. Hoy día, la mayoría de las instituciones microfinancieras manejan tasas de morosidad (pagos atrasados) de menos del 5%. Con estas bajas tasas de morosidad, el potencial de instituciones microfinancieras sostenibles se ha convertido en una oportunidad real para los que son capaces de proveer estos servicios eficientemente.

La segunda verificación nos dice que la garantía física puede ser reemplazada por la presión de los compañeros de grupo. Profesionales en el campo de microfinanzas concluyeron que las mujeres responsables de garantizar los préstamos de los demás miembros de su grupo experimentaron buenas tasas de devolución.

Ya que los más pobres carecen de activos, esta comprobación abrió una puerta al uso de grupos solidarios para proveer servicios financieros.

Esfuerzos pioneros en Bangladesh dieron impulso a las microfinanzas cuando un profesor de economía se preguntó si unos pocos dólares ayudarían a una mujer muy pobre a comprar material para su trabajo y hacer de su empresa un negocio lucrativo. Los primeros préstamos de Mohammed Yunus en 1978 promovieron la creación de una organización no gubernamental (ONG) que después se convirtió en el Banco Grameen, el cual ya sirve a más de 2 millones de clientes.

Las microfinanzas se extendieron a otras regiones del mundo, especialmente cuando en la década de los 80s se incrementó el nivel de necesidad de los pobres. Las Organizaciones Voluntarias Privadas internacionales (OVPs) y las ONGs nacionales empezaron a implementar programas de microfinanzas junto a sus programas tradicionales dirigidos a la mitigación de la pobreza. OVPs tales como CRS, CARE y Freedom From Hunger, suministraron fondos, capacitación y asistencia técnica a ONGs locales socias para que se convirtieran en proveedores directos de servicios de microfinanzas a las comunidades.

El Rol Especial de CRS en el Sector de Microfinanzas

Actualmente, decenas de organizaciones internacionales, organizaciones sin fines de lucro locales, y bancos nacionales y

locales, ofrecen servicios financieros a los pobres que trabajan por cuenta propia. Entre estas varias instituciones, CRS es una de las más grandes financiadoras en microfinanzas del mundo, alcanzando a casi 220.000 clientes en 33 países.²

Siguiendo los principios de la Doctrina Social Católica, CRS ejerce sus prácticas microfinancieras con la intención de alcanzar a los clientes más pobres. Muchos programas alcanzan a los pobres, pero CRS se concentra especialmente en las mujeres que trabajan por cuenta propia. Llevamos los servicios financieros a las zonas rurales más alejadas y a los sectores urbanos de menos recursos. Frecuentemente, estas áreas son ignoradas por las otras agencias, que buscan una inmediata recuperación de los costos a través de clientes más prometedores.

El promedio de los préstamos emitidos por CRS es de \$109, mucho más bajo que lo que ofrecen la mayoría de las demás instituciones. Sin embargo, la baja tasa de morosidad comprueba la capacidad de devolución que tienen los más pobres de nuestros clientes.

Las Tendencias

Quizás la tendencia más significativa en el campo de las microfinanzas es la creación de instituciones financieras consolidadas para proveer servicios permanentes a los pobres. El Banco Sol en Bolivia, Calpia en El Salvador, y BRI en Indonesia han logrado sostenerse mientras brindan servicios a una clientela relativamente pobre. El desafío de CRS es crear instituciones financieras sostenibles brindando servicios a los clientes más pobres. Pocas organizaciones han podido crear instituciones financieras formales y además alcanzar a los más pobres. El Banco Grameen y el Banco CARD (un socio de CRS en las Filipinas) representan excepciones notables que inspiran a los demás. Esperamos que Enlace en El Salvador, financiado por CRS, y los programas de CRS en Senegal y varios países de Europa, pronto se transformen en instituciones financieras reguladas.

¹² Unidad de Microfinanzas de CRS, Microfinance Status Report 2000, Vol 6, No 1 (Baltimore:CRS, Agosto 2000).

Cómo Operamos

Métodos Comprobados

CRS implementa varios métodos ya comprobados para lograr su misión en microfinanzas. Cada método adhiere a los principios que nos guían. Estos métodos incluyen a los bancos comunales, los bancos Grameen, los grupos solidarios, y los Grupos de Inversiones Empresariales (GIEs).

Bancos Comunales

Los bancos comunales surgieron en la década de los 80s a través de FINCA Internacional, una OVP que entonces trabajaba principalmente en América Latina. Ahora, los bancos comunales son utilizados por CRS y sus socios en microfinanzas. El método de los bancos comunales usado para brindar servicios a los clientes refleja los primeros cinco principios y promete cumplir con el último principio, el de permanencia.

Para iniciar un banco comunal, CRS capacita a un socio local en la metodología específica. El socio -una ONG o una institución microfinanciera especializada- contrata a "funcionarios de crédito", también llamados promotores, agentes de campo, o de otra manera según el programa. Después de generar confianza en sus líderes, el promotor de crédito visita la comunidad y mantiene una reunión con aquellos miembros que trabajan por cuenta propia, especialmente mujeres. Durante la reunión, se explica quiénes pueden recibir préstamos y cómo la comunidad puede formar un banco comunal. Los servicios del banco comunal incluyen:

Pequeños préstamos (llamados préstamos externos).

Estos préstamos dependen de una garantía grupal o "garantía social". A los que trabajan por cuenta propia se les entregan préstamos pequeños que inicialmente pueden ser de menos de \$50. Los plazos de devolución son generalmente

de entre cuatro y seis meses. Una vez que el cliente ha devuelto el primer préstamo, puede solicitar uno nuevo que equivale al valor del primer préstamo más el monto que ha logrado ahorrar.

Ahorros. El banco comunal promueve el ahorro de sus integrantes. Muchos de ellos reúnen sus ahorros en una "cuenta interna" y prestan estos fondos a otros miembros del mismo banco que necesitan préstamos de corto plazo para complementar lo recibido en sus préstamos externos. Algunos bancos comunales también prestan estos ahorros a otras personas que no son miembros de la entidad.

Generalmente, los bancos comunales tienen entre 30 y 100 miembros. En América Latina es común encontrar 30 miembros, pero en algunas zonas rurales de África los bancos comunales llegan a tener hasta 100 miembros. Los pasos necesarios para formar un banco comunal son:

Creación de estatutos. Este proceso requiere que los miembros determinen lo siguiente: frecuencia de las reuniones para recoger los pagos; condiciones de elegibilidad para recibir un préstamo (por ejemplo los requisitos de edad o de residencia); qué pasa con los miembros atrasados en el pago o que no han asistido a muchas reuniones. Estos estatutos son la constitución del banco comunal.

Elección de funcionarios. Los miembros eligen a los funcionarios del banco, quienes usualmente son un presidente, un tesorero y un secretario. Previamente, los miembros han establecido en los estatutos las responsabilidades de los funcionarios y la duración de sus cargos.

Evaluación del monto de crédito merecido por cada miembro. Los miembros evalúan a las empresas de los demás miembros. Se visitan sus negocios, se examina el flujo de caja y se evalúa que tan confiables son como tomadores de préstamos. En algunos países, los programas se concentran en los antecedentes personales del cliente en

su comunidad. En otros países, los miembros revisan las tendencias económicas y comparan el tipo de actividad empresarial del cliente en relación con esas tendencias.

Solicitud y recepción del primer préstamo. Los clientes solicitan los préstamos y si el comité de inversiones (generalmente la junta de funcionarios del banco comunal) aprueba el préstamo, los clientes reciben los préstamos dentro del plazo de una semana después de haber hecho la solicitud.

Institucionalización de la Regla de Oro. Ningún miembro de un banco comunal puede recibir un nuevo préstamo al menos que todos los demás miembros estén al día con sus pagos.

¿Por qué los bancos comunales son el modelo preferido por CRS? Porque los bancos comunales cumplen con lo siguiente:

Alcanzan a los más pobres (el primer principio de microfinanzas de CRS).¹³ Porque los bancos comunales no dependen de garantías reales para garantizar los préstamos, pudiéndose servir a los que carecen de propiedades u otros activos.

Estimulan el ahorro (el segundo principio). Los nuevos préstamos a los clientes se basan en el tamaño de los préstamos anteriores y el monto que lograron ahorrar.

Utilizan a los miembros del banco comunal para garantizar los préstamos (el tercer principio). Los miembros no pueden conseguir nuevos préstamos al menos que los demás miembros estén al día con sus pagos. La presión social sustituye a la garantía real.

Fomentan un proceso democrático y de propiedad comunitaria (el cuarto principio). Los miembros del banco comunal participan en las decisiones que los afectan.

¹³ Los seis principios microfinanzas de CRS fueron introducidos en la Sección 1. La Sección 3 de este mismo documento explica con más detalles estos principios.

Ellos crean los estatutos y tienen la posibilidad de elegir los servicios. Porque los miembros están involucrados en las decisiones claves, sienten que el banco comunal y su futuro les pertenecen.

Son sostenibles y pueden lograr la escala necesaria (el quinto principio). Los préstamos del banco comunal son provistos con tasas de interés de mercado. Los intereses cobrados cubren los costos de creación de los bancos comunales y de capacitación en temas de ahorro. Los bancos comunales permiten alcanzar a muchos clientes individuales que trabajan por cuenta propia a través de la formación de grupos grandes. Si está bien gerenciado, un programa de bancos comunales puede alcanzar a miles de clientes.

Los Bancos Grameen

El Banco Grameen fue fundado por Mohammed Yunus en la década de los 70s en Bangladesh y ha logrado servir a millones de clientes muy pobres por medio de un método muy similar al utilizado por los bancos comunales. CRS practica la metodología del Banco Grameen en los países donde los clientes se adaptan mejor a los estrictos principios que lo caracterizan. Donde los programas gubernamentales de crédito no han obligado a la gente a devolver los préstamos, muchos clientes que serían buenos pagadores en otras condiciones han adoptado prácticas indisciplinadas. Por medio de reglas y procedimientos precisos, capacitación extensa, y servicios relativamente rígidos, el método del Banco Grameen permite mejorar la disciplina de los clientes. Los Grameen son bastante parecidos a los bancos comunales, con excepción de:

Los centros Grameen, que son el equivalente al local del banco comunal, tienen una infraestructura física construida por los miembros del banco. Todos los miembros deben asistir a las reuniones del grupo allí mantenidas.

Existe un número exacto de miembros en el centro Grameen, que típicamente alcanza los 40 clientes, organi-

zados en ocho grupos solidarios de cinco miembros cada uno.¹⁴ Los bancos comunales, en cambio, permiten mayor variación en el número de miembros. Como en el sistema Grameen, algunos bancos comunales de CRS tienen grupos solidarios pequeños. En general, el tamaño de los grupos solidarios en bancos comunales es más variable.

Los centros Grameen no ofrecen a los clientes la oportunidad de crear sus propios estatutos, es más, se requiere que los clientes memoricen y adhieran a una lista de "decisiones" que guiarán su conducta con relación a los préstamos y a su vida social.

Los préstamos Grameen frecuentemente tienen plazos más largos de devolución que los préstamos de los bancos comunales. El plazo promedio de un préstamo Grameen es de un año, comparado con los cuatro a seis meses de los bancos comunales. Los programas de devolución también varían. Los préstamos Grameen requieren que los clientes hagan pagos semanales, pero en los bancos comunales los pagos son quincenales o mensuales.

Los préstamos Grameen no están atados a la misma obligación de ahorro que los préstamos del banco comunal. Generalmente, el monto de ahorros requeridos es menor en los bancos Grameen.

Los préstamos Grameen se entregan a los miembros de grupos solidarios (generalmente cinco miembros) en secuencia, no a todos sus integrantes a la vez. Al inicio, sólo dos miembros reciben sus préstamos. Los próximos dos miembros esperan un mes antes de recibir los suyos. Al final, después de otro mes más, el último miembro recibe su préstamo.¹⁴ Este patrón se repite en cada nueva ronda de solicitud. En contraste, los miembros del banco comunal

¹⁴ Para ver más información sobre los grupos solidarios consulte con la siguiente sección: *Préstamos para los Grupos solidarios*.

¹⁵ El 94% de los clientes del Banco Grameen son mujeres. En comparación, las mujeres representan solo el 83% de los clientes microfinanzas de CRS.

reciben sus créditos de una vez y pagan todos juntos.

En los países donde programas gubernamentales no han afectado negativamente las prácticas de crédito de los pobres que trabajan por cuenta propia, CRS prefiere usar el método del banco comunal ya que es más flexible, enfatiza los ahorros de los clientes y adhiere más a principios de autocontrol. Sin embargo, CRS está más comprometido con la metodología Grameen en áreas donde se necesita una mayor disciplina de crédito para crear programas sostenibles.

Préstamos a Grupos Solidarios

Los grupos solidarios suelen formar parte de los bancos comunales, y son de carácter obligatorio en los centros Grameen. Dependiendo del programa, los grupos tienen entre cinco y ocho miembros que se conocen bien entre sí y que están dispuestos a añadir otro nivel de garantías a los bancos comunales o centros Grameen. Si un miembro del grupo solidario se atrasa en sus pagos, el grupo debe asegurar que aquél pague o debe ayudarlo a pagar.

En algunos programas de CRS, los grupos solidarios funcionan como unidades de préstamos, con un sólo nivel de apoyo mutuo y garantías. Los grupos no tienen necesariamente que formar parte de un banco comunal o de un centro Grameen. Por otro lado, los bancos comunales pueden existir sin que haya una estructura de grupos solidarios. Sus miembros simplemente se reúnen en grupos grandes y garantizan sus préstamos entre sí.

Grupos de Inversiones Benji

Los Grupos de Inversiones Benji (GIB) siguen una metodología relativamente nueva para proveer servicios de microfinanzas, y ofrecen una posibilidad interesante para operaciones en zonas rurales aisladas. En África oriental, los socios de CRS están probando este modelo. Los socios en Kenya (uno de los cuales ya tiene 40 GIBs) pretenden demostrar que el modelo GIB cumple con los seis principios de las microfinanzas. CRS continuará con el monitoreo de los programas GIB antes de

hacer recomendaciones generales a otros socios interesados.

En pocas palabras, el modelo GIB es una adaptación de las Asociaciones de Servicios Financieros (ASFs) iniciados por Ahmed Jazayeri, un experto en uniones de crédito que trabajó para el Banco Mundial. Los GIB organizan a las comunidades en una manera similar a la de los bancos comunales. Sin embargo, en vez de ahorrar solamente en dinero, los miembros invierten en las "acciones" del GIB, quienes las pueden comprar y vender cuando quieren. Estas acciones tienen el potencial de ganar un buen rendimiento sobre la inversión. Los accionistas del GIB nombran a una junta que contrata a un gerente asalariado y a un cajero.

Actualmente, el promedio de miembros de los GIBs de CRS en África oriental es 125. El tamaño óptimo de un GIB es de aproximadamente 500 miembros. CRS todavía está en el proceso de comprobar si el modelo puede cubrir los costos al nivel de socio y proveer servicios permanentes a los miembros más pobres de la comunidad, clientes preferidos de CRS. Eventualmente, cada socio podría apoyar entre 40 a 100 GIBs o más, lo cual indicaría que los GIBs podrían convertirse en instituciones permanentes y cumplir con los 6 principios de las microfinanzas.

Sección 3:
Los Seis Principios de las
Microfinanzas

El Primer Principio

Servir a los Clientes Más Pobres

Siguiendo la misión de servir a los más pobres, CRS lleva los recursos financieros a los que más los necesitan. Nos concentramos en la gente que trabaja por cuenta propia y que requiere servicios de ahorro y de crédito como ayuda para aumentar sus actividades económicas. Para que nuestros servicios sean sostenibles, los clientes deben tener capacidad de pago y asumir el compromiso de devolver sus préstamos.

Nuestros programas aseguran que las mujeres tengan la prioridad para recibir servicios financieros. Muchas veces, ellas son las más pobres en sus comunidades, con poco control de los recursos; por otro lado, ellas convierten los préstamos y los ahorros en insumos productivos para las actividades económicas, y transforman los ingresos adicionales en beneficios para sus familias, tales como el pago de mensualidades de la escuela, mejoramiento de la nutrición del hogar, o para incrementar ahorros que amortiguan los efectos de las emergencias.

Son tres los factores que contribuyen al éxito de un programa de microfinanzas intentando servir a los clientes más pobres: el compromiso, el diseño del producto, y la identificación del cliente.

El Compromiso Organizacional

Ninguna estrategia que quiera alcanzar a los más pobres tendrá éxito si no cuenta con el compromiso total de la gerencia. Esta es la que debe definir que el servicio a los más pobres es una prioridad, y asegurar que el equipo, los que apoyan a la institución y todos los actores la entienden.

Un Consejo Preventivo
Muchos programas han intentado introducir incentivos financieros para que los promotores puedan llegar a los más pobres, quienes son la población meta. Pero el compromiso real para llegar a los pobres debe ser personal y debe reflejar la filosofía del liderazgo. El reconocimiento es la mejor forma de reforzar el comportamiento deseado.

Práctica de los principios

La gerencia tiene una misión clara sobre su compromiso para proveer servicios a los pobres.

La gerencia tiene un interés constante en trabajar con los empleados para llegar a los más pobres.

La gerencia contrata a funcionarios que comparten su compromiso y les premia con su reconocimiento.

Diseño del Producto

El diseño del producto es la clave para asegurar que los miembros más pobres de una comunidad tengan el acceso a los servicios financieros que necesitan. Por ejemplo, se puede establecer un préstamo inicial lo suficientemente pequeño que se acomode a las necesidades de los clientes más pobres, pero que no atraiga a los miembros de más recursos de la comunidad.

Las metodologías de crédito basadas en grupos proveen un ambiente cómodo para los pobres. Los clientes seleccionan a los otros miembros del grupo, verifican sus actividades, y participan en el proceso de aprobación de préstamos. La formación de este tipo de grupos para evaluar y garantizar los préstamos da más confianza a los clientes pobres con pocos antecedentes en el acceso a servicios financieros.

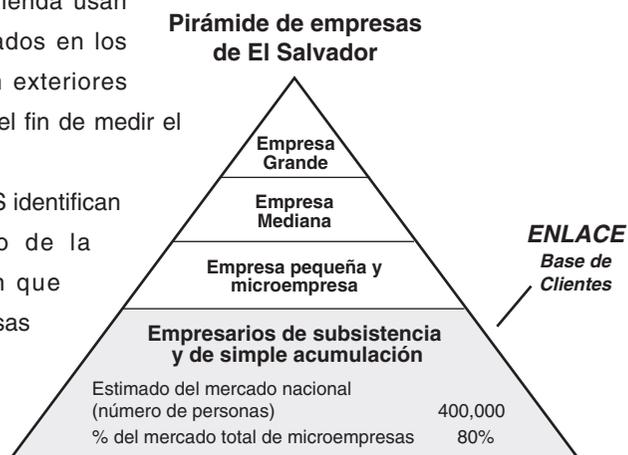
El Estudio de Mercado y las Estrategias para Identificar a los Clientes

Los profesionales de microfinanzas utilizan varios métodos para identificar a los individuos más pobres de una comunidad. Recomendamos el uso de estos métodos en la fase de factibilidad y la fase piloto para hacer un perfil de las características de los clientes más pobres. Los métodos también pueden ser útiles durante las evaluaciones, pero en la implementación del programa su uso es costoso y puede socavar la sustentabilidad del programa.

Dos métodos comunes para identificar a los clientes son el

análisis de riqueza y los índices de vivienda.¹⁶ Para hacer el análisis de riqueza se tiene que trabajar con la comunidad para clasificar a los miembros desde los más ricos hasta los más pobres. Los índices de vivienda usan indicadores sustitutos basados en los materiales de construcción exteriores utilizados en las casas, con el fin de medir el nivel de pobreza de la gente.

Otros programas de CRS identifican a los clientes por medio de la evaluación de la posición que ocupan las pequeñas empresas en la estructura jerárquica que incluye a todas las empresas, como se muestra en el



Pirámide de las Empresas de El Salvador.

Aunque estos métodos son útiles para la identificación de los más pobres, pueden resultar costosos si son usados en la selección de clientes. En algunos casos, se excluyen a personas que podrían ser miembros productivos del banco comunal.

Los profesionales de CRS prefieren una estrategia de **inclusión**. Los clientes que vienen por primera vez, especialmente los más pobres, pueden tener miedo de arriesgar su tiempo (el único recurso que tienen para producir ingresos) para recibir servicios financieros. Sin embargo, si los promotores de crédito establecen un banco comunal y esperan entre seis y doce meses para establecer una segunda sucursal en la misma comunidad, sus miembros más cautos tendrán la oportunidad de observar el éxito de los clientes del primer banco. Esto permite que los pobres evalúen mejor el valor de asociarse y les da una oportunidad para hacerse miembros de un segundo banco. Esta estrategia puede reducir mucho los costos de la proyección externa porque aprovecha el estudio de mercado que proviene de la comunicación verbal de los mismos clientes.

¹⁶ Para ver más información sobre el análisis de riqueza o los índices de vivienda, diríjese a la sección "Herramientas y recursos recomendados" a continuación

Práctica de los Principios

Utilizar una estrategia de inclusión para alcanzar a los más pobres.

Utilizar estrategias para identificar a los más pobres durante la fase de factibilidad y la etapa de diseño del programa.

Consideraciones del Cliente



UN CASO EJEMPLAR

El Esposo

En Homa Bay, Kenya, el departamento de desarrollo social de la diócesis concluyó que excluir a los hombres causaba daño a las familias. Las mujeres necesitaban compartir la responsabilidad de manejar sus empresas y asistir a las reuniones de préstamos. Ahora la contraparte de CRS permite que cada familia elija el nombre del responsable del préstamo y deja que los esposos cambien sus decisiones con cada nuevo préstamo. Esta flexibilidad hace que los hombres se involucren más y asuman mayor responsabilidad en las tareas del hogar.

Algunos programas hacen grandes esfuerzos para excluir a los hombres. Aunque las mujeres son la población meta de los programas de CRS, algunos programas también ayudan a las mujeres por medio de tácticas que ayudan a los hombres. Si ellos no están trabajando en su total capacidad para contribuir a sus hogares, es posible que su exclusión de actividades productivas, o de su asistencia a las reuniones del banco comunal, sólo disminuyan sus oportunidades de aprender y se convierta en una carga aún mayor para las mujeres del hogar. Debe asegurarse el análisis de todos los factores culturales que influyen en el tema género en un lugar determinado antes de definir como se definirá el foco en las mujeres.

Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆☆ **Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom**, de Hege Gulli, Banco Interamericano de Desarrollo, 1988. Es una explicación simple y comprensiva de algunos temas claves y mitos sobre las prácticas para alcanzar a los pobres. Abarca desde la metodología hasta la construcción

de las instituciones. Es un buen material para representantes de los países y como repaso para profesionales experimentados. Es de lo mejor en este tipo de publicaciones. Para solicitarlo, comuníquese con: Banco Interamericano de Desarrollo, 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577 o www.IADB.org

☆☆☆ **Cost Effective Targeting: Two Tools to Identify the Poor**, de David Gibbons, Anton Simanowitz y Ben Nkuna. Una guía práctica sobre como hacer la Clasificación Participativa de Riqueza y el Índice de Vivienda Cashpor. Para solicitarlo, comuníquese con PACT Publications: www.pactpub.org

☆☆☆ **1999 Meeting of Councils, Microcredit Summit, Final Report**. Es un compendio de documentos de panelistas, algunos de los cuales son muy prácticos y que fueron producidos en la Campaña de la Cumbre de Microcrédito. Para solicitarlo, comuníquese con: www.microcreditsummit.org

El Segundo Principio

Vincular los Préstamos a los Ahorros

Los ahorros y el crédito son dos caras de la misma moneda. Se usa el crédito para hacer inversiones hoy que se recuperarán mañana. Al inverso, los ahorros constituyen la acumulación de los activos en el presente que se podrían invertir en el futuro. Respetamos la reciprocidad entre los ahorros y el crédito y trabajamos para ligarlos cuando sea posible. Si el crédito está vinculado a los ahorros, los clientes pueden incrementar su capital mientras piden prestado.

Los ahorros



UN CASO EJEMPLAR

Conveniencia de los Ahorros

PT Ukabima, una compañía de CRS en Indonesia, recientemente abrió una ventanilla de banco comunitario en un banco rural de su propiedad. En esta adaptación del banco comunal, sus miembros no manejan una cuenta interna para los ahorros del grupo. En lugar de ésto, son los promotores de crédito los que depositan los ahorros de los miembros – siempre vinculados a los montos de los préstamos – en el banco rural. Esto permite que los miembros: 1) obtengan un buen rendimiento sobre los ahorros; 2) extraigan dinero de sus ahorros cuando quieren; y 3) sientan confianza de que los ahorros están seguros. Pero igualmente importante, este sistema permite que el banco rural incremente su nivel de sustentabilidad y apoye la expansión del banco comunal.

Un Consejo Preventivo

Lo que es crédito para el prestamista es deuda para el cliente. Algunos tipos de deuda son buenos y generan recursos para una actividad económica pequeña. Pero demasiada deuda puede convertirse en una carga muy grande para los clientes. Los ahorros también tienen sus riesgos. Algunos clientes tienen miedo a ahorrar porque pueden ser sujetos a las necesidades de los familiares o pueden ser robados. Antes de ofrecer servicios financieros, la gerencia del programa debe estudiar las percepciones culturales locales sobre los ahorros y los préstamos, y la relación entre los dos.

Los clientes ahorran por muchas razones. Ahorran para crear un fondo de emergencias, para pagar medicinas, funerales u otros imprevistos. Ahorran para pagar las mensualidades de las escuelas de sus hijos, y para hacer inversiones para mejorar los negocios. Los clientes ahorran

poco a poco durante el año para asegurar que tendrán qué comer entre una cosecha y la próxima siembra. Los excedentes de los ahorros pueden ser convertidos en activos tales como una casa, el ganado mejorado, oro, u otro indicador de prosperidad.

Muchos clientes no ahorran en efectivo. Algunos clientes tienen miedo de perder el efectivo y prefieren proteger el dinero de las demandas de sus parientes o esposos, por lo que lo convierten en formas menos líquidas. Convertir el efectivo en activos fijos también reduce los efectos de la inflación. Muchos métodos no tradicionales han sido utilizados para ahorrar sin dinero en efectivo. Se ha escondido el arroz en el bambú, se ha engordado el ganado u otros animales, o se ha comprado oro.

En algunas ocasiones, los clientes consideran que es difícil convertir la parte de sus ahorros (que no está en efectivo) en efectivo. Por ejemplo, es difícil vender sólo parte de un cerdo en caso de una emergencia; los granos guardados como ahorros son vulnerables a los insectos, la descomposición y el clima; y el oro se puede robar. A veces los ahorros en efectivo pueden ser más útiles en caso de emergencia. Algunos clientes encargan su efectivo a una persona cuyo trabajo es guardar el dinero.

Práctica de los Principios en los Servicios de Ahorros

Se provee el acceso fácil y rápido a los ahorros. Hay programas que permiten que los clientes tengan acceso parcial o total a los ahorros, lo que les da libertad para manejar el flujo de caja de sus hogares y de sus negocios. El acceso significa facilidad y rapidez.

Se ofrece un lugar seguro para los ahorros. Los ahorros que se depositan en la cuenta interna del banco comunal están asegurados si la mayoría del dinero se presta. Si la mayoría de los fondos están inmovilizados, se incrementan los riesgos de robo y fraude; además se pierde el rendimiento que se podría haber ganado con los intereses. Los programas inteligentes ofrecen a la gente un lugar seguro donde guardar sus ahorros individuales, cualquiera sea el momento.

Se ofrece un alto rendimiento sobre los ahorros. Los

programas de CRS no fijan las tasas de interés para los ahorros del banco comunal. Estas tasas están establecidas por los mismos miembros del banco y muchas veces son bastante altas. Cuando no existe una cuenta interna (como en las metodologías de préstamos de grupo de bancos no comunales) los programas de CRS deberían identificar servicios locales que ofrecen un rendimiento razonable.

Los Préstamos

Los clientes piden préstamos para complementar sus ahorros, y los utilizan para los mismos propósitos. Sin embargo, es mejor que se usen los préstamos solamente para fines productivos. CRS promueve los préstamos que se invierten en las actividades económicas del cliente. Estas actividades generan ingresos que se pueden usar para devolver el préstamo y crear ahorros adicionales para el mismo. Los préstamos que se usan para propósitos económicos incluyen:

Préstamos para capital de trabajo y capital estacional.

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos de corto plazo y los pasivos. Se usa para dar crédito a los clientes, para comprar mercadería, insumos agrícolas y animales pequeños.

Los préstamos para los activos fijos. Los activos fijos incluyen el equipo, los animales de trabajo, y cualquier estructura, edificio u otro activo que tenga un promedio de vida de más de un año.

Práctica de los Principios en los Servicios de Préstamo

Se vincula los préstamos a los ahorros. La mayoría de los programas de alta calidad de CRS incrementan los montos de los préstamos para cada cliente de acuerdo al monto que el cliente ahorró en el período anterior.

Se usan los montos de préstamo apropiados. Si está bien diseñado, el producto de préstamo debe filtrar a los miembros más prósperos de la comunidad. Los pequeños préstamos,

incrementados poco a poco y atados a los ahorros, ayudan a los clientes a desarrollar la capacidad de administrar dinero al mismo tiempo que crecen sus empresas.



UN CASO EJEMPLAR

Ahorros Ligados a los Préstamos

Un cliente pide \$50 dólares prestados. Después de devolver el préstamo, puede volver a pedir otro préstamo igual al primero más el monto que ahorró durante el período anterior, generalmente el 20% del monto del préstamo. O sea, si pide \$50 y ahorra \$10 (el 20% de \$50) será elegible para pedir prestado \$60 en el próximo préstamo.

Se utilizan las tasas de interés de mercado.

Los préstamos que tienen tasas de interés subsidiadas animan a la gente de la comunidad con más recursos a utilizar su influencia para recibir créditos de bajo costo. Los préstamos emitidos con tasas de interés de mercado previenen este comportamiento y evitan que los pobres sean marginados.

Se evita la usura. Los programas podrían ser tentados a cubrir sus costos estableciendo tasas de interés extraordinariamente altas. Aunque es posible que los clientes paguen estas tasas porque no les queda otra alternativa,

la usura socava el objetivo de justicia social. **Por lo tanto, habría que establecer el precio de los préstamos a un nivel razonable en relación con las tasas del mercado local, y trabajar para reducir los costos operativos.**

Se asegura la flexibilidad de los plazos del préstamo cuando es posible. En vez de condicionar a los clientes a ciclos de préstamo rígidos, es bueno **que los plazos del préstamo estén de acuerdo con los usos del mismo.**

Se ofrece un servicio rápido y con pocos trámites. Los préstamos rápidos que se desembolsan dentro de unos cuantos días después de haberlos solicitado ganan la lealtad de los clientes.



Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆☆☆ **A3-Partners Loan Tracking and Accounting Systems.** El documento fue desarrollado en conjunto con

CAYLX, una compañía de software basado en Seattle, Washington, y CRS. A-3 Partners permite la flexibilidad mejorada en los servicios de préstamo. Consulte la página web de CAYLX: www.caylx.com

☆☆☆☆ **Juego de Herramientas del Manejo de la Cuenta Interna.** Fue desarrollado por CRS como parte de una donación de SEEP y es un juego de herramientas comprensivo sobre el manejo de las cuentas internas de ahorros de un banco comunal. Se pueden conseguir copias del documento en inglés, francés, o español en www.mip.org

☆☆☆☆ **The Poor and Their Money,** Por Stuart Rutherford del Institute for Development Policy and Management, de la University of Manchester, 1999. Es un ensayo maravilloso sobre las maneras en que ahorran los pobres y sus razones. Se puede conseguir en www.undp.org/sum/

☆☆☆☆ **MicroSave Africa,** iniciado por DFID y UNDP. Ofrece muchas herramientas y artículos que se pueden bajar de Internet. Para registrarse, mande un correo electrónico a msa@info.com.co.ug o visite la página web www.undp.org/sum/

☆☆☆☆ **How Gambians Save,** por Parker Shipton, del Banco Mundial, de una serie de Documentos de Trabajo Preliminares, WPS395. Un documento breve pero fascinante que acaba con muchos mitos del ahorro rural. Para solicitar una copia, comuníquese con el Banco Mundial, Country Economics Department, Policy Research and External Affairs, 1818 H Street, NW, Washington, DC 20433.

El Tercer Principio

Utilizar las Garantías Solidarias

Las garantías solidarias son la base de los programas de microfinanzas de CRS. Estas garantías son acuerdos entre miembros de un grupo de clientes que se comprometen a responder por los préstamos de los demás integrantes y a pagar sus préstamos atrasados. De esta forma, los clientes más pobres pueden pedir préstamos sin tener que proveer garantías reales.

La formación de grupos provee de beneficios a los clientes, entre los que se encuentra la generación de relaciones profesionales entre sus miembros. Ellos se apoyan y aconsejan entre sí, haciéndose más disciplinados y responsables en sus actividades comerciales. Los integrantes del grupo sienten que son los reales dueños del banco comunal dada su participación en las decisiones más importantes. Los miembros deciden sobre el perfil de los nuevos integrantes que deseen asociarse al grupo, las acciones que hay que tomar en caso de que un miembro esté atrasado, y la tasa de interés que se cobra a los préstamos de los ahorros de la cuenta interna.

La Garantía del Grupo

Los programas de CRS comprenden muchos buenos ejemplos de bancos comunales, bancos Grameen y préstamos de grupos solidarios.¹⁷

La garantía de grupo es simple y flexible, y los programas



UN CASO EJEMPLAR

El Grupo y la Comunidad

En la diócesis de Fort Portal en Uganda occidental existen muchas razones para trabajar en grupo. Los miembros de un banco comunal local compuesto sólo de mujeres decidieron utilizar una parte de los ahorros para comprar una vaca. Reconocieron que los niños del orfanato local necesitaban leche fresca y que esta institución podía vender el excedente de leche a los comerciantes del pueblo. Una vez que se compró la vaca, los miembros del banco comunal la donaron al orfanato. También contrataron a un experto local para capacitar a los niños en como cuidar bien a su nuevo activo.

¹⁷ Para ver más detalles sobre estas metodologías, diríjese a la Sección Dos, Métodos Comprobados.

de CRS reflejan varias expresiones del método. Los grupos trabajan mejor cuando todos, o por lo menos algunos de los miembros, se conocen bien. Los grupos revisan los primeros préstamos de los otros miembros con mucho cuidado. Si algún miembro del grupo se atrasa cuando está pendiente el préstamo, ningún otro puede recibir un préstamo nuevo. Los siguientes ejemplos muestran como las garantías varían en distintos programas.

Un nivel de garantías. En muchos bancos comunales y algunos centros Grameen, los socios piden a los clientes un sólo nivel de garantía. En estos bancos comunales, es posible que los grupos solidarios pequeños de cinco a ocho miembros no existan y que el principio de solidaridad funcione solamente al nivel de todo el banco. Por otro lado, en los centros Grameen, la garantía de préstamo más importante es al nivel de grupo solidario, el que comprende cinco miembros. En otras metodologías, sólo los grupos solidarios pequeños proveen garantías de préstamo sin contar con un grupo más grande.

Dos niveles de garantías. En algunos bancos comunales, los promotores de crédito crean un grupo grande de 50 miembros y luego piden que los miembros se separen en grupos solidarios más pequeños. El grupo pequeño es el primer nivel de garantía. Si un miembro del grupo está atrasado con el pago, los demás miembros tienen que pagarlo; si ellos no pueden hacerlo, el grupo más grande tiene que responder por el préstamo.

El Trabajo de los Grupos

Los grupos, ya sean grandes o pequeños, hacen algo más que asegurar los préstamos de sus miembros. Estos también se involucran en el proceso de préstamo. Si los miembros se conocen bien, están comprometidos en las actividades económicas, confían y respetan al promotor de crédito. El grupo puede sentirse motivado a fortalecer las operaciones de préstamos –

desde involucrarse más en las evaluaciones iniciales, atraer a nuevos clientes, o servir como voluntarios en puestos de gerencia del banco.

Los grupos han cavado pozos, construido escuelas, y recolectado fondos para orfanatos locales. El promotor de crédito no puede obligar a llevar a cabo estas iniciativas colectivas, pero sí puede promoverlas. El promotor ayuda a los líderes del grupo a hacer las reuniones más interesantes y animadas, y da a los miembros de los grupos las herramientas necesarias para desarrollar su potencial.

Práctica de los Principios

Los préstamos garantizados por los grupos trabajan mejor si se tiene en cuenta el cuarto principio: Utilizar Prácticas Gerenciales Participativas.¹⁸ Otras prácticas claves incluyen:

Las organizaciones de los socios necesitan entender y utilizar técnicas de educación para adultos para que puedan enseñar a los líderes de los grupos como dirigir una reunión animada sin que ninguna persona deje de participar.

Los grupos trabajan mejor cuando los miembros se conocen y existe confianza entre ellos.

Las ONGs asociadas que implementan los programas monitorean y actúan rápidamente para remediar cualquier problema de pago en el grupo. Nada desmoraliza más rápidamente a un grupo que tener demasiados miembros con pagos atrasados.

Las ONGs asociadas rechazan los pagos parciales de un banco comunal o un centro Grameen. Cuando se acepta un pago parcial, se deja una mala impresión que puede socavar la garantía del grupo.

¹⁸ Para ver más detalles, consulte a el Cuarto Principio: Utilizar Prácticas Gerenciales Participativas.

Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆☆☆ **Juego de Herramientas del Manejo de Cuentas Internas.** Fue desarrollado por CRS como parte de una donación de SEEP y es un juego de herramientas comprensivo para crear los sistemas más importantes de un banco comunal. Se pueden conseguir copias del documento en inglés, francés, o español en www.mip.org

☆☆☆☆☆ **CRS Cambodia Village Banking Manual**, fue desarrollado por CRS en Camboya. La guía explica la formación de los grupos, la garantía del grupo y como manejar la morosidad. Los programas de CRS pueden conseguir una copia del borrador en: mu@catholicrelief.org

El Cuarto Principio

Utilizar Prácticas Gerenciales Participativas

Una de las claves de la Doctrina Social Católica es el principio de subsidiaridad. La subsidiaridad llama a que las decisiones apropiadas se tomen en los niveles apropiados. "No deje que se haga en ningún nivel más alto de una organización lo que se puede hacer en un nivel más bajo".¹⁹ El principio es muy democrático: se busca capacitar justamente a las personas de todos los niveles, incluyendo a las que trabajan en las instituciones rurales y a los individuos servidos por estas instituciones.

En microfinanzas buscamos fomentar la plena participación de toda la comunidad como una expresión de la subsidiaridad. De hecho, la gerencia participativa forma parte de la estructura de los bancos comunales. Sus miembros toman decisiones claves con respecto a los préstamos, los nuevos miembros y el manejo de los ahorros del grupo. Sin embargo, la gerencia participativa es más que un factor implícito en la realidad de los modelos de crédito, ésta puede ser esencial en las etapas de diseño, implementación y evaluación del programa.

La Etapa de Diseño del Programa

Cuando una comunidad local se involucra en el diseño del programa, se

¹⁹ Quadragessimo Anno (Después de Cuarenta Años): Sobre la Reconstrucción Social. Encíclica del Papa Pío XI promulgado el 15 de mayo de 1931.



UN CASO EJEMPLAR

Diseño Participativo del Programa

En Homa Bay, Kenya, nuestro socio cree que el Diagnóstico Rural Participativo es demasiado importante como para no ser usado en todas las comunidades. El equipo dice que a largo plazo el DRP incrementará la sustentabilidad. Las comunidades con buenas prácticas de DRP antes de iniciar el programa, requerirán luego menos tiempo al equipo y serán más eficientes a largo plazo. Homa Bay utiliza una gran variedad de herramientas entre las cuales se incluyen: un cuadro que muestra todas las actividades realizadas durante las 24 horas del día de una familia con el propósito de identificar la labor excedente; un análisis de riqueza para obtener el perfil de las personas más pobres de la comunidad; algunos mapas del pueblo para identificar donde viven los más pobres; y un análisis de las tendencias empresariales y temporales con el fin de ayudar a los microempresarios a seleccionar las actividades más lucrativas.

asegura que el estudio de mercado sea sólido, que se desarrolle un producto atractivo y que el programa gane un fuerte apoyo desde el inicio. El Diagnóstico Rural Participativo (DRP) es una técnica para recolectar información al nivel local y es una herramienta excelente para usar en las etapas tempranas del diseño del programa.

También se pueden adaptar las herramientas del DRP a las zonas urbanas. Estas técnicas son importantes para determinar si las prácticas de microfinanzas se adaptan a la estructura de la comunidad. Aunque el DRP es excelente para determinar las características generales de las comunidades y contribuye mucho al diseño inicial del programa, la mayoría de los programas encuentran que es muy costoso para utilizarse en todas las comunidades.

Durante la etapa de implementación, la participación de la comunidad inspira acciones creativas. Sus miembros pueden convertirse en personal de la institución social, quienes en conjunto aportan muchas ideas para servir mejor a los clientes. La participación de todos los sectores de la comunidad, incluyendo al sector religioso, puede mejorar la calidad del programa y expandir la proyección externa para llegar a más clientes y a miembros más pobres.

Monitoreo y Evaluación

Muchas veces, los procedimientos de monitoreo y evaluación requieren encuestas y recolección de datos. El equipo y las comunidades suelen quedar al margen del proceso, mientras que los consultores externos determinan la calidad del programa. Para corregir este defecto y a la vez mejorar la transparencia de las normas de calidad del programa de microfinanzas de CRS, se ha desarrollado y puesto en marcha un sistema para evaluar y acreditar las capacidades organizativas de los socios. La Alianza MAGI (Alianza Microfinanciera para el Impacto Global) promueve la participación del personal de las organizaciones sociales en los equipos de acreditación que evalúan a los demás socios. Utilizando una herramienta estandarizada, los miembros evalúan y califican las fortalezas y

las debilidades del socio evaluado. La información recolectada por medio de este proceso permite que CRS y sus socios diseñen planes adecuados de asistencia técnica para ayudar a mejorar las capacidades institucionales. Involucrar personal de CRS y de las organizaciones socias donde sea posible, en vez de contratar a consultores externos, permite que CRS y sus socios crezcan y aprendan juntos.

Práctica de los Principios

Se involucra a los clientes y al personal cuando sea posible en el diseño del programa y en las actividades de implementación y evaluación.

Se escucha más de lo que se habla. No hay que preocuparse tanto por los datos de las encuestas formales, sí por lo que los clientes, el personal y los socios dicen que quieren.

Se utilizan las herramientas y los métodos en una manera inteligente para asegurar que la estructura sea participativa. Se pone atención en los costos para balancear la sustentabilidad y la participación.

Se participa en la alianza MAGI trabajando como voluntarios en equipos de acreditación y preparando a las organizaciones socias para la acreditación.

Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆☆☆ **La Parte del Personal: Consejos prácticos para motivar los clientes y el personal en el campo de microfinanzas**, de Susan Gibson, Catholic Relief Services, 2000. La Parte del Personal da buenos consejos sobre el reconocimiento de los clientes sobre como brindar buenos servicios, estudio de mercado, capacitación del personal, desarrollo de equipos y mucho más.

Para solicitar una copia, comuníquese con: MU@catholicrelief.org

☆☆☆ **Rapid Rural Appraisal and Participatory Rural Appraisal**, de Karen Schoonmaker-Freudenberger, Catholic Relief Services, 1999. Esta guía comprensiva para los DRP incluye algunas secciones sobre las microfinanzas y podría ser modificado para la identificación de los clientes. Se puede conseguir en la dirección de web:

www.catholicrelief.org/what/overseas/rrrmanual/

El Quinto Principio

Invertir en Escala y Autosuficiencia

Escala y autosuficiencia son la base del éxito en microfinanzas. Si los socios no sirven a muchos clientes (o sea, no logran la "escala" adecuada) o si no pueden cubrir los costos (o sea, no logran la autosuficiencia) los programas no cumplirán con la misión de proveer servicios permanentes a los más pobres. Los programas grandes y lucrativos son el primer paso para la creación de instituciones financieras sostenibles.

¿Por Qué la Escala?

La escala tiene un doble significado: alcanzar a muchos clientes y lograr un crecimiento financiero estable y sano. Se supone que llegar a muchos clientes significa hacerlo en un área geográfica concentrada. Lograr escala ofrece las siguientes ventajas:

Permite que los programas logren ser eficientes. Los programas pequeños tienen un costo alto por cliente servido. Los programas grandes son capaces de distribuir sus costos en muchos clientes.

Reduce la necesidad de cobrar altas tasas de interés. Muchas veces, los programas pequeños deben cobrar tasas muy altas para cubrir los costos por las razones mencionadas antes. El lograr escala permite que los programas cobren tasas razonables.



UN CASO EJEMPLAR

Escala en Camboya

En diciembre de 1996, un programa relativamente nuevo de microfinanzas de CRS en Camboya brindaba servicios a casi 2.000 clientes. Al final de año 1999, los servicios de microfinanzas de CRS en ese país se habían extendido hasta alcanzar a casi 30.000 clientes. Los beneficios de este incremento en la escala han sido muy significativos. Debido a la mejor eficiencia de los servicios, el 100% de los costos operativos están cubiertos por los ingresos de los intereses. A su vez, la tasa de interés cobrada sobre los préstamos se mantiene muy por debajo de las tasas exigidas por los prestamistas locales. Pero tal vez el factor más importante en términos de sustentabilidad en el largo plazo es el hecho de que CRS en Camboya está consolidando sus operaciones microfinancieras bajo el control de una única institución. Adicionalmente, para incrementar las ganancias anticipadas de eficiencia operativa, esta estructura mejorará el desarrollo y retención del personal porque éste ve las posibilidades de empleo en el largo plazo y la posibilidad de ascensos.

Da a los programas más posibilidades de alcanzar a los pobres. Cuanto más clientes sean servidos, más probabilidad existe de que se alcancen a los más pobres, siempre y cuando los métodos utilizados para identificar a la población meta y para el diseño del producto sean los apropiados.

Ofrece al personal una vía profesional. Los programas pequeños reprimen el crecimiento del personal que busca oportunidades profesionales. Los programas grandes retienen a los empleados buenos porque les ofrece niveles para ascender y nuevas habilidades a aprender.

Mantiene vital la institución de microfinanzas. El crecimiento dinámico mantiene activo al personal que debe constantemente mejorar los sistemas y ser innovativo para servir mejor a los clientes y fortalecer a la institución en general.

Se planifica para alcanzar a 1.000 clientes en el primer año de operaciones del socio.

En el término de tres años, se planifica para alcanzar a por lo menos 4.000 clientes a través de una organización socia.

Se asegura que haya suficiente personal para organizarlo en equipos y lograr las metas anteriores. Cuatro o cinco promotores de crédito es una buena base para el equipo de un nuevo programa de microfinanzas.

¿Por Qué la Autosuficiencia?

La autosuficiencia implica que una organización socia puede cubrir los costos con los intereses de los clientes. Cubrir los costos produce muchos beneficios.

La autosuficiencia permite que los socios sostengan las operaciones sin necesidad de un subsidio externo. Esto permite que los demás socios de CRS en otros sectores tengan acceso a los subsidios para apoyar a los programas

importantes que no se pueden sostener solos.

La autosuficiencia da a los socios el acceso a formas más comerciales de capital para financiar la expansión.

Es más probable que los prestamistas comerciales, quienes son responsables socialmente, presten fondos a los socios autosuficientes y no a los que dependen de subsidios operativos.

La autosuficiencia ofrece un sentido de seguridad al personal y a los clientes. Los socios que son capaces de cubrir los costos crean un sentido de estabilidad y permanencia que sirve para retener a los clientes y al personal.

Práctica de Principios en Autosuficiencia

Se intentan cubrir los costos variables y directos inmediatamente. Se cubren los costos de fondos prestados, que incluyen los costos de fondos no subsidiados y el costo de inflación. También se cubren los costos de los promotores de crédito, de la morosidad y de la pérdida anticipada de préstamos. Se debe definir el precio de los préstamos que permite cubrir estos costos.

Se intentan cubrir los costos fijos y semi-variables dentro de tres a siete años, dependiendo de los planes de expansión. Se cubren los costos operativos, incluyendo los costos del personal administrativo y de supervisores, el alquiler, la depreciación y otros gastos operativos.

Si en el inicio las tasas de interés son altas para ayudar a cubrir los costos, éstas se deben bajar una vez que se logre el punto de equilibrio entre ingresos y gastos, y los costos estén cubiertos.

Momentos de Inversión Críticos

Muchos programas reflejan un mismo patrón de crecimiento. Tienen la tendencia a alcanzar ciertos niveles a partir de los

Etapas claves de crecimiento	Inversiones típicas
Diseño inicial del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan para servicios que es geográficamente centrado y que incluye un análisis del mercado. • Inversión en 4 a 5 funcionarios y capacitación. • Inversión en transporte de bajo costo. Sistemas Manual Manuales. • Plan para la permanencia (Ver el Sexto Principio).
1,000 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal adicional y supervisión entre equipo Promover oficiales de crédito buenos. • Inversiones adicionales en el equipo, los vehículos, y la apertura de nuevos sucursales.
3,000 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información computarizado. • Capacitación gerencial. • Capacitación en como "manejar el crecimiento". • La planificación estratégica. • Inversión en sistemas internos de auditoría.
5,000 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en las destrezas para la transformación en una institución especializada. • Exponer los gerentes a los programas crecientes. • Capacitación para manejar varios niveles de per. • Investigar los planes para la transformación.
10,000 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en un plan de transformación en una institución financiera formal (si es apropiado). • Invertir en SI que puede registrar los ahorros y reportar a los reguladores si se hace necesario. • Más inversiones en la gerencia y en como se debe manejar el crecimiento.
20,000 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Más de lo mismo, estrés sistemático real puede ocurrir en esta etapa.

cuales no pueden crecer más. Cuando llegan a estos niveles es posible que el programa decaiga o que se desintegre completamente. Los líderes de los programas deben planificar estos niveles tope y estar listos para invertir en el personal, las estructuras y los sistemas que permitan pasar a una nueva etapa con seguridad. Las Etapas Claves de Crecimiento y las Inversiones Típicas incluidas en ellas están indicados en el cuadro.

Prácticas de Principios en Inversión en Programas

Se invierte desde el principio antes de que empiece un programa, en los estudios del mercado, en el diseño del programa, en personal excelente, y en capacitación para alcanzar rápidamente una escala adecuada y mantener un crecimiento vital.

Hacer inversiones sustanciales en los momentos de expansión críticos. Se invierte en más personal, en sistemas mejorados, capacitación, alianzas estratégicas y en consultorías importantes.

Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆ **An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations**, de Elaine Edgecomb y James Cawley, La Red de SEEP, 1993. Un viejo amigo con muchos capítulos relevantes. Todavía una buena referencia. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆ **Banking Services for the Poor: Managing for Success: An Expanded and Revised Guidebook for Microfinance Institutions**, por Robert Peck Christen, 1997. Un resumen comprensivo del manejo financiero. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆☆ **Financial Ratio Analysis for Microfinance Institutions**, por la Red SEEP/Calmeadow. Un buen resumen de 16 relaciones clave en microfinanzas. Lo acompaña una guía de capacitación que contiene estudios de caso. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆☆ **MICROFINANCE HANDBOOK: An Institutional and Financial Perspective (Sustainable Banking with the Poor)**,

por Joanna Ledgerwood, El Banco Mundial, 1999. Un buen resumen comprensivo de todos los aspectos relevantes para la creación de una institución sostenible. Para solicitarlo comuníquese con:

www.worldbank.org/html/extpb/abshtml/14306.htm

El Sexto Principio

El Plan para la Permanencia

Con el desembolso de un préstamo comienza una relación a largo plazo, que no significa una única transacción. El cliente devuelve el préstamo y el prestamista recolecta los pagos a lo largo del tiempo. En los bancos comunales, prometemos que si un cliente y sus compañeros pagan a tiempo, cada uno puede recibir otro préstamo. Decimos al cliente que si pone de su parte, puede utilizar los servicios financieros indefinidamente. Es una promesa sin fin.

Para cumplir esta promesa, nosotros y las organizaciones socias hemos buscado maneras de servir mejor al cliente en el largo plazo. Aunque sabemos que algunos clientes irán a buscar crédito a otras fuentes, la gran mayoría de ellos no serán clientes atractivos para un banco comercial. Los préstamos que requieren son demasiado pequeños y los costos de las transacciones demasiado altos. Entonces, ¿qué hacemos con la gran cantidad de clientes que nunca calificarán para conseguir fondos comerciales?.

Para contestar la pregunta, debemos cambiar nuestra percepción de las microfinanzas. En vez de pensar en términos de un proyecto con un comienzo y un fin, debemos ver a las microfinanzas como una fuente de recursos que fluye hacia los clientes más pobres.

Desde el inicio de un programa de microfinanzas, pedimos a los socios y a los asesores técnicos que analicen las posibilidades de permanencia. Si transformamos a los proveedores de servicios de microfinanzas en instituciones financieras permanentes, cumplimos con la meta de capacitar a los pobres que trabajan por cuenta propia, especialmente mujeres, para su acceso a servicios financieros duraderos.

Estrategias para la Permanencia

Podemos utilizar muchas estrategias para avanzar hacia la meta de permanencia. Podríamos ayudar a los socios a crear



CASOS EJEMPLARES

Se Planifica Para la Permanencia

CRS en Camboya presta directamente a los clientes por medio de las sucursales, pero también asiste a las organizaciones de socios locales con sus actividades microfinancieras. Juntos se acercan a la meta de 30.000 clientes y varias organizaciones están discutiendo las posibilidades de consolidar las actividades en una institución microfinanciera nueva (IMN). Para guiar el proceso de la creación de una institución, CRS ha creado un grupo asesor de transición que está compuesto de personal clave de CRS de la región del sudeste asiático, y a los miembros importantes de las comunidades bancarias y legales de Camboya.

CRS en Armenia había extendido servicios de crédito a 1.000 clientes cuando apareció la oportunidad de transferencia al medio local a través de la organización Save the Children. Esta organización internacional había creado una IMF que estaba calificada para manejar las actividades microfinancieras de CRS. CRS ya ha transferido la base de clientes, el personal y la cartera a la nueva IMF llamada Kamuri Microfund. CRS mantendrá dos representantes en la junta directiva durante seis años. Este nueva IMF puede beneficiarse de las fortalezas de CRS y Save the Children.

instituciones especializadas derivadas de sus diversas actividades de desarrollo, ayudar a los socios a consolidar las actividades microfinancieras en una única entidad capaz de brindar servicios al nivel nacional, o establecer fuentes permanentes de capital para las instituciones para apoyar su estabilidad y su crecimiento. Las siguientes son sólo unas pocas alternativas para promover la permanencia.

Al nivel de socio. Los socios interesados en crear instituciones especializadas pueden intentar desarrollar compañías con fines de lucro donde el socio juegue un papel clave como actor y miembro de la junta directiva. También podrían crear una ONG independiente. Una revisión legal siempre ayuda a determinar la estructura que será más ventajosa en términos de los impuestos y la más favorable para preservar la misión de alcanzar a los más pobres.

Al nivel de CRS. En algunos países, CRS ha brindado servicios financieros directamente a los clientes. Esta actividad ha derivado de dos situaciones: 1) no hemos identificado a los socios apropiados para llevar a cabo el servicio, o 2) los servicios han requerido que CRS tome un papel más directo en la creación de una institución financiera. Si CRS está directamente involucrado en la provisión de los servicios financieros, hay tres opciones para transferir los servicios al medio

local. Primero, CRS puede transferir su cartera de clientes a una organización o institución existente interesada en la misma. Segundo, CRS puede crear una institución nueva para manejar los servicios de microfinanzas. Tercero, CRS puede ayudar a consolidar varias carteras en una única institución local.

Instituciones mayoristas. CRS y sus socios podrían examinar la posibilidad de establecer una compañía de inversiones para extender fondos de préstamos a los socios locales, y así ofrecer los fondos en forma de préstamos, garantías, o inversiones patrimoniales.

Nuestro Rol en la Transformación

Cuando elaboramos un plan ético para la supervivencia permanente de una institución microfinanciera, debemos considerar nuestro rol en el proceso. Durante la expansión de una institución social, CRS podría tener diferentes responsabilidades según la necesidad institucional y las condiciones locales. Aunque toda la Doctrina Social Católica se aplica a nuestras prácticas, cuatro principios podrían ser muy significativos en la evolución de la transformación de un programa de microfinanzas: la gerencia, la solidaridad, la subsidiaridad y el bien común.

Debemos balancear estos diferentes principios según la etapa de crecimiento de la institución. Al inicio, la gerencia puede ser lo más importante. Mientras crece la organización, puede ser que los inversionistas locales quieran que CRS siga involucrado como un indicador de solidaridad. Pero cuando la organización madura, la subsidiaridad juega un papel crítico.

Las instituciones creadas por CRS deben tener una estructura de pertenencia que refleje a los diversos actores. La institución incluirá el grado adecuado de pertenencia y compromiso de la Iglesia Católica local. CRS debe producir una estrategia clara de localización de nuestra inversión y compromiso. Como política, nuestras responsabilidades de financiamiento, asistencia técnica, y dirección se transferirán progresivamente a los socios locales. La noción del bien común es la base de todas las etapas.

CRS ha expresado este principio comprometiendo a los importantes actores políticos y gubernamentales en el desarrollo de nuevas leyes que favorezcan a las microfinanzas.

La Importancia de un Plan

Un concepto clave en el "Plan de Permanencia" es la creación de un plan de negocios por escrito. El plan funciona mejor cuando todos los actores han podido participar en la generación de las estrategias generales. El plan debe incluir elementos estratégicos, operativos y financieros. De igual importancia, éste debe estipular una estrategia razonable para delegar a las organizaciones locales y a los individuales la propiedad de CRS y cualquier forma de control en la junta directiva.

Práctica de Principios

Se trabaja con los socios antes de iniciar un programa, para asegurar que existe una visión de permanencia en el plan.

Se asegura que a lo largo del tiempo se transfiera a los actores locales cualquier responsabilidad directa de CRS. Se trabaja para balancear la necesidad de estabilidad de la organización y el principio de subsidiaridad.

Se involucra a los actores claves de los sectores políticos y gubernamentales en la elaboración de leyes que favorezcan la formación de instituciones microfinancieras fuertes.

Se trabaja con los socios en el uso de modelos de planificación para crear un plan de negocios profesional.

Herramientas y Recursos Recomendados

☆☆☆ **Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook**, de Tony Sheldon y Chuck Waterfield, CGAP. Se está revisando para hacerlo más amigable al usuario. Una herramienta comprensiva de análisis con guía (modelo en Excel en disco). Se puede conseguir en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆☆ **Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions, Occasional Paper No. 4**, de Anita Campion y Victoria White, Microfinance Network, 1999. Un marco y estudios de caso muy útiles para guiar las instituciones en transformación. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆ **Regulation and Supervision of Microfinance Institutions, Occasional Paper No. 1**, de Shari Berenbach y Craig Churchill, Microfinance Network. Un marco y estudios de caso muy útiles para guiar las instituciones en transformación. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆ **Regulation and Supervision of Microfinance Institutions, Occasional Paper No. 2**, Craig Churchill. Microfinance Network. Un marco y estudios de caso muy útiles para guiar las instituciones en transformación. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

☆☆☆ **Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions, Occasional Paper No. 3**, de Anita Campion y Cheryl Frankiewicz, Microfinance Network, 1999. Consejos muy útiles para la creación y el manejo de una junta directiva. Se consigue en PACT publications: www.pactpub.org

Pensamientos Finales

Este documento es un primer esfuerzo para definir nuestros principios en microfinanzas a la luz de los valores enraizados en la Doctrina Social Católica. Se debe destacar una diferencia. La Doctrina Social Católica representa los valores centrales de CRS. Estos valores son duraderos y de una naturaleza esencial, y nos guían para alcanzar nuestra misión, elegir nuestras estrategias y crear políticas.

Nuestros principios en microfinanzas se basan en estos valores, pero también reflejan nuestra experiencia y las lecciones específicas de microfinanzas. Estos principios expresan cómo creemos que podemos cumplir mejor con los valores de la Doctrina Social Católica en un momento dado.

En la medida en que nuestra experiencia en microfinanzas se acumula junto a nuestras lecciones colectivas podemos tomar la decisión de modificar nuestros principios. De hecho, ya lo hemos hecho. Por ejemplo, los principios desarrollados en el 1997 no incluían "Planificar para la Permanencia". Decidimos añadir este principio para asegurar que cumplimos con la naturaleza de largo plazo de los servicios financieros para los pobres. El principio parecía importante a la luz de los valores de dignidad humana, el uso adecuado de los recursos, solidaridad y bien común.

Habiendo expresado esto, pensamos que esta guía será un documento vivo para ser modificado y mejorado en cuanto ganemos más experiencia. En la medida de lo posible, esta guía reflejará la naturaleza práctica de lo que hacemos, procurará reconciliar y a la vez ser un reto a la conveniencia de nuestras prácticas dentro del contexto de los valores centrales de Catholic Relief Services.



Catholic Relief Services
209 W. Fayette Street
Baltimore, MD 21201