

Coady International Institute/Ford Foundation

Estudio comparativo de instituciones de propiedad de sus miembros (MOIs) que ofrecen servicios financieros en áreas rurales remotas

Alianzas y Redes de Instituciones de Propiedad de sus Miembros en Áreas Rurales Remotas

Malcolm Harper

**COADY**  
INTERNATIONAL INSTITUTE  
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

con financiamiento de **FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Diciembre 2007

## ALIANZAS Y REDES DE INSTITUCIONES DE PROPIEDAD DE SUS MIEMBROS EN ÁREAS RURALES REMOTAS<sup>1</sup>

Hace unos años conocí un grupo de mujeres en una comunidad cerca de Nizamabad, en el estado de Andhra Pradesh en India. Eran miembros de grupos de autoayuda (self-help groups – SHG), promovidos por la ONG que había organizado nuestra reunión. A estos grupos, cada uno con alrededor de quince miembros, les había ido bien. Las mujeres habían ahorrado regularmente todos los meses, y luego los grupos habían sacado préstamos de sucursales cercanas de bancos comerciales. Todos los miembros que lo hubieran querido habían sacado préstamos, y todos estaban muy conformes.

Sin embargo, la reunión no era sobre los SHG; era sobre las ‘MACS’ (Sociedades Cooperativas de Ayuda Mutua), una nueva entidad cooperativa que las mujeres habían formado recientemente con la ayuda de la ONG. Esta era una institución de propiedad de sus miembros (member-owned institution – MOI) de ‘segundo nivel’, de propiedad de los SHG. Su principal objetivo era sacar grandes préstamos de instituciones microfinancieras (IMF) como la institución en la que yo estaba participando, para más tarde re-prestar a los grupos que otorgarían préstamos a sus miembros individuales. La idea era que con el tiempo los grupos remplazarían sus préstamos de bancos con dinero de las MACS.

Pregunté qué tasa de interés el grupo de autoayuda le pagaba a las MACS; 1,5% mensual, me dijeron, o 18% anual. Luego pregunté cuánto le estaban pagando los grupos a los bancos; 1%, me dijeron, o 12% anual. En ambos casos, ellos mismos le pagaban 2% mensual a su SHG; esto implica que la ganancia del grupo se dividía por dos cuando sacaban préstamos de la MACS en vez del banco.

Estaba sorprendido. Les pregunté ¿por qué preferían a las MACS en vez de los bancos? ¿Los bancos no estaban dispuestos a otorgarles préstamos o era difícil conseguir préstamos? ¿O estaban muy lejos de sus casas las sucursales de los bancos? ‘Ay no’, me dijeron, ‘la oficina de la MACS está más lejos, y el gerente del banco quiere dar más préstamos. Preferimos la MACS porque es nuestra.’

Intenté descubrir cuáles eran las diferencias que implicaba el hecho que los miembros fueran los propietarios. Indiqué que la ganancia que lograba el grupo de autoayuda de hecho era para ellos, ya que no tenían gastos y todo se utilizaba para aumentar los fondos de su propio grupo. Sin embargo, las MACS debían cubrir sus gastos. Había que pagar el salario del secretario y había que pagar el alquiler de la pequeña oficina. De hecho, la MACS le estaba pagando 15% a nuestra IMF por sus grandes préstamos y a penas cubría los gastos.

Nuevamente pregunté, ¿no sería mejor sacar préstamos del banco para que los grupos puedan tener dinero por un menor costo y puedan retener todas las ganancias? ‘No,’ me dijeron, ‘la MACS es propiedad nuestra’. Quizás de los dos lados se perdió parte de la conversación, ya que estábamos hablando mediante un traductor, pero los compañeros de trabajo que hablaban inglés y telugu me garantizaron posteriormente que había entendido bien. Las mujeres pensaban que la propiedad era más importante que la economía.

---

<sup>1</sup> El autor agradece a la evaluadora de documentos Ursula Kraus-Harper.

Debido a esta experiencia y muchas otras de esta índole, admiro y desprecio las MOI y las federaciones y redes con las que forman alianzas. Este estudio ayudó de algunas maneras a clarificar mis propias opiniones. Espero que sea de la misma utilidad para los lectores.

### ***El objetivo y características de las instituciones de propiedad de sus miembros***

Las MOI pueden crear alianzas o redes de tres maneras. Pueden hacerlo directamente con proveedores de insumos del mercado, o con bancos comerciales para tener acceso a la liquidez, o con una empresa consultora para obtener acceso al apoyo técnico. Pueden crear o afiliarse a una estructura de segundo nivel como una federación, red o ápex, y quizás tengan vínculos con entidades que apoyan o regulan MOI, tales como ONG o agencias gubernamentales. Las MOI pequeñas, sobre todo aquellas que operan en áreas remotas, pueden necesitar alisarse con otras instituciones que sirvan de intermediarias financieras, o para obtener servicios no financieros como consultoría o desarrollo de capacidades. O quizás se interesen en formar alianzas con entidades de niveles ‘más elevados’ con propósitos regulatorios, o porque forman parte de una estructura cooperativa de múltiples niveles.

Los resúmenes de los siete estudios de caso se encuentran en el apéndice de este documento. Cinco de estas MOI locales primarias, los SHG en Bengala Occidental y Andhra Pradesh en India, algunas asociaciones comunitarias de ahorros y préstamos (VSLA) en Níger, las MC2 en Camerún, y una cooperativa rural en Mixtlán en México tienen estrechos vínculos con otros grupos de grupos secundarios de un nivel ‘más elevado’, o con otro tipo de entidades, con el propósito de ayudar a que sus miembros cumplan los objetivos por los cuales comenzaron a participar en el grupo primario.

Las otras dos MOI no tienen vínculos muy estrechos. La LPD de Muntigunung (*Lembaga Perkreditasi Desa*) en Bali es en sí una institución apoyada por el gobierno, y por lo tanto tiene algunos vínculos de supervisión y finanzas con entes del gobierno local, pero estas relaciones son para el refinanciamiento y la regulación formales más que para la membresía o relaciones comerciales. La Cooperativa Jardín Azuayo en Ecuador es una entidad auto-suficiente de gran tamaño con sucursales semi-autónomas pero no tiene vínculos particularmente estrechos con MOI de segundo nivel ni con comercios privados o entes gubernamentales. Estas dos últimas MOI pueden tomar préstamos o depositar fondos en bancos, o llevar a cabo otras transacciones inter-institucionales, pero las relaciones no son tan estrechas y no son con instituciones que puedan ser controladas por ellas o de su propiedad. El objeto de este documento es examinar si estos vínculos estrechos cumplen su objetivo, si los costos de formar y mantener la alianza son mayores o menores que los beneficios que brinda la alianza.

Las alianzas se pueden realizar con MOI secundarias de mayor nivel, o con negocios privados, ONG, entes gubernamentales, o bancos, que lógicamente también pueden ser propiedad de intereses privados, de cooperativas o del gobierno. Nuestros siete casos incluyen ejemplos de todas estas situaciones, si definimos cualquier tipo de relación interinstitucional como ‘alianza’. Si al utilizar este término nos referimos a relaciones más estrechas y permanentes, las cuales son posibles tanto entre negocios privados como MOI, por ejemplo entre un productor y un proveedor único, o entre quien otorga y recibe una concesión, entonces el total de los cinco casos de alianzas estrechas son entre MOI de nivel primario y secundario.

La palabra ‘red’ también se utiliza en algunos de los casos, en particular para describir el agrupamiento de VSLA que CARE ha promovido en Níger. Esta agrupación en Níger, sin embargo, no es tan sólo un medio para el intercambio de información o para consolidar los intentos

individuales en busca de cambiar políticas, como lo son muchas asociaciones. Intermedia en los ahorros del grupo, y en general actúa como cualquier federación de cooperativas de segundo nivel. Por esa razón la hemos tratado como tal.

Las cinco MOI estrechamente vinculadas están vinculadas a otra MOI. Se debe mantener la alianza financieramente, pero también mediante otras formas que llevan tiempo e implican riesgos. Los miembros, ya sean individuales o grupos primarios, deben brindar capital de riesgo para las MOI secundarias. La definición legal de esto puede considerarse como patrimonio neto, o se pueden utilizar los ahorros de los miembros como capital de riesgo, el cual se puede retirar únicamente cuando un miembro se retira, a veces sin interés, o puede perderse directamente. Intentamos evaluar el costo total de este tipo de alianzas, y ubicarlo en relación a los beneficios que se reciben.

Las entidades de grupos también requieren lealtad. Los miembros a veces deben utilizar sus servicios, mismo si existen proveedores alternativos que serían preferibles. También requieren tiempo y atención y los miembros deben participar en la gerencia, ya que son los propietarios de la entidad, aunque sea de manera remota. Este tiempo, al igual que el tiempo que requieren las reuniones, por lo general no está remunerado. Es posible que los costos directos de los servicios que se brindan sean menores a los de otros proveedores de servicios, pero las debilidades que en general se asocian con las entidades cooperativas pueden sobrepasar esta ventaja.

La siguiente tabla presenta un resumen de las características y origen de las alianzas y los tipos de instituciones que participan.

**Figura 1: Origen y características de las relaciones en alianzas**

	<b>PACS Purulia</b>	<b>MACS Andhra Pradesh</b>	<b>VSLA Níger</b>	<b>Mixtlán México</b>	<b>MC2 Camerún</b>	<b>LPD Indonesia</b>	<b>Jardín Azuayo Ecuador</b>
<b>Iniciador de la alianza</b>	MOI secundaria	MOI secundaria	ONG promotora	MOI primaria	Banco y ONG promotoras	No hay alianza estrecha, se utiliza el banco gubernamental	No hay vínculo estrecho
<b>Características de la/s institución/es aliada/s</b>	MOI secundaria	MOI secundaria	MOI secundaria	MOI secundaria	MOI secundaria	Gobierno	Compañía privada para remesas
<b>Fortalezas de la alianza</b>	Débil	Débil	Débil	Sólida	Sólida	Muy débil	Sólida

También hay otros costos. Cualquier negocio puede fracasar, pero la trayectoria de las MOI en este sentido en general es peor que la de los negocios privados. Los miembros de las entidades en nuestros estudios de caso eligieron tomar estos riesgos, con buenas razones, pero sus alianzas a MOI de segundo nivel implican un nivel de riesgo más alto. Esto ocurre por razones obvias; a los grupos, inevitablemente, les toma mucho tiempo llegar a decisiones, a menudo las tareas no se llevan a cabo debido al problema del ‘burro de la comunidad’; todos piensan que darle de comer es la responsabilidad del otro. Es difícil conseguir gerentes bien capacitados y honestos porque los miembros no están dispuestos a pagarles a los empleados más de lo que ellos mismos pueden ganar, y porque los gerentes no tienen la motivación personal que le da fuerza a una empresa individual.

A pesar de todos estos costos, la totalidad de los miembros de estas MOI primarias se sumaron a los grupos de manera voluntaria, y en cinco de los siete casos los grupos se han sumado a grupos secundarios, o grupos de grupos. Quizás no haya alternativa, en particular para las personas en áreas

rurales, o quizás los beneficios sobrepasan los costos. Nuestro objetivo es utilizar estos estudios de caso para intentar determinar si estas alianzas valen la pena.

Se podría decir que el mercado es quien lo va a decidir. Las personas no van a sumarse o quedarse en grupos, ni los grupos primarios van a mantener alianzas con grupos secundarios, a menos que ellos mismos creen que vale la pena hacerlo. Desafortunadamente, a veces puede ser necesario dudar de las decisiones de los miembros. Es posible que no cuenten con toda la información necesaria para optar por alternativas, o puede que gobiernos, políticos, ONG o agencias donantes con buenas o malas intenciones los hagan llegar a conclusiones erróneas, al promover empresas de grupo por diferentes razones.

Hay razones particulares por las que MOI primarias y secundarias pueden representar un valor particular para las personas en áreas remotas alejadas del resto de la sociedad debido a razones geográficas, sociales u otras, pero también hay desventajas. Quizás ya existan proveedores alternativos privados de mercado, o quizás la institución de grupos está asfixiando a negocios privados en potencia, al ocupar el espacio institucional que ellos ocuparían. A cada alianza y a cada institución secundaria que participa en la alianza, le haremos una serie de preguntas. Si las preguntas no obtienen respuestas favorables, no se debería fomentar que otras MOI primarias sigan ese ejemplo.

El éxito de toda alianza depende en parte del momento, características y orígenes de la relación. ¿La alianza fue iniciada por el participante primario o secundario, o por terceros? ¿La institución secundaria existe sólo para brindarles servicios a las MOI primarias de este tipo o forma parte de un conjunto más amplio de miembros?

Las alianzas y redes también difieren en cuanto a los servicios que brindan. La Figura 2 brinda un resumen de los servicios que brindan diferentes fuentes a las siete MOI. Estos se describen en más detalle en las breves descripciones de cada estudio de caso que se encuentra a continuación.

La MOI secundaria u otro socio puede brindar una intermediación financiera directa a sus socios primarios mediante los ahorros y crédito y el acceso a fondos externos adicionales. Pueden colaborar en el desarrollo de capacidades y brindar cierto tipo de supervisión para garantizar la seguridad financiera de los grupos primarios, y pueden ayudar a ‘empoderar’ a los grupos primarios y a sus miembros. Lógicamente todas estas relaciones son de doble vía en el sentido que ambos socios deben salir favorecidos, pero lo que nos concierne aquí son los servicios que se brindan a los socios de parte de las MOI primarias en las alianzas.

**Figura 2: Servicios brindados por alianzas**

	SHG con PACS, Purulia, Bengala Occidental, India	SHG con MACS Andhra Pradesh, India	VSLA Níger con 'redes' promovidas por CARE	Mixtlán México con UNISAP	MC2 Camerún (vínculos previos con bancos y ONG)	'Alianzas' de LPD de Muntigunung Indonesia con banco de desarrollo del gobierno y agencia de la regencia	Jardín Azuayo Ecuador
<b>Ahorros</b>	Sí, pero flexibilidad limitada y sin seguro	No	Sí, obligatorio	Sí	Sí	No	n/a
<b>Préstamos</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí, con seguro y muy limitado	n/a
<b>Desarrollo de capacidades</b>	Sí, un poco	Sí	Sí	Sí	Sí	Un poco, vinculado a la supervisión	n/a
<b>Supervisión</b>	No	No	No	Sí	Sí	Sí	n/a
<b>Empoderamiento</b>	Indirectamente, mediante grupos de partidos	Sí	No	Sí	Sí	No	n/a

***Preguntas a hacer sobre alianzas y sobre todas las MOI que tengan alguna alianza***

Por lo tanto clasificaremos las alianzas y redes en cuanto a sus orígenes y las características de su relación y los servicios que brindan, e intentaremos juzgar el nivel de éxito de la alianza haciendo cinco preguntas básicas sobre el tema.

1. ¿Ayuda a la MOI a alcanzar la viabilidad financiera al reducir los costos y/o aumentar los ingresos netos?
2. ¿Le ayuda a la MOI a brindar servicios de mayor calidad o en mayor cantidad?
3. ¿Le ayuda a la MOI, o a otros que quizás empiecen a lograr una más amplia cobertura, a llegar a más gente?
4. ¿Le ayuda a la MOI a lograr una cobertura más profunda para llegar a gente más pobre?
5. ¿Mejora la gobernabilidad de la MOI?

Debido a que todas las instituciones de 'nivel más elevado' con las que cinco de las MOI de los estudios de caso han formado alianzas también son MOI, se deben hacer algunas preguntas adicionales. Las versiones anteriores de estas preguntas se habían utilizado para evaluar las federaciones de grupos de autoayuda en India. Las preguntas adicionales son las siguientes:

1. ¿Existen proveedores alternativos y preferibles, o se podría reformar las instituciones existentes para que sean mejores fuentes de servicios para las MOI primarias en vez de las nuevas MOI secundarias?
2. Las empresas de grupos secundarios son 'intermediarias', un nuevo nivel de intermediación entre los clientes y los proveedores de servicios. ¿Se justifica el costo adicional en este caso con el nivel adicional de servicios que se brinda?
3. Las instituciones financieras deben ser seguras y deben estar reguladas y supervisadas, sobre todo al brindar servicios a gente pobre que no tiene sofisticación financiera y para quienes mismo una pequeña pérdida sería muy seria. ¿Las autoridades son capaces de supervisar adecuadamente a las instituciones secundarias?
4. Los miembros más débiles de todo grupo por lo general son aquellos que sacan el menor provecho de su membresía, y los grupos siempre se encuentran en la mira de 'usurpaciones' políticas. La lealtad forzada a un grupo puede ser una forma de desempoderar y marginar a los

pobres. Esto también se aplica a las federaciones de grupos. ¿Los miembros más débiles de la federación sacarán igual provecho que los más grandes y ricos?

5. Las MOI deben ser promovidas, sus miembros y personal deben recibir capacitaciones, y el costo de este proceso al igual que el costo de continuar con las operaciones a menudo debe ser subsidiado. Este proceso es mucho más complejo y costoso que el de los grupos primarios que a menudo se pueden formar y operar por los propios miembros. ¿Es probable que el tipo particular de MOI secundaria deba depender de subsidios?

Examinaremos brevemente el grado en que cada una de las alianzas descritas en los estudios de caso brinda una respuesta satisfactoria a cada una de las preguntas de arriba. No se le puede dar una respuesta definitiva a todas las preguntas de arriba, sobre todo si hay que otorgar un valor financiero al servicio, pero intentaremos realizar una evaluación razonable. De ser posible, los lectores deberían evaluar estos casos por su cuenta. Sus opiniones políticas o su experiencia en situaciones similares quizás los lleven a respuestas muy diferentes. Sin embargo, se debe hacer este tipo de preguntas, sobre todo por parte de los miembros de MOI y quienes promueven alianzas de este tipo. Esperamos que nuestras respuestas y sus implicancias fomenten una mirada crítica y objetiva a ese tipo de alianzas, por parte de todos los implicados, en vez de fomentar su uso porque sí.

### **Los casos, y cómo afrontan a las preguntas**

#### ***SHG y PACS, Bengala Occidental***

Los grupos de autoayuda (SHG) en Purulia han formado alianzas con las Sociedades Primarias de Crédito Agrícola (PACS). En general, las PACS fueron las que iniciaron los grupos o, en algunos casos, fueron los esfuerzos promocionales del comité local del partido comunista, y utilizan a las PACS principalmente como una fuente de préstamos. En otras partes de India, es más común que sean las ONG las que promueven a los SHG, que luego forman alianzas con bancos comerciales para sacar préstamos. En muchos casos, el gobierno de India remunera a estas ONG por su servicio. En algunos casos, los SHG pagan a personas para que promocionen al grupo, o estas últimas lo hacen como un servicio público. En una cantidad creciente de casos, son los mismos miembros quienes promocionan al SHG siguiendo el ejemplo de sus vecinos.

En India existen más de 100.000 PACS, que es más del doble de las sucursales rurales de bancos comerciales y regionales. En áreas remotas, como la que abarca la PACS de Bararanga, hay poca competencia tanto para promover a los SHG como para brindarles servicios una vez que ya se han formado. Por lo tanto, la PACS se encuentra en una posición casi de monopolio. Esto es típico en áreas rurales de India, pero en muchos otros estados las PACS están moribundas, o han sido tomadas por el gobierno, o no tienen interés en otras cosas que no sean sus préstamos agrícolas tradicionales y servicios de provisión de insumos para el campo, mayormente para hombres. En Bengala Occidental, donde hay una larga tradición de gobiernos socialistas, las cooperativas son más fuertes que en cualquier otro lugar y han formado alianzas naturalmente con los SHG que son de por sí cooperativas muy pequeñas e informales.

Las PACS, que de hecho promovían a los SHG, fueron quienes iniciaron las alianzas con estos. Las PACS han estado en existencia por muchos años, mucho antes de que hubiera tal cosa como un grupo de autoayuda en India. Los SHG sólo brindan una muy pequeña proporción de los negocios de las PACS, aunque sus ahorros se están convirtiendo en una fuente de fondos importante, y la calidad de los préstamos puede mejorar significativamente lo que a menudo es una muy baja calidad

de los tradicionales préstamos para cultivos. En Bengala Occidental, no como en otros estados de India, los grupos sólo son miembros nominales de las PACS, sin derecho a votar, y esto reduce aún más el impacto en la gobernabilidad.

Los servicios de las PACS están lejos de la perfección. No les permiten a los SHG el uso completo de sus ahorros, sus tasas de interés son más altas que las de los bancos, los depósitos no tienen seguros, y las mismas PACS quizás no tengan suficiente liquidez para brindarles a los SHG los servicios que requieren. En otros aspectos quizás más importantes, los servicios de las PACS son mejores que los que puede brindar un banco. El personal es accesible, basado en la comunidad, y entienden a la comunidad local. La calidad de los servicios financieros y no-financieros que reciben los SHG, al igual que otros clientes, varía ampliamente dependiendo de la PACS, y depende mucho del grado de compromiso e interés del Secretario que maneja a la PACS, y quien es designado por el gobierno local.

Las PACS en verdad no son para nada cooperativas genuinas en el sentido que en sus inicios fueron establecidas por el gobierno desde 1904 en adelante con una concepción verticalista, como canal para la entrega de créditos baratos para el alivio de la hambruna. Esto debilita su posición financiera e indica que tradicionalmente fueron pensadas como una fuente de dinero blando del gobierno, en vez de entidades comunitarias para intermediación financiera.

Sin embargo, muchas existen desde hace más de un siglo y es muy poco probable que en algún momento se les permita declarar default en cuanto a sus obligaciones. Muchas han sido confiscadas por agricultores en mejor posición, a menudo con vínculos políticos, pero el gobierno termina dándoles el respaldo. Esto no quiere decir que los ahorros que se depositen en una PACS siempre serán de fácil acceso; posiblemente no se pierdan, pero sí es posible que no estén accesibles.

Estas debilidades implican que los temas de propiedad y gobernabilidad no tienen importancia, en términos relativos, en relación a los SHG y sus miembros. Los SHG miembros ejercen un rol muy limitado en la gestión y su influencia en las PACS hasta ahora ha sido muy limitada. Es posible que la participación de los grupos políticos locales sea potencialmente peligrosa en el futuro, pero la posición del partido comunista en Purulia y Bengala Occidental es tan segura que no hay muchas probabilidades de que sea un problema inmediato.

A pesar de que, legalmente, las PACS son MOI y por esa razón son el vínculo de elección más obvio para los SHG, la condición de las PACS y la falta de importancia relativa de los SHG en términos de negocios o membresía implica que la relación con los SHG se aproxima más a la de una institución financiera privada o pública que la de una de propiedad de sus miembros. La ubicación rural y la gran cantidad de PACS implican que son la mejor y a menudo la única opción de proveedores de servicios para los SHG en áreas remotas, sobre todo en Bengala Occidental donde están operando de manera razonablemente eficaz. Su forma legal tiene poco impacto directo en las relaciones y las lecciones son más relevantes a las alianzas entre pequeñas nuevas MOI y cualquier tipo de institución más antigua y grande que entre MOI.

### ***MACS, Mehubnagar, Andhra Pradesh***

Este caso es particular en el sentido en que las MACS, a diferencia de muchas otras entidades de este tipo en el mismo estado de India, han nacido de un movimiento social de muchos años en contra de la discriminación por casta y género. Las dalits (“intocables”) y tribus de Mehubnagar son remotas a nivel social, económico, climático y geográfico. Sería absurdo decir que la provisión por unos años



de servicios microfinancieros podría terminar con el sistema de castas de 3.000 años en India. Los SHG de las dalits no podrían tener un gran impacto por su propia cuenta en la posición social de los miembros.

Las circunstancias peculiares del distrito de Mehbubnagar y la promoción activa de los grupos de autoayuda por parte del gobierno del Estado, con el apoyo de una asistencia extensiva de las agencias internacionales y la disponibilidad del nuevo estatuto de MACS que libera a las cooperativas de la intervención del Estado, se combinan para lograr algo más cercano al cambio social genuino que lo que es usual para las intervenciones financieras de este tipo. Los efectos de empoderamiento de las microfinanzas se han exagerado inmensamente, pero aquí han logrado acercarse más a ellos que en la mayoría de los demás lugares.

No obstante, las federaciones de varios niveles de ninguna manera son producto de las iniciativas de las mujeres miembros ni de los grupos de autoayuda. Han sido promovidas por agencias como PNUD, el Banco Mundial, CARE y el Gobierno de Estado. Ninguna de éstas, por su cuenta, se podría considerar como el padrino ideal y sus esfuerzos en conjunto normalmente estarían destinados al desastre. Sin embargo, el capital social que generan los miembros y sus comunidades al igual que el sindicato, parece haberles permitido sacar provecho de la asistencia que han recibido y alcanzar resultados financieros y no-financieros notables. Con el tiempo se sabrá si estas jóvenes entidades sobrevivirán las presiones de la competencia comercial y los subsidios, pero los logros hasta ahora son notables.

Andhra Pradesh (AP) en sí es poco común. Las microfinanzas llegaron tarde a India, pero llegaron mayormente a AP que ha sido la cuna de la mayoría de las iniciativas de instituciones tales como gobiernos, ONG, y entidades microfinancieras con fines de lucro. Como resultado, las microfinanzas han logrado una elevada penetración de mercado en el Estado. Incluso desde el año 2003 había un grupo de autoayuda por cada 22 habitantes rurales pobres en el Estado (Harper & Nath, 2004).

En esta cifra influye la membresía de muchas personas que no están por debajo de la línea oficial de pobreza y personas que son miembros de más de un grupo. Las microfinanzas posiblemente hayan llegado a una proporción más elevada de personas en todo el Estado, que cuenta con 80 millones, que cualquier otra entidad de similar escala, en cualquier lugar del mundo. La mayoría de los SHG en AP tiene alianzas con IMF o bancos mediante programas de subsidios del estado, y muchos son miembros de MACS aunque sólo uno pocos son tan sólidos como el ejemplo de Mehbubnagar. Las PACS tienen una participación muy limitada del mercado de SHG en el Estado.

En algunos casos, este éxito ha sido destructivo, y ha llevado al sobre-endeudamiento, suicidio, y una fuerte reacción por parte de intereses políticos y administrativos motivada tanto por el miedo de perder su propia autoridad como por la genuina preocupación por las altas tasas de interés y múltiples préstamos (Ghate, in Dichter & Harper, 2007). En Mehbubnagar las alianzas de múltiples niveles entre SHG y MACS en general han tenido resultados positivos, posiblemente debido a la larga trayectoria de discriminación social. Casi todos los SHG en el Estado han formado alianzas con MOI secundarias; esta situación es completamente diferente de la que se obtuvo en otras partes de India en que estas alianzas son más la excepción que la regla.

Los grupos no podrían haber logrado este éxito por su propia cuenta sin las MACS de niveles más elevados. El hecho de que la idea de las MACS, como cooperativas genuinamente de propiedad de

sus miembros y controladas por estos a diferencia de las PACS, se introdujo en AP primero es fortuito. En otras partes de India, hay pocos ejemplos que se puedan comparar, en cuanto a SHG que hayan logrado algo por lo menos parecido al nivel de empoderamiento social, con mujeres ‘intocables’ en puestos de liderazgo en instituciones grandes y visibles.

La calidad de los servicios que se brindan no es alta y sin embargo los servicios no son baratos, como lo demuestra el relato de Nizamabad al inicio de este ensayo. Como suele ocurrir en las microfinanzas con base de créditos, las actividades de ahorros por lo general no son flexibles, y los ahorros se conciben como una vía para llegar a los préstamos más que como un valioso servicio en sí. Los costos operativos de las MACS a menudo están altamente subsidiados y su viabilidad a largo plazo es cuestionable.

Conforme aumenta la escala de las necesidades de los miembros, es posible que las MACS no puedan competir con los bancos comerciales que pueden brindar préstamos a costos más reducidos al igual que productos de ahorros más seguros y más flexibles. En AP, los bancos han tardado más en aceptar a los SHG que en otros lados debido a las agresivas actividades de las IMF y las MACS. Conforme se sofistican los miembros de grupos quizás vean que el empoderamiento social y la ‘propiedad’ del sistema tienen un elevado costo. Muchos grupos ya sacan préstamos de los bancos, aprovechando los préstamos subsidiados por el gobierno que brindan, al igual que otros servicios. Es posible que esto más adelante limite la voluntad de los miembros del grupo de brindar su tiempo a la gobernabilidad de sus MACS y de pagar tasas de interés más elevadas, y las alianzas se podrían debilitar a un nivel con consecuencias fatales. Aún si esto ocurre, se podría esperar que el impacto del empoderamiento perdure.

### ***VSLA Níger***

CARE fue la pionera en la metodología de las Asociaciones Comunitarias de Ahorros y Préstamos (Village Savings and Loan Associations – VSLA) en Maradi, Níger en 1988. Las VSLA no son más que una versión sistematizada de las tradicionales ASCA (asociación de acumulación de ahorros y créditos), que nació de la aún más conocida ROSCA (asociación de ahorros y créditos rotativos) y siempre ha sido una de las formas de intermediación financiera de elección en casi todo el mundo, y sobre todo en África Occidental.

Las ASCA a menudo colapsan debido a los registros inadecuados, a la falta de honestidad y al mal manejo del dinero al contado, y porque los pequeños desacuerdos y otros problemas no se resuelven, potenciándose con el tiempo hasta que provocan el colapso del grupo en acrimonia. El sistema de VSLA afronta este problema ingeniosamente mediante el uso de procedimientos simples pero rigurosos que les permite, aún a los grupos sin miembros alfabetizados, mantener buenos registros, operar un sistema de seguros simple, y al mismo tiempo determinar sus propias contribuciones de ahorros, tasas de interés, plazos de préstamos, y penalizaciones por no pagar o pagar con retraso. Lo más importante es que ‘trazan una línea’ en sus operaciones de manera regular, por lo general una vez al año, y dan ‘salida en efectivo’ y distribuyen los fondos acumulados partiendo de un acuerdo mutuamente aceptable.

El sistema de VSLA en un principio se diseñó para afrontar a las circunstancias remotas de la gente rural en Níger, uno de los países más pobres y con menor densidad poblacional del mundo. La oficina de CARE creó el sistema como un producto ‘adicional’ en Níger; su mayor preocupación en el área de servicios financieros era la creación de una IMF normal (la cual ha fracasado, al igual que la mayor parte de las IMF promovidas por agencias donantes en Níger). Las VSLA eran para gente

pobre, en particular mujeres, y estaban diseñadas para ser instituciones comunitarias ‘independientes’ que podrían subsistir y atender a sus miembros sin alianzas externas, subsidios, u otras formas de asistencia a largo plazo de CARE o de otras entidades. Las alianzas de ninguna manera formaban parte del diseño original, que buscaba justamente permitir que los grupos pudieran funcionar exitosamente sin ningún tipo de alianzas.

CARE también ha promovido a las VSLA en otros doce países africanos, al igual que en India, Bangladesh, y Haití, y otras ONG como Oxfam han implementado la idea en otros lugares. La experiencia en Zanzibar brindó una buena oportunidad para probar el concepto original ya que CARE promovió unas sesenta VSLA en el año 2001 y luego se retiró. En 2006 un grupo de investigadores estudió lo que había ocurrido en los cinco años que transcurrieron (Anyango, et al., 2007). Se habían formado alrededor de 100 nuevas VSLA, sólo una de las sesenta originales se había desbandado, y la mayoría de los miembros de ésta había formado un nuevo grupo.

El índice de abandono de miembros de los grupos de Zanzibar había sido 3% anual, debido a todo tipo de razones. Este es un contraste muy favorable con el índice de abandono de 10% de los grupos de autoayuda de India (Sinha, et al., 2008) y los miembros se habían beneficiado con una tasa de crecimiento anual del 53% en sus ahorros. Algunos de los capacitadores que habían desarrollado las capacidades de los grupos originales habían creado sus propias entidades de promoción que cobraban una tarifa a los miembros para promover a nuevos grupos, sin implicar ningún costo para CARE ni para otras agencias donantes externas. No hay ningún indicio que los grupos de Zanzibar o de otros lugares más allá de Níger, tengan vínculos con redes o federaciones.

Nuestro estudio de caso describe un desarrollo posterior en Níger en que la institución promotora no se ha retirado. Al igual que otras ONG, el sustento del personal de CARE depende de esta organización, y sus empleados buscan que la organización sobreviva y crezca. El caso de Zanzibar, en que CARE se retiró, en verdad es muy poco común.

Algunas VSLA (o *mata masu dubara*, que es el término utilizado en Níger) le solicitaban a CARE más préstamos que lo que los ahorros de sus miembros y el excedente acumulado le permitían otorgar. La reacción de CARE fue ayudar a las VSLA a formar federaciones o ‘redes’ como se las denomina en este caso. Las federaciones mediaban entre las VSLA que necesitaban más dinero que lo que tenían y aquellas con excedentes provisionales, y también les brindaba a las VSLA acceso a los fondos de las IMF o de cooperativas. Como toda ONG, CARE también necesitaba canales de distribución mediante los cuales sus servicios pudiesen llegar a los beneficiarios, y utilizó a las federaciones para brindar bancos de cereales a las comunidades que estaban sufriendo una falta de alimentos básicos.

La experiencia de estas federaciones de VSLA ha sido mixta. Las VSLA miembro tienen muchas expectativas para con las federaciones y quizás sea demasiado temprano para establecer de manera definitiva si éstas se cumplirán o no. Hay ciertas desventajas claras: las VSLA deben capitalizar a las federaciones con una tarifa inicial de ingreso que ha desmotivado la participación de algunas, y tienen que depositar sus ahorros en la federación en vez de tener la libertad de utilizarlos para prestar a sus miembros, como era la idea original.

A su vez, es imposible manejar el negocio de las federaciones sin contar con ciertos registros escritos y personal remunerado. Esto implica que la situación financiera no puede ser tan transparente como lo era dentro de las mismas VSLA, y las federaciones también deben ‘esparcir’ los préstamos que

otorgan a las VSLA con el objeto de cubrir los costos. Esto a su vez implica que las VSLA no pueden lograr excedentes con los préstamos que otorgan con fondos prestados de su federación, a menos que cobren más por estos que por los préstamos que otorgan de sus ahorros acumulados. Las VSLA y sus fondos ya no son ‘pertenencia’ de los miembros como lo eran.

Un gran logro de las VSLA es el dar ‘salida en efectivo’, lo que minimiza el desarrollo de tensiones internas entre miembros. Esto se debe abandonar para las nuevas federaciones que son demasiado formales como para poder cerrar cada doce meses. Por el parecer no ha habido problemas como resultado de esto pero la experiencia de los grupos de autoayuda de India, que son muy parecidos a las VSLA salvo que no dan ‘salida en efectivo’ y que han formado alianzas con bancos o con otras entidades como las PACS o MACS, indica que hay posibilidades de que surja ese tipo de problemas conforme maduran los grupos (Sinha, et al., 2008).

El mayor incentivo de participación en las federaciones para las VSLA es el acceso a los préstamos, pero las dos federaciones de VSLA que se describen en este estudio de caso sólo han brindando préstamos por un valor del 28% y 32% de los ahorros que sus VSLA miembros han depositado en ellas. Una de las VSLA optó por no sacar más préstamos luego de esta primera experiencia. Esto indica que muchas VSLA miembro en verdad no tienen ninguna necesidad de más dinero. Como suele ocurrir, es más fácil quejarse de la falta de recursos que utilizar de manera eficiente los insumos cuando existe una mayor disponibilidad de estos.

También se requiere que las federaciones se inscriban y en teoría, están sujetas a la ley PARMEC de África Occidental que se aplica a todas las entidades formales que toman depósitos. Las autoridades no han tomado ninguna acción para supervisar a las federaciones y no hay seguridad de que esto sea beneficioso para las VSLA miembros en el caso en que ocurra.

La gente pobre, sobre todo aquellos que viven en áreas remotas, tienen pocas oportunidades para hacer negocios. Esto, de hecho, es una de las principales razones de su pobreza. Puede que pidan más crédito, pero si los préstamos vienen de los recursos propios y de sus compañeros, y tienen precios comerciales y deben ser reembolsados, saben muy bien que sólo deberían arriesgarse a sacar préstamos que sean muy pequeños. Los miembros de las VSLA de Níger son uno de los grupos más pobres de uno de los países más pobres (UNDP, 2007). Es sorprendente que los humildes fondos que logran acumular en su propia VSLA sin alianzas en general satisfagan sus necesidades.

Es poco probable que los miembros de la VSLA puedan manejar las nuevas federaciones con eficacia. Se necesitan individuos alfabetizados, inscripciones oficiales, y personal profesional – esto implica que las federaciones se ‘distanciarán’ de la gente que, a nivel nominal, es propietaria y las controla. Los miembros agradecen lógicamente los bancos de cereales altamente subsidiados que proveyó CARE mediante las federaciones, porque viven en un área que está sujeta a hambrunas recurrentes. Esto no quiere decir que necesiten a las federaciones como intermediarias financieras o que puedan ser genuinamente sus ‘propietarios’. Las federaciones simplemente perpetúan la dependencia en CARE y otras agencias donantes que el diseño de las VSLA buscaba reducir.

Los servicios microfinancieros de cualquier fuente no pueden, por su cuenta, mejorar significativamente las condiciones de las personas que viven en áreas remotas. Pueden ayudar a aliviar momentáneamente los problemas de movimiento de efectivo, a mantener sus pequeños ahorros más seguros y con mejores remuneraciones, y a reducir el costo de los préstamos de emergencia. Actualmente, por lo general se reconoce que las microfinanzas no son una ‘píldora

mágica' que de alguna manera puede crear el 'desarrollo'. Se necesitan muchos otros insumos y cuando lleguen es posible que la gente necesite la capacidad de manejar MOI de niveles superiores, o alianzas con otras entidades, con el objeto de tener acceso a los mayores montos que su mejor posición económica les permite invertir eficazmente. Las mujeres en comunidades pobres de Níger rural estarían probablemente entre las últimas personas del mundo en llegar a esa posición. Mientras tanto el concepto simple de las VSLA, que presenta una modesta mejoría en sus métodos comunitarios tradicionales del manejo de recursos escasos, probablemente sea todo lo que necesiten. Las alianzas y federaciones sólo se harán necesarias más tarde, cuando el desarrollo integral haya llegado a Níger mediante otros medios.

### ***Cooperativa Mixtlán de Ahorros y Créditos, México***

La Cooperativa Mixtlán de Ahorros y Créditos de México es una MOI local de larga trayectoria que recientemente se hizo miembro de una MOI de segundo nivel. Se han afiliado a UNISAP, una federación sólida, y en general han sacado beneficios de la alianza. Aún la gente más pobre de México rural en general está en condiciones mucho mejores que los pobres en India o África, y esto lo confirman indicadores tales como el nivel de alfabetización al igual que la relativamente elevada penetración de mercado de los proveedores de servicios financieros formales. Mixtlán en si atiende a gente más bien pobre en un área remota rural, pero el saldo de ahorros de sus miembros en promedio es US\$1.788, y el saldo de préstamos vigentes en promedio es de US\$2.500. De acuerdo a la mayoría de los estándares, esto no es microfinanzas. No obstante, las llamadas IMF que enfocan sus servicios en los sectores más pobres de la población aún son importantes en México, contando con más de 3 millones de clientes, y también pueden tener un gran éxito, como lo demuestra recientemente la notable rentabilidad de la IPO de Compartamos. Las MOI también representan una alta proporción del mercado sobre todo en áreas rurales, pero no únicamente allí.

La SACCO de Mixtlán se estableció en 1960 con el apoyo de la iglesia local, y cierto tiempo después se hizo miembro de una pequeña entidad de segundo nivel, la West Federation, que contaba con una membresía total de siete MOI incluyendo a Mixtlán. En 2002, en respuesta a la crisis financiera nacional que debilitó la confianza de la gente en todas las entidades financieras, Mixtlán y las otras MOI miembro de esta federación temprana formaron UNISAP, una federación importante de alcance estatal con cuarenta MOI. Desde ese tiempo, Mixtlán ha crecido rápidamente, en parte debido a esta alianza.

Alrededor del 80% de los miembros de UNISAP son sociedades urbanas. Mixtlán es la MOI miembro más remota, y también cuenta con la mayor participación en el mercado en las dos comunidades rurales en que opera – en esas comunidades más del 80% de la gente es miembro. Claramente, la solidez y volumen de los negocios que contribuyen otras MOI urbanas a UNISAP le permiten a la federación acceso a una variada selección de servicios a precios que una MOI individual como Mixtlán nunca podría brindar por su cuenta.

UNISAP brinda intermediación financiera como la mayoría de las MOI de segundo nivel, aunque este servicio no es de mucha importancia para Mixtlán ya que las necesidades financieras de sus miembros por lo general se satisfacen con sus depósitos. Lo que es más importante, la membresía de Mixtlán en UNISAP le da a sus miembros la confianza de que su dinero está en buenas manos y que no se los va a defraudar como le ha ocurrido a tanta gente en años recientes en México. UNISAP monitorea el funcionamiento de sus MOI miembro periódicamente, y mediante la membresía de estas últimas están automáticamente protegidas y supervisadas por la membresía de UNISAP en BANSEFI. Esta es una institución de tercer nivel apoyada por el gobierno que brinda supervisión

general y ejerce el rol de banco central para el sector financiero cooperativo y se mantiene a la orden para asistir a cualquiera de sus miembros que esté en necesidad de liquidez momentánea.

Las remesas son un servicio vital en México, sobre todo en áreas rurales como las que atiende Mixtlán, donde la población se ha reducido significativamente debido a la migración a Estados Unidos. Los familiares pueden enviar remesas a Mixtlán por una tarifa fija increíblemente barata de US\$1,60. Esto es valioso en particular para las mujeres que representan la mitad de la membresía de Mixtlán, cuyos esposos en muchos casos están trabajando en el norte. Hubiera sido imposible que la MOI por su propia cuenta y sin la ayuda de UNISAP ofreciera este servicio a precios tan ventajosos para el promedio de 15 remesas diarias que recibe en representación de sus miembros. Hubieran tenido que utilizar los servicios de Western Union o una entidad privada similar que les hubiera costado por lo menos diez veces más.

UNISAP también les permite a sus MOI miembro brindar un servicio mediante el cual los miembros pueden pagar las facturas de electricidad, agua o gas a través de sus cuentas. También brinda capacitaciones y desarrollo de competencias, sobre todo mediante la provisión de tecnología informática, que también le brinda a UNISAP información rutinaria para monitorear el funcionamiento de las MOI.

Muchas entidades con membresía requieren 'lealtad' de sus miembros, lo que no les permite a los miembros el derecho de utilizar otros proveedores para los servicios que buscan. UNISAP, al igual que otras MOI bien gestionadas, evita esto. Mixtlán y las demás MOI miembro tienen el derecho de utilizar otros proveedores como les parezca, en los casos en que puedan encontrar mejores ofertas. Esto garantiza que los miembros finales tengan el mejor servicio disponible, y que UNISAP afronte la competencia, aunque es muy poco probable que se encuentren proveedores competidores que estén dispuestos a equiparar los servicios y precios de UNISAP en las áreas remotas en que opera Mixtlán. Éstas están subsidiadas con eficacia por los miembros urbanos de UNISAP, y Mixtlán paga una tarifa de servicio anual de menos de US\$10.000 por todos los servicios que recibe.

Estos servicios le han permitido a Mixtlán prosperar a pesar de la disminución de la población debido a la emigración. La MOI ha compensado la cantidad reducida de miembros en pequeños pueblos extendiendo sus servicios a personas que viven en lugares aún más remotos, que tienen más probabilidades de ser pobres que la membresía inicial. Por lo tanto, la alianza ha promovido un aumento tanto en la profundidad como en el alcance de la cobertura de la Sociedad.

Sin embargo, existe una seria amenaza. Para UNISAP es costoso trabajar con MOI pequeñas como Mixtlán, y han sugerido que se fusione con una entidad vecina algo más importante para consolidar sus necesidades y que para UNISAP sea más económico atenderlas. Hay un fuerte rechazo de esta propuesta por parte de la administración y membresía de Mixtlán, sobre todo por parte de los miembros más antiguos que le otorgan una gran importancia a los contactos personales y conocimientos locales del personal de lo que consideran ser 'su' entidad. A esto se le suma el hecho que el gerente de Mixtlán ha ocupado su cargo alrededor de cuarenta años. Es casi seguro que los miembros tengan razón en pensar que no podría brindar el mismo tipo de servicio personal si su oficina se subsumiera en una entidad mayor fusionada.

Es casi inevitable que ocurra algún tipo de fusión, o que UNISAP no pueda seguir brindando el mismo nivel de servicio a Mixtlán, porque tiene que competir con bancos comerciales y otros proveedores para lograr contar con las MOI urbanas de mayor tamaño. Sólo el tiempo dirá si

Mixtlán y sus miembros podrán seguir beneficiándose de los servicios de UNISAP de la misma manera que lo hacen ahora.

### ***MC2 Camerún***

Las MC2 (*Mutuels Communautaires de Croissance*) en Camerún han sido promovidas y apoyadas mayormente por Afriland First Bank. Este último es una entidad de propiedad privada cuya gerencia entiende que hay una necesidad de iniciativas socialmente responsables que puedan, a largo plazo, establecer una base de clientes rurales para el Banco. La sigla MC2 refleja deliberadamente la ecuación de energía de Einstein. Afriland también ha creado nuevos productos de ahorros que respetan el sharia para sus clientes musulmanes, lo que atrajo a una gran cantidad de clientes que anteriormente no tenían banco, y un gran volumen de fondos de relativamente bajos costos (Rippey, en Dichter & Harper, 2007). Este es un caso inusual de un banco africano indígena que invierte en el desarrollo a largo plazo de sus clientes en el mercado de masas.

Los esfuerzos de Afriland con las MC2 se han complementado con los servicios de desarrollo de capacidades de ADAP, una ONG, y las MC2 en esencia han sido producto de estas entidades desde que se establecieron. Las MC2 parecen haber afrontado exitosamente la competencia mal subsidiada de agencias donantes extranjeras, por lo menos en el caso que se estudió (Muyoka MC2, 2002).

Ahora, sin embargo, Afriland y la ONG tomaron la decisión conjunta de ayudar a las MC2 a formar sus propias instituciones de segundo nivel, la AMC2, que se hará cargo de las funciones que las primeras brindaban. La evolución de esta MOI, que por ahora sólo es de propiedad y control de las MC2 miembro de manera nominal, está en una etapa inicial y no está claro si podrá hacerse cargo y cumplir con las responsabilidades en cuanto a alianzas de manera tan efectiva como lo han hecho Afriland y la ONG. Siempre es difícil para cualquier promotor de cualquier MOI pasar la dirección a los miembros y es más difícil aún cuando los miembros en sí son MOI y no individuos. En este documento, evaluaremos el éxito de las alianzas de las MC2 con Afriland First Bank y ADAP con la esperanza de que estas conclusiones también sean pertinentes para la nueva alianza con AMC2.

Debido a que las MC2 fueron creadas por las entidades de segundo nivel, es obvio que esta alianza promueve su amplitud y profundidad de cobertura, al igual que su misma existencia. Con la ayuda de la ONG, continúan desarrollando sus capacidades. Afriland brinda fondos de subsidios a menores costos que los que podrían obtener las MC2 por otros medios, y también ha participado en la creación de MITFUND, que brinda más fondos a bajo costo cuando las MC2 lo necesitan. Las MC2 también se benefician con las concesiones tributarias que facilita Afriland. Las supervisa COBAC, que es parte del Banco Central de África Occidental, y esto también ha sido facilitado por el trabajo de Afriland. Las MC2 les deben su existencia y su empoderamiento y viabilidad continua a sus promotores iniciales.

Los subsidios directos se limitan a la cifra un tanto elevada de 10% de haberes, y no está del todo claro si las MC2 podrán evitar una dependencia en subsidios continua luego de que termine su relación directa con Afriland y ADAP. Sin embargo, la relación con el Banco es mutuamente beneficiosa con lo cual es probable que continúe con los nuevos arreglos institucionales.

La MC2 de Bambalang sólo otorga en préstamos US\$35.000 de los saldos de ahorros de sus miembros que llegan a US\$60.000, pero igualmente ha tomado prestado US\$25.000 de Afriland Bank. No está claro por qué la sociedad está prestando poco y está tomando dinero de su área de operaciones de esta manera, y tampoco está claro por qué también necesita tomar préstamos

adicionales del Banco. Al igual que otras IMF que tienen fondos subsidiados, es posible que tenga sentido desde el punto de vista económico, si bien no desde el social, sacar préstamos de fondos concesionarios superando la demanda de préstamos y ‘estacionarlos’ en depósitos de bajo riesgo con mayor rendimiento. La otra MC2 que se describe, en Njinikom, opera una cuenta más equilibrada con ahorros de miembros de US\$112.000 y préstamos de US\$100.000, y un pequeño sobregiro en descubierto de sólo US\$4.000.

La diferencia indica que la alianza con Afriland First Bank quizás no siempre sea beneficiosa para las MC2, ya que la MC2 de Bambalang parece estar sacando préstamos innecesarios. No obstante, las dos Sociedades son viables. Habrá que ver cómo evolucionan sus estándares de administración financiera y la eficacia de la utilización de sus fondos una vez que ya no estén directamente vinculadas al Banco.

### ***LPD Indonesia***

La LPD de Muntigunung en Bali, Indonesia es peculiarmente indonesia, y de hecho balinesa, en su relación con las estructuras comunitarias y el gobierno que están inextricablemente vinculadas entre sí. El consejo tradicional es el propietario, y está controlado de forma nominal por la asamblea de miembros de la comunidad, pero en efecto está dirigido por 21 familias con puestos hereditarios en la jerarquía de la comunidad.

Las LPD fueron creadas por el gobierno con el objeto de llegar a comunidades rurales más pequeñas y a la gente más pobre en ellas. Incluso las partes más pobres y remotas de Bali, tales como el área que abarca la LPD de Muntigunung, están en mejores condiciones que el resto de Indonesia, y las normas y estructuras de la comunidad son más sólidas, con lo cual una entidad de Bali no podría denominarse típica de toda Indonesia.

La LPD no tiene vínculos estrechos con ninguna institución, aunque está regulada de cerca por BPD (Bank Pembangunan Daerah), el banco regional de desarrollo, y por su institución gemela la PLPDK (Pembina Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten/Kota). Estas dos últimas forman parte del gobierno local, y el jefe de la comunidad, o lurah, que combina las responsabilidades oficiales administrativas y la autoridad tradicional, también ejerce un rol importante en la gobernabilidad de las LPD. Los entes gubernamentales son los que deciden sobre temas referentes al personal, tasas de interés, condiciones de préstamos y el uso de cualquier excedente, y las LPD, de forma similar a las PACS de India, están muy cerca de ser una entidad controlada por el gobierno. La PLPDK brinda ciertas capacitaciones y desarrollo de competencias, pero sólo si estos contribuyen a que la LPD respete las regulaciones y brinde la información rutinaria necesaria.

No obstante, la LPD se beneficia hasta cierto punto con la confianza tradicional entre los miembros de la comunidad que es crucial en la sociedad balinesa. Es necesario obtener préstamos, como es el caso en las unidades comunitarias mucho más conocidas de Bank Raskyat Indonesia (BRI), pero esto implica un proceso muy simple y casi cualquier garantía, móvil o no, es aceptable. La mayor sanción por reembolso es la amenaza de aislamiento de la comunidad, y llega al extremo de perder el derecho a un entierro en la comunidad. Se dice que, para un balinés, esto es mucho peor que la confiscación de cualquier objeto de pertenencia, y garantiza que la LPD mantenga su récord de 100% en recuperación puntual de préstamos. La confianza mutua está muy vinculada a la comunidad y es poco probable que se pueda transferir a cualquier entidad de segundo nivel con la que la LPD pudiera formar alianzas.



Se dice que los miembros valoran ‘su’ LPD porque sus ahorros, depositados en ella, y las ganancias que produzcan, se re-invierten en la comunidad. En Muntigunung el gerente de la LPD también es el maestro y una persona respetada en la comunidad. No obstante, al contrario del BRI cuyos ahorristas y depósitos de ahorros sobrepasan 3 o 4 veces a los prestatarios y sus préstamos pendientes, en la LPD de Muntigunung hay alrededor de 170 prestatarios y sólo 88 ahorristas y una proporción significativa de los saldos de depósitos son ahorros obligatorios que los prestatarios deben mantener.

Aparentemente, los miembros quieren sacar más préstamos que lo que les permiten sus depósitos y sus ahorros. Sin embargo, a la LPD sólo se le permite sacar préstamos por un total de alrededor de un tercio de los ahorros de sus miembros, y con una tasa de interés estrictamente comercial. Esto hace que el re-prestar, con las tasas de interés que fijan las autoridades, no sea rentable. Las LPD pueden sacar préstamos del BPD, pero con límites muy estrictos, y esto implica que se deben rechazar muchas de las solicitudes de préstamos de los miembros.

Un cuarto de los ahorristas son mujeres, pero casi el 90% de los prestatarios son hombres. Esto sugiere que existe cierta discriminación en el proceso de distribución de préstamos, posiblemente porque la administración de la LPD está en manos de la jerarquía tradicional de la comunidad dominada por los hombres. La jerarquía cuenta con el apoyo de las políticas conservadoras de préstamos, impuestas por el banco de desarrollo y la agencia de supervisión, manejadas por el gobierno, con las cuales la LPD está vinculada de manera obligatoria. No está claro por qué la LPD no ha podido movilizar los ahorros de más miembros, visto el alto grado de confianza con que supuestamente cuenta. Es posible que los miembros comunes se sientan excluidos por la élite o, como suele ocurrir en muchas entidades financieras de propiedad de sus miembros patrocinadas por el gobierno, quizás consideren a la LPD más como una vía para obtener favores del gobierno que como una genuina fuente local de servicios financieros.

Los miembros no están de ninguna manera satisfechos con la LPD, aunque tienen un fuerte sentido de su propiedad local y le han pedido al gobierno si se podría convertir en una cooperativa, y aliarla al sindicato de sociedades de segundo nivel. El sindicato y el gobierno rechazaron esta solicitud. Se estimó que una alianza de ese tipo reduciría el sentido de propiedad local y no sería una propuesta económica para el sindicato. También ha habido sugerencias de parte del gobierno para que las LPD se fusionen y formen grupos más grandes transformándose en entidades no banqueras con fines de lucro. Los miembros hasta ahora han rechazado esta idea ya que estiman que un cambio de esa índole destruiría las características locales de la LPD. Aparentemente, otras LPD han efectuado este cambio y, como resultado, se han alejado de las áreas rurales y dan preferencia a los préstamos para personas asalariadas en vez de a quienes trabajan por su cuenta. Una ‘misión de desplazamiento’ de este tipo puede afectar tanto a las MOI como a las entidades de microfinanzas independientes.

### ***Jardín Azuayo Ecuador***

La Cooperativa de Ahorros y Préstamos Jardín Azuayo es el único caso en nuestra colección en que no hay vínculos estrechos más allá de las transacciones comerciales normales. Jardín Azuayo cuenta con veintitrés sucursales. Debido a que su tamaño ha aumentado al punto de que puede brindar los servicios por los que una MOI más pequeña debería afiliarse a algún tipo de federación, Jardín Azuayo, al contrario de muchas MOI de segundo nivel como UNISAP en México, no depende de una mayoría de sociedades urbanas adineradas que subsidien una cantidad reducida de miembros rurales.

Veinte de sus sucursales se ubican en áreas rurales, pero Jardín Azuayo no obstante ha logrado diseñar un sistema que combina satisfactoriamente las ventajas de las entidades locales auto-gestionadas, descentralizadas e independientes con las fortalezas de la dirección centralizada de las políticas, el manejo del tesoro, y el acceso a una amplia y creciente selección de servicios, que brinda ella misma u otras organizaciones.

El secreto de este éxito parece ser la manera en que Jardín Azuayo ha delegado muchas responsabilidades a las sucursales locales, que de hecho funcionan casi (pero, lo que es crítico, no exactamente) como si fueran sociedades primarias independientes en que los miembros y propietarios de la sociedad central, en vez de las sucursales, se hacen responsables ante la oficina de la zona y ante la oficina central, como sucede con las sucursales comunes de bancos. Cada oficina cuenta con una plantilla similar, remunerada en base al mismo sistema, y brinda la misma selección de productos, con las mismas condiciones.

Cada oficina y cada distrito dentro de las áreas más grandes que abarcan algunas oficinas, elige a su junta directiva local. A estos directores no se les paga pero sin embargo hacen mucho más que los miembros de comités de cooperativas típicos. Trabajan a tiempo parcial junto con el personal de la oficina y tienen la autoridad de aprobar o rechazar todas las solicitudes de préstamos que se realicen en sus áreas. Al hacer esto, garantizan que las decisiones sobre préstamos se basen en el conocimiento local. Están al tanto de las operaciones diarias y del trabajo del personal a tiempo completo, y reducen los costos operativos notablemente. En parte como resultado, la calidad de la cartera de Jardín Azuayo se mantiene elevada y los costos de transacción llegan a un nivel tan bajo como el 3,6% de sus haberes. Los directores locales llevan a cabo este trabajo además de las responsabilidades normales de los miembros de comité de la cooperativa, y por esta razón están en una condición mucho mejor de participar en la dirección general de los asuntos de la Sociedad.

Los directores locales, al igual que los empleados, tienen la ventaja de contar con frecuentes visitas de relaciones a otras oficinas y entidades para buscar compartir lecciones y promover la idea de pertenencia a la misma entidad a pesar de sus ubicaciones muy dispersas. La Sociedad también tiene un fuerte mandato social, y opera un programa educativo muy activo, que incluye vínculos y becas para un Universidad local.

Jardín Azuayo debe competir con bancos comerciales, cooperativas de crédito locales más pequeñas y entidades similares, al igual que con prestamistas privados. Brinda productos de ahorros y préstamos que en la mayoría de los casos tienen los precios más competitivos y son los más accesibles para sus miembros. También les permite a sus miembros acceder a otros servicios, tales como remesas. Estas últimas contribuyen un 4% de los ingresos de la Sociedad, a pesar de los bajos costos que cobra la proveedora de servicios que le brinda este servicio a Jardín Azuayo. El pago de facturas de electricidad, agua o gas y el acceso a un sistema de transferencias electrónicas de fondos les permitirá a los miembros en el futuro transferirles fondos de forma gratuita a los miembros de diecisiete otras sociedades, a través de cerca de doscientas oficinas. A través de sus oficinas, la Sociedad también distribuye pensiones y desembolsos para la reducción de la pobreza por parte del gobierno. Si un miembro fallece, su familia recibe una subvención única de US\$200, y los préstamos pendientes de reembolso menores de US\$3.000 están asegurados en caso de defunción.

Jardín Azuayo tiene vínculos comerciales normales con sus proveedores de servicios de remesas, así como los tiene con el gobierno para la distribución de pensiones, etc. No tiene ninguna necesidad de tener vínculos estrechos con ninguna otra entidad financiera ya que, desde el punto de vista

financiero, está notable y extrañamente auto-contenida. Tiene 52.000 ahorristas y 21.000 prestatarios, que es un equilibrio típicamente favorable, y su cartera de préstamos totales de unos sesenta millones de dólares está dentro del saldo pendiente de ahorros de los miembros de US\$1 millón. Con propósitos operativos, cuenta con un nivel mínimo de efectivos en caja y depósitos a corto plazo y cuentas en descubierto en otras entidades.

El manejo del tesoro es crítico en este equilibrio. Jardín Azuayo es lo suficientemente importante como para permitir que la mayoría de las necesidades financieras de los miembros se satisfagan dentro del sistema. Al contrario de muchas otras entidades financieras, incluyendo algunas cooperativas, Jardín Azuayo no toma los ahorros de gente pobre en áreas rurales para brindar préstamos a personas en mejores posiciones en las ciudades. Los fondos se mueven rápidamente de áreas de excedentes a áreas de déficit, diariamente, y ninguna de las sucursales se encuentra en una situación permanente de exceso o falta de liquidez. Conforme se desarrollan las nuevas oficinas, y las entidades se ganan la confianza de los miembros, el volumen y la cantidad de cuentas de ahorros aumentan y la administración y los directores locales intentan garantizar que la relación entre los préstamos y los depósitos en cada área se mantenga cerca del término establecido.

Jardín Azuayo es rentable, pero humildemente, con ganancias netas menores al 1% de los haberes. Parece haber logrado el equilibrio justo entre la autonomía local y la administración profesional centralizada, sin tener que depender mucho de otras entidades.

## **Resumen de las respuestas y conclusiones**

### ***Tabulación de respuestas***

La siguiente figura clasifica muy brevemente cada una de las siete alianzas como se sugirió anteriormente, y resume las implicancias de los breves comentarios de arriba para cada caso. La respuesta se expresa claramente como positiva 'sí', negativa 'no' o con '?', indicando que el estudio de caso no brinda suficiente información para brindar una respuesta a la pregunta, o con 'n/a', cuando la pregunta no se aplica.

**Figura 3: Impacto de las alianzas**

	SHG con PACS, Purulia, Bengala Occidental, India	SHG con MACS Andhra Pradesh, India	VSLA Níger con 'redes' promovidas por CARE	'Alianzas' de LPD de Muntigunung Indonesia con banco de desarrollo del gobierno y agencia de la regencia	Mixtlán México con UNISAP	MC2 Camerún (vínculos previos con bancos y ONG)	Jardín Azuayo Ecuador
<b>¿La alianza mejora -</b>							
la viabilidad?	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	n/a
la profundidad?	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	n/a
la amplitud?	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	n/a
los servicios?	Sí	No	?	No	Sí	Sí	n/a
la gobernabilidad?	?	Sí	No	Sí	?	Sí	n/a
<b>¿La MOI secundaria -</b>							
es la mejor fuente?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	n/a
vale la pena el costo?	Sí	?	No	?	Sí	Sí	n/a
es segura y está bien supervisada?	No	No	No	Sí	Sí	?	n/a
empodera a los más débiles?	No	Sí	No	No	?	Sí	n/a
es independiente de subsidios?	No	No	No	No	Sí	?	n/a

Estas respuestas están claramente sobre-simplificadas, y es lógico que algunos lectores no estén de acuerdo con algunas de ellas. Esto se puede deber a que tengan más conocimientos de la situación que lo que brindan los estudios de caso, o porque no están de acuerdo con estas interpretaciones, o porque sus prejuicios (como en mi caso) influyen en su juicio. Sin embargo, se espera que los lectores se sientan en libertad de modificar la figura si les parece apropiado, y así sacar sus propias conclusiones de los estudios de caso.

### Conclusiones

Claramente, la Figura 3, y los siete estudios de caso en los que está basada, no brindan suficiente evidencia para aceptar o rechazar las alianzas en general ni una alianza o MOI secundaria en particular. El caso de las VSLA en Níger podría brindar la oportunidad para comparar el formar alianzas con la ausencia de éstas, debido a que algunas están formando federaciones y CARE las está vinculando en alianzas con entidades de segundo nivel, mientras que otras en Níger y Zanzibar no tienen ningún tipo de alianza, pero esta comparación estaría lejos de ser perfecta. De otra manera, nuestros estudios de caso sólo pueden brindar algunas indicaciones muy generales.

Contamos con ejemplos de alianzas que se iniciaron, o inclusive se impusieron, desde arriba, por el gobierno, por ONG, por un banco y por una entidad de propiedad de sus miembros de segundo nivel, y otras que surgieron desde 'abajo'. Las entidades de primer nivel, que pueden o no tener

alianzas, varían entre grupos pequeños e informales de alrededor de veinte mujeres y cooperativas formales de tamaño razonable, y los servicios que brindan mediante las alianzas también son variados. La variedad de tipos de entidades, orígenes y servicios es demasiado amplia como para poder realizar generalizaciones válidas.

Ninguno de nuestros estudios de caso incluye el uso de telecomunicaciones. Los cambios recientes tales como el sistema Safaricom Mpesa en Kenia, sugieren que la telefonía móvil no sólo puede facilitar el movimiento de información y dinero entre diferentes instituciones y con los clientes o miembros, sino que también puede remplazar a las entidades en sí. El teléfono en sí puede ser una herramienta de almacenamiento y transferencia de dinero. Estos avances podrían cambiar drásticamente la manera en que la gente maneja sus asuntos financieros, sobre todo aquellos que viven en áreas remotas y que manejan cantidades pequeñas. Aún falta ver si las MOI aprovecharán estas oportunidades, o si otras entidades las suplantarán, incluyendo los proveedores de telecomunicaciones y los bancos, que tienen mayores recursos a su disposición y pueden realizar decisiones más rápidamente.

No obstante, se pueden sacar tentativamente las siguientes lecciones generales de los casos de estudio. Se necesita continuar con la investigación de otros ejemplos localmente relevantes, en el contexto de las decisiones locales que se tomen.

- Un tema obvio es el conflicto perenne entre la administración local-familiar y la ‘propiedad’, y los beneficios de formar parte de una entidad más distante, de gran escala, administrada profesionalmente. Los miembros de Mixtlán en México y de la LPD de Muntigunung en Bali no pueden tener ‘lo mejor de los dos mundos’. Si prosperan más casi seguro deberán sacrificar algunas de las ventajas del control local para obtener la más amplia selección de servicios que necesitarán. No deberíamos engañar a los miembros de MOI pequeñas en áreas remotas con que es posible evitar este dilema.
- El caso de las VSLA demuestra que las MOI de segundo nivel no se deberían imponer a entidades locales pequeñas a menos que esto le permita a los miembros obtener beneficios verdaderos. Afortunadamente la gente muy pobre en áreas remotas tiene la menor necesidad de contar con los servicios sofisticados que sólo se pueden lograr mediante alianzas, y a su vez son los menos capaces de manejar ese tipo de alianzas. Al igual que con los SHG en India, las ONG u otros deberían evitar la tentación de promover grupos de grupos para obtener así canales prácticos de distribución y una razón que justifique su continua presencia.
- Tanto las PACS indias como las LPD balinesas en sus inicios fueron promovidas por el gobierno para brindar servicios financieros subsidiados a la gente pobre de áreas remotas. Esto era, y aún es, un objetivo loable, pero las entidades promovidas por el estado, ya sea si operan como cooperativas o como otra estructura legal, por lo general no son la mejor base para una relación mutuamente beneficiosa y sostenible. A largo plazo, es posible que sea más fácil y menos riesgoso para las MOI que tienen alianzas con entidades controladas por el estado entrar en relaciones comerciales distantes con bancos y otros proveedores de servicios en vez de mantener la dependencia con el gobierno o quizás establecer sus propios proveedores de servicios de segundo nivel.
- Sería ideal que las MOI de primer nivel fueran quienes inician las alianzas desde ‘abajo’ cuando sus miembros se dan cuenta de que necesitan servicios que sus propias instituciones no pueden brindar. Esto ocurre raramente, y sólo fue el caso en parte con los SHG en Mehbubnagar y con la cooperativa de Mixtlán en México. En otros ejemplos, era exclusivamente un proceso

‘verticalista’. No nos deberíamos engañar a nosotros mismos, o a los miembros de las MOI que intentamos ayudar, que ellos mismos, sin ayuda, siempre podrán elegir o iniciar entidades de alianzas y que podrán manejar su relación con éstas.

- Hemos analizado las alianzas ‘verticales’ entre MOI de primer nivel y entidades de segundo nivel u otros proveedores, que pueden brindar servicios que el nivel primario no puede. Las alianzas ‘horizontales’ entre entidades parecidas que no tienen la escala o competencias necesarias para brindar los servicios que necesitan pero que en conjunto lo podrían lograr podrían ser un precursor necesario a la evolución hacia proveedores de servicios de ‘mayor nivel’.
- Las VSLA en Níger tienen alianzas con lo que en inglés se llama un ‘network’ (red), pero que buscar cumplir las mismas funciones que un intermediario financiero que en general se llamaría una ‘federation’ (federación) o sociedad secundaria. No podemos sacar ninguna conclusión útil de este estudio sobre las ventajas de redes menos formales que brindan servicios no financieros como información, apoyo o capacitación, pero experiencias en India y en otros lados indican que quizás estas sean tareas más adecuadas para instituciones de segundo nivel.

Todas las MOI con vínculos estrechos están vinculadas a otras MOI. Con el objeto de descubrir si este era el mejor tipo de entidad para aliarse, deberíamos hacer la pregunta contraria a los hechos: ¿Las MOI podrían haber conseguido los mismos servicios mediante una relación distante con proveedores privados?

Está bastante claro que la respuesta en general sería ‘no’. Es poco probable que un banco privado subsidie un cliente remoto y de muy pequeña escala como la Sociedad Mixtlán. Tampoco hay proveedores eficaces de servicios financieros en las áreas remotas de Purulia o Mehbubnagar. No obstante, podría ser más eficaz si Afriland First Bank no intentara limitar sus responsabilidades de atender a las MC2 al dárselas a la nueva AMC2, o si CARE no intentase formar una red de VSLA. Las cooperativas no son necesariamente siempre la mejor fuente de servicios para otras cooperativas.

Por último, puede que no sea coincidencia que la entidad más eficaz de nuestros siete ejemplos parezca ser Jardín Azuayo de Ecuador, que está más o menos totalmente auto-contenida y no necesita de ninguna alianza estrecha o permanente más allá de las que son normales para cualquier entidad. Quizás esté en boga que los negocios ‘subcontraten’ a terceros para tareas especializadas en vez de hacerlas ellos mismos, pero las MOI en áreas remotas podrían ser una excepción a esta tendencia. Las alianzas no solucionan todos los problemas.

## Referencias

- Anyango, E., et al. (2007). Village savings and loan associations: Experience from Zanzibar. *Small Enterprise Development*, 18(1), 11-24.
- Dichter, T., & Harper, M. (2007). *What's wrong with microfinance?* Rugby: Practical Action Publishing; Jaipur, India: Rewat.
- Harper, M., & Nath, M. (2004). Inequity in the self-help group movement: A view from India's centre. *Sbelter*.
- Muyoka MC2. (2002). Personal communication, Gatsby Foundation, February.
- Sinha, F., et al. (2008). *Microfinance self-help groups in India: Living up to their promise?* Rugby: Practical Action Publishing.
- UNDP. (2007). *Human development report, 2007/2008*. New York: UNDP.

## Abreviaturas

AP	Andhra Pradesh
ASCA	Asociación de Acumulación de Ahorros y Créditos (Accumulating savings and crédito association)
BPD	Bank Pembangunan Daerah
BRI	Bank Rakyat Indonesia
IMF	Institución microfinanciera
LPD	Lembaga Perkreditan Desa
MACS	Asociación Cooperativa de Ayuda Mutua (Mutually Aided Cooperative Society)
MC2	Mutuelle Communautaire de Croissances
MOI	Institución de propiedad de sus miembros (Member-owned institution)
PACS	Sociedad primaria de crédito agrícola (Primary Agricultural Credit Society)
SHG	Grupo de autoayuda (Self-Help Group)

## Apéndice A: Metodología y resumen de estudios de caso

### Objetivo del estudio

Ilustrar de qué manera diferentes modelos de propiedad de sus miembros en diferentes contextos han logrado una cobertura notable en áreas rurales remotas.

### Definición de propiedad de sus miembros

- Los clientes son propietarios y usuarios de la institución
- El capital de los miembros está vinculado a la propiedad y poder de decisión (inversiones, ahorros, capital rotativo/interno)
- El capital de los miembros es una fuente de fondos clave, y la identidad legal se basa en ser propiedad de sus miembros (es decir, asociación)
- La personería jurídica se basa en ser propiedad de sus miembros (es decir, asociación)

Para ser pertinente a diferentes modelos la definición debe tomar en cuenta una variedad de tipos de capital y tomas de decisión. Mismo las actividades que se les permiten a las entidades legales varían de contexto a contexto.

### Definición de remoto

No atendidos en su propio mercado. Esto se puede deber a diferentes factores:

- Distancia geográfica del servicio o proveedor de insumos más cercanos
- Densidad de población
- Aspectos socio-culturales de acceso tales como el género o pertenencia étnica como en el caso de castas bajas en Asia o grupos indígenas en América Latina

### Metodología del estudio

El objetivo de la investigación es ayudar a responder algunos interrogantes sobre diferentes tipos de instituciones de propiedad de sus miembros para determinar su potencial en cuanto a la profundidad, amplitud, alcance, duración, valor y costo de la cobertura remota, utilizando los seis aspectos de Schreiner (1998). Mediante un profundo análisis institucional de cada caso de MOI se examinan la cobertura remota y la demanda por parte de miembros remotos y grupos miembros. El segundo nivel de análisis se centra en cómo tres aspectos principales influyen en la cobertura:

- Redes y alianzas
- Gobernabilidad y propiedad
- Regulación y supervisión

La perspectiva del análisis es desde la organización de nivel más bajo, SACCO o conjuntos de grupos y sus miembros. La selección de los casos MOI se basó en el 20% de las MOI más remotas dentro de su universo de estudio. La selección se basa en grupos y miembros remotos que son representativos y mayormente sólidos. El universo de muestra era el distrito, subregión, o grupo de MOI de acuerdo a las organizaciones de segundo nivel, límites políticos, o áreas regulatorias.



Dependiendo del tamaño de la MOI y la muestra, el rango variaba desde algunos grupos de autoayuda hasta una SACCO o asociación comunitaria.

### **Criterio para la selección de casos**

- La calidad remota de las familias se representa por uno o más de los siguientes:
  - Ubicación de puntos de acceso (a nivel descentralizado y centralizado si reciben diferentes servicios en cada punto).
  - Distancia de los puntos de acceso al punto central y calle más cercana (características de la calle), disponibilidad de transporte.
  - Profundidad de la cobertura (varía dependiendo del contexto pero en general es un factor de la densidad de la población y la infraestructura, nivel de pobreza, y otros indicadores de exclusión social).
- Institución de propiedad de sus miembros (no administrada de manera externa; los miembros participan en la toma de decisiones)
- Elevado alcance de cobertura en relación al contexto
- Informativa en términos de una o más de nuestras preguntas principales de la investigación (gobernabilidad y participación de miembros; recursos externos; regulación y supervisión; tipo de MOI)
- No demasiado original o idiosincrática que no provea lecciones que se puedan aplicar a otros contextos
- Relativamente viable a nivel financiero
- Transparencia de la MOI, disponibilidad de información y personal dispuesto a colaborar en la recaudación de información

Schreiner, M. (1998). Aspectos de la cobertura: Un marco para la discusión de los beneficios sociales de las microfinanzas. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

### **Casos seleccionados**

1. PACS (Sociedad Primaria de Crédito Agrícola - Primary Agricultural Credit Society) con grupos de autoayuda como miembros, Andhra Pradesh, India [alianza entre SHG y cooperativas]
2. Federación de SHG (Grupo de autoayuda - Self-Help Group), India [Federación de SHG]
3. LPD (Lembaga Perkreditan Desa), Indonesia [pequeñas asociaciones con base en la comunidad]
4. VSLA (Asociaciones Comunitarias de Ahorros y Préstamos - Village Savings and Loans Associations, Níger [grupos no-vinculados y en red])
5. MC2 (Mutuelle Communautaire de Croissance), Camerún [asociaciones federadas y descentralizadas]
6. Jardín Azuayo, Ecuador [cooperativa de crédito rural con puntos de servicio remotos]
7. Sociedad de Ahorros y Créditos Cooperativa (SACCO) dentro de la Federación UNISAP, México [cooperativa urbana-rural con algunas SACCO rurales]

### **Alianza entre grupos de autoayuda y sociedades de crédito primario agrícola, India**

El modelo de alianza de grupos de autoayuda (SHG) es el modelo de alianza de mayor escala y quizás sea el más conocido en microfinanzas. Los SHG son grupos informales de ahorros y créditos de gente pobre y mayormente mujeres que se organizaron como clientas de banco en un proyecto piloto de NABARD, el ápex bancario rural en India en 1992. En marzo 2007, había más de 2,9 millones de SHG aliados a entidades financieras (bancos comerciales, bancos y cooperativas rurales) lo que representa más de 40 millones de hogares. Este estudio de caso examina la alianza entre SHG y cooperativas, en particular las sociedades primarias de crédito agrícola (PACS) que representan 69% de la infraestructura de sucursales financieras rurales (NABARD, 2007). Bengala Occidental ha tenido el porcentaje más elevado de alianzas entre SHG y PACS en India y la regulación en ese lugar les permite a los grupos ser miembros de entidades financieras en vez de requerir que los grupos sean la vía para llegar a miembros individuales.

Este caso examina la PACS de Bararanga de Bengala Occidental aliada a 85 SHG y 1.382 miembros, todas mujeres. Está ubicada en Purulia Manbazaar II, un distrito de frontera con una densidad poblacional de 405 personas por km<sup>2</sup>. Se indicó que esta PACS es la más remota ya que más del 75% de los SHG se ubican en las áreas más remotas del distrito y más del 80% son de un grupo tribal, que de otra manera se encuentran altamente excluidos de las finanzas.

### **SHG federados en Sociedades Cooperativas de Ayuda Mutua, India**

Los modelos de alianzas de SHG han recibido mucha más atención que los modelos de SHG federados. Este caso examina una federación de SHG en el área tribal de Andhra Pradesh (AP). AP es el estado en que más se concentra la actividad de SHG, con lo cual es importante entender el nivel en el que incluye a personas que habitan áreas remotas. AP también promulgó una nueva ley llamada Estatuto de Sociedades Cooperativas de Ayuda Mutua de AP. Este estatuto gobierna la nueva generación de cooperativas (incluyendo a las federaciones de SHG) para permitir que dejen de tener estatus caritativo y se independicen de los subsidios gubernamentales para conseguir regularse en un nuevo estatuto sin las dificultades y burocracia del Estatuto de Cooperativas.

Este estudio de caso examina ASP (Ankuram Sanghamam Poram), una federación de federaciones de SHG con cerca de 6.000 SHG y una base de 65.520 miembros. El sistema emergió del movimiento y sindicato local de las dalit (Dappu' Dalitbahujan), y tiene profundas raíces en el activismo social. Es un sistema de tres niveles federado a nivel de estado y sub-distrito, y el ápex cumple la función de financiador general y supervisor del sistema. Cada MACS sub-distrital tiene una oficina al igual que la MACS a nivel estatal, y además hay una mínima infraestructura para los equipos a nivel distrital. La infraestructura y el personal están en gran parte subsidiados por la MACS ápex, la cual está intentando fomentar la independencia de las MACS miembro con respecto a los subsidios mediante un proceso de planificación de negocios. Sin embargo, aún se requiere un nivel considerable de apoyo por subsidios en el sistema.

Este caso examina la MACS de Jeevan, una MACS de nivel sub-distrital, una de las 108 dentro de la federación ASP. La MACS de Jeevan tiene 1020 miembros y 68 SHG. La densidad poblacional es de 190 personas por km<sup>2</sup>. El sentido remoto de este caso es más sociocultural que geográfico. La federación está compuesta mayoritariamente por mujeres que han tomado posiciones de liderazgo en cada uno de los niveles. El caso presenta un contraste interesante con el modelo de alianzas PACS-SHG.

### **LPD, Indonesia**

Las LPD (Lembaga Perkreditan Desas) son entidades financieras con base en la comunidad en Indonesia que cuentan con el apoyo del gobierno provincial. Las LPD han montado su gobernabilidad y administración en las entidades consuetudinarias locales como una manera de garantizar un buen acceso y la propiedad de sus miembros. El ubicar la entidad financiera en cada comunidad le ha permitido a las LPD lograr una cobertura amplia y remota mediante la reducción de costos y la propiedad local, al igual que un alto nivel de aceptación y confianza por parte de la gente local. Debido a que el consejo tradicional es el dueño de las LPD y que éstas se administran en parte con leyes tradicionales, el cumplimiento de las responsabilidades de los miembros en la MOI es elevado.

Se seleccionaron las LPD porque tienen una alta penetración en Bali, Indonesia, donde más del 90% de los hogares son miembros de una o más de las 1.200 LPD. Inclusive las islas tienen sus contextos remotos. En este caso, la LPD de Muntigunung es una de las 156 LPD en la regencia de Karangasem. Los responsables locales describieron a Muntigunung como el asentamiento más remoto y pobre en las colinas, con bajo acceso a agua potable y para riego y ubicada a por lo menos 45km de otra fuente de finanzas. La densidad poblacional es de 400 personas por km<sup>2</sup> y la población depende mayormente de la agricultura, ya que está alejada del flujo turístico. Esta LPD llega a 1.020 miembros (todos los hogares en el *desa adat*) con 249 prestatarios y 88 ahorristas.

### **Asociaciones comunitarias de ahorros y préstamos, Níger**

Níger es el programa de CARE más antiguo, más grande y uno de los más remotos en cuanto a asociaciones comunitarias de ahorros y préstamos (village savings and credit associations – VSLAs) en África. Existen programas similares con una metodología similar pero adaptada en trece otros países africanos. A través de la metodología, CARE ha fomentado la formación de fondos comunitarios de préstamos compuestos por los ahorros de los miembros, utilizando una metodología de ahorros y préstamos simple y de duración limitada. CARE intenta limitar la participación externa a un año de capacitación y seguimiento. La cantidad de miembros en VSLA en Níger actualmente es alrededor de 50.000. Si bien algunas de estas asociaciones de ahorros y créditos se auto-gestionan completamente y dan salida en efectivo al finalizar su ciclo de uno a tres meses, otras han formado redes y alianzas con entidades financieras incluyendo cooperativas. CARE también está utilizando las redes como un punto de partida para lograr actividades no-financieras como bancos de cereales. Para este caso, se eligieron 25 VSLA en la región de Tahoua incluyendo VSLA que estaban o no en red. La densidad poblacional en esta área es entre 10 y 25 personas por km<sup>2</sup>.

### **MC2, Camerún**

En África Occidental, las asociaciones mutuales tienen una alta reputación por su cobertura remota. Este caso examina dos Mutuelle Communautaire de Croissances (MC2) en Camerún, parte de una red más amplia que cubre 62.744 miembros en 64 MC2. Las dos MC2, Njinikom y Bambalang, están ubicadas en dos localidades rurales en la provincia Noroeste de Camerún situada a 65km y 85km respectivamente de Bamenda, la principal ciudad de la provincia. La densidad poblacional en el área de estudio es de 107 personas por km<sup>2</sup>. Las dos MC2 tienen 3.512 miembros, más de la mitad de los miembros que se encuentran en la provincia. En total la red de MC2 tiene 62.744 miembros. Presentan un buen contraste entre una MC2 sólida y una débil en términos de gobernabilidad y rendimiento financiero.

El caso examina el complejo conjunto de relaciones de las MC2 incluyendo su propia estructura ápex emergente, subsidios gubernamentales, apoyo de una organización promotora no gubernamental y alianzas con proveedores del mercado. Las MC2 brindan una selección de productos de ahorros y préstamos, capacitación y otros servicios no-financieros para individuos así como grupos. Los grupos incluyen los ‘tontines’ – grupos informales de ahorros y préstamos afiliados a las asociaciones locales de agricultores y de mujeres – que existen en todo Camerún. Una característica de importancia en cuanto a la cobertura remota es su uso de familiares migrantes como una de las fuentes principales de fondos y otras formas que han logrado conseguir alianzas en el mercado.

### **Cooperativa Jardín Azuayo, Ecuador**

Una manera en que las grandes cooperativas pueden llegar a áreas rurales y remotas es brindar servicios basados en áreas urbanas que pueden brindar saldo de liquidez y subsidiar puntos de servicio más pequeños y costosos. La cooperativa Jardín Azuayo que aquí se presenta funciona de manera contraria a esta lógica. Es una cooperativa mayormente rural (80.378 miembros) con veinte de sus veintitrés oficinas en áreas rurales.

Este caso examina cinco oficinas rurales con 29.260 miembros en el sudeste abarcando tres provincias. La densidad poblacional es de 39 personas por km<sup>2</sup> en promedio en todas las oficinas. Jardín Azuayo utiliza un modelo de gobernabilidad representativa descentralizado en cada una de sus oficinas, complementado con la educación de miembros para apoyar la participación de estos. Este caso también demuestra una inversión de la tendencia de aspiración en el sector rural (llevar ahorros de áreas rurales para financiar préstamos en zonas urbanas) que se encuentra en Ecuador y en otros lugares. Es una cooperativa auto-financiada que se ha desplazado exitosamente de un sistema auto-regulado a la supervisión precautoria por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **SACCO Mixtlán, México**

Es posible que una respuesta a los desafíos de las MOI descentralizadas sea las grandes cooperativas o federaciones con economías de escala, una presencia urbana y rural y una base de activos estable. En parte, el régimen regulatorio y las políticas de México han fomentado la consolidación y escala tanto en las instituciones microfinancieras como en las MOI.

Este caso examina a Mixtlán, una SACCO rural. Forma parte de la Federación UNISAP, una federación urbana-rural de gran tamaño y con buena calificación. UNISAP tiene más de 350.000 miembros in México. De estos, 19.155 son rurales. La cooperativa Mixtlán, con 3.452 miembros, abarca más de 40 localidades en el área montañosa del estado norteño de Jalisco. Mixtlán trabaja en un área remota y rural con una densidad poblacional de seis personas por km<sup>2</sup>. El proveedor de insumos más cercano está a 257km y se utilizan los servicios de recaudadores remotos en algunas localidades rurales. Mixtlán es una de las pocas cooperativas rurales en UNISAP (Federación de Cooperativas) que es una federación mayoritariamente urbana (más del 70% de sus miembros se ubican en áreas urbanas). De las MOI rurales, Mixtlán mostró uno de los mayores índices de penetración local, casi 90%. La escala de la federación ha mostrado una importante eficiencia y la presencia urbana es primordial para las alianzas de mercado incluyendo remesas, un servicio muy solicitado por los miembros remotos.

## Apéndice B: Cuestionario sobre alianzas externas

Insumo	Interno dentro de MOI	Un proveedor de mercado (especificar)	Una organización de segundo nivel <sup>2</sup>	Una ONG/ente gubernamental (especificar)	No se utilice
<b>Mecanismo de obtención: Servicios administración superior</b>					
Servicios de administración superior(es decir, riesgo de liquidez, riesgo crediticio, contabilidad, finanzas externas) <sup>3</sup>					
<b>Servicios de gerencia</b>					
Planificación, presupuesto, precios, rendición de informes <sup>4</sup>					
<b>Administración del personal</b>					
Contratación, capacitación, desarrollo de capacidades, recursos humanos <sup>5</sup>					
<b>Tecnología informática/ Procesamiento electrónico de información</b>					
Concepción e implementación de sistemas de TI <sup>6</sup>					
<b>Servicios a clientes y productos financieros</b>					
Investigación y desarrollo					
<b>Auditoría y control</b>					
Auditoría, supervisión					
<b>Selección de proveedor de insumos</b>					
Investigador de caso: clasifique de la información de arriba qué insumos vinieron de qué fuente	Favor de enumerar:	Favor de enumerar:	Favor de enumerar:	Favor de enumerar:	Favor de enumerar:
¿Cómo eligió esta opción? Explore cada una si es más de una.	<input type="checkbox"/> No consideré otra opción <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> La única opción disponible <input type="checkbox"/> No había opción <input type="checkbox"/> La elegí porque	<input type="checkbox"/> No consideré otra opción <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> La única opción disponible <input type="checkbox"/> No había opción <input type="checkbox"/> La elegí porque	<input type="checkbox"/> No consideré otra opción <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> La única opción disponible <input type="checkbox"/> No había opción <input type="checkbox"/> La elegí porque	<input type="checkbox"/> No consideré otra opción <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> La única opción disponible <input type="checkbox"/> No había opción <input type="checkbox"/> La elegí porque	NA

<sup>2</sup> El término “ápex” indica una estructura de segundo o tercer nivel de la cual la MOI es miembro. Puede ser otra MOI (ej. cooperativa), una liga, un sindicato, una federación. La estructura ápex puede tener dos o tres (raramente más) niveles. La estructura de tres niveles típica es la MOI, una federación (regional) y una confederación (nacional).

<sup>3</sup> Otras funciones de la administración superior pueden incluir: cleraing entre las MOI, manejo y recolección de deudas; contabilidad, impuestos, informes; Finanzas externas – pagos, préstamos, inversiones; Otros: (servicios de archivos, valoración de haberes, inventario de mobiliario de unidad de base, etc.)

<sup>4</sup> Otros servicios de gerencia pueden incluir mercadeo, servicios legales, contratos, representación pública, abogacía.

<sup>5</sup> En algunos casos puede incluir el arreglo de disputas para empleados

<sup>6</sup> Puede incluir: sistemas de apoyo al usuario; mantenimiento; compra de hardware y software

Insumo	Interno dentro de MOI	Un proveedor de mercado (especificar)	Una organización de segundo nivel <sup>2</sup>	Una ONG/ente gubernamental (especificar)	No se utilice
	_____ <input type="checkbox"/> Otro _____	_____ <input type="checkbox"/> Otro _____	_____ <input type="checkbox"/> Otro _____	_____ <input type="checkbox"/> Otro _____	
<p>Pregunte más sobre su/s elección/es. Favor de explicar por qué.</p> <p>Es importante tener detalles sobre esto. Utilice el reverso de la hoja de ser necesario.</p> <p>Al explayar puede incluir ventajas como la reducción de riesgos o de gastos, fondos más económicos, mejoría en la calidad de servicios. Si no tuvieron opción, ¿fue debido a restricciones del contexto regulatorio o de cómo se formaron?</p>					
<b>Evaluación del proveedor de insumos</b>					
La calidad del insumo/servicio que brinda este proveedor/es en general es	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Mala Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Mala Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Mala Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Mala Comentario (*)	NA
En situaciones críticas el proveedor no logró entregar como se había acordado	<input type="checkbox"/> A menudo <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca Comentario(*)	<input type="checkbox"/> A menudo <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca Comentario(*)	<input type="checkbox"/> A menudo <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca Comentario(*)	<input type="checkbox"/> A menudo <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca Comentario(*)	NA
Los insumos/servicios se adecúan a sus necesidades específicas	<input type="checkbox"/> Muy adecuados <input type="checkbox"/> Razonablemente <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Para nada Comentario(*)	<input type="checkbox"/> Muy adecuados <input type="checkbox"/> Razonablemente <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Para nada Comentario(*)	<input type="checkbox"/> Muy adecuados <input type="checkbox"/> Razonablemente <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Para nada Comentario(*)	<input type="checkbox"/> Muy adecuados <input type="checkbox"/> Razonablemente <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Para nada Comentario(*)	NA
Usted influyó en el diseño de los insumos/servicios	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Para nada Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Para nada Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Para nada Comentario (*)	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Para nada Comentario (*)	NA
¿Cuáles son los mayores problemas o preocupaciones con este proveedor? Examine: dependencia; aumento de costos; reducción de calidad					NA