

INSTITUTO DE NUTRICIÓN DE CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

FONDOS REVOLVENTES:

**En busca de una herramienta operativa eficiente
al servicio de la promoción de la
Seguridad Alimentaria y Nutricional en el ámbito local**

Estudio de caso:

Proyecto RESCATE Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES DEL SOLAR

Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi

Universidad Autónoma del Yucatán

MARÍA PASCUAL CARNICERO

MAESTRÍA EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN
CON ÉNFASIS EN SISTEMAS ALIMENTARIOS

Guatemala, julio de 2004

INSTITUTO DE NUTRICIÓN DE CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

FONDOS REVOLVENTES:

**En busca de una herramienta operativa eficiente
al servicio de la promoción de la
Seguridad Alimentaria y Nutricional en el ámbito local**

Estudio de caso:

Proyecto RESCATE Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES DEL SOLAR

Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi

Universidad Autónoma del Yucatán

Informe del Trabajo Requisito de Grado Presentado por

MARÍA PASCUAL CARNICERO

Para optar al título de

**MAGÍSTER EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN
CON ÉNFASIS EN SISTEMAS ALIMENTARIOS**

Guatemala, julio 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

JUNTA DIRECTIVA

| | |
|---------------|--|
| Decano | M.Sc. Gerardo Leonel Arroyo Catalán |
| Secretaria | Licda. Jannette Sandoval Madrid de Cardona |
| Vocal I | Licda. Gloria Elizabeth Navas Escobedo |
| Vocal II | Lic. Juan Francisco Pérez Sabino |
| Vocal III | Licda. Beatriz Eugenia Batres de Jiménez |
| Vocal IV | Br. Roberto José Garnica Marroquín |
| Vocal V | Br. Rodrigo José Vargas Rosales |

INSTITUTO DE NUTRICIÓN DE CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

COMITÉ INTERINSTITUCIONAL

M.Sc. Gerardo Arroyo Catalán
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia

Lic. Mario Alfredo Calderón
Facultad de Humanidades

Licda. Silvia Rodríguez de Quintana
Escuela de Nutrición
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia

Licda. Vivian Matta
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia

Dr. Carlos Alberto Alvarado Dumas
Facultad de Ciencias Médicas

Dr. Luis Felipe Ruano
Facultad de Ciencias Médicas

Dr. Hernán L. Delgado
Director del INCAP

Licda. Norma Carolina Alfaro de Chocano
Maestría en Alimentación y Nutrición, INCAP

INSTITUTO DE NUTRICIÓN DE CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

COMITÉ ASESOR Y REVISOR DE TESIS

Dr. Julio Hernández Estrada

Asesor

Dr. Luiz G. Elías

Revisor

Licda. Patricia Palma de Fulladolsa

Revisora

La llama de nuestra sangre arde,
inapagable
a pesar del viento de los siglos.

Callados,
canto ahogado,
miseria con alma,
tristeza acorralada.

¡Ay, quiero llorar a gritos!

Las tierras que nos dejan
son las laderas,
las pendientes:
los aguaceros poco a poco las lavan
y las arrastran a las planadas
que ya no son de nosotros.

Aquí estamos
parados a la orilla de los caminos
con la mirada rota por una lágrima

Y nadie nos ve.

Humberto Ak'abal

*Dedicado a aquellos que sufren el azote del hambre,
la discriminación y la miseria. Dedicado también a los que
empeñan sus días en aliviar las injusticias sociales.*

*A Guatemala, su dolor y su esperanza, que se clavó en mi corazón
y se quedó para siempre. A los entrañables amigos y amores que me invitaron a
viajar al centro de mi misma durante la travesía por el llanto de los que sufren.*

*A mi abuelo, que en paz descansa en la casa de dios.
A mi familia, por el dolor que les provoca mi andar caminos que no son suyos.
A Jian, pigmalión en las sombras.*

*Mi sincero agradecimiento también al personal de dirección
y operaciones del Centro de Investigaciones Dr. Hideyo Noguchi,
Sistema Coopera Peninsular Crescencio A. Cruz, INCAP, Servicios
Maya para el Desarrollo, FENACOAC, FINCA Internacional y Visión Mundial.
Todos ellos, con paciencia y gentileza, me abrieron las puertas de su
experiencia, permitiendo que este trabajo llegara a hacerse realidad.*

*Mi cariño y reconocimiento a mis maestros y amigos Patricia,
Hernán, Julio, Luis y Ángel por contagiarme su sentido de la
responsabilidad en la búsqueda científica al servicio de
la transformación de un mundo que no nos gusta.*

CONTENIDO

| | Página |
|--|---------------|
| I. RESUMEN EJECUTIVO | 01 |
| II. INTRODUCCIÓN | 03 |
| III. ANTECEDENTES | |
| A. <u>Surgimiento de las Microfinanzas</u> | 05 |
| B. <u>Marco Teórico</u> | 18 |
| IV. JUSTIFICACIÓN | 31 |
| V. OBJETIVOS | |
| A. <u>Objetivo General</u> | 35 |
| B. <u>Objetivos Específicos</u> | 35 |
| VI. MATERIALES Y MÉTODOS | |
| A. <u>Tipo de Estudio</u> | 37 |
| B. <u>Población de Estudio</u> | 37 |
| C. <u>Unidad de Análisis</u> | 38 |
| D. <u>Variables de Estudio</u> | 40 |

| | | |
|------------------------------|--|-----|
| E. | <u>Plan de Análisis de Datos</u> | 44 |
| F. | <u>Consideraciones Éticas</u> | 44 |
| VII. RESULTADOS | | |
| A. | <u>El proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar</u> | 46 |
| B. | <u>El Sistema Cooperera Peninsular</u> | 99 |
| C. | <u>Experiencias de Microfinanzas en Guatemala</u> | 126 |
| VII. CONCLUSIONES | | 139 |
| VIII. RECOMENDACIONES | | |
| A. | <u>A los Gobiernos de los PVD</u> | 158 |
| B. | <u>A los Organismos de Cooperación Internacional</u> | 159 |
| C. | <u>A la Banca Comercial de los PVD</u> | 159 |
| D. | <u>Al proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar</u> | 160 |
| E. | <u>Al INCAP</u> | 163 |
| IX. BIBLIOGRAFIA | | 172 |
| Anexo 1 | Población de Estudio | 180 |
| Anexo 2 | Definición de Variables | 181 |
| Anexo 3 | Diseño del Solar Modelo del CIR | 184 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|----------|--|
| ACI | Alianza Cooperativa Internacional |
| AI | Acción Internacional |
| AID | Agencia Internacional de Desarrollo de los EEUU |
| ANURCO | Asociación Nacional de Uniones Regionales de Cajas, Cooperativas y Sociedades de Ahorro y Préstamo |
| BANCAFÉ | Banco Nacional del Café de Guatemala |
| BANRURAL | Banco Nacional Rural de Guatemala |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CARE | Cooperative for American Relief to Everywhere |
| CBTis 80 | Centro de Bachillerato Técnico N° 80 del Estado de Yucatán |
| CGAP | Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres |
| CIR | Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi |
| COLAC | Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito |
| CONCYT | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología |
| CRS | Catholic Relief Services |
| DGETA | Dirección General de Enseñanza Tecnológica de la Federación de Estados Mexicanos |

| | |
|-------|--|
| FAO | Food and Agriculture Organization |
| FFH | Freedom for Hunger |
| FINCA | Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional |
| FWKK | Fundación W.K. Kellogg |
| GI | Grupo de interés |
| INCAP | Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá |
| IVA | Impuesto sobre el Valor Agregado |
| NNUU | Naciones Unidas |
| ONGs | Organizaciones no gubernamentales |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| ROSCA | Rotating Savings and Credit Associations |
| SAN | Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| UADY | Universidad Autónoma del Yucatán |
| WOCCU | Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito |

I. RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) es una de las múltiples instituciones del mundo que en los últimos años ha incursionado en el ámbito de las Microfinanzas, buscando mayores impactos en su esfuerzo por la erradicación de la pobreza en Centroamérica a través de la promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). En la presente investigación operacional, desarrollada en el marco de la Maestría en Alimentación y Nutrición del INCAP, se tuvo por objetivo documentar la implementación de fondos revolventes comunitarios realizada por el Proyecto de Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar, llevado a cabo por el Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi (CIR), en el estado mexicano de Yucatán y apoyado financieramente por la Fundación W.K. Kellogg. Esto, con la intención de aprender de las experiencias positivas y contribuir así a mejorar el propio accionar del INCAP en ese terreno.

La investigación se llevó a cabo durante el periodo agosto 2000 y marzo 2002 y el trabajo de campo se realizó en el estado mexicano de Yucatán, con una población meta de alrededor de 300 familias beneficiarias del proyecto, y en la ciudad de Guatemala, con personal técnico de las organizaciones Visión Mundial, INCAP, FENACOAC y FINCA Internacional.

Entre las conclusiones del estudio, se apunta el doble papel que juegan las Microfinanzas como herramientas del desarrollo social, al permitir el acceso de los pobres a los mercados de capital, y como herramientas de desarrollo financiero, al aumentar la eficiencia de los mercados de capital de los países. Se reconoce también la importancia de considerar siempre el ámbito financiero en las intervenciones de desarrollo para lograr abarcar de forma integral las fallas existentes en los distintos factores condicionantes del desarrollo. Se presentan los cinco dilemas fundamentales de las Microfinanzas y el debate teórico existente alrededor de las mismas, ofreciendo asimismo los resultados hasta la fecha de dicho debate. Se concluye la necesidad, por la complejidad de la naturaleza de las actividades de Microfinanzas, de realizar alianzas con instituciones financieras para el desarrollo de estas acciones y el diseño de las mismas en función siempre de objetivos superiores de desarrollo socioeconómico y alivio de la pobreza. En relación con el proyecto del CIR se identifica un total de veintitrés fortalezas y siete debilidades en su gestión de las Microfinanzas, de las que se extraen lecciones y recomendaciones.

Finalmente, se identifican recomendaciones para los gobiernos de los países en desarrollo –en materia legislativa–, para las entidades de cooperación internacional –en materia financiera, de investigación, evaluación y asistencia técnica–, para la banca comercial –en materia de volumen de negocio y de mercado–, y para entidades de promoción de la seguridad alimentaria y nutricional, como sería el caso del INCAP –de naturaleza operativa–.

III. ANTECEDENTES

A. Surgimiento de las Microfinanzas

Ha sido un rasgo común en los países en vías de desarrollo encontrar sectores bancarios comerciales mantenidos tradicionalmente al margen del microfinanciamiento. Los motivos de estas entidades para no abarcar con sus operaciones este ámbito del mercado han sido, según la opinión misma de sus directivos, los altos riesgos de impagos, los costos elevados de operación y las barreras socioeconómicas y culturales, principalmente (CGAP, 1998 a).

“Todas las economías delegan en los intermediarios financieros la función de transferir recursos desde los ahorradores a los inversores. En las economías de mercado, esta función la realizan de manera amplia y profunda los bancos comerciales y los mercados de capitales. Pero en muchas economías en desarrollo, los mercados de capitales permanecen todavía en un estado rudimentario y los bancos comerciales se muestran renuentes a prestar a los pobres por la falta de garantías y los altos costos de transacción” (Naciones Unidas, 1998).

Las instituciones dedicadas a la promoción del desarrollo rural no han permanecido totalmente ciegas ante la demanda insatisfecha de servicios financieros que se vive en esas áreas y que llega en algunos casos a suponer la

inexistencia total de un mercado local de capitales (Dichter, 1999). Entre 1980 y 1996 se han llegado a contabilizar hasta 1,000 instituciones de Microfinanzas, actuando en 101 países y sirviendo a más de 14 millones de personas, con créditos por valor de siete millones de dólares y ahorros por valor de 19 (Santos y Kisil, s.f.). Naciones Unidas estima mayor el alcance de este sector, hablando de la existencia de hasta 3,000 instituciones de Microfinanzas actuando en países en desarrollo (Naciones Unidas, 1998). Esto, indudablemente, le ha dado profundidad y amplitud a los mercados financieros de estos países.

A pesar del número creciente de instituciones de microfinanciamiento, se ha calculado que éstas han logrado abarcar un segmento del mercado total de servicios de microfinanciamiento menor a 2%, lo que demuestra que restan amplias bolsas de demanda por satisfacer en cuanto a la provisión de servicios financieros (CAGP, 1998 b). Naciones Unidas, en el marco de la declaración de Década de las NNUU para la Erradicación de la Pobreza (1997-2006), acordó en su resolución 52/194 el establecimiento de la meta de 100 millones de familias pobres beneficiándose de créditos para la generación de autoempleo y de otros servicios financieros para el año 2005 (Naciones Unidas, 1998), cifra que está lejos de alcanzarse todavía.

En ausencia de la banca comercial, gran número de organizaciones gubernamentales y otras instituciones especializadas de desarrollo dieron el primer paso en la creación de tecnologías financieras al servicio de los pobres.

Contra todo pronóstico del sector financiero formal, estas experiencias han contado con tasas de reembolsos elevadas y han resultado en muchos casos rentables y competitivas con relación a la banca tradicional, sin necesidad de ser apoyadas por subvenciones (CGAP, 1998 a; Naciones Unidas, 1998; Yunus, 1998).

Esta realidad, impredecible hace algunos años, está suponiendo que los bancos comerciales de los países en desarrollo comiencen a visualizar el microfinanciamiento como una opción rentable para ampliar sus negocios. Casos de grandes bancos de servicios múltiples como el Banco de Desarrollo de Chile y el Banco de Rakyat en Indonesia o de instituciones más pequeñas y especializadas, como el Banco del Sol de Bolivia o el Centenary Bank de Uganda, demuestran que el interés de la banca comercial por el mercado del microcrédito ya se ha transformado en algunos casos primerizos en intención y acción. Se cuenta además ya con alguna documentación acerca de cómo han transformado sus propias estructuras internas para abarcar este nuevo segmento del mercado financiero (CGAP, 1998 a). Un mérito especial debe ser concedido al Banco Grameen de Bangladesh, que debió luchar en sus inicios contra toda la inercia del *status quo* de los sistemas financieros y de ayuda internacional y que en la actualidad arroja un éxito rotundo, llegando en su país a más de dos millones de personas y extendiendo su modelo a más de sesenta países del planeta, además

de convertirse en importante punto de referencia tecnológico y metodológico para el resto de instituciones de Microfinanzas (Yunus, 1998).

Finalmente, entre unos y otros, organizaciones no gubernamentales y bancos comerciales "*cumplieron una misión pionera en el ámbito del financiamiento para demostrar que los segmentos de población tradicionalmente excluidos por las instituciones del sector financiero formal pueden convertirse de hecho en un mercado para el suministro de servicios bancarios innovadores y comercialmente viables*" (CGAP, 1998 b). Hoy por hoy se puede ya afirmar que el microfinanciamiento representa un importante cambio de orientación con respecto a experiencias anteriores de suministro de crédito a los pobres, concebidas siempre a través de instituciones financieras con tasas de interés subvencionadas y tasas de recuperación de préstamos muy bajas o incluso inexistentes (CGAP, 1998 b).

La institucionalidad multilateral protagonista de las grandes políticas internacionales de erradicación de la pobreza ha tardado casi dos décadas en reaccionar a la nueva aproximación que el microfinanciamiento supuso como herramienta de combate a la pobreza. Han hecho falta varios años y sólidas evidencias positivas de esfuerzos locales y nacionales (Ghana, Kenya, Malawi, Bangladesh o Bolivia son buenos ejemplos) para revertir la creencia en estos organismos de que prestar a los pobres era inviable. Hoy en día, este tema está ya incorporado en todas las agendas de desarrollo de las agencias

internacionales. Naciones Unidas, en su resolución 52/194 de diciembre del año 1997 expresó su beneplácito con el microcrédito, al que le adjudicó un papel importante en la erradicación de la pobreza y el empoderamiento de la mujer. En dicha declaración, recomienda incluir esquemas de microfinanciamiento en todos los programas de erradicación de la pobreza así como también recomienda a los países en desarrollo adoptar legislaciones y políticas que fomenten el desarrollo del crecimiento del sector del microcrédito (Naciones Unidas, 1997). Desde el punto de vista financiero, alcanzar la meta impuesta por Naciones Unidas de extender para el año 2005 los beneficios de las Microfinanzas a 100 millones de pobres requeriría un esfuerzo financiero de US \$2,500 millones (Naciones Unidas, 1998).

El Banco Mundial fue una de esas instancias que tras un abierto rechazo a esta nueva aproximación metodológica, llegó a visualizar la necesidad de atender el desarrollo de los mercados financieros rurales como condición *sine qua non* del desarrollo agrícola (World Bank, 1994; Yunus, 1998). Hoy en día el Banco destina US \$ 218 millones a su portafolio de microcréditos, lo cual expresa un compromiso institucional con esta línea de trabajo, aunque el esfuerzo esté todavía muy lejos del requerido para alcanzar la meta fijada por las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 1998).

Hasta bien entrados los noventa, el Banco Mundial actuó en sus acciones de promoción de mercados financieros rurales bajo premisas hoy tildadas de

“tradicionales” y puestas en cuestión en múltiples ocasiones. Preocupándose sobre todo por aumentar la inversión agrícola, no atendió la creación de redes financieras en las que inversores y ahorradores pudieran interactuar en el mercado. Su indiferencia hacia la movilización de ahorros y el paternalismo reflejado en el uso de tasas de interés demasiado bajas como para garantizar la sostenibilidad financiera son algunas de las críticas y autocríticas más frecuentes dirigidas al accionar del Banco Mundial que debemos recoger como valiosas enseñanzas de esta propuesta de investigación (World Bank, 1993; Hussey, Murphy y Brennerman, 1993).

Los propios organismos de evaluación del Banco Mundial han contribuido a la sistematización del accionar institucional y ofrecen otras enseñanzas importantes en el campo de los mercados financieros rurales. Entre ellas, cabe mencionar la necesidad de adoptar disciplinas financieras férreas por parte de las instituciones gestoras de fondos o la preferencia por programas de crédito rurales diseñados de manera integral junto a los programas de desarrollo. También la necesidad de conocer los problemas específicos del mercado financiero en las áreas rurales remotas antes de iniciar programas de crédito. Otra de sus lecciones aprendidas ha sido que el dinero barato no inspira necesariamente compromiso de los agricultores con la tecnología financiada o con la devolución del crédito. Al contrario, una oferta que responda realmente a

las necesidades de los agricultores más que a las prioridades de los proyectos, aumenta este compromiso (World Bank, 1993).

Todas estas enseñanzas son fruto del conocimiento más profundo de la realidad rural en lo que a mercados de capitales se refiere, tras años de experiencia en este campo. Algunos de los rasgos más preponderantes de los mismos deberían ser tenidos en cuenta en el diseño de cualquier programa de crédito rural en el futuro. En ese sentido, se conoce ya que los mercados financieros rurales son de carácter local porque los altos costos de información acerca de la solvencia del cliente provocan que los intercambios financieros se produzcan entre grupos y localidades conocidas. Cuando estos costos de información no se tienen en cuenta, resultan grandes carteras de impagados que imposibilitan la viabilidad del retorno. Se ha comprobado también que las necesidades de garantías y los altos intereses por escasa competitividad que cobran los intermediarios limitan el acceso de los pequeños agricultores a los créditos, además de no existir variedad en los servicios financieros ofrecidos. Se ha definido también la poca participación de empresarios en los mercados financieros rurales y la escasa competitividad de los mismos. La dimensión reducida en el ámbito local de las entidades de crédito no permite soportar los altos costos fijos que supone la adaptación de alta tecnología, además de existir también una falta de marco institucional, jurídico y legal en el que las transacciones financieras en el ámbito rural puedan prosperar. Por último,

entornos macroeconómicos de inflación acelerada han supuesto en la práctica la rápida descapitalización de los fondos al convertir en negativas las tasas reales de interés (Jacob, McDonald y Gerda LP, 1997).

Un caso interesante a considerar entre las acciones promovidas desde el Banco Mundial es la creación de la institución financiera ADEMI en República Dominicana, un ejemplo interesante de integridad de un programa de desarrollo al diseñarse una institución crediticia a la medida de un programa de promoción de microempresas (MacDonald y Ledgerwood, 1999). En esta experiencia, el manejo de la parte financiera, realizado bajo una visión puramente empresarial, logró que se crearan sinergias con instituciones bancarias de la zona, se establecieran redes comunitarias de informantes para captación de clientes y se alcanzara a dar cobertura nacional, y llegar con varios servicios financieros a pequeños empresarios, cumpliendo además con los objetivos de desarrollo propuestos y asegurando la necesaria viabilidad financiera (McDonald y Ledgerwood, 1999).

FAO ha contribuido también de manera importante al campo de las Microfinanzas con su propuesta de MicroBanking System, un software de bajo costo diseñado para automatizar operaciones bancarias que funciona con un equipo de cómputo básico (FAO, s.f.). Desde 1988, este sistema se ha venido implementando en el marco de proyectos de FAO y hoy en día dicho software ha sido instalado en más de 1,000 sitios, alrededor de 30 países. Este sistema

permite mejorar la eficiencia bancaria y bajar costos, especialmente en las transacciones de baja escala que caracterizan los mercados financieros rurales. El sistema ha sido traducido a diez lenguas diferentes y funciona en el entorno operativo Windows con caracteres latinos, cirílicos, arábigos e incluso chinos, construyéndose en una valiosa herramienta a considerar en la operacionalización de mercados financieros rurales. Este sistema ya opera, en el contexto de Centroamérica y Caribe, en cuatro países: México, Nicaragua, Haití y Jamaica.

El Banco Interamericano de Desarrollo es otra de las instituciones multilaterales que ha promovido desarrollo en los sectores financieros de las economías latinoamericanas. En 1990, amplió su labor de apoyo a la microempresa, iniciada en la década de los setenta, con un programa global de crédito para las microempresas que ha supuesto un monto total de préstamos por valor superior a los 200 millones de dólares. El Fondo Multilateral de Inversiones y la Corporación Interamericana de Inversiones son las entidades vinculadas al BID desde las que se opera la línea de créditos a las microempresas de la región. El accionar del Banco en el sector de la pequeña y mediana empresa está dirigido en última instancia a robustecer los sistemas financieros de las economías de América Latina y el Caribe (Banco Interamericano de Desarrollo, 1996).

El BID, al igual que el Banco Mundial, ha realizado también esfuerzos de reflexión y sistematización de su experiencia en el desarrollo de los mercados

financieros rurales. Entre sus publicaciones más recientes, se encuentra un interesante estudio acerca del impacto de las Microfinanzas en la reducción de la pobreza (Gulli, 1999). En dicho trabajo, después de analizar varios estudios de caso al respecto, se arroja el mensaje de que *“las microfinanzas son un instrumento eficaz para combatir la pobreza, pero tienen ciertas limitaciones concretas que lo neutralizan si no se utiliza de manera eficiente.”* El estudio sondea en su primera parte una serie de supuestos que se han incorporado a la sabiduría popular sin que se haya demostrado que sean ciertos. La autora realiza un análisis de dichos supuestos con base en estudios teóricos y aplicados de Microfinanzas y pobreza y profundiza en el debate de cuestiones de relevancia como el aparente *trade off* entre sostenibilidad financiera e impacto en reducción de pobreza, la justificación de subsidios a las instituciones de Microfinanzas, los efectos directos e indirectos de los préstamos, etc.

La Fundación W.K. Kellogg (FWKK) se incorporó en 1993 al grupo de instituciones patrocinadoras de programas de microcrédito a través de 32 proyectos en América Latina y el Caribe. Con un monto de recursos de casi dos millones de dólares, esta institución ha beneficiado a 11,000 familias de la región. La sistematización de su experiencia nos habla de logros reales en la creación de puestos de trabajo y en el aumento del ingreso familiar. Más allá de estos efectos, la FWKK documenta otros importantes efectos asociados de sus programas de créditos como son la inclusión de grupos en desventaja, mujeres

principalmente. Esto ha supuesto un impacto en los niveles de autoestima de la mujer y en su empoderamiento, así como un mayor bienestar para las familias. Paralelamente, en la mayoría de los proyectos se han documentado avances en el desarrollo de la organización comunitaria. Desde el punto de vista financiero, los préstamos de la FWWK han tenido, al nivel agregado, una tasa de devolución de 93%. Los propios beneficiarios de los créditos han resumido en tres las causas del éxito de los programas: la selección de los individuos, la selección de una actividad rentable y el entrenamiento recibido en las áreas de producción y manejo financiero.

Por último cabe destacar el coste comparativo de crear un nuevo puesto de trabajo en el sector formal y en el informal al que arriba la FWWK en su análisis. Según Santos y Kisil, mientras en el sector formal se requiere de una inversión de \$30,000 para crear un nuevo puesto de trabajo, en el sector informal esta inversión se reduce a \$300 por cada nuevo puesto, con el efecto añadido de ofrecer a los seres humanos excluidos la oportunidad de incorporarse a la sociedad y tener una vida más digna (Santos y Kisil, s.f.).

El estudio de caso sobre el que se enfocó la investigación es uno de los 32 proyectos respaldados por la FWWK. En el Proyecto Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar realizado por el Centro de Investigaciones Regionales "Dr. Hideyo Noguchi", Universidad Autónoma del Yucatán, nos volvemos a encontrar ante un programa de crédito puesto al servicio de un

programa de desarrollo y mecanismos novedosos que aseguran una cartera de impagados igual a cero y que han logrado la ansiada viabilidad económica y financiera de los fondos monetarios. Pequeños créditos que oscilan entre los \$75 y los \$250 y que han estado dirigidos mayoritariamente a la mujer rural (Lendechy, 1998).

El INCAP decidió estudiar en detalle este caso, a la luz de las enseñanzas que arrojan las distintas experiencias ya vividas en el desarrollo de programas de crédito. Ello con el propósito de enriquecer su propia propuesta de Implementación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Ámbito Local en su área de actuación: la Región Centroamericana (INCAP, s.f.).

En la aproximación al estudio de caso se usaron herramientas elaboradas por el Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres, un programa de financiamiento iniciado en 1995 con respaldo de 25 países donantes que tienen como misión la reducción de la pobreza mediante el incremento del acceso a los servicios financieros para las familias pobres (CGAP, 2000). Dicha institución ha realizado una labor importante en el desarrollo de instrumentos y herramientas operativas para las Microfinanzas. El objetivo de operaciones del CGAP es mejorar las prácticas de los países donantes en este campo, así como estandarizar sus actuaciones. Para ello, genera tecnología en los ámbitos del acceso a información de clientes, establecimiento de tasas de interés, procedimientos de préstamo y desarrollo de propuestas de negocio. En esta ocasión se tomó en cuenta su

propuesta de análisis y evaluación de indicadores para la medición de la magnitud de la morosidad (CGAP, 1999 a) o su guía para la elaboración y presentación de estados financieros de las entidades de microfinanciamiento (CGAP, 1999 b). De especial utilidad fue el formato realizado por esta institución para la Evaluación de Instituciones de Microfinanzas, publicado en 1998 y que ofrece pautas para la recolección de información y propuestas de presentación y organización de la misma previo al análisis (CGAP, 1998 c).

Como herramienta de evaluación e interpretación del caso que nos ocupa se utilizó también la Guía de Autosuficiencia Financiera puesta al servicio de los usuarios de la www por el Banco Mundial. Esta guía está diseñada en forma de manual para ayudar a todas aquellas organizaciones que ofrecen microcréditos a lograr autosuficiencia financiera (World Bank, s.f.). En ella se establecen lineamientos en el camino de la conformación de una institución de microcrédito que resultaron valiosos para evaluar nuestro caso particular.

B. Marco Teórico

1. Microcrédito y Microfinanzas

El Microcrédito es la extensión del crédito, en forma de pequeños y muy pequeños créditos, hacia aquellas personas demasiado pobres como para calificar a los créditos bancarios tradicionales. Estos créditos son usualmente de pocos cientos de dólares o incluso menos y sus periodos de amortización son bajos, usualmente inferiores al año. La mujer suele ser el principal sujeto receptor y el destino de los créditos incluye principalmente actividades de agricultura, distribución, comercio, artesanías y pequeñas industrias procesadoras. Estos préstamos suelen estar afectados con tasas de interés elevadas, puesto que a las elevadas tasas ya existentes en los países en desarrollo para la banca formal hay que añadirle las primas de riesgo y mayores costos operativos². El ahorro es un elemento financiero que puede ser asociado a los microcréditos, trabajado como un fin en sí mismo, así como un medio de garantizar los créditos. Ambos servicios, microcréditos y ahorro, son los

² "El éxito de la intermediación financiera depende en cualquier caso de manera muy significativa de qué tan eficientemente se completa la transacción. Si el coste de la misma, combinado con las altas tasas de interés, requiere que la operación de intermediación genere márgenes de beneficio del orden de 30 a 50%, no está claro que esto sea beneficioso económicamente" (Naciones Unidas, 1998).

elementos fundamentales de las Microfinanzas³ (Grameen, 1998; Naciones Unidas, 1998).

Instancias de diversa naturaleza abarcan hoy en día el sector de las Microfinanzas, entre ellas la banca comercial formal, organizaciones no gubernamentales, bancos rurales, cooperativas, uniones de crédito y organismos internacionales. Diversos criterios son usados por estos agentes para el ejercicio de las Microfinanzas en términos de criterios de elegibilidad, tasas de interés, tamaño de los créditos, uso de los fondos, etc. Muchas de estas instituciones obtienen muy altas tasas de retorno de los créditos, entre 90 y 100%⁴, lo cual es atribuido sobre todo a las estructuras de participación informales que se articulan, las cuales crean una atmósfera proclive a que los deudores respeten sus obligaciones. Estrategias novedosas son usadas por las distintas instituciones de microcrédito para desempeñar su labor, como no solicitar garantías, organizar a los prestatarios en grupo para reducir el riesgo de impagados, utilizar tasas de interés que cubran enteramente los costos, crear mecanismos de disseminación de información sobre prestatarios, incentivar la devolución de créditos mediante la calificación del cliente, etc. (Naciones Unidas, 1998; Grameen, 1998).

2.

³ Otros servicios financieros adicionales son prestados por las instituciones de microfinanzas, como es el caso de los seguros, pero crédito y ahorro son los elementos fundamentales de las microfinanzas.

⁴ En contraste, la banca comercial maneja carteras de impagados de hasta 35% de su cartera de crédito (Entrevista 15).

Dudas y certezas en el ámbito de las Microfinanzas

Después de casi 50 años de haberse puesto en práctica en diferentes países en desarrollo diversas experiencias de Microfinanzas continúan abiertos aún ciertos debates metodológicos y se cuenta también con algunas sólidas certezas y consensos con relación al tema (Naciones Unidas, 1998).

Una de las principales certezas se refiere a la necesidad de fortalecer la estructura administrativa de las instituciones de Microfinanzas, lo cual pasa por aprovechar economías de escala, contar con liderazgos dinámicos, staff de administración remunerado y buenos sistemas de información acerca de los clientes. Sin el fortalecimiento y especialización de estas instancias es crítico esperar resultados positivos en su actuar en el ámbito de las Microfinanzas (Naciones Unidas, 1998).

Otra de las certezas del trabajo está alrededor de la necesaria sostenibilidad a largo plazo de las instituciones de Microfinanzas. Esta sostenibilidad pasa por cubrir enteramente los costos de sus operaciones mediante tasas de interés suficientes. Eso implica descartar la caridad o el subsidio en las operaciones de microcrédito. Otro de los elementos importantes para asegurar la sostenibilidad a largo plazo consiste en incluir la función de movilización de ahorro, la cual a la vez supone satisfacer las necesidades insatisfechas de ahorro de los pobres (Naciones Unidas, 1998).

En muchos casos, el microcrédito se ha iniciado como un programa aislado pero actualmente existe también el consenso de que prestar a los pobres puede realizarse con éxito si se hace acompañado por otros servicios como capacitación, información y acceso a la tierra y a la tecnología (Naciones Unidas, 1998).

Entre los debates metodológicos aún abiertos, conviven en las instituciones que juegan un rol en la generación de crédito para la reducción de la pobreza dos aproximaciones teóricas: el enfoque de generación de ingresos y el enfoque minimalista. Según el primero, los créditos deberían ser provistos principalmente a empresarios pobres para permitirles financiar actividades específicas de carácter privado capaces de generarles ingresos suficientes como para incrementar sus ganancias. Este enfoque determina que el destino del crédito debe ser un elemento fundamental a la hora de decidir la concesión del mismo, pues debe asegurar una rentabilidad superior a la de su costo financiero. La puesta en práctica de este enfoque supone incluir entre las actividades de las estructuras financieras tareas como la capacitación empresarial, la evaluación económica y financiera de los proyectos de los socios, el monitoreo de microempresas, etc. El enfoque minimalista, por el contrario, argumenta que los programas de crédito deben ayudar a los pobres a combatir su pobreza dándole crédito a cualquier persona pobre capaz de devolver el crédito. Esto, sin dictar a la persona cómo y en qué debe utilizar su crédito. No se realiza entonces ningún

esfuerzo adicional en el campo de la microempresa. Existen evidencias a favor y en contra de ambos enfoques por lo que hoy en día es uno de los debates abiertos en relación con el tema (Naciones Unidas, 1998). Una posición ecléctica entre las dos anteriores está expresada en el principio número 5 del Método de Acción del Banco Grameen de Bangladesh, que dice: "Al principio, se debe restringir el crédito a operaciones productivas de generación de ingreso, libremente elegidas por el prestatario, pues se debe hacer lo posible para que el prestatario sea capaz de devolver el crédito" (Grameen, 1998).

Otro debate de actualidad gira alrededor del segmento de mercado meta para las Microfinanzas pues existen muchas voces que alegan que los muy pobres son demasiado débiles como para beneficiarse del microcrédito y que deben de ser, de entre los pobres, aquellos que estén mejor, los que integren el segmento de mercado a ser atendidos (Naciones Unidas, 1998). Esta no es la posición del Banco Grameen, que en los inicios de su experiencia empezó a trabajar con población campesina, para luego considerar que éste no era el segmento de población más pobre del país –pues eran propietarios de la tierra– y que debían enfocarse en "los más pobres de entre los pobres", aquellos que no dispusieran absolutamente de ninguna garantía bancaria (Yunus, 1998).

Por último cabe destacar el enfoque de la CGAP de percibir los microcréditos como parte de un programa más global de soporte al desarrollo de la microempresa. Esta propuesta está basada en el reconocimiento de que *"/a*

capacidad latente de los pobres para el empresariado debería ser fomentada con la disponibilidad de créditos a pequeña escala que los introduzca en el sector de la pequeña empresa” (Naciones Unidas, 1998). Según el CGAP, son 500 millones de pobres los que están actualmente vinculados al sector de la microempresa y los mismos constituyen una base muy activa para el fortalecimiento del sector privado, verdadero motor de la generación de empleo y consiguientemente, de la disminución de la pobreza (Naciones Unidas, 1998).

3. Modelos actuales de Microfinanciamiento

Actualmente, podemos distinguir hasta seis grandes modelos o esquemas generales de microfinanciamiento en distintas partes del planeta, en ocasiones bajo diferentes nombres y modalidades. La clasificación que se ofrece a continuación se basa en los trabajos publicados en FIDAMERICA, 1997; Grameen, 1998; e Izquierdo et. al., 2000.

a) Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio⁵

Asociaciones informales en las que un grupo limitado de personas se reúne para realizar aportaciones regulares y cíclicas a un fondo común, el cual es destinado enteramente a uno de los miembros del grupo en cada ciclo. Así, la suma total recaudada se destina por turnos a un solo miembro del grupo, que dispone del dinero con toda libertad. El orden de asignación puede estar

⁵ “ROSCA”, por sus siglas en inglés (Rotating Savings and Credit Associations).

preestablecido o ser designado al azar. Este modelo no necesita un aparato administrativo, por lo que carece de costos de operación y son los miembros los que ejercen la vigilancia y el monitoreo sobre el resto del grupo. Con este modelo, el individuo realiza aportes al fondo de manera regular pero "puede recibir dinero en momentos que no lo necesita o puede necesitarlo cuando no puede recibirlo" (FIDAMERICA, 1997).

Este esquema de financiamiento, bajo diferentes formas y términos, se ha presentado en todos los continentes, aunque la forma más antigua que se conoce se ubica en el Japón del siglo XI, bajo el nombre de *tonomoshi*. Actualmente opera principalmente en países africanos bajo los nombres de *susu* (Este de África), *tontine* (países francófonos) y *stokvel* (Sudáfrica). En Guatemala, esta práctica existe y se conoce con el nombre de *cuchubal*.

b) Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para un fin común, en este caso, para prestar servicios financieros a sus asociados. En ellas se exigen aportaciones en forma de capital social y de ahorro por parte de los socios antes de adquirir derechos para acceder a los préstamos. Su independencia radica en que su fuente de financiación principal son los ahorros de sus asociados y no donaciones o préstamos externos. Suelen ofrecer servicios poco diversificados, ahorro y crédito principalmente, y cuentan con una estructura administrativa de costos modestos.

Los préstamos se otorgan con base en la relación de confianza entre el socio y la cooperativa y normalmente están avalado por sus propios ahorros, sin necesidad de garantías adicionales.

Este modelo nació de la mano del alemán Wilhelm Raiffeisen, quien en 1852 fundó la que está considerada como la primera cooperativa de ahorro y crédito. No fue sino 100 años después que este modelo, a partir de 1950, empezó a desembarcar en los países en vías de desarrollo. En el año 1998 se contabilizaron en América Latina más de 2,500 cooperativas, aglutinando aproximadamente a 6.2 millones de socios y manejando un volumen de ahorros por un nivel de US\$ 2,600 millones.

Las cooperativas se categorizan en instituciones de primer, segundo y tercer piso⁶. Las de primer piso son las cooperativas de ahorro y crédito con afiliación de socios individuales, las cuales se administran bajo el principio de “una persona, un voto” (caso de la Cooperativa Unión Popular de Tiquisate, por ejemplo). Las instituciones de segundo piso son las federaciones nacionales de cooperativas, donde éstas comparten patrimonio, facilidades crediticias y otros servicios como asistencia técnica. Actualmente existen federaciones nacionales en 97 países, siendo FENACOAC la federación de cooperativas del sector del de ahorro y crédito que opera en Guatemala. Las cooperativas de tercer piso son las confederaciones supranacionales, a las que pueden afiliarse las federaciones

⁶ También “grado” o “nivel”.

nacionales. De este tipo existen cuatro en todo el mundo, correspondientes a las regiones en desarrollo. En esta región está operando la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), con sede en la ciudad de Panamá. Por último, existe el Consejo Mundial de Cooperativa de Crédito (WOCCU), organismo máximo bajo el cual se articulan las diferentes instituciones de primer, segundo y tercer piso.

c) Bancos Comunales

Esta modalidad financiera es relativamente joven pues fue formulada en los años 80 en los Estados Unidos por John y Margarita Hatch a partir de la creación de la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA), que cuenta con organizaciones afiliadas en varios países asiáticos y latinoamericanos, entre ellos México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Ecuador y Haití⁷. Hoy en día, este modelo ha sido total o parcialmente adoptado por otras ONGs internacionales como CARE, Freedom for Hunger (FFH) o Catholic Relief Services (CRS).

En esencia, los bancos comunales, también llamados bancos de aldea, son asociaciones de ahorro y crédito manejadas en el ámbito de la comunidad con apoyo de una agencia externa, que es la entidad que aporta los fondos para los préstamos.

⁷ En este grupo de siete países americanos, FINCA aglutina actualmente a 84,140 asociados.

La comunidad es concebida como un todo unitario y se establece una organización comunitaria semiformal (comité de administración o crédito, promotores, reuniones periódicas, grupos de miembros) a través de la cual se canaliza el microfinanciamiento. El banco comunal recibe un préstamo de la agencia externa con el objetivo de trasladar los recursos a los miembros individuales. Las garantías son colectivas pues los miembros garantizan mutuamente sus préstamos, siguiendo un esquema de responsabilidad solidaria. Los miembros tienen 16 semanas para devolver el préstamo, que acaba reembolsándose a la agencia externa. Los intereses oscilan entre 1 y 4% mensual⁸. Los montos a prestar están en función de la conducta de pago del miembro, que es calificada en cada ciclo de préstamo, previamente a la concesión de un nuevo crédito⁹.

La modalidad urbana de los Bancos Comunales tiene como grupo meta asociaciones, organizaciones de base o grupos de interés, en sustitución de las comunidades en el ámbito rural.

⁸ Correspondientes a 12 y 48% anual, respectivamente.

⁹ La calificación tiene cinco categorías: AA (no se falló en ninguna de las 16 semanas), A (se falló en 1 ó 2 semanas), B (se falló en tres semanas), C (se falló 4 ó 5 semanas) y D (se falló más de cinco semanas). A estas cinco categorías se corresponden, respectivamente, un aumento del límite de crédito de 20, 15, 10 y 0%. Las personas calificadas como D no tienen opción a recibir nuevos créditos.

d) Grupos Solidarios

Este modelo ha sido el aplicado por el Banco Grameen de Bangladesh aunque hoy en día operan múltiples variantes en Asia, África y América Latina, estando muchas de las organizaciones nacionales de crédito que lo practican afiliadas a la red internacional de Acción Internacional (AI).

Se trata de grupos pequeños autoseleccionados, de entre tres y 10 personas, que se unen para acceder a una ventanilla de crédito, ofreciéndose como avales los unos de los otros (modelo de garantías mutuas en el ámbito grupal). Los miembros del grupo definen el tamaño del préstamo de cada uno, mientras que la institución crediticia define el plazo y la tasa de interés. Los costos del programa varían generalmente entre 25 y 50% del volumen de la cartera, por lo que los intereses son de ese nivel o mayores. Las operaciones están descentralizadas y es el personal de las instituciones el que se traslada a los lugares físicos donde se encuentran los clientes. Allí, las operaciones y procedimientos se realizan de forma rápida y sencilla para el grupo.

e) Fondos Revolventes

Los Fondos Revolventes son experiencias de microcrédito desarrolladas en el ámbito comunitario. Nacen con la aportación de una agencia externa a la comunidad de un monto determinado de fondos. Dicha agencia exige la existencia de cierta organización para la administración del mismo, y suele

acompañar su formación y capacitación. Los fondos están destinados a ser distribuidos individualmente en la comunidad en condiciones (plazo, monto, etc.) normalmente fijados por la misma. Las tasas de interés suelen ser muy bajas o incluso nulas por los bajos costos de administración, pues la agencia no busca recuperar costos y los miembros comunitarios encargados de la gestión no son remunerados por su trabajo. El fondo es entregado a la comunidad en donación y por tanto es de su propiedad; la agencia no solicita su reembolso. Los fondos revolventes no aspiran a captar ahorro, ofrecer servicios financieros aparte del microcrédito ni institucionalizarse jurídicamente. El factor clave en el éxito de esta modalidad está en la capacitación y el nivel de liderazgos comunitarios, así como en la calidad y duración del acompañamiento de la agencia externa.

f) Caja Campesina

La Caja Campesina es un fondo de carácter rotatorio que tiene dos especificidades en relación con éste: su vocación de apoyo a la actividad campesina y su objetivo de crecimiento e institucionalización a largo plazo. Su objetivo es permitir en el mediano plazo la formación de un capital propio de los campesinos, donde ellos sean accionistas y usuarios. La capitalización del fondo está en sus inicios altamente ligada a programas más globales de desarrollo local, mediante los que un agente externo apoya actividades de producción, transformación y comercialización agropecuaria. Estos apoyos se dan bajo la forma de entrega de insumos o materiales que posteriormente los campesinos

reembolsan a la Caja y constituyen el aporte fundamental para iniciar la actividad de las cajas. Otras fuentes de capitalización de las cajas, cuyos fondos son propiedad de los campesinos, son las cuotas de inscripción, los ahorros, los intereses y actividades sociales como rifas o fiestas. Las Cajas tienen soporte legal el cual posibilita que lleguen a acceder a fondos de otras agencias y bancos, pudiendo aumentar así el volumen de sus operaciones y convertirse en intermediarias financieras. Los pobladores son los responsables de la capitalización, administración y asistencia técnica de la Caja por medio de comités de crédito que deben ser capacitados y remunerados por sus actividades.

IV. JUSTIFICACIÓN

Recién superada la barrera de los 6,000 millones de habitantes, el planeta Tierra se enfrenta al desafío de resolver el problema del hambre para más de 800 millones de sus pobladores (Ayres y McCalla, 1996).

Un recorrido superficial por la historia del desarrollo en los últimos veinticinco años arroja un balance de éxitos considerables en el aumento de los estándares de vida de los habitantes de los países en vías de desarrollo. La proporción de pobres en el mundo ha decrecido, mientras se han doblado los niveles de ingreso por cápita, se han reducido a la mitad los niveles de mortalidad infantil y la esperanza de vida ha aumentado en casi 10 años. Paralelamente, la productividad agrícola se ha incrementado, así como la oferta energética per cápita, mientras los precios reales de los alimentos han protagonizado una espectacular caída de 50% (Ayres y McCalla, 1996).

Según datos de FAO, este incremento en la productividad ha permitido a los consumidores mejorar su dieta en términos de densidad energética y de variedad de alimentos consumidos. Entre 1961 y 1992, las kcal disponibles en los países en vías de desarrollo aumentaron de 1,925 kcal/día hasta 2,540, nivel que supera el requerimiento mínimo diario de 2,200-2,300 kcal diarias (Ayres y

McCalla, 1996). Este incremento de la oferta energética se produjo a pesar de haberse doblado la población del mundo en ese mismo período. El número de desnutridos, además, cayó de 940 millones en 1970 a 800 millones en 1996.

Todas estas cifras muestran los impresionantes avances que el ser humano ha logrado conquistar en el campo del desarrollo y, sin embargo, esconden todavía realidades escalofriantes. Alrededor de 1.3 billones de personas sobrevive diariamente con un ingreso inferior a un dólar. Dos billones de personas están en riesgo de sufrir deficiencias de micronutrientes. Más de un billón sufre ya algún tipo de incapacidad física o mental provocada por dicha deficiencia (Ayres y McCalla, 1996). Y de nuevo esos 800 millones de seres humanos con hambre, desafiando con sus cuerpos lacerados nuestras estadísticas de éxito. Y gritando desde su silencio que las metas alcanzadas se quedan cortas y siempre mediocres frente a la magnitud desbordante del problema alimentario.

La gran paradoja del caso es que 75% de los seres hambrientos vive en áreas rurales, las mismas en las que se producen los alimentos. El otro 25% se calcula que habita en suburbios urbanos y forma parte de la gran bolsa de desempleados o empleados del sector informal existente. Es por ello que, a pesar de las previsiones de que en el próximo siglo el éxito rural supondrá una concentración de la pobreza en las áreas metropolitanas, hoy por hoy la pobreza

es un fenómeno eminentemente rural. Las acciones para combatirla deben por ello continuar centrándose en el campo (Ayres y McCalla, 1996).

Así, reducir el hambre y la pobreza supone, actualmente, alcanzar ciertos niveles de desarrollo en las áreas rurales. Ello pasa por incrementar la calidad de los pequeños agricultores mediante el mayor rendimiento de sus explotaciones agrícolas. En el futuro, este aumento de la productividad agrícola deberá darse como consecuencia de estrategias intensivas de trabajo más que de estrategias extensivas. Irrigación o incremento del valor biológico de la tierra marcan sendas que hay que recorrer en el marco de una realidad ambiental caracterizada, entre otras cosas, por la presión del suelo agrícola y la competencia con los usuarios urbanos e industriales por el cada vez más escaso recurso hídrico. Se trata en definitiva de impulsar cambios en el área rural que supongan el acceso a nuevas tecnologías de producción, conservación y transformación de alimentos, la diversificación de cultivos, la adopción de técnicas de cultivo agrosostenible, etc. El éxito en la promoción de estos cambios está absolutamente condicionado por el éxito en la transformación simultánea de los mercados de factores que le sirven de insumos. Entre ellos, el mercado financiero es quizá uno de los elementos fundamentales. Su desarrollo afecta de manera importante cuestiones de relevancia para el desarrollo de los países como son el crecimiento de la producción agrícola, la distribución de la riqueza, la pobreza rural o el manejo de los recursos naturales.

Se estima que, hoy en día más de 500 millones de población económicamente activa de bajos recursos está al frente de pequeñas unidades productivas y sólo 2% de dicha población tiene acceso a servicios financieros distintos de los que suministran los prestamistas privados. *“Para remediar esta situación, los responsables en materia de política necesitan recurrir a soluciones más originales que las opciones más habituales: el ajuste estructural y los gastos sociales. Gobiernos, intermediarios financieros y financiadores necesitan adoptar nuevos paradigmas y asumir nuevos papeles en la construcción de sistemas financieros que trabajen para la mayoría”* (CGAP, 1995).

Las Naciones Unidas, en el marco de la declaración de la Década de la Erradicación de la Pobreza (1996-2005) han establecido para el año 2005 la meta de aumentar a 100 millones el número de pobres con acceso a microcréditos (Naciones Unidas, 1998). Estamos muy lejos de dicha meta y ello justifica la realización de nuevos esfuerzos en este campo.

V. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Documentar la operacionalización de créditos y fondos revolventes realizada en el marco del “Proyecto de Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar” y evaluar sus éxitos en relación al grado de viabilidad económica y financiera alcanzada en la promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el ámbito local, con vistas a realizar recomendaciones operativas que puedan enriquecer la propuesta del INCAP para la implementación de la seguridad alimentaria y nutricional en el ámbito local (INCAP, s.f.)

B. Objetivos Específicos

1. Documentar el diseño de créditos y fondos revolventes realizado en el marco del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar ejecutado por el Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi.

2. Documentar las estrategias de implementación de créditos y fondos revolventes llevadas a cabo en el marco del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar ejecutado por el Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi.
3. Documentar la experiencia de los individuos participantes en el Programa de Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar, tanto en su faceta de protagonistas de un programa de promoción de la seguridad alimentaria y nutricional, como en la de clientes de un nuevo sistema financiero rural.
4. Evaluar el grado de viabilidad económica y financiera del fondo revolvente del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar.
5. Revisar otras experiencias ya documentadas y sistematizadas de Microfinanzas en Guatemala.
6. Proponer recomendaciones para la operacionalización de fondos revolventes asociados a programas de promoción de seguridad alimentaria y nutricional local en el área centroamericana.

VI. MATERIALES Y MÉTODOS

A. Tipo de Estudio

La investigación realizada fue de tipo operacional, por cuanto ha consistido principalmente en la documentación de una experiencia de implementación de fondos revolventes como instrumento financiero puesto al servicio de la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional en el ámbito local.

B. Población de Estudio

El grupo meta de la presente investigación estuvo definido por el conjunto de la población de 20 comunidades mexicanas de la península del Yucatán en las que ha operado el fondo revolvente en algún momento dentro del período 1995-1999. Un grupo de 300 familias beneficiadas directas del Proyecto Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar fue la población principal de estudio aunque se incluyó también a familias no beneficiadas del proyecto, por el carácter voluntario del acceso al mismo.

Las comunidades objeto de estudio pertenecen a siete municipios ubicados en las inmediaciones de la ciudad de Mérida, que son los municipios de Motul, Teya, Suma, Cansahcab, Tepekabn, Telchac Pueblo y Sinanché.

Adicionalmente, se documentaron someramente otras experiencias en Microfinanzas llevadas a cabo por instituciones financieras y de desarrollo en Guatemala, las cuales se consideraron de interés para el desarrollo de un modelo de promoción de la seguridad alimentaria y nutricional mediante instrumentos financieros.

Estas distintas poblaciones meta fueron objeto de investigación en el periodo comprendido entre los meses de agosto 2000 y marzo 2002.

C. Unidades de Análisis

1. Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi (CIR)

El CIR es un ente adscrito a la Universidad Autónoma del Yucatán y está ubicado en la ciudad de Mérida, capital del Estado de Yucatán. Este centro ha gestionado y dirigido la ejecución del proyecto objeto de estudio con el apoyo financiero de la Fundación Kellogg. Esta investigación abarcó dicho centro en el área de referencia exclusivamente del proyecto, para lo cual se contó con fuentes de información que tienen relación con el proyecto de Rescate de los

Recursos del Solar, sin contemplar el resto de actividades y proyectos que lleva a cabo esta entidad.

2. Sistema Cooperera

El Sistema Cooperera es la entidad administradora del Fondo Revolvente y todas las personas que desean acceder al proyecto deben inscribirse en dicha caja de ahorros. Esta institución fue analizada buscando generar una imagen global de la misma, abarcando aspectos administrativos, financieros, logísticos, de organización interna, entre otros.

3. Comités Comunitarios

Grupos comunitarios de ocho miembros cada uno son los encargados de administrar el fondo en el ámbito comunitario. A este nivel, se analizaron los procesos de configuración de los mismos, su nivel de participación y empoderamiento y los mecanismos operativos que utilizan para el cumplimiento de su razón de ser.

4. Familias beneficiarias del proyecto

El análisis de las familias e individuos se realizó con el objetivo de evaluar el grado de apropiación del proyecto por parte de las familias y el impacto objetivo y subjetivo del mismo sobre la unidad doméstica.

5. Instituciones de intermediación financiera en Guatemala

Como complemento, se hizo una aproximación al quehacer de diversas instancias que en Guatemala han realizado trabajo de intermediación financiera en el ámbito de las Microfinanzas: ONGs, cooperativas y organismos internacionales.

D. Variables de Estudio

1. Variables para el análisis de factores institucionales

- a) Misión
- b) Naturaleza jurídica
- c) Historia y objetivos
- d) Soporte de donantes
- e) Propiedad del fondo
- f) Alianzas estratégicas
- g) Liderazgo
- h) Gestión de recursos humanos

2. Variables para el análisis del fondo revolvente
 - a) Soporte de donantes
 - b) Naturaleza jurídica
 - c) Propiedad
 - d) Gestión financiera
 - e) Logística de operaciones
 - f) Reglamento de operaciones
 - g) Relaciones contractuales
 - h) Servicio de crédito
 - i.* Productos financieros
 - ii.* Tasas de interés pasivas
 - iii.* Prendas y garantías
 - iv.* Periodos de recuperación
 - v.* Costos de administración para el cliente
 - vi.* Credibilidad

-
- i) La transición hacia un modelo de ahorro voluntario
 - j) Clientes
 - i.* Criterios de selección
 - ii.* Clientes reales y potenciales
 - iii.* Perfil socioeconómico
 - iv.* Grado de satisfacción del cliente
 - k) Morosidad
 - l) Crecimiento del fondo
 - m) Gestión de la información
 - n) Competencia local
3. Variables para el análisis de la ejecución financiera
- a) Estados financieros
 - b) Ajustes por inflación y depreciaciones
 - c) Rentabilidad
 - d) Cartera de crédito

- e) Liquidez
- f) Solvencia
- g) Costos de administración

4. Variables para el análisis de los efectos en el desarrollo

- a) Destino de los créditos
- b) Implementación de los solares modelo
- c) Ampliación de la disponibilidad alimentaria de las familias
- d) Organización comunitaria
- e) Creación de nuevas fuentes de empleo
- f) Contención de emigrantes
- g) Inclusión de grupos vulnerables
- h) Mejora de la vivienda
- i) Participación y autoestima

E. Plan de Análisis de Datos

La recopilación de información acerca de las variables enunciadas tuvo un componente mayoritariamente cualitativo y se realizó con base en cuatro instrumentos de investigación: Entrevistas Personales, Grupos Focales, Observación Directa y la Revisión Bibliográfica.

Con relación a las unidades de análisis, se entrevistó a personal involucrado en este proyecto, tanto por parte del Sistema Cooperera como por parte del Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi. En la fase de trabajo comunitario, se trabajó con los comités que gestionan los fondos en el ámbito local y también con los beneficiarios de los mismos.

F. Consideraciones Éticas

La presente investigación se realizó con el consentimiento y el apoyo del Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi, institución ejecutora del proyecto. En las entrevistas se solicitó la colaboración de las personas, previa explicación de los objetivos de la investigación. El resultado de la misma será publicado y difundido a través del INCAP para su más amplio aprovechamiento por la comunidad de profesionales dedicados al desarrollo rural. Esta difusión se

realizará por medio de la diseminación de materiales con los resultados de la investigación y por medio de la celebración de un Foro de Microfinanzas al que se invitará a instituciones financieras y de desarrollo que operan esta herramienta en Guatemala.

VII. RESULTADOS

A. El Proyecto de Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar del CIR

1. Análisis de factores institucionales

a) Misión

El Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi (CIR) tiene como objetivo fundamental en el proyecto de "Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar" generar una nueva visión, un nuevo modelo de trabajo en desarrollo social que ayude a transformar positivamente modelos tradicionales de trabajo extendidos en el área, caracterizados por el asistencialismo gubernamental, el papel pasivo de la población en los programas y la escasa sostenibilidad de los esfuerzos en el mediano y largo plazo (Entrevista 05).

El Proyecto, por su parte, tiene como objetivo fortalecer las capacidades de producción, de autogestión, de liderazgo y de organización de las comunidades beneficiarias. Busca impulsar cambios en el comportamiento de los comunitarios mediante el fortalecimiento de sus capacidades personales y la consiguiente mejora de sus niveles de autoestima y amor propio. El cambio de

comportamiento que se promueve es la transición desde actitudes pasivas a actitudes activas en relación con la propia supervivencia económica y social de los individuos. Esta nueva condición de los individuos es considerada por el CIR condición *sine qua non* para el logro del desarrollo humano sustentable (Entrevista 05).

b) Naturaleza jurídica

El CIR es una unidad de investigación adscrita a la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma del Yucatán (UADY), institución pública de enseñanza superior de naturaleza estatal (Entrevista 05).

c) Historia y objetivos

El objetivo principal del Centro es promover una nueva visión del modo de trabajar por el desarrollo en comunidades postergadas. Se sustenta en la revisión crítica de las políticas de asistencia promovidas tradicionalmente en la región yucateca por el gobierno federal mexicano. El flujo de recursos que durante décadas ha canalizado ese gobierno hacia las comunidades yucatecas, y que el CIR evalúa como parte de las funciones legítimas del estado en su papel de redistribuidor de recursos, ha estado asociado mayoritariamente a dos fenómenos: la temporalidad electoral y la intención de desmovilizar a la sociedad civil organizada¹⁰.

¹⁰ Ambos fenómenos están asociados a la intención última de generar clientelismo político.

El resultado que se percibe por parte del CIR de esta prolongada política de asistencia gubernamental es una sociedad poco participativa, acostumbrada a recibir regalos de los gobiernos y a delegar la responsabilidad de solución de los problemas comunitarios en las autoridades (Entrevista 05).

El enfoque del proyecto apunta hacia el rescate de la participación de las personas en los procesos de desarrollo comunitarios y al aumento de la responsabilidad de las comunidades en la resolución de sus propios problemas. Este enfoque, que se pone en práctica mediante programas de desarrollo familiar costeados por los propios individuos, financiados por un programa de fondos revolventes, impulsa en los individuos y sus comunidades un proceso de toma de conciencia con relación al papel que representan en su propia realidad cotidiana (Entrevista 05).

Aunque pudiera parecer que al enfoque "estatalista" tradicional se está contraponiendo un enfoque de corte "neoliberal", caracterizado por el papel protagónico que se asigna al individuo en su propio éxito individual, el CIR manifiesta estar proponiendo una tercera vía intermedia en la que, si bien no se niega la necesidad de que el Estado traslade recursos a las comunidades en forma de beneficio social, sí se cuestionan los métodos asistencialistas que convierten a la comunidad en objeto y no en sujeto de su propio desarrollo. Esa es la propuesta esencial del Centro con el proyecto: la generación de una nueva manera, una nueva actitud de los comunitarios con relación a su propio

desarrollo. Más consciente, más participativa, más responsable y más comprometida (Entrevista 05).

d) Soporte de donantes

El Proyecto se ha hecho realidad gracias al soporte financiero y no financiero de sus donantes.

En relación con el soporte financiero, se recibieron inicialmente en el año 1994, de parte de la Facultad de Medicina Veterinaria de la UADY, 2,500 pesos mexicanos para iniciar el fondo revolvente con una comunidad rural¹¹. Posteriormente, la Fundación W.K. Kellogg (FWKK) ha realizado aportaciones de capital al proyecto por valor de 360,600 pesos mexicanos, con las que se pudo ampliar el trabajo al resto de las 22 comunidades hoy también involucradas. Estas aportaciones fueron de 17,500, 202,600 y 140,500 pesos y se realizaron en los años 1995, 1998 y 2000, respectivamente (Entrevistas 05, 08, 09).

En cuanto a las contribuciones no financieras, éstas han provenido de tres fuentes principalmente, sin menoscabo de los beneficios que ha generado la activa política de alianzas estratégicas implementada, citados más adelante. La primera de ellas es de nuevo la FWKK, que ha vinculado al CIR a la Red Mexicana de Proyectos de Desarrollo Social.

¹¹ Comunidad de Sinanché (municipio de Motul).

En dicha red, creada por iniciativa de la misma fundación para promover el intercambio de experiencias entre los proyectos a los que apoya financieramente en México, empezó a participar el Director del proyecto, Dr. Ángel Lendechy, en el año 1994. La red inició con la representación de cinco proyectos y actualmente este número ha ascendido a cuarenta. La presidencia de la Red es rotatoria y en el año 2000 la asumió el Dr. Lendechy. La vinculación a esta red permite al CIR participar en seminarios temáticos especializados (agricultura orgánica, microfinanciamiento, etc.) así como efectuar visitas de intercambio en México y otros países con otros proyectos de desarrollo rural exitosos. Esta Red, que recientemente se constituyó como Asociación Civil, planea actualmente su constitución como red de ámbito latinoamericano, con el fin de extender aún más los beneficios del intercambio de experiencias, que el personal del proyecto evalúa como fundamentales en la explicación de los logros obtenidos (Entrevista 05).

Los otros soportes no financieros que respaldan permanentemente el proyecto son el CIR y el Sistema Cooperera Peninsular. Ambas instituciones están aportando personal e instalaciones y equipo de cómputo a complementar los presupuestos de operación del proyecto y también son piezas fundamentales sin las cuales no habría podido desarrollarse esta experiencia (Entrevistas 01, 05, 08, 09, 10).

e) Alianzas estratégicas

La política de alianzas es una línea estratégica fundamental en la implementación del proyecto. La misma parte de la creencia de que las funciones de la universidad tienen que ver con la enseñanza, la investigación y la extensión de la cultura. La asistencia técnica a las comunidades y la promoción del desarrollo social en las mismas no se consideran funciones naturales de la universidad y es por ello que han realizado sólidas alianzas con otros actores sociales para implementar un proyecto como el de Rescate de los Recursos Naturales del Solar. Cuatro son las alianzas estratégicas fundamentales establecidas entorno al desarrollo del proyecto (Entrevista 05).

i. Sistema Cooperera Peninsular

El proyecto "Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar" se sustenta financieramente en un esquema de pequeños créditos otorgados a las familias para el desarrollo de diversas actividades del solar familiar. Desde un primer momento, se visualizó la necesidad de trasladar fuera del CIR la responsabilidad de administrar los fondos para crédito, tratando de evitar que se establecieran entre el centro y los grupos comunitarios conflictos de interés que pusieran barreras a la confianza y colaboración que se querían generar. De acuerdo a esa estrategia, inicialmente se trasladó la responsabilidad de la administración a la comunidad. Esto tuvo resultados negativos para la

sostenibilidad del fondo¹², por lo se decidió que la administración debía caer en un tercer elemento, ajeno tanto al CIR como a las comunidades. Se inició entonces la búsqueda de nuevos socios que pudieran asumir esas tareas de gestión del microfinanciamiento pero debido al bajo volumen de fondos con los que inició el financiamiento a las familias, ningún banco se interesaba por la oferta, que representaba más costos que beneficios. El Sistema Coopera Peninsular, una cooperativa de ahorro y crédito comprometida con el desarrollo de las personas de bajos ingresos y con una misión institucional definida en torno al servicio a la sociedad, sí aceptó finalmente asumir el reto. Así, en 1995 inició actividades en colaboración con el CIR estableciendo una caja popular en la localidad de Sinanché. En ella estaban integrados los 15 únicos socios que en un primer momento quisieron vincularse a la iniciativa promovida por el proyecto. Sistema Coopera ha demostrado desde aquellos inicios mucha apertura y flexibilidad en su alianza con el proyecto, integrándose con fuerza y compromiso en el mismo. Desde que aceptó administrar el primer fondo, Sistema Coopera tuvo clara su política de expansión de asociados a su cooperativa. Con esa visión de futuro, los costos de la administración se conceptualizaron como inversión. Inversión en el presente que sería recuperada con una futura ampliación de socios de su movimiento cooperativo. El papel de Coopera se concretó, no sólo en ofrecer los servicios de administración del fondo sino de hacerlo de forma

¹² Se reportaron situaciones de asignación indebida de los fondos por parte de las personas que custodiaban los mismos, resultando en créditos no devueltos por parte de esas mismas personas, con el consiguiente cuestionamiento de la sostenibilidad del fondo comunitario y de la credibilidad de la comunidad en sus líderes y en el proyecto en última instancia.

gratuita. Estos servicios suponen costos relativamente importantes de operaciones en la asignación de personal exclusivamente para realizar tareas del proyecto y apertura y funcionamiento de una oficina en el municipio de Motul para respaldar dichas actividades. Actualmente, después de varios años de ejecución del proyecto, esa primera caja de Sinanché que se creó con 15 socios cuenta ya con más de 500 y la distancia entre los "socios del fondo del proyecto" y los "socios cooperativistas de Sistema Coopera" se van reduciendo día a día. La alianza con el Sistema Coopera ha sido en definitiva fundamental en la consecución de los logros de este proyecto (Entrevistas 01, 05, 08) (Lendechy, 1998).

ii. CBTis 80

El Centro de Bachillerato Técnico N° 80 (CBTis 80) es una escuela pública de bachillerato ubicada en la localidad de Motul, Yucatán, que ofrece a los jóvenes estudios técnicos de especialización en las ramas de Trabajo Social, Computación, Turismo, Construcción y Laboratorio. Todas estas ramas requieren de la realización de prácticas profesionales y servicio social como requisito previo a la graduación. Desde 1998, el proyecto sostiene con el CBTis 80 otra importante alianza mediante la cual, cada ciclo escolar, alrededor de 60 alumnos hacen sus prácticas en el marco de las actividades comunitarias del proyecto. Con relación al CIR, esta alianza supone la posibilidad de contar con una presencia importante en las comunidades, pues los alumnos participan en actividades como elaboración de croquis de las comunidades, realización de

encuestas de alimentos, capacitaciones, diseño de programas de radio local, elaboración de estudios socioeconómicos¹³, etc. Por parte del CBTis 80, la vinculación al proyecto le ofrece la posibilidad de ubicar a sus alumnos en una práctica social que ofrece el potencial de moldear a estos nuevos profesionales con una mayor sensibilidad y conocimiento de la realidad social de las comunidades rurales de su país. Es relevante observar que no se han producido problemas entre la población para aceptar a estos estudiantes como facilitadores y maestros en las distintas áreas del proyecto y que son visualizados como personas con conocimientos útiles a las que se debe aprovechar antes de que terminen su periodo reglamentario de servicio social (Entrevistas 02, 05, 08, 09, 10) (Lendechy, 1998).

iii. Alcaldes municipales

El CIR ha impulsado alianzas con todos los alcaldes de las municipalidades en las que se ubica el proyecto con la intención de asegurar su colaboración en pos de los objetivos del mismo. Estas alianzas, que varían en intensidad y resultados de uno a otro municipio, se han ido tejiendo con base en una fluida comunicación entre alcaldes y el personal del proyecto para compartir periódicamente los objetivos, estrategias, actividades y resultados del mismo. Estas alianzas se han traducido en respaldo oficial al proyecto desde las alcaldías en forma de cesión de un espacio en Motul para ubicar la sede del proyecto,

¹³ Todas las actividades que realizan los alumnos del CBTis 80 están supervisadas en el campo por una maestra de la propia escuela, así como por los técnicos del proyecto.

presencia oficial en eventos del proyecto y apoyo con vehículos oficiales a los comunitarios que participan en actividades diversas del proyecto. Este respaldo oficial ha impactado a criterio del CIR en la confianza de los comunitarios en el proyecto (Entrevistas 05, 09, 10).

iv. DGETA

La Dirección General de Enseñanza Tecnológica (DGETA) es una institución gubernamental con sede en Motul que tiene el mandato de transferir tecnología en las áreas agropecuaria y forestal. Desde 1998, la DGETA asegura al proyecto el suministro necesario de insumos de producción (pollos, pavos, cabras y conejos para crianza en los solares de las familias comunitarias), así como de asistencia técnica directa a las familias (Entrevistas 02, 05, 09). Esta asistencia técnica es una aportación de DGETA al proyecto, pudiéndose considerar esta institución como parte de las fuentes financieras de apoyo al mismo. En cuanto al suministro de insumos, DGETA trabaja en condiciones de mercado y vende los productos al proyecto, siendo en este caso relevante como agente que asegura la provisión necesaria de estos bienes.

En el escenario de las alianzas establecidas, cada una de las cuatro instituciones mencionadas representa una pieza singular y necesaria. El Sistema Cooperativo da el soporte financiero al proyecto, mientras que el CBTis 80 da una suerte de soporte social. El soporte político viene de la mano de las alcaldías involucradas y, finalmente, el técnico de parte de DGETA.

f) Liderazgo

El liderazgo en la conducción del proyecto lo ejerce el Centro de Investigaciones Dr. Hideyo Noguchi. El ejercicio de este liderazgo es de perfil democrático y participativo, tal como lo evidencia el hecho del nivel de liderazgo que en sus respectivas áreas ejercen cómodamente las instituciones asociadas al proyecto (Sistema Cooperera, CBTis 80, DGETA y alcaldías). Herramientas que concretan este tipo de liderazgo horizontal son la comunicación fluida y permanente, la transparencia en la información y la formación de grupos funcionales interinstitucionales para la resolución de las dificultades operativas que se van presentando. También, el manejo democrático de la imagen del proyecto explica las bondades de este liderazgo catalizador de parte del CIR puesto que es el centro el que vela porque en todas las actividades, publicaciones, materiales, entrevistas, etc., relativas al proyecto aparezcan todas las instituciones involucradas como socios del CIR, independientemente de su participación o no en la actividad concreta que se realice (Entrevista 05).

En el seno del CIR destaca la responsabilidad de su director, Dr. Ángel Lendecky, en la elaboración de la ingeniería institucional para la puesta en marcha del proyecto. Dicha ingeniería comprende, junto a otros lineamientos estratégicos importantes, este elemento específico de definición y puesta en práctica del tipo de liderazgo que se desea en el proyecto (Entrevista 05).

g) Gestión de recursos humanos

El proyecto estructura al personal en tres niveles jerárquicos: Dirección, Coordinación Operativa y Áreas, los cuales se describen a continuación (Entrevistas 05, 09).

La Dirección está a cargo del Dr. Ángel Lendechy y se ubica en las instalaciones del CIR, en la ciudad de Mérida. Además de asumir las tareas de conducción global del proceso, tiene a su cargo la implementación de la política de alianzas estratégicas del proyecto.

Inmediatamente por debajo en la escala jerárquica, se encuentra la Coordinación Operativa, cargo ocupado por una mujer graduada en Trabajo Social. Ésta se ubica en la ciudad de Motul y tiene a su cargo la coordinación de las actividades diarias del resto del equipo de campo con base en las directrices estratégicas trazadas.

Las Áreas de trabajo agrupan al personal contratado del proyecto y a los estudiantes de apoyo¹⁴ con base en tareas específicas. Existen actualmente cinco áreas de trabajo, en las que labora un total de siete personas. Las distintas áreas en funcionamiento y su razón de ser son las siguientes:

¹⁴ Más de 80 alumnos de bachillerato y universidad, de las especialidades de Trabajo Social, Contaduría, Nutrición, Biología, Veterinaria y Economía, participaron en el año 2001 en el proyecto, efectuando sus prácticas o servicios sociales en periodos de seis meses.

i. Nutrición y Salud

Área encargada de la promoción de un programa de estilos de vida saludable, realización de capacitaciones demostrativas de alimentos, confección de materiales didácticos, concursos y talleres sobre alimentación y nutrición (un trabajador).

ii. Comunicación Social

Área encargada de la difusión de las actividades y resultados del proyecto mediante comunicados de prensa, boletines, periódicos murales para las comunidades, programas de radio, realización de caravanas culturales, etc. (un trabajador).

iii. Rescate de Solares

Área que promueve inversiones en los solares familiares en pro de la Seguridad Alimentaria Nutricional y que engloba las subáreas de Plantas Medicinales, Patrullas Ecológicas, Tecnologías Alternativas, Agronomía y Veterinaria (un trabajador).

iv. Trabajo Social Comunitario

Área que realiza trabajo de fomento del aumento de autoestima entre niños, adolescentes y adultos y atención a la problemática emocional y psicológica de las personas (cuatro trabajadores).

v. Crédito y Ahorro

Área conducida por el personal del Sistema Cooperera, encargada de la administración del fondo revolvente.

Es relevante observar que todos los trabajadores ubicados por debajo de la dirección son jóvenes del área de edades comprendidas entre los 20 y 25 años. Personas con un historial laboral reducido y a veces nulo al momento de ingresar al proyecto pero con altos niveles de compromiso social y un grado de creatividad e iniciativa muy destacados.

2. El fondo revolvente

a) Soporte de donantes

Las aportaciones al fondo realizadas en calidad de donación constituyen las únicas fuentes de financiamiento externo obtenidas. Estas aportaciones han provenido de dos instituciones: la Universidad Autónoma del Yucatán y la Fundación W.K. Kellogg. La primera de ellas aportó 2,500 pesos mexicanos en 1993. La segunda, un total de 357,500 pesos, entre los años 1995, 1998 y 2000. Entre ambas, suman aportaciones totales de 360,000 pesos mexicanos, aproximadamente 40,000 dólares americanos (Entrevistas 05, 08,09).

b) Naturaleza jurídica

El fondo revolvente del proyecto no tuvo en sus inicios ninguna base jurídica, al ser entregado a la comunidad de Sinanché para su autogestión contra la firma de un recibo e iniciar operaciones sin mayor soporte legal (Entrevistas 05, 09).

Este hecho cambió tras la alianza establecida con el Sistema Cooperativa Peninsular para la administración del mismo, pues el monto total del fondo se destinó a abrir una cuenta corriente en dicha cooperativa de ahorro y crédito a nombre de un único cliente, el proyecto, mediante la cual se obtienen los servicios de crédito de parte del Sistema a las familias beneficiarias del mismo. Actualmente, el fondo tiene forma jurídica de bien mueble de un cliente corporativo del Sistema Cooperativa (Entrevistas 05, 08, 09).

A pesar de que, jurídicamente, el fondo es unitario, éste se estructura en la práctica en varios fondos que siguen dinámicas particulares de funcionamiento. Así, existen tantos fondos como grupos comunitarios están adscritos al proyecto. Actualmente, el proyecto se ejecuta en 23 comunidades por lo que existen 23 fondos revolventes funcionando simultáneamente con base en esa cuenta única abierta en el Sistema Cooperativa a nombre del proyecto (Entrevistas 05, 08, 09).

c) Propiedad del fondo

Jurídicamente, el fondo está bajo el control del personal del proyecto, por estar abierta a su nombre las cuentas en el Sistema Cooperera (Entrevistas 01, 08, 05).

Del monto total de los fondos disponibles, se han asignado ciertas cantidades a cada uno de los 23 grupos en funcionamiento en función de su naturaleza de cabecera municipal (12,000 pesos) o comunidad (6,000 pesos). La suma total de estos 23 fondos es inferior a la cantidad total disponible, pues el proyecto ha constituido una reserva para financiar actividades de promoción del mismo fondo (Entrevistas 08, 09).

A pesar de que jurídicamente, el control del fondo está en manos del personal del proyecto, se ha explicado a todos los beneficiarios que "el fondo asignado a su comunidad es de su propiedad". Esta propiedad se extiende a los fondos donados inicialmente, seis o doce mil pesos según el caso, y a los incrementos que se produzcan del mismo por diversos conceptos. Así, se considera que las comunidades son las propietarias de su propio fondo y que todos los habitantes de la misma pueden ser admitidos como prestatarios si cumplen las condiciones estipuladas. El grupo de beneficiarios comunitarios de cada fondo existente en cada momento se convierte en el custodio de dicho fondo. Si el grupo desapareciera, si ningún comunitario expresara interés por endeudarse con el fondo, éste sería íntegramente destinado a la construcción de

un espacio para servicio comunal en la comunidad y se clausuraría el proyecto. Esta circunstancia no ha sucedido por el momento (Entrevistas 08, 09, 10).

Se trata en definitiva de una propiedad de facto, no sustentada jurídicamente y condicionada en sus mecanismos de uso. Al ser además el fondo entregado en calidad de donación, esta modalidad de propiedad se encontró un inicio con resistencias de parte de los comunitarios, que presionaron por una decisión autónoma del destino del mismo. Hizo falta trabajo de sensibilización de parte del personal del proyecto para lograr una efectiva comprensión de los términos de la "propiedad" de cada fondo comunitario.

d) Gestión financiera

El fondo se gestiona a nombre de un único cliente en el Sistema Cooperera, a través de dos cuentas, una de ahorro y una cuenta corriente, recibándose intereses sobre saldos en ambos tipos de cuenta. Mensualmente, con base en los saldos existentes en la cuenta corriente y al flujo de caja de los préstamos y otras actividades del proyecto, se realizan inversiones a plazo fijo por periodos de 30 días en la cuenta de ahorro, que genera los mayores intereses (Entrevistas 01, 08).

La cuenta corriente mantiene abiertas varias líneas de crédito independientes. Una para los beneficiarios, que son en realidad 23 subcuentas diferentes correspondientes a las 23 comunidades beneficiadas, y otra para respaldar las actividades de promoción que se realizan desde el proyecto para

estimular la actividad de ahorro e inversión, como son las aportaciones en especie o los premios a las comunidades por buena gestión del fondo (Entrevistas 01, 08).

Los intereses bancarios generados por las operaciones de inversión se destinan a aumentar la línea de crédito general del proyecto. Los intereses generados por las operaciones de préstamo en las comunidades se destinan a aumentar las 23 subcuentas comunitarias (Entrevistas 01, 08).

e) Logística de operaciones

El Área de Ahorro y Crédito del Proyecto es responsable de dar el adecuado soporte logístico al desarrollo de las actividades crediticias del fondo. Tres elementos se articulan en el terreno para ofrecer este soporte: el Sistema Coopera, los Comités Comunitarios y las promotoras comunitarias (Entrevistas 07, 08, 09).

El Sistema Coopera, responsable máximo de la administración del fondo, ha instalado un espacio de trabajo en Motul en el que ha destacado a varios de sus trabajadores para realizar las tareas relacionadas a la administración del fondo del proyecto de manera exclusiva. Este hecho, que en la práctica supone costos administrativos del fondo nulos para el proyecto, se sustenta en la política institucional del Sistema Coopera de constante expansión de socios cooperativos, sucursales y volúmenes de fondos (Entrevistas 07, 08, 09).

De las cuatro personas destacadas en el momento de la investigación por el Sistema Coopera en la localidad de Motul, una de ellas se ocupa enteramente de tareas de contabilidad en la oficina y las otras tres tienen bajo su responsabilidad la visita semanal a los 23 grupos de beneficiarios (Entrevistas 07, 08, 09).

Los Comités Comunitarios son una figura organizativa exigida por el proyecto para articular su trabajo con las comunidades. Son el elemento de interlocución entre los grupos y el personal del proyecto, y están integrados por líderes comunitarios. Tienen su propio reglamento interno, elaborado participativamente por cada grupo, que pretende asegurar el cabal cumplimiento de sus funciones de representación e interlocución y entre las que figuran normas relativas a la asistencia a reuniones, al proceso de elección de integrantes, de registro y archivo de socios, etc. La función principal de estos comités es la de recibir todas las solicitudes de crédito en sus comunidades, estudiar cada caso a la luz del reglamento aprobado por cada grupo y ofrecer un dictamen favorable o no a la concesión del crédito solicitado. Además es función del Comité servir de enlace al cobrador del Sistema Coopera en asuntos de entrega y recepción de fondos. Los Comités están constituidos por cinco personas, que ocupan los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal, y son electos democráticamente con periodicidad anual. Estas personas realizan su trabajo sin remuneración económica (Entrevistas 07, 08, 09).

En cuanto a los promotores comunitarios, ésta es una figura que se ha requerido hasta la fecha en dos comunidades, dado el aumento del número de familias involucradas en el proyecto. Estos promotores, mujeres en ambos casos, que han sido capacitadas en el cómputo de los intereses y reciben un pequeño apoyo económico de parte del proyecto¹⁵, apoyan las tareas específicas de cobro de cuotas, facilitando así el trabajo del personal de Cooperera en su visita semanal¹⁶. Además del cobro y registro del mismo, un apoyo importante de estas dos personas se refiere al cálculo de cuotas de amortización e intereses semanales, pues los clientes tienen dificultades para ello. Esta actividad de cálculo básico de cuotas es prácticamente permanente puesto que es muy común que los planes de pago iniciales establecidos en los contratos no se cumplan al pie de la letra (Entrevistas 07, 08, 09).

La labor de estos tres agentes se articula de manera semanal. Esta es la periodicidad con la que los Comités Comunitarios y promotoras reciben la visita de un delegado del Sistema Cooperera, la cual se prolonga aproximadamente durante dos horas. En dichos encuentros semanales se llevan a cabo las siguientes tareas (Entrevistas 07, 08, 09):

- i. Cobro de intereses y cuotas de amortizaciones semanales de los créditos vigentes.

¹⁵ De aproximadamente US \$20 al mes.

¹⁶ Estos apoyos se realizan discretamente sin conocimiento por parte de los grupos ante el temor de provocar conflictos. Esto parece ser una falta de valoración en las comunidades hacia el trabajo comunitario de sus líderes y representantes.

- ii.* Contabilización de cobros en cartillas personales y en planillas de Coopera.
- iii.* Capacitación a miembros del Comité en aspectos básicos de contabilidad.
- iv.* Entrega de fondos para nuevos créditos aprobados por el Comité.
- v.* Supervisión del uso de los fondos de cada beneficiario mediante la recepción de notas o facturas de gasto por el monto prestado, las cuales se archivan en el expediente personal de cada beneficiario, y mediante visitas domiciliarias.
- vi.* Visitas domiciliarias a personas que se atrasan con el pago.

Posteriormente a la realización de la reunión, es responsabilidad del Comité hacer entrega a los beneficiarios de los nuevos fondos asignados y del delegado del Sistema Coopera efectuar los oportunos depósitos y retiros en la Caja del Sistema en nombre de la comunidad visitada (Entrevistas 07, 08, 09).

f) Reglamento de operaciones

Los fondos se administran según un reglamento marco elaborado por el personal del proyecto que engloba los reglamentos específicos que, posteriormente y de manera participativa, cada comunidad establece para la

gestión de su propio fondo. Los criterios básicos de este reglamento marco son (Entrevistas 08, 09):

- i.* No se puede otorgar créditos simultáneamente a más de un miembro de la misma familia.
- ii.* Para otorgar un nuevo crédito es necesario que el beneficiario haya amortizado completamente el crédito anterior.
- iii.* Los créditos deben destinarse exclusivamente al mejoramiento del solar, a proyectos productivos o a rehabilitación de la vivienda.
- iv.* El periodo máximo de amortización de los créditos es de 15 meses.
- v.* Las tasas de interés pasivas son de 2% mensual sobre saldos insolutos.
- vi.* La cantidad máxima a prestar es de 2,000 pesos para proyectos productivos y de 1,000 pesos para el resto de usos.
- vii.* Las solicitudes son personales ante los Comités Comunitarios
- viii.* La respuesta de aprobación o rechazo de créditos es dada por el Comité Comunitario en el plazo de ocho días.
- ix.* Si la comunidad decide no seguir trabajando con el fondo de créditos, se realizará una infraestructura de uso comunitario para liquidar el mismo.

Este Reglamento básico enmarca el resto de reglamentos comunitarios. Por lo general, en todas las comunidades se han terminado estableciendo límites más estrictos, tanto para el periodo de amortización (seis meses), como para el monto máximo a prestar (1,000 pesos para proyectos productivos y 600 pesos para el resto de usos) (Entrevistas 08, 09).

g) Relaciones contractuales

Cada vez que el Comité Comunitario decide la aprobación de una nueva solicitud de crédito, se procede a la formalización del acuerdo entre el prestatario y el Sistema Coopera/Proyecto Rescate de los Recursos del Solar con base en tres documentos que debe firmar el primero (Entrevistas 08, 09):

i. Contrato de préstamo

Por medio de este documento se formaliza legalmente la entrega de fondos del Sistema Coopera al particular en condición de préstamo a 2% de interés mensual sobre saldos.

ii. Acuerdo de pagos

Por medio de este documento queda establecido el plan semanal de amortizaciones lineales de capital y de abono de intereses del individuo. En la práctica, se permite cierta flexibilidad en el cumplimiento del pago del crédito y es común que las familias paguen dos cuotas semanales de una vez, por motivo de disposición quincenal de efectivo, planes para ausentarse de la comunidad

durante los días de pago, etc. Por ello, este acuerdo no torna una guía estricta de pagos personales sino que es frecuente que durante el plazo de amortización a un mismo cliente se tengan que calcular sus cuotas varias veces.

iii. Compromisos de socio

Por medio de este documento el particular se compromete a cumplir, más allá de la devolución del crédito, con otros compromisos como son la asistencia a capacitaciones y demás actividades del proyecto.

h) Servicio de crédito

i. Productos financieros

El único servicio que se da a los beneficiarios a través del fondo revolvente es el del crédito, existiendo dos modalidades distintas de ellos en función del destino del crédito, sin que presenten otras variaciones en cuanto a los mecanismos de solicitud, aprobación y amortización de los mismos (Entrevistas 08, 09):

- a) Créditos para el Mejoramiento del Solar, con un monto máximo a prestar de 1,000 pesos.
- b) Créditos para Proyectos Productivos, con un monto máximo a prestar de 2,000 pesos.

A partir de estos montos máximos generales, establecidos por el personal del proyecto con base en los costos aproximados de financiar las actividades productivas y del solar que se promueven, cada comunidad ha establecido el nivel máximo a prestar en su propio grupo. Este nuevo límite, siempre por debajo del máximo fijado en el reglamento marco, se ha decidido de manera participativa con la asesoría del personal del proyecto. El criterio principal ha sido el de la capacidad de pago semanal de las familias y el tiempo máximo de amortización de los créditos que se deseaba. Como resultado de estos procesos de decisión comunitaria, los montos máximos establecidos oscilan entre los \$500 y \$700 para los créditos al mejoramiento del solar y entre los \$1,000 y \$1,500 para el caso de los proyectos productivos (Entrevistas 08, 09).

ii. Tasas de interés pasivas

La tasa de interés pasiva es de 2% mensual sobre saldos pendientes de amortizar de tal forma que, mensualmente, se fijan cuotas que incluyen una parte de amortización lineal y otra de pago de intereses. Las cuotas tienen por tanto una parte fija, correspondiente a la amortización y una parte variable, correspondiente a los intereses. De esa manera, las cuotas van decreciendo mes a mes, al decrecer el saldo pendiente de amortizar y por tanto, el pago de intereses. El cobro es semanal por decisión de las comunidades, por lo que cada semana se abona 1/4 de la cuota fijada para ese mes. Esta tasa de interés pasiva mensual se corresponde con una tasa de 2% trimestral, de 5% semestral y de 11% anual (Entrevistas 08, 09).

iii. Prendas y garantías

El reglamento del fondo no exige garantía económica ni fianza alguna a los grupos o individuos que solicitan créditos, de tal forma que se establece una suerte de compromiso moral de parte del socio para con el proyecto y el fondo revolvente de su comunidad. Así, existe un compromiso verbal, de palabra para (Entrevistas 08, 09):

- a) Pagar puntualmente la deuda, desde la semana siguiente a la obtención del crédito.
- b) Utilizar el crédito para lo que fue autorizado.
- c) Asistir y participar en las reuniones del grupo y en las Asambleas Generales.
- d) Invitar a otras personas a participar en el proyecto.
- e) Estar dispuesto a colaborar con el proyecto en su fin de lograr un nivel de vida más justo y más humano.

iv. Periodos de recuperación

No existen periodos de gracia para los créditos, por lo que los prestatarios inician la amortización y abono de intereses del mismo inmediatamente después de concedido el crédito. Aunque el periodo de amortización máximo establecido

por el reglamento marco es de 15 meses, el plazo usual de reembolso es de seis meses (Entrevistas 08, 09).

v. Costos de administración para el cliente

Gracias a la elevada implicación y compromiso del Sistema Cooperera para con el proyecto, los costos de administración del fondo han sido nulos hasta la fecha para los clientes. Los intereses abonados pasan a formar parte automáticamente del fondo comunitario y, además, los socios no deben desplazarse a ningún lugar fuera de su localidad para solicitar los créditos ni amortizar las cuotas. Los costos entonces se reducen a unos pocos minutos que semanalmente requieren para acercarse a la oficina del Comité Comunitario o a la casa de la promotora a entregar su cuota semanal. Los costos de la administración han sido íntegramente asumidos por el Sistema Cooperera durante los primeros años de funcionamiento del proyecto. Ese aporte, que se puede estimar en aproximadamente US\$ 1,000 mensuales entre gastos laborales, de movilización y de oficina, ha mantenido al fondo en una situación de subsidio que se plantea superar en el mediano plazo mediante la introducción de la obligatoriedad del ahorro para los nuevos beneficiarios de los servicios de crédito (Entrevistas 08, 09).

vi. Credibilidad

La primera oferta del personal del proyecto acerca de los servicios de préstamo en las comunidades fue recibida con abierto escepticismo e

incredulidad. La segunda reacción de la población fue de recelo, después de algunos casos conocidos de engaños en los que se pedían pequeñas aportaciones a cambio de futuros proyectos, que jamás acababan de concretarse (Entrevistas 08,09).

La persistencia y la paciencia de los miembros del equipo del proyecto acabó rindiendo sus frutos. Los comunitarios identificaron en esta experiencia una manera diferente de colaboración de la que habían obtenido de organismos de gobierno. Eran nuevas actitudes, nuevos planteamientos, personas más cercanas las que traía el nuevo proyecto. Con el paso de las semanas y los meses fue tejiéndose la confianza de los beneficiarios hacia la novedosa propuesta y poco a poco, unos primero y la mayoría después, fue creyendo en el planteamiento del proyecto y en el fondo (Entrevistas 08, 09, 10).

Actualmente y después de varios años de trabajo, la credibilidad de las personas para con el fondo y las instituciones participantes es alta. No existen recelos acerca del desempeño de tesoreros, cobradores, cajeros y demás personal involucrado. Este hecho es sorprendente en los casos de las personas analfabetas, que requieren de asistencia para el llenado de su boleta de cliente en la que se anotan los pagos realizados y los pendientes. Pero tanto ellas como las demás manifiestan su confianza en este sistema y no perciben en él malos manejos ni corrupción (Entrevistas 08, 09, 10).

i) La transición hacia un modelo de ahorro y crédito

En 2001 dio inicio la transición desde el modelo original de créditos hacia un nuevo modelo de trabajo de ahorro y crédito. Dicha transición ha respondido a la voluntad de acercar el mecanismo financiero existente, en el que destacaba el subsidio como elemento principal¹⁷, a condiciones de mercado más competitivas y, sobre todo, económicamente sostenibles. La nueva fase del trabajo supone un avance en dirección a la regularización de los beneficiarios del proyecto dentro del Sistema Cooperera, en orden a equipararlos en obligaciones y derechos al resto de socios del mismo, como meta de más largo plazo. El personal del proyecto y el del Sistema Cooperera, conjuntamente, han diseñado para esta transición nuevas condiciones para los beneficiarios del proyecto que, aunque no los equiparan completamente con los socios del Sistema, los sitúan definitivamente en dicha senda. El elemento principal de esta transición es la introducción del factor ahorro. Un ahorro que se convierte en requisito obligatorio para beneficiarse del servicio de crédito y que supone el inicio de un modelo financiero diferente al establecido en la fase inicial del proyecto (Entrevistas 01, 05, 08, 09).

Este requisito mínimo de ahorro se ha fijado para los beneficiarios del proyecto en 300 pesos, lo cual representa 25% del aporte que se exige al

¹⁷ Recordemos que el fondo utilizado para la concesión de microcréditos proviene de una donación de la Fundación W.K. Kellogg y los costos de administración son absorbidos por el movimiento cooperativo de Sistema Cooperera Peninsular.

público general del Sistema Cooperera para establecer su capital social, de 1,200 pesos. Estos \$300 deben de hacerse efectivos en un periodo máximo de seis meses y se debe iniciar con un aporte mínimo de \$10. Estas condiciones favorables se han establecido en virtud de la mayor precariedad económica que tiene este grupo de clientes del Sistema Cooperera (Entrevistas 07, 08, 09).

A partir de la realización del primer aporte de 10 pesos, estos nuevos socios de Cooperera y del Proyecto tienen el derecho de optar automáticamente a un préstamo de hasta el doble de su cantidad ahorrada, además de beneficiarse de los servicios generales de las Cajas del Sistema. Eso significa que los nuevos socios tienen abiertas dos líneas de crédito, la del proyecto con el CIR y la de asociados del Sistema Cooperera (Entrevistas 07, 08, 09).

Esta transición está enfrentando dos problemas principales. El primero es la resistencia al cambio desde una situación previa en la que el ahorro no era requisito para acceder al crédito. El segundo es la dificultad en comprender la compatibilidad de ambos esfuerzos en el ámbito individual, pues no hay claridad del porqué de un sistema en que ahorras y recibes préstamos simultáneamente (Entrevistas 07, 08, 09).

Para dar soporte a este momento, se han diseñado actividades de capacitación semanales con los comités de crédito de cada comunidad. Estas actividades de promoción del ahorro se han realizado durante un periodo de cuatro meses, previamente a la recolección de las cuotas de ahorro obligatorio, y

han tenido el objetivo de esclarecer el funcionamiento de Cooperera, las diferencias entre este Sistema y el proyecto y los costos de administración del fondo del proyecto (Entrevistas 07, 08, 09).

j) Clientes

i. Criterios de selección

Son criterios de selección para ser beneficiario de los servicios del fondo revolvente del proyecto (Entrevistas 02, 09) (Lendechy, 1998):

- a) Ser residente en una de las comunidades objeto del proyecto.
- b) Llenar el formulario de solicitud de préstamo y entregarlo al Comité Comunitario.
- c) Inscribirse al Sistema Cooperera¹⁸.
- d) Haber amortizado completamente los créditos anteriores en el momento de la solicitud de un nuevo crédito.

Una vez autorizado el préstamo, el beneficiario deberá además:

- a) Firmar un contrato de préstamo.
- b) Recibir y conservar la libreta de pago de préstamo que se le entregue.

¹⁸ Requisito establecido a partir del año 2001.

ii. Clientes

Actualmente los socios de los distintos fondos son aproximadamente 300, aunque alrededor de 500 personas más se han vinculado, gracias al proyecto, al Sistema Coopera como asociados en la comunidad de Sinanché (Lendechy, 1998) (Entrevista 08).

iii. Perfil socioeconómico

El perfil socioeconómico de los clientes del proyecto y del fondo puede ser catalogado de Bajo y Muy Bajo. El grupo de perfil Bajo recibe ingresos tres veces al año porque su fuente principal de recursos es la agricultura. En promedio, obtienen ingresos mensuales de 300 pesos mexicanos. Las empresas maquiladoras textiles instaladas en el área, que emplean principalmente a muchachos y muchachas jóvenes, suponen una fuente extra de recursos para las familias. Otros ingresos complementarios pueden obtenerse a partir del trabajo de la mujer en la crianza y venta de animales, productos artesanales o realización de servicios domésticos. Las familias que tienen acceso a estos recursos adicionales, alcanzan unos ingresos mensuales de 1,000 pesos. En las comunidades conviven familias con mejores posibilidades económicas gracias a la propiedad de negocios o la recepción periódica de remesas familiares desde los Estados Unidos, que aunque se benefician del fondo no constituyen el perfil principal de sus clientes (Entrevista 05).

El proyecto ha estimado que estas familias dedican aproximadamente 80% de sus ingresos a cubrir las necesidades familiares de alimentación (Entrevista 05).

iv. Grado de satisfacción del cliente

El grado de satisfacción de los clientes es alto y se basa principalmente en las siguientes percepciones positivas acerca del funcionamiento del fondo (Entrevistas 03, 04, 06, 07, 08, 09, 10):

- a) No se deben realizar desplazamientos al banco pues es el "banco" el que se desplaza a las comunidades.
- b) Los pagos de amortización e intereses son semanales, lo que resulta en cuotas cómodas y reducidas.
- c) Existe relativa flexibilidad en los pagos para aquellos clientes que enferman, cobran quincenalmente, etc.
- d) No se exigen garantías ni prendas para solicitar el crédito.
- e) Se han conocido nuevas tecnologías para aplicar al hogar con financiamiento del fondo.

Existe una situación que se percibe de forma ambigua en relación con la propia satisfacción del proyecto, que es la relativa a la participación de los grupos en la gestión del fondo. En la actualidad, más que percibir esta situación

como una oportunidad de empoderamiento comunitario es percibida como una obligación de realizar trabajo comunitario no remunerado para los miembros de los comités. Esta percepción parece explicar la falta de interés por cubrir importantes lagunas de información que se tienen en las comunidades con relación al proyecto y al fondo (instituciones participantes, propiedad del fondo, atraso en los pagos del fondo, situación semanal del fondo, etc.) (Entrevistas 08, 09, 10).

Un factor sobresaliente y que limita la actual satisfacción de los clientes del fondo, tiene que ver con el límite máximo de endeudamiento permitido. Existe en varios casos deseos de los socios por iniciar negocios más importantes que los que se realizan a partir de las actividades agropecuarias del solar. Para estas actividades empresariales necesitan un mayor respaldo financiero, que hoy por hoy el fondo no proporciona. Este hecho parece ser también explicativo de la no afiliación de todas las familias al fondo en las comunidades (Entrevista 08).

Otro factor limitante de dicha satisfacción tiene que ver con el desconocimiento de los beneficiarios de las condiciones del mercado financiero regional. Prácticamente la totalidad de los mismos no ha solicitado jamás un crédito frente a la banca comercial ni posee información con relación a sus costos y procedimientos de tramitación. Es por ello que los dos elementos financieros más atractivos de este fondo –la falta de garantías y los bajos intereses– no pueden ser valorados en toda su dimensión (Entrevistas 03, 04, 06).

k) Morosidad

i. Definición

El Sistema Coopera define contablemente la morosidad como aquella situación de no devolución íntegra de un préstamo y sus intereses al finalizar el periodo de amortización estipulado en el contrato de préstamo firmado con el cliente. Es decir, los retrasos en el pago de cuotas, dentro del periodo de amortización, no provocan la calificación de los clientes como morosos. Una vez que se ha incurrido en esta situación, se activa una reserva, la cuenta contable de "Préstamos por cobrar" para anotar la morosidad (Entrevista 01).

Pasados unos meses, si estas reservas no han podido ser cobradas, el importe no recuperado pasa a la cuenta de pérdidas de "Impagados" (Entrevista 01).

ii. Causas

La causa más frecuente de la morosidad es la falta de empleo por lo que ésta responde a un patrón cíclico que se asocia a los ciclos productivos. Así, entre los meses de enero a julio, con escasa producción agropecuaria, se acumula la morosidad, para luego reducirse entre agosto a diciembre, época de captura del pulpo y de recolección y cosecha del maíz y el frijol, cuando las familias aumentan su liquidez. Esta causa afecta sobre todo a las familias que dependen de la actividad agrícola como única fuente de ingreso. Cuando las

familias tienen ingresos adicionales provenientes de remesas familiares o empleos de hijos y esposas (cría y venta de animales, labores domésticas en Mérida, etc.), los índices de morosidad son prácticamente nulos (Entrevistas 06, 08, 09)

La segunda causa de morosidad es la cultura de asistencialismo extendida en la zona. Instancias de gobierno han llevado a cabo en el pasado apoyos económicos en forma de créditos reembolsables que han sido asumidos por los pobladores como donaciones ante la pasividad y la falta de reacción de parte de las instancias gubernamentales. Esta tradición ha amenazado también este proyecto en algunos casos (Entrevistas 05, 08, 09, 10).

Es de destacar que la morosidad no tiene distinción entre sexos por cuanto tanto hombres como mujeres han demostrado en este proyecto similares niveles de compromiso y de solvencia (Entrevista 08).

iii. Estrategia de combate

La estrategia de combate a la morosidad es fuertemente “preventiva” pues desde el diseño mismo de la logística de operaciones del proyecto se ha tenido en cuenta la necesidad de realizar un monitoreo y combate permanentes de la morosidad. Elementos clave del diseño de operaciones en la prevención de morosidad son la definición de propiedad del fondo, la cual recae en los propios grupos, el hecho de que sean los propios comunitarios que conforman el comité los que reciban los pagos de sus vecinos, lo cual, dadas las relaciones de

conocimiento entre unos y otros favorece el cumplimiento de compromisos, y el hecho de que las amortizaciones y pagos de intereses tengan periodicidad semanal, resultando en ello cómodas cuotas para las familias. La transparencia de información acerca de los movimientos del fondo desde los Comités al resto del grupo previene también la morosidad pues estos problemas son informados periódicamente en asamblea y conocidos por todo el grupo, convirtiéndose en mecanismos de disuasión de la morosidad. La relación contractual que se establece entre el proyecto y la persona que recibe el crédito también es un elemento importante de freno a la morosidad, por cuanto significa sobre todo la formalización de un pacto de honor (Entrevistas 08, 09), (Lendechy, 1998).

Una vez que la morosidad se ha producido, se ha comprobado que la rapidez en la respuesta es el elemento más eficaz para superarla. Las visitas domiciliarias que se realizan a los hogares afectados en el transcurso de la semana siguiente al primer retraso en el pago tienen un porcentaje muy alto de éxito. La experiencia ha demostrado que cuando este mecanismo no se ha puesto en marcha con la suficiente rapidez, los esfuerzos realizados pasadas tres o cuatro semanas no han logrado revertir la ola creciente de rumores con relación a que el dinero ya no debe devolverse y que ha provocado efectos en cascada de la morosidad (Entrevistas 08, 09).

iv. Impacto sobre el fondo

En los primeros años de funcionamiento del fondo la morosidad se mantuvo muy baja y estuvo relacionada con atrasos en los pagos de familias con ingresos exclusivamente agrícolas principalmente. La cartera vencida iba saneándose periódicamente y los clientes morosos que resultaron en impagados estuvieron por debajo de 1%¹⁹ (Entrevista 01) (Lendecky, 1998).

Actualmente, el porcentaje de clientes que no se encuentra al día en el pago de sus cuotas semanales está en torno a 30% y el personal del proyecto lo considera ya un nivel preocupante. Los retrasos en las visitas domiciliarias a los socios morosos se considera uno de los factores explicativos más importantes de esta situación, porque se ha evaluado que ello induce a las familias atrasadas en sus pagos a pensar que ya no deben devolver el dinero y tal idea se propaga rápidamente en la comunidad, provocando más retrasos. De ese 30%, la mitad aproximadamente, 15%, conforma la categoría de morosos, puesto que ya han vencido sus plazos de amortización (Entrevistas 01, 08).

Es de destacar que la morosidad no ha estado asociada al incumplimiento de las condiciones de los créditos en cuanto al destino y uso permitido de los mismos. Sorprendentemente, las casi veinte familias que han sido excluidas de los beneficios del fondo por manejos inadecuados de sus créditos, han devuelto íntegramente los montos recibidos. Esta situación el personal del proyecto la

evalúa en relación con el trabajo realizado de sensibilización y capacitación acerca de la propiedad comunitaria del fondo (Entrevistas 08, 09).

I) Crecimiento del fondo

Además del crecimiento del fondo provocado por la rotación del mismo, existen tres canales externos que incrementan el fondo (Entrevistas 08, 09).

i. Intereses devengados sobre préstamos

Los intereses que pagan los beneficiarios son destinados a incrementar el volumen del fondo comunitario disponible para préstamos.

ii. Premios recibidos por buena administración del fondo

Estos premios se conciben como un estímulo a la buena gestión realizada por parte de los Comités Comunitarios y los grupos beneficiarios en general. Todos los años se lleva a cabo un concurso entre las comunidades con fondos revolventes y un jurado evalúa la calidad de su administración. La comunidad que demuestra una gestión del fondo más excelente, recibe como premio una aportación adicional de dinero que hace que el volumen disponible para el crédito aumente para esa comunidad.

¹⁹ El Sistema Coopera reporta en su historia de administración del fondo del proyecto un solo caso de impagados por valor de 500 pesos.

iii. Pagos a aportaciones en especie

Este es un mecanismo concebido para estimular simultáneamente el incremento del fondo y la realización de las actividades que promueve el proyecto en el ámbito de la seguridad alimentaria familiar. Así, cuando se promueven inversiones de mejora del solar, se entregan insumos a las familias y éstas deben reembolsar su precio al fondo revolvente. Los recursos para la compra de estos insumos han sido previamente apartados para tal fin del total de los recursos disponibles para crear el fondo de tal forma que en la práctica sirven para dirigir las inversiones que se financian a través de los pequeños créditos.

m) Gestión de la información

La correcta comprensión de las múltiples facetas de este proyecto ha sido uno de los falsos supuestos que en el año 2001 ha sido necesario empezar a replantear. El intenso acompañamiento externo parece ser el factor explicativo del buen desarrollo del proyecto a pesar de los bajos niveles de comprensión de los beneficiarios acerca de cuestiones tan básicas como el entramado institucional que lo respalda, la propiedad del fondo, los costos de administración del mismo, etc. La sostenibilidad de este proyecto pasa sin embargo por la necesidad de un manejo más amplio y más profundo por parte de los participantes de la información. Así se ha entendido desde la Dirección del proyecto y desde inicios del año 2001 se ha puesto en marcha por primera vez

un ciclo formal de capacitaciones en las comunidades. Este ciclo consta de siete sesiones de trabajo, de periodicidad semanal, en las que se abarcan las cuestiones más relevantes del proyecto como las instituciones participantes, los objetivos del proyecto y el proceso de cálculo de los intereses devengados. La primera sesión está diseñada para el conjunto de familias beneficiarias del fondo, mientras que las seis restantes se llevan a cabo únicamente con los comités comunitarios, de los que se espera una acción multiplicadora con sus convecinos. Este nuevo esfuerzo parece todavía pequeño dada la magnitud del proyecto y los actuales niveles de comprensión existentes acerca del mismo en las comunidades (Entrevistas 08, 09, 10).

n) Competencia local

La competencia directa de este fondo revolvente son los prestamistas particulares que operan en las propias comunidades, los cuales cobran intereses mensuales sobre la cantidad prestada, no sobre saldos, en un rango entre 15 y 40% (Entrevistas 06, 08, 09). La banca comercial no es competidora de esta experiencia puesto que no tiene presencia física en las comunidades ni existe tradición a este nivel de establecer relaciones formales con instituciones financieras (Entrevista 08).

3. Análisis de los efectos del proyecto en el desarrollo

a) Destino de los créditos

El destino de los créditos debe centrarse en tres tipos de gasto, dentro de los cuales las familias tienen libertad para operar su crédito. Estos tres grandes rubros de gasto son la producción del solar²⁰, la mejora de vivienda²¹ y los proyectos productivos²² (Entrevistas 05, 08, 09) (Lendechy, 1998).

Existe una vigilancia por parte del Sistema Coopera por que estos créditos se dediquen a las actividades mencionadas. Este monitoreo se realiza mediante visitas domiciliarias en las que se aplica la observación directa y también se recogen pruebas (facturas, recibos) de los materiales comprados. Cuando el monitoreo arroja información acerca de una inversión no acordada previamente, esa familia pierde la posibilidad de futuros créditos del proyecto. Hasta la fecha se han dado 20 casos aproximadamente de familias que no han seguido el reglamento del proyecto y han destinado sus créditos a gastos fuera de estos tres rubros. Estas familias han perdido su oportunidad de endeudamiento futuro pero han devuelto al fondo el total de los créditos recibidos. Esta cifra es muy baja en relación con el número de familias involucradas, el número de créditos concedidos y el número de años que se lleva trabajando por lo que los mecanismos de monitoreo parecen estar resultando altamente efectivos (Entrevistas 08, 09, 10).

²⁰ En este rubro se han realizado compras de animales de solar, malla para cercado de animales, material para mejorar techos, bombas de riego, mangueras, semillas, etc.

²¹ En este rubro se han efectuado obras de agua potable, energía eléctrica, mejora de tejados con lámina de cartón, mejoras de suelo con tortas de cemento, instalación de puertas y ventanas.

²² En este rubro se han realizado inversiones en actividades de producción de zapatos, pasteles, tejidos, etc.

b) Implementación de solares modelo

Visualmente resulta difícil diferenciar entre el solar de una familia beneficiaria de los créditos y una que no en opinión del personal del proyecto. La concepción integral del solar modelo²³, como espacio con áreas interrelacionadas capaz de proporcionar alimentos, seguridad, belleza y recreación a la familia no ha podido tampoco ser identificado con claridad en las familias beneficiarias mediante observación directa en la presente investigación. Ello podría tener relación con la necesidad de efectuar un análisis longitudinal de las familias beneficiarias, más que uno transversal de tipo casos y controles, con base en la diversidad existente en cada solar familiar. También podría asociarse al hecho de que el impacto en el solar parece haber sido parcial hasta la fecha en el sentido de que las primeras inversiones realizadas se han canalizado hacia el inicio o ampliación de la crianza de animales en el solar y hacia la introducción de la tecnología del abono orgánico (Entrevista 02). Se requerirá de más tiempo y nuevos periodos de inversión para que puedan ir concretándose todas las ofertas del solar modelo y que los solares familiares se parezcan a espacios de interrelación hombre-naturaleza como los propuestos.

²³ La promoción de actividades en los solares para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias se lleva a cabo a partir de la tecnología de un Solar Modelo, el cual, instalado en la comunidad de Sinanché, constituye un ejemplo práctico que los comunitarios pueden ver en relación con nuevas tecnologías de riego, tratamiento de residuos orgánicos, plantas medicinales, cría de aves, peces, cultivo de frutas y hortalizas, etc. Ver anexo 3: Diseño del Solar Modelo del CIR.

“Yo llevo ya varios años haciendo composta y sin quemar los rastrojos. Así me ahorro en fertilizantes y mi producción se mantiene. En la comunidad ya hay otras 18 personas que han dejado de quemar aunque todavía no hacen la composta, sólo incorporan la maleza”. **Liberato Loria, Sinanché.**

“El proyecto ha venido a ubicarnos, a abrirnos los ojos de nuestro propio solar. De todas las cosas que podemos sacar y no aprovechamos.” **Gilberto O., Sinanché.**

c) Ampliación de disponibilidad alimentaria de las familias

El impacto en la disponibilidad alimentaria se centra principalmente en el aumento de alimentos de origen animal como pollo, pavo y cochino. La promoción de hortalizas y árboles frutales ha tenido menor eco que la de animales del solar y actualmente la mayoría de personas que ha solicitado créditos para el solar, lo ha hecho alguna vez para la instalación de su corral. Estos nuevos productos del solar, salvo contadas excepciones y por motivos de la escala de producción, son destinados al consumo familiar. No se dispone de datos cuantitativos para conocer con exactitud dicho impacto (Entrevistas 02, 03, 04, 05, 09, 10).

“El proyecto ha cambiado mi vida porque antes yo tenía que salir afuera a surtirme para la casa pero ahora con mis animalitos en el solar ya no tengo que trabajar afuera y a veces surto también a otra gente” **Citronio Tamayo, Santa Teresa.**

“Nuestro solar entró al concurso y empatamos con uno que era más integral. Nosotros teníamos pollos criollos, de engorde, conejos y hortalizas. Comíamos del solar pepino, rábano, cilantro, sandía y melones y casi éramos autosuficientes. Entonces invitaron a las gentes del Seguro Social para decidir

sobre el empate del concurso y al final sí nos tocó el primer lugar y nos ganamos un premio de 300 pesos". Liberato Loria, Sinanché.

d) Organización comunitaria

El efecto del proyecto en los niveles de organización en las distintas comunidades ha sido importante pues ha generado un tejido sostenido de agrupación de individuos y familias en las comunidades donde antes no existía (Entrevistas 05, 09, 10, 11, 12).

El proyecto inició en un entorno de muy bajos niveles de organización, no existiendo a su llegada ninguna estructura colectiva organizada, voluntaria y permanente. En esta realidad, relacionada entre otras cosas con una desconfianza generalizada hacia las promesas de ayuda externa de parte de instituciones y organismos públicos y privados, el proyecto desembarcó con su propuesta de fondos revolventes para actividades específicas. Pero a pesar de que se realizó un intenso trabajo de promoción en el ámbito comunitario e incluso domiciliar, no se lograba entusiasmar a la mayoría de la población en este esfuerzo. Finalmente, el proyecto arrancó en cada comunidad con un número muy reducido de individuos, entre tres y quince aproximadamente (Entrevistas 05, 09, 10).

Esos grupos reducidos eligieron entonces a sus representantes y formaron sus comités para trabajar en el proyecto. Estos comités fueron denominados Comités Comunitarios a pesar de no ser en ese momento representativos de la

comunidad, sino solamente del grupo que decidió vincularse inicialmente en el proyecto. Dichos Comités participaron en unas jornadas iniciales de Diagnósticos Participativos de los problemas de la comunidad y generaron información que, si bien era participativa, no garantizaba enteramente la representatividad de la realidad comunitaria (Entrevistas 09, 10).

Estas nuevas estructuras de organización han mantenido y mantienen todavía en la actualidad un estrecho acompañamiento de parte del staff del proyecto, por lo que no se ha podido verificar si las mismas tendrán sostenibilidad por sí mismas cuando dicho acompañamiento finalice.

Lo que sí se ha podido constatar es que dichos comités han ido respondiendo positivamente a los estímulos "externos" del proyecto para enfrentar las dificultades operativas que se han ido presentando. Estas respuestas positivas han significado la progresiva internacionalización en el subconsciente colectivo de nuevas imágenes y visiones de su propio fondo revolvente comunitario y su proyecto. Este proceso apuntala una futura sostenibilidad de estas estructuras más allá de la vida del proyecto y se ha dado principalmente en torno a tres puntos críticos del nacimiento y desarrollo de toda estructura organizativa: los criterios de concesión de beneficios, la incorporación de nuevos socios y el recambio de líderes (Entrevistas 07, 08, 09, 10).

En cuanto al primer punto crítico, el proyecto estimuló desde sus inicios el establecimiento por consenso de un reglamento para la concesión de créditos.

Este reglamento compila muy pocas reglas, pero muy claras y específicas, que definen si un individuo es beneficiario potencial o no lo es de la concesión de un crédito. El estímulo externo del proyecto para que se elaborara y respetara este reglamento sin aceptar situaciones de excepción logró ser asimilado por los grupos a tal punto que los Comités que sustentan el poder de decidir la concesión de los créditos no han recibido ninguna crítica por favoritismos en concesión de créditos. El reglamento se ha asimilado por estos comités como la herramienta objetiva que les facilita la toma de decisiones y les evita la generación de conflictos cuando reciben presiones de sus convecinos para saltarse las reglas y conceder un crédito con base en relaciones de parentesco, situaciones de necesidad económica, etc. Con dicha apropiación, los propios grupos han incorporado a su tecnología de organización una herramienta valiosa para su propia sostenibilidad, más allá de la vida del proyecto (Entrevistas 07, 08, 09, 10).

El segundo punto crítico que se menciona tiene que ver con el momento de tensión que en toda organización se genera cuando se enfrenta la posibilidad de incorporar a nuevos individuos al grupo original. Frente a estas situaciones, es común observar en las organizaciones una tensión interna importante, normalmente entre los líderes más visionarios y los grupos de base. Dicha tensión enfrenta a las secciones que abogan por la ampliación de la organización, viendo en esa ampliación una oportunidad de crecimiento de las cuotas de poder y beneficios para el grupo, contra las que abogan por mantener

el status quo, viendo en ella una amenaza a los beneficios individuales conquistados en el seno de la organización original. Estalla entonces un conflicto interno entre la tendencia conservadora y de corte introspectivo y la tendencia transformadora que privilegia la visión hacia el exterior. En el proyecto, el estímulo externo recibido del proyecto e interiorizado por el grupo que ha roto con esta dinámica tan común en los tejidos organizativos ha sido la constante propagación de la imagen y la visión acerca de la movilidad del dinero del fondo. La idea de "pocos socios" ha sido asociada a la imagen de "dinero estancado" y ésta a la de "dinero que no crece, no se multiplica". Por el contrario, la idea de "muchos socios" se ha asociado a la imagen de "dinero que se mueve" y a la de "fondos que se multiplican y crecen". Esta asociación de ideas promovida por el proyecto ha sido fuertemente asimilada por los grupos, de tal manera que los grupos originales han sido los principales promotores de la asociación de nuevos individuos al proceso. Es curioso observar que los grupos no tienen una idea clara de cómo se da esta asociación en realidad, de cuáles son en detalle los mecanismos que explican la ampliación del fondo y en qué magnitudes se relaciona la ampliación de socios y la ampliación del fondo. Aún así, la idea se ha incorporado al imaginario colectivo con gran fuerza y es una meta común de todos los grupos crecer y crecer en número de socios, aunque en la práctica este crecimiento se esté haciendo realidad a diferentes ritmos en el seno de cada grupo (Entrevistas 07, 08, 09, 10, 11, 12).

El tercer y último punto crítico que ilustra el referido proceso de internalización de nuevas visiones de organización para estos grupos es el que se refiere al recambio en los liderazgos. Este último caso se distingue de los dos anteriores en que el estímulo externo no fue inicial sino que se produjo posteriormente a la irrupción del conflicto. Es decir, no se asumió en los grupos una visión específica que pudieran utilizar como una nueva tecnología para dar solución al conflicto de intereses que se presentó al momento del necesario recambio de líderes. Esta internalización se produjo después del conflicto y la necesaria intervención externa para manejar un episodio para el que el grupo no contaba todavía con las adecuadas herramientas. Este tercer punto crítico en la vida de las organizaciones se refiere al momento en que los líderes que emprendieron el proyecto y que marcaron su nacimiento con una huella muy personal, deben dejar paso en las estructuras de poder y toma de decisión a nuevos individuos del grupo. En ese momento puede producirse una resistencia por parte de los líderes a ceder los espacios construidos a esos nuevos individuos. Esta resistencia de los líderes fundadores se manifestó fuertemente en la primera comunidad en la que se desarrolló el proyecto, Sinanché, en formas como el cuestionamiento hacia la capacidad de los nuevos líderes, la ocultación de información o la demostración pública de capacidades individuales para seguir desempeñando el cargo. Ante esta situación, el "estímulo externo" que se recibió de parte del proyecto promovió acertadamente la conciliación frente a la confrontación. Lo que se hizo realmente fue modificar el escenario de

conflicto original por un nuevo escenario de valorización del capital simbólico de la organización, encontrando una vía para potenciar simultáneamente a estos líderes y a la propia organización. Así, se creó en el imaginario colectivo de los grupos de un nuevo status de liderazgo, superior al de los integrantes de los comités comunitarios. Este nuevo status suponía el reconocimiento de la valiosa aportación realizada por estos líderes durante los primeros años y la creación de una categoría subjetiva de "expertos". Esta nueva categoría permitió visualizar diferentes ámbitos de control del poder y la resolución del conflicto pasó por otorgar a los líderes el control del capital simbólico de la organización, cediendo voluntariamente el control administrativo a los nuevos individuos (Entrevistas 07, 08, 09, 10).

e) Creación de nuevas fuentes de empleo

El proyecto ha permitido crear nuevas fuentes de empleo, todavía con cierto grado de precariedad, que apuntan hacia la diversificación en la generación de ingresos por parte de las familias. Las áreas productivas que han concentrado la mayor parte de los esfuerzos de inversión realizados por las familias han sido las de Conservación de Alimentos, Elaboración de Embutidos, Pan y Zapatos, Confección (de prendas de vestir, de hamacas) y Productos Medicinales (Lendechy, 1998).

f) Contención de emigrantes

El segmento de población principal dentro del grupo de migrantes es el de los jóvenes, que tradicionalmente se movilizan desde sus comunidades hacia Motul o hacia Cancún en busca de empleo.

A pesar de que el grupo de jóvenes no ha sido de atención prioritaria en el proyecto hasta el año 2001, en que se ha abierto una línea de crédito para jóvenes empresarios, se han documentado casos de jóvenes migrantes que han utilizado sus créditos y aprovechado su experiencia laboral en la maquiladora textil de Motul regresar a sus comunidades e instalar negocios familiares de talleres de costura (Entrevistas 05, 08, 09).

g) Inclusión de grupos vulnerables

El proyecto está diseñado para trabajar, dentro de las comunidades postergadas, con los grupos de población más vulnerables, mujeres y niños, pues son ellos los que tradicionalmente atienden las labores del solar familiar. Sin embargo, en el proyecto se ha vivido un proceso de atracción del interés de los hombres por los solares cuando se ha concretado la posibilidad de capitalizarlos. Este acercamiento de los hombres a los solares, involucrándose en actividades de producción, ha supuesto, cuando se ha dado, una transformación muy importante de los solares. Esto por cuanto su disponibilidad en tiempo es mucho mayor que la de la mujer, que debe atender múltiples tareas del hogar y de los hijos. La carga adicional que las actividades del proyecto podrían estar

suponiendo a las mujeres debe medirse también a la luz de la descarga que están sintiendo en un plano íntimo y personal. Y es que la participación de las mujeres en el proyecto está reforzando su autoestima, que se mide en este caso en una participación creciente de la mujer en los viajes de intercambio a otros proyectos y en la renegociación, en el seno del hogar, de los procesos de toma de decisión en favor de la mujer cuando se tratan cuestiones que la afectan directamente. El tema de la autoestima se trabaja en el proyecto como una línea específica, en la que se incluyen actividades como el ejercicio físico y está teniendo como resultado una mayor valoración de las mujeres hacia sí mismas. Esta mayor valoración, patente en el cambio de hábitos de las mujeres en cuanto a su aseo y arreglo personal y al tiempo diario que se dedican a sí mismas, es considerado un cambio de actitud y de conducta perdurable en el tiempo y motor de desarrollo por parte del personal del proyecto (Entrevistas 05, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15).

“Algo que ha cambiado mi vida con el proyecto es que soy secretaria del comité y represento a toda la gente. Y yo nunca había sido nada fuera de mi casa”.

Emilia Pino, Timul

h) Mejora de vivienda

Éste parece ser uno de los más claros impactos del proyecto a criterio del personal que labora en el mismo. Las familias de la zona poseen casas semiformales y eso explica que pequeñas inversiones puedan reportar grandes utilidades, revelándose altamente costo-efectivas. Dentro de este apartado, los

créditos se han destinado a rehabilitación de techos y paredes, escrituración de viviendas y conexión a la red eléctrica. Estos tres rubros tienen una relación directa con la seguridad física y jurídica de las familias, así como con su calidad de vida. Desde el punto de vista de los beneficiarios, éste se vislumbra también como el impacto más beneficioso del proyecto, por el carácter simbólico que tiene la vivienda como el lugar donde se realizan las actividades propias de la producción y reproducción de la vida doméstica de la familia (Entrevistas 05, 06, 08, 09, 11, 14, 15).

i) Participación y autoestima

Uno de los efectos que merece destacarse del proyecto es haber inducido en las comunidades cambios con relación a la autoestima de las personas. Este cambio se manifiesta principalmente en el grado de participación de las personas en las distintas actividades del proyecto, desde una capacitación al momento de recibir un insumo en su casa, visitar un solar modelo o pagar una cuota de su crédito. Dicha participación ha pasado de un estado inicial pasivo, en el que la persona no toma la iniciativa y se limita a contestar, verbal o gestualmente, cuando es preguntado, a un estado activo en la actualidad. Hoy en día es habitual encontrarse con personas que toman la iniciativa en las actividades, se presentan ante desconocidos, explican su caso, preguntan al personal del proyecto lo que no entienden y emiten opiniones y quejas cuando están disconformes (Entrevistas 05, 09, 10), (Lendechy, 1996).

“Antes, yo no podía hablar de tú a tú. Éramos campesinos y los de la ciudad, los del DF, eran los superiores. Yo no fui a la escuela, aprendí en el ambiente cultural pero hoy estoy aquí, sentado con usted, hablando de tú a tú.” **Liberato Loría, Sinanché.**

B. El Sistema Coopera Peninsular Crescencio A. Cruz

1. Análisis de factores institucionales

a) Naturaleza jurídica

El Sistema Coopera Peninsular Crescencio A. Cruz opera con la figura jurídica de Sociedad Cooperativa de Consumo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable desde el año 1998. Esta figura nace al amparo de la modificación de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito de la Federación Mexicana, por la cual se creó la figura general de Sociedad de Ahorro y Préstamo, estableciendo por primera vez en México el marco legal para la obtención de personalidad jurídica por parte de las Cajas Populares. Previamente a ese momento, a falta de un marco jurídico apropiado, las Cajas que hoy integran el Sistema Coopera operaron al margen de las leyes sobre entidades financieras, bajo la forma jurídica de asociación civil para dar cobertura legal a sus trabajadores. Los cambios jurídicos ocurridos a raíz de la aprobación de dicha ley no ocasionaron grandes alteraciones en el funcionamiento de las cajas, que ya cumplían la legislación laboral y tenían además parámetros financieros de

protección a los ahorradores dentro de los márgenes establecidos por la nueva legislación. La Ley de Cooperativas es además compatible con los principios y filosofía que rigen el Sistema Coopera. El hecho de no haber contado con respaldo jurídico adecuado durante los primeros años de existencia de las Cajas no ha interferido en la relación con sus clientes, que se ha dado en el marco de una relación de confianza basada en la credibilidad de la Iglesia Católica, entidad vinculada con la fundación de la Caja, y en el movimiento social en que se ha convertido este esfuerzo cooperativo (Entrevista 01).

b) Historia y objetivos

El inicio del movimiento cooperativo de ahorro y crédito mexicano se remonta a finales de los años cuarenta, en un contexto de pobreza extrema para México. La iniciativa del Secretariado Social, órgano dependiente del Episcopado Mexicano encargado de la pastoral social, de enviar a dos de sus sacerdotes a estudiar y conocer los movimientos sociales que se desarrollaban en Canadá y Alemania, culmina en la fundación, en el año 1951, de la primera Caja Popular de ahorros en México. En el año 1967 y por instancia de un grupo de católicos se funda en Mérida la Caja Popular Crecencio A. Cruz. A esta primera caja se le irán sumando muchas otras hasta formar una federación en la Península del Yucatán. En 1994 esta federación adoptará el nombre de Sistema Coopera Peninsular Crecencio A. Cruz. Actualmente, el Sistema aglutina a 12 Cajas, sumando un total de 100 sucursales distribuidas en los estados mexicanos de Campeche, Yucatán y Quintana Roo (Entrevista 01).

c) Soporte de donantes

Los activos del Sistema Cooperera se han constituido únicamente a partir de aportaciones de los socios cooperativos. No se han incorporado aportaciones ni de parte de iglesias, ni de ONGs ni de gobiernos, pues la Ley de Cooperativas en que se enmarca el Sistema establece límites en ese sentido. Como jurídicamente las cajas no están legalmente vinculadas al sistema financiero nacional, sus actividades no están respaldadas por el Banco Central Mexicano. El actual gobierno del Presidente Fox Quezada tiene intenciones de cambio en este sentido y planea impulsar este tipo de banca social a partir de la creación de fondos de garantía en la banca central mediante aportaciones del gobierno federal e instituciones privadas cooperativas (Entrevista 01).

d) Propiedad del fondo

Por ser una entidad cooperativa, la propiedad jurídica de los fondos corresponde a los asociados (Entrevista 01).

e) Alianzas estratégicas

El Sistema Cooperera ha realizado alianzas con otros movimientos cooperativos del Estado Mexicano. Conforman, junto a otras siete federaciones de cajas de ahorro, la Asociación Nacional de Uniones Regionales de Cajas, Cooperativas y Sociedades de Ahorro y Préstamo (ANURCO). En el ámbito latinoamericano, ANURCO está afiliada a la Confederación Latinoamericana de

Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), con sede en Panamá y, finalmente, ésta forma parte de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es el organismo de agrupación cooperativa en el ámbito mundial. Este marco de afiliaciones le ha permitido al Sistema Coopera beneficiarse de los programas de apoyo que se diseñan desde las federaciones nacionales, latinoamericana e internacional y que tienen que ver con la implementación de nuevos mecanismos de tecnología, proyección de mercado, capacitación y especialización del recurso humano, etc. en el sector cooperativo de ahorro y crédito (Entrevista 01).

f) Liderazgo

El liderazgo en la dirección estratégica del Sistema descansa en su estructura de comités, respondiendo fuertemente a los principios originales de la institución, que son los de servicio, ayuda mutua y solidaridad. La Asamblea y los socios por ella electos para su participación ad honorem en los comités se visualizan como la máxima autoridad para los trabajadores remunerados del sistema. Los gerentes del Sistema son visualizados como elementos para llevar a la práctica las decisiones tomadas por los socios (Entrevistas 01, 07, 08).

g) Gestión de recursos humanos

El Sistema Coopera cuenta con una política específica de gestión de recursos humanos que responde al principio corporativo de "Educación, Entrenamiento e Información". Esta política se aplica tanto a los trabajadores como a los socios del fondo y se concreta a partir del acompañamiento tanto a

unos como a otros de las distintas gestiones que deben realizar. Con lenguaje sencillo y con base en la práctica, las personas que se integran al sistema aprenden a lo largo de los años el significado de todos los procedimientos bancarios y financieros que se llevan a cabo ordinariamente. La información sobre la rentabilidad de cada sucursal, los ingresos y egresos, etc., se comparte de manera fluida con los socios que integran los comités con base en un principio de retroalimentación constante que los directivos del sistema evalúan como de muy exitoso (Entrevista 01).

Además de este proceso de capacitación "informal", hay dos espacios de capacitación formal que son los Cursos de Capacitación y los Congresos. Los primeros están orientados a todos los trabajadores del Sistema, los cuales, durante los tres primeros meses de permanencia en Cooperera, deben asistir obligatoriamente ciertas horas a la semana a cursos en los que se imparte adiestramiento técnico (en las áreas de computación y administración, principalmente) y se abordan también aspectos relacionados con la misión social de la institución. En ese sentido, se reciben cursos de autoestima, motivación personal, atención al cliente, etc., buscando siempre un entrenamiento del personal en el servicio a los socios. Por otra parte, tienen lugar periódicamente congresos en los que se reúnen los directivos de las cajas y sucursales que se convierten entre otras cosas en espacios para la capacitación acerca de nuevos procedimientos administrativos y contables (Entrevistas 01, 08).

h) Estructura de la Organización

Sistema Coopera define la estructura de gobierno de cada una de las Cajas con base en cuatro órganos de dirección: Asamblea General, Comité de Crédito, Comité de Vigilancia y Comité de Administración. La Asamblea General, órgano máximo de la Caja, está formada por los socios, que se reúnen una vez al año y manifiestan sus acuerdos por medio del voto. El Comité de Crédito está formado por tres socios electos por la Asamblea, quienes tienen como principal atribución recibir, analizar, aprobar o rechazar en su caso las solicitudes de préstamo de los socios. El Consejo de Administración está integrado también por socios electos en la Asamblea y tiene como función principal la de administrar los negocios y los bienes sociales de la Caja. El Consejo de Vigilancia, por su parte, está integrado también por tres socios electos en Asamblea y tiene como misión efectuar una supervisión sistemática del funcionamiento de la Caja. Como el número de socios en las 12 cajas del sistema es muy elevado, los procesos de celebración de las Asambleas Generales se llevan a cabo en tres diferentes niveles (sucursal, plaza o zona y caja) a partir de procesos de elección de representantes o delegados de los niveles inferiores a los niveles superiores. Así, las Asambleas Generales pueden suponer de hecho periodos de entre tres y cuatro meses, en los cuales se realizan diferentes reuniones de socios de todas las sucursales, reuniones de representantes de socios al nivel de plaza y finalmente reuniones de delegados de plaza al nivel de la caja. Todos los puestos nombrados son puestos honorarios. Para ocuparlos se debe ser socio y el trabajo

se realiza *ad honorem*. Cada puesto directivo se ocupa por un periodo de tres años, con posibilidades de alargarse un máximo de otros tres. El Comité de Administración selecciona a un Gerente General de la Caja, que es un puesto remunerado y con dedicación completa (Entrevistas 01, 08).

Los Comités de Crédito, Vigilancia y Administración se reproducen al nivel de cada sucursal, de tal forma que en cada una de ellas existe un total de nueve socios, tres en cada comité, que trabajan *ad honorem* para velar por el cumplimiento de la misión. Estos comités se reúnen una vez a la semana para realizar las tareas propias de los mismos (Entrevistas 01, 08).

De igual forma se reproduce la figura del Gerente General de Caja al nivel de plaza. Estos Gerentes de Plaza son también trabajadores remunerados que se dedican a la supervisión diaria de todas las sucursales adscritas a su plaza (Entrevista 01).

Un total de 12 cajas están federadas bajo el Sistema Coopera. Cada una de las cajas realiza una aportación anual al Sistema igual a 2% de todos los créditos otorgados en concepto de gastos de administración de la oficina central del Sistema. En ella laboran alrededor de 30 personas que centralizan las gestiones relativas a la imagen corporativa, la compra de bienes y equipos para el Sistema, las relaciones fiscales, la contabilidad de las cajas, las inversiones, la protección mediante seguros, los asuntos jurídicos y legales y auditorías a las cajas (Entrevista 01).

i) Gestión de la información

Anualmente se elaboran publicaciones para los socios conteniendo el programa de la Asamblea General, el Informe Anual del Consejo de Administración, el Informe Anual del Comité de Crédito, el del Consejo de Vigilancia y el del Gerente. A estos se acompañan los Estados Financieros (Balance General y el Estado de Resultados), los Socios Fallecidos, datos estadísticos de la caja, y el Plan de Trabajo para el siguiente año. Toda esta información se discute en las Asambleas Generales (Entrevista 01) (Sistema Cooperera, 2000). Cada una de las cajas del sistema presenta anualmente los estados financieros de Ingresos y Gastos y Balance General al 31 de diciembre. Ambos estados se ajustan a los estándares contables al contener las mínimas partidas necesarias para un fiel reflejo de la actividad financiera que se realiza (Sistema Cooperera, 2000):

i. Estado de Ingresos y Gastos

Se computan, entre las partidas de ingreso, los intereses sobre préstamos, los intereses sobre mora, los ingresos producto de inversiones y otros ingresos.

Se contabilizan, entre las partidas de gasto, los intereses pagados, las remuneraciones, prestaciones e impuestos laborales, los gastos de administración, operación, dirección y difusión, los gastos financieros, las depreciaciones y amortizaciones, las provisiones y reservas, los gastos por servicios de protecciones y los gastos por IVA.

ii. Balance General

El Activo del Balance muestra cuentas relativas al activo disponible (efectivo en Caja y Bancos e Inversiones a corto plazo), cuentas por cobrar (Préstamos, Cartera vencida, Pagos anticipados, Cuentas por cobrar y Reserva para préstamos incobrables), equipos (Terrenos, Edificios, Mobiliario y Equipo de oficina y de cómputo, y sus respectivas cuentas de Depreciación acumulada) y otros activos (Inversiones en el corporativo).

El Pasivo del Balance contiene las cuentas de Ahorros, Cuentas por pagar, Depósitos en cuenta corriente, Depósitos a plazo fijo, Ahorro juvenil y Obligaciones contingentes.

El Capital está integrado por las cuentas de Partes sociales, Reservas de Capital y Resultado del Ejercicio.

j) Sistemas de control internos y externos

Los sistemas de control del proceso empiezan en el momento de la selección del personal que trabaja para el Sistema. Se pone mucho énfasis en ajustar la selección al perfil institucional de cajeros y administrativos. En este perfil cobra especial relevancia poseer experiencia en algún trabajo de tipo comunitario, porque se buscan personas que orienten, que asesoren, personas que se preocupen de los problemas comunitarios. En coherencia con esta filosofía de selección de personal resulta el hecho de que la profesión más

abundante entre los cajeros y administradores del Sistema es la de Trabajador Social (Entrevista 01, 05).

Un segundo mecanismo de control se da en la selección de los nuevos socios cooperativistas. Los antiguos socios tratan de atraer a la caja a nuevos socios de confianza, gente conocida a la que recomiendan porque son personas organizadas, cumplidoras en sus pagos y no tienen deudas pendientes. Esa es una manera que tiene el socio de velar por su propio capital: que no ingresen a la cooperativa personas irresponsables con sus deudas (Entrevistas 01, 08).

A efectos de control, en las decisiones sobre concesión de créditos por importes superiores a los activos del socio en la caja, participan tanto los gerentes de plaza, trabajadores remunerados, como el comité de crédito, formado por socios colaborando ad honorem (Entrevista 01).

Como cada plaza (agrupación de sucursales según criterios geográficos) tiene su gerente de plaza, las tareas del Gerente General de Caja son básicamente de supervisión y control de las actividades de estos gerentes de plaza, mediante reportes diarios de operaciones de préstamo y cobros (Entrevista 01).

Mensualmente, este Gerente General informa a los directivos de los Comités de los ingresos, rentabilidad, morosidad, etc. (Entrevista 01).

Desde el área de imagen de la oficina central del Sistema Cooperera se editan cada mes periódicos murales con información relativa a los asuntos internos del sistema, los cuales son expuestos en todas las sucursales del mismo (Entrevista 01).

Externamente, se realizan auditorías periódicas a cada caja de parte de las oficinas centrales del Sistema Cooperera, por medio de su área de Auditoría (Entrevista 01).

k) Gestión financiera²⁴

El Sistema Cooperera realiza su gestión financiera bajo la premisa de asegurar en todo momento 100% de liquidez de sus depósitos a la vista (Entrevista 01).

Sistema Cooperera capta recursos económicos de los socios a partir de dos tipos de fuentes (Entrevista 01):

- a) Fondos que le permiten al socio constituirse como tal y beneficiarse por tanto de los servicios del Sistema (no generan intereses en beneficio del socio).
- b) Productos financieros (generan intereses en beneficio del socio a niveles más competitivos que los del mercado).

²⁴ La gestión contable que da soporte a toda la administración financiera del Sistema Cooperera se realiza en el software FOX ACCESS.

Con base en el nivel de captación de recursos, Sistema Cooperera realiza su gestión asegurando su liquidez de tal forma que los recursos captados y que no le generan obligaciones de pasivo para el Sistema son dedicados a la concesión de préstamos a bajo interés (de 1.8 a 2% mensual). Los recursos que capta con obligaciones de pago de intereses los invierte en operaciones diarias en la banca formal a tasas preferenciales, de entre dos y tres puntos porcentuales superiores a los que debe de abonar a los ahorradores (Entrevista 01).

De esta forma, el volumen de la cartera de préstamos está en función del volumen de capital social y de ahorro ordinario de los socios y nunca excede el monto de éste último. Este proceder asegura la liquidez del sistema permanentemente (Entrevista 01).

Las inversiones bancarias responden a la necesidad de lograr rentabilidad a favor de los socios y por ello son conservadoras y se limitan a operaciones diarias con otros bancos del sistema a tasas preferenciales que permiten dar rentabilidad al socio y cubrir además los costos operativos. No se realiza ninguna operación de renta variable y las de renta fija, nunca se efectúan por plazos superiores al día (Entrevista 01).

Los ingresos de operaciones fruto de los intereses cobrados por el servicio de préstamo y el diferencial en las tasas de interés entre el capital invertido y el pasivo que se enfrenta por el servicio de ahorro permiten cubrir los costos de operación del Sistema, brindar a los socios otros servicios (seguros, por ejemplo)

y aumentar progresivamente el fondo de operaciones de préstamo (Entrevista 01).

l) Obligaciones tributarias

La categoría jurídica de "no lucrativas" que poseen las Cajas del Sistema Cooperera las exime del Impuesto sobre el Valor Agregado y también del impuesto sobre rentas de sociedades.

La única obligación tributaria de las Cajas emana de su relación con los trabajadores y de la necesidad de cumplir con la normativa laboral del estado mexicano. Por otra parte, los fondos depositados en las cuentas de ahorro de las Cajas del Sistema no están sujetos a gravamen en caso de fallecimiento del socio por el impuesto de sucesiones. Así, la actividad realizada por el Sistema Cooperera genera solamente obligaciones tributarias en el ámbito laboral. Estas obligaciones se cumplen por parte del Sistema desde el inicio de sus actividades, por lo que el sistema se ajusta a los requerimientos de ley en ese sentido (Entrevista 01).

2. Análisis de objetivos estratégicos

a) Misión y objetivos del fondo

La Misión de Sistema Cooperera es la de *"servir a los socios a través de programas de ahorro y crédito, capacitándolos y asesorándolos para que mejoren el manejo de su dinero, fomentando y sistematizando el ahorro, dentro*

de los principios de la cooperación para contribuir a un México más justo, libre y fraternal” (Sistema Cooperera, 2000).

La finalidad del Sistema es la de *“promover el ahorro, el cual permite elevar la calidad de vida, crear un patrimonio seguro para la familia y contribuir a una sociedad económicamente más sólida”*. El ahorro se convierte así en *“un medio para llevar a la práctica los valores humanos como la solidaridad, la ayuda mutua, la honestidad, la confianza y la responsabilidad”* (Sistema Cooperera, 2000).

b) Objetivos estratégicos a medio plazo

Los objetivos a mediano plazo se fijan en relación con la cobertura de clientes, estableciéndose metas tanto para el número de asociados como para el número de sucursales. Los objetivos a mediano plazo vigentes en 2001 son alcanzar los 65,000 asociados y las 110 sucursales. Un objetivo muy importante del Sistema Cooperera es la homogeneización de los servicios de todas sus cajas y el concepto de imagen. La trayectoria de Cooperera ha hecho que los socios construyan una imagen sólida de confianza, la cual le ha permitido al Sistema conquistar una posición creciente en un mercado que periódicamente se ve desestabilizado por las noticias de malos manejos y corrupción en otras cajas de ahorro mexicanas (Entrevista 01).

Otro objetivo del Sistema, compartido con otras cajas de ahorro cooperativas mexicanas, es lograr su plena integración en el sistema financiero

nacional, lo cual supondría la posibilidad de solicitar préstamos en el Banco Nacional de México y de contar con un fondo de garantía para sus operaciones. El acceso a estos dos nuevos servicios aumentaría la capacidad financiera y sobre todo la seguridad y credibilidad en las cajas de ahorro, lo que sería muy beneficioso para los movimientos cooperativos de ahorro (Entrevista 01).

c) Principios cooperativos

Los principios que orientan la puesta en práctica de la misión del sistema son: Adhesión libre y voluntaria, Control democrático de los miembros, Participación económica de sus asociados, Autonomía e independencia, Educación, entrenamiento e información, Cooperación entre cooperativas y Compromiso con la comunidad (Sistema Cooperera, 2000).

3. Análisis de clientes, servicios y mercado

a) Clientes

i. Criterios de selección

Para ser cliente del Sistema y acceder a sus servicios financieros, dado que se trata de un movimiento cooperativo, se debe ser socio del mismo. Es decir, la actual legislación mexicana limita a estas entidades a operar estrictamente con sus asociados y restringe las operaciones al público general. Para beneficiarse de los servicios de las cajas es necesario entonces asociarse primero a una de ellas. Para ello se debe cumplir el siguiente trámite: entregar

dos fotografías, fotocopia de acta de nacimiento, fotocopia de comprobante domiciliario, constancia de ingresos si son asalariados, fotocopia de identificación, nombre y dirección, una aportación mínima de \$50 al capital social y una cuota de inscripción de \$10. Los derechos de socio no se adquieren plenamente hasta haber completado una cuota de capital social de \$1,200 por socio, para lo cual se da un periodo de seis meses desde el momento de la inscripción. En el caso de los menores, que pueden acceder a los servicios de las Cuentas Joven, se requiere solamente de dos fotografías, fotocopia del acta de nacimiento del menor, presentación de la libreta del socio que lo representa y dar su nombre y dirección (Sistema Cooperera, 1999).

Como se ha dicho, los derechos como asociado se adquieren cuando se ha cubierto la aportación de capital social de 1,200 pesos mexicanos. Estos derechos son: gozar de los servicios y beneficios del fondo, ahorrar de forma constante la cantidad determinada por el socio, acrecentar el patrimonio por medio de las Cuentas de Inversiones, contratar créditos a bajo costo, participar en promociones y eventos organizados por la Caja y en las Asambleas Generales anuales (Sistema Cooperera, 1999).

ii. Clientes reales y potenciales

Los clientes reales del Sistema Cooperera a finales del año 2000 eran aproximadamente 62,000 personas. Los directivos del mismo estiman que esta

cifra, incorporando a los clientes potenciales de la zona, podría llegar a aumentar hasta los 150,000 asociados (Sistema Cooperera, 2000).

iii. Perfil socioeconómico

No se ha sistematizado la información del fondo acerca de este punto. La vocación del mismo ha sido llegar a las personas de más bajo perfil económico aunque últimamente desarrollan también estrategias de mercadeo para captar socios entre profesionales liberales como médicos y comerciantes (Entrevista 01).

b) Servicio de préstamo

i. Productos financieros

Las Cajas ofrecen dos tipos de productos financieros de pasivo: los préstamos automáticos y los ordinarios. Son préstamos de concesión automática aquellos en los que la cantidad solicitada por el socio no rebasa la suma de su capital social más su saldo ahorrado. La entrega del préstamo es inmediata sin más garantía que la firma de un pagaré y no se requiere aval (Sistema Cooperera, 1999).

El préstamo ordinario es aquel en el que la cantidad que solicita el socio es superior a la suma de su capital social y su saldo ahorrado y como máximo hasta el doble de dicha suma. La entrega del préstamo se demora entre 20 a 30 días y requiere de uno o dos avales (Sistema Cooperera, 1999).

En ambos casos, los requisitos para acceder a estos servicios son: completar tres meses de ahorro constante para el caso de socios de nuevo ingreso, presentar la libreta de ahorro, proporcionar constancia de ingresos, proporcionar datos generales del aval si fuera el caso y no tener saldos pendientes de pago del préstamo anterior (Sistema Coopera, 1999).

ii. Tasas de interés pasivas

Las tasas de interés pasivas que se ofrecen al prestatario son de 1.8 y 2% mensual sobre saldos pendientes de amortizar, de tal forma que mensualmente se fijan cuotas que incluyen una parte de amortización lineal y otra de pago de intereses. De esa manera, las cuotas van decreciendo mes a mes, al decrecer el saldo pendiente de amortizar y por tanto el pago de intereses. La tasa de 1.8% se aplica para los créditos solicitados en las sucursales de la ciudad y la de 2%, por los mayores costos operativos, a los solicitados en las sucursales de las comisarías²⁵. Los planes inmediatos son igualar ambas tasas al nivel de 1.8%, pues las Cajas han crecido lo suficiente como para aprovechar las economías de escala con relación a los costos de operaciones fuera de los centros urbanos. Los préstamos se contratan a tipos fijos que no varían durante todo el período de la amortización. De hecho, estas cajas han mantenido las mismas tasas de interés para operaciones de pasivo independientemente de las condiciones del mercado. Así, en años de recesión económica mexicana de 1984, 1994 y 1995, los tipos de

²⁵ Las comisarías son las divisiones administrativas de los municipios y se corresponderían con las comunidades o fincas en la República de Guatemala.

las Cajas se mantuvieron estables en un contexto de alza de tasas del resto de instituciones financieras nacionales (Entrevista 01) (Sistema Cooperera, 1999).

iii. Prendas y garantías

La prenda que se utiliza en el Sistema Cooperera es el capital social del socio, es decir, su aportación inicial a la caja, que le da derecho a recibir los servicios que ofrece el sistema (Sistema Cooperera, 1999).

iv. Volumen

El volumen de los préstamos como se ha dicho no puede exceder el monto total de la suma de la parte social más su saldo en la Cuenta de Ahorro. De esta manera, el volumen máximo de préstamo es flexible y personalizado para cada socio (Sistema Cooperera, 1999).

v. Periodos de recuperación

El plazo máximo de amortización del préstamo es de 18 meses. Por debajo de ese límite, cada socio establece su propio periodo de amortización (Sistema Cooperera, 1999).

vi. Costos de administración para el cliente

Al socio no se le cobran comisiones bancarias por inscripción, apertura o cierre de cuentas, renovación de cartillas, consulta de saldos, etc. Los únicos costos de administración en que incurren los socios son los relacionados al

desplazamiento físico a las sucursales y el tiempo requerido de gestión en ventanilla. Hay que destacar que el Sistema no cuenta con un soporte de banca electrónica por razones de minimización de costos por lo que los socios tienen que realizar todas sus gestiones en las sucursales, al no tener oportunidad de acceder a cajeros electrónicos para ninguna de las operaciones (Entrevista 01).

c) Servicio de ahorro

í. Productos financieros

El Sistema ofrece un total de ocho productos financieros en operaciones de activo (Sistema Cooperera, 1999):

La Cuenta de Ahorro permite al socio ahorrar periódicamente una parte proporcional de sus ingresos, la que él mismo determine para no lesionar su economía familiar. Sus ahorros indican, entre otras cosas, la capacidad económica del socio y por ello esta cuenta es la base para que el socio pueda acceder a los servicios de préstamo. Esta es una cuenta que no devenga intereses.

La Cuenta de Gran Ahorro está diseñada para que el socio realice depósitos de ahorro y los recupere al cabo de cinco años. Permite una inversión mínima de \$100 y una máxima de \$1,000 y los depósitos pueden efectuarse diaria, semanal, quincenal o mensualmente. Esta cuenta devenga intereses a

unas tasas crecientes: 11.5% el primer año, 20.7% el segundo, 27% el tercero, 33.8% el cuarto y 40% al quinto año.

La Cuenta de Ahorro Navideño ofrece una opción de ahorro dirigida a la acumulación, de parte del socio, de su propio aguinaldo. Los depósitos pueden hacerse cada día del año pero el ahorro sólo puede ser retirado en el mes de diciembre. Esta cuenta ofrece un interés de 8% anual sobre saldos promedios.

La Cuenta de Ahorro Escolar ofrece la posibilidad de ahorrar cualquier día del año y retirar lo ahorrado en los meses de julio y agosto, meses en los que deben enfrentarse los gastos escolares más importantes. Esta cuenta ofrece también un interés de 8% anual sobre saldos promedios.

La Cuenta Joven tiene el propósito de fomentar el hábito del ahorro y promueve el ingreso de niños y jóvenes a la Caja, estimulándolos al ahorro y al reconocimiento de los beneficios del cooperativismo. Pueden hacer uso de este servicio los menores entre los 6 y 16 años, siempre y cuando sean representados por un adulto. Como parte de la Caja, los niños y jóvenes de esta cuenta tienen derecho a los servicios del Fondo de Defunción y de protección al ahorro.

La Cuenta Corriente es una opción para aquellos socios que mantienen sus depósitos constantes en la Cuenta de Ahorro y cumplen puntualmente con el pago de su préstamo. Esta cuenta brinda al socio la posibilidad de hacer líquido su dinero en el momento que lo desee, mientras está devengando un interés sobre saldos promedios de 8% anual.

La Cuenta de Plazo fijo, también para aquellos socios que mantienen sus depósitos constantes en la Cuenta de Ahorro y cumplen puntualmente con el pago de su préstamo, ofrece a los socios un contrato de depósito a plazo fijo para obtener una tasa preferencial. Los plazos son de 28 días y la tasa de 8.5%.

d) Otros servicios financieros

i. Protección al ahorro

Este es un servicio al que tienen derecho todos los socios con cuentas de Ahorro, según el cual, a la muerte del socio, el beneficiario de la cuenta recibirá el total de los haberes del asociado, más 100% en concepto de protección, hasta un máximo de \$ 20,000 de beneficio (Sistema Cooperera, 1999).

ii. Protección al préstamo

Éste es un servicio al que tienen derecho todos los socios que se encuentran al corriente de pagos y mediante el cual, a la muerte del socio, sus deudas con la Caja del Sistema por valor inferior a los \$ 50,000 quedan extinguidas y no están sujetas a gravamen por sucesión a herederos (Sistema Cooperera, 1999).

iii. Fondo de defunción

En el momento del fallecimiento del socio, aspirante a socio o ahorrador menor, la familia afectada recibe un fondo igual a la suma de las aportaciones de

todos los socios del Sistema en concepto de cuotas de solidaridad. Este servicio significó en el año 2000 la entrega de un monto aproximado de \$54,000 pesos por socio fallecido. Para la entrega del fondo de defunción los familiares deben de presentar el acta de defunción original, las libretas del socio fallecido y copias de la identificación del beneficiario, el acta de nacimiento del socio fallecido y contratos existentes con la caja (Sistema Coopera, 1999).

e) Logística de operaciones

El sistema opera con base en sucursales abiertas en municipios y comisarias del Yucatán. En las sucursales se realiza toda la actividad relacionada con el Sistema, y no se hacen actividades fuera de ella. En este sentido, el trabajo domiciliar que se realiza en el proyecto con alianza del Sistema Coopera es una excepción al normal funcionamiento de la entidad. El Sistema no cuenta con servicios electrónicos (cajeros electrónicos, servicios on line). El Sistema cuenta con su propia empresa de seguridad, con alrededor de 100 empleados, que se ocupa del traslado y protección de los valores del sistema (Entrevista 01).

f) Competencia local

La competencia local la encarnan las firmas financieras nacionales BITAL y BANAMEX, que prestan a 4% mensual y los agiotistas, prestamistas individuales, que prestan entre 10 y 20%. Para las cuentas de ahorro e inversión, las ofertas son las mismas, 8% anual.

Los servicios electrónicos que ofrece la competencia, como los cajeros automáticos, los diferencian marcadamente del Sistema Cooperera, que no cuenta con esa opción.

4. Análisis de la ejecución financiera²⁶

a) Estados Financieros

El Sistema Cooperera presenta anualmente a sus asociados los estados financieros de Ingresos y Gastos y el Balance General. Los mismos contienen información suficiente para dar una imagen de la situación financiera de la cooperativa y de sus actividades anuales, según las normas y procedimientos contables (Sistema Cooperera, 2000).

b) Ajustes por inflación y/o depreciación

Anualmente se aplica un porcentaje de depreciación a los equipos de la institución, que están valorados por encima de los dos millones de pesos en la actualidad. En 1999, este porcentaje fue de 12%. Este descuento anual del valor de los activos fijos por efecto de la depreciación asegura un reflejo contable más ajustado a la realidad (Sistema Cooperera, 2000). Las tasas de interés de los préstamos no son ajustadas anualmente por la inflación debido a que no son un criterio para su establecimiento.

²⁶ El análisis se realizó con base en la Caja de la Sagrada Familia, que es, dentro del Sistema Cooperera, la entidad que está administrando el fondo revolvente del proyecto del CIR.

Los costos de la depreciación del dinero los asume principalmente el socio ahorrador, cuyos depósitos realizados en concepto de capital social y ahorro corriente no tiene rentabilidad alguna (Sistema Cooperera, 2000).

c) Rentabilidad

Desde la entrada en funcionamiento de la Caja de la Sagrada Familia, todos los ejercicios contables se han cerrado con resultados positivos. En 1999, el excedente fue de 477,473 pesos, lo cual representa 6% del capital social al 31 de diciembre y 8% de los ingresos totales anuales (Sistema Cooperera, 2000).

Desde su nacimiento, los excedentes de la Caja han sido incorporados al capital social de la misma, no repartiéndose dividendos entre los socios. De esta manera, se explica parcialmente el rápido crecimiento de esta Caja en términos de su actividad financiera²⁷ (Sistema Cooperera, 2000).

d) Cartera de crédito

En 1999, la Caja de la Sagrada Familia concedió un total de 5,556 nuevos créditos y prestó por un monto de poco más de 27 millones y medio de pesos mexicanos.

Su cartera de crédito presentó una morosidad de 4% y devengó intereses por casi tres millones y medio de pesos.

²⁷ Entre 1995 y 1999, el capital social de la Caja tuvo un incremento de 350%, la cartera de ahorros de 540% y la cartera de préstamos de 430%.

Estas cifras implican una cartera de crédito saneada y rentable, pues los intereses devengados son superiores a los costos de administración, de alrededor de tres millones de pesos.

e) Liquidez

La política institucional en relación con la liquidez es asegurar la misma en todo momento. Esto se hace realizando operaciones de inversión de los depósitos a la vista con plazos diarios. Durante el año no se dio en la institución ningún episodio de iliquidez y al 31 de diciembre de 1999, la liquidez era de 83%²⁸ (Sistema Coopera, 2000).

f) Solvencia

La Cooperativa maneja únicamente recursos propios al no endeudarse con otros intermediarios financieros. Su pasivo corresponde a 80% de su activo, siendo el 20% restante el volumen de capital social de la entidad. Estas cifras indican una situación de holgada solvencia si las comparamos con el promedio de 4% de capital social sobre activos en la banca comercial guatemalteca, o 10% en las cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC) (Sistema Coopera, 2000) (Entrevista 20).

²⁸ Medida con relación a los activos disponibles/pasivo a corto plazo.

g) Costos de administración

En 1999, la Caja de la Sagrada Familia, que es la Caja del Sistema Cooperativo que administra el fondo revolvente del proyecto, soportó gastos de administración del orden de los tres millones de pesos. Estos gastos incluyeron remuneraciones y pago de prestaciones al personal, impuestos (laborales y del IVA), honorarios, operación, dirección, de promoción y difusión, y financieros. También gastos por servicios de protección, gastos de intercambios y visitas y provisiones y reservas. Este volumen de costos de administración equivalieron a 7% del activo total de la caja, 13% de la cartera de préstamos y 9% de la cartera de ahorros, medidos a 31/12/99 (Sistema Cooperativo, 2000). Estos niveles de costos de administración son moderados o bajos en comparación con otras experiencias en el sector que están entre 20 y 30% (Naciones Unidas, 1998).

Todos los costos de operación del año se cubrieron con ingresos anuales provenientes del cobro de intereses sobre préstamos y el margen de intermediación en la inversión de los ahorros de los asociados en productos financieros. No se recibió ningún subsidio para soportar dichos costos de administración.

C.

Experiencias de Microfinanzas en Guatemala

1. Cooperativas de Ahorro y Crédito: FENACOAC

FENACOAC es la entidad autorizada para federar en Guatemala a las cooperativas de ahorro y crédito. Actualmente, son 28 las cooperativas²⁹ de primer piso afiliadas a FENACOAC, con 115 puntos de servicio, 406,000 afiliados en todo el país³⁰ y una cartera agregada de préstamos de más de Q800 millones. Las funciones de FENACOAC son tres: la asistencia técnica y capacitación –para la introducción de innovaciones tecnológicas y el monitoreo de la disciplina financiera–, la defensa y representación del gremio frente al sector público y la intermediación financiera –como intermediarias financieras de segundo piso– (Entrevista 21) (FENACOAC, 2001).

FENACOAC tiene financiamiento autónomo proveniente de cinco fuentes: las cuotas de las cooperativas asociadas –cuotas anuales en función del total de activos manejados anualmente–, el manejo del encaje bancario –es igual a 10% de los depósitos de las cooperativas y produce rendimientos tanto para

²⁹ Nombre Cooperativa (Sede Central): GUAYACÁN (Guastatoya), COOSAJO (Esquipulas), CHIQUIMULJÁ (Chiquimula), UNIÓN POPULAR (Tiquisate), COOSADECO (Coatepeque), HORIZONTES (Santa Lucía Cotzumalguapa), UPA (Amatitlán), GUADALUPANA (Guatemala), ECOSABA (San Juan Sacatepéquez), TONANTEL (Nueva Santa Rosa), ACREDICOM (Tejutla), COOSAMI (Totonicapán), GUALÁN (Gualán), COMIGSS (Guatemala), SALCAJÁ (Salcajá), MOYUTÁN (Moyuta), COOSANJER (San Jerónimo), EL BIENESTAR (Cantel), COLUA (Aldea Argueta), COOTECU (Teculután), COOPSAMA (Tactic), CACIC (Cobán), EL MANOLITO (Los Amates), COMALAPA (Comalapa), SAN ANDRÉS (Cuilco), LA ENCARNACIÓN (Aguacatán), YAMAN KUTZ (Jacaltenango), SAN PEDRO (Soloma).

³⁰ De estos 406,000 asociados en marzo de 2002, 100,000 de ellos son niños y jóvenes menores de 18 años –con acceso únicamente al servicio de ahorro– y 154,000 son mujeres.

FENACOAC como para las cooperativas–, el margen de intermediación financiera, el capital institucional –fruto de la capitalización de superávits de resultados– y proyectos diversos de apoyo de la cooperación internacional –BID, AID, etc.– (Entrevista 21) (FENACOAC, 2001).

Las cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala están afectas a la Ley General de Cooperativas y la Ley de Delito Financiero. La primera será sustituida en breve por la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios³¹ como marco legal regulador de la actividad de las cooperativas federadas a FENACOAC. La segunda ley, la referida al delito fiscal, limita el mercado de las cooperativas a sus asociados y obliga a captar aportaciones al capital social, además del ahorro de los socios (Entrevista 21).

Las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito no están afectas ni al impuesto sobre productos financieros ni al impuesto sobre la renta de sociedades. Sus clientes se ubican en el tramo socioeconómico medio y bajo, sin abarcarse a la población más vulnerable hasta fechas más recientes, en las que están experimentando de manera piloto la extensión de los servicios a comunidades rurales por medio del modelo de los Bancos Comunales (Entrevista 21).

Las cooperativas afiliadas tienen diversas políticas de actuación aunque FENACOAC trabaja promoviendo la estandarización en procedimientos,

³¹ La Banca Central ha elaborado el anteproyecto de ley, que está pendiente de aprobación.

tecnologías y políticas hacia el manejo sano de las finanzas. Las tasas de interés se fijan en las cooperativas según criterios de costos de operaciones, costos financieros, protección al riesgo, tasa de excedente, montos del crédito, plazos de amortización, récord crediticio³² y garantías ofrecidas. La tasa promedio del sistema³³ con fecha 31 de diciembre del año 2001 fue de 10.44% para los ahorros y de 24% para los créditos (Entrevista 21).

Las garantías que solicitan las cooperativas son similares a las del sistema bancario, aceptando garantías fiduciarias³⁴ y garantías prendarias³⁵. En el caso de las propiedades inmobiliarias, se admiten escrituras de bienes no inscritos en el Registro de la Propiedad, contrariamente a lo que ocurre en los bancos (Entrevista 21).

La morosidad del sistema es baja y se basa en el compromiso y el sentido de propiedad del socio para con su cooperativa. Como política de combate a la morosidad más relevante están una serie de incentivos al buen pagador como rebajas en las tasas de interés, aumento del límite de crédito, rifas y sorteos, productos especiales, etc. Actualmente, la morosidad del sistema, calculada con base en el criterio de "cartera afectada" es de 7.7%³⁶ (Entrevista 21).

³² Historial de pago de cada cliente.

³³ Del sistema federado de 28 cooperativas.

³⁴ De terceras personas que actúan como fiadores con respaldo de su patrimonio.

³⁵ Bienes muebles o inmuebles.

³⁶ Este es el criterio más conservador posible para definir la morosidad según el cual, el retraso en una cuota de amortización de un crédito, define como moroso al total del crédito pendiente de pago de dicho individuo.

Como beneficios adicionales, el sistema ha establecido su propia compañía de seguros y los cooperativistas cuentan con un seguro de vida que afecta a su ahorro (Entrevista 21) (FENACOAC, 2001).

Existen en Guatemala muchas otras cooperativas de ahorro y crédito no afiliadas a FENACOAC, quien acepta nuevas afiliaciones bajo estrictos criterios de calidad financieros. Muchas otras, operando bajo parámetros cooperativistas similares, están unidas en la “Gran Unión de Cooperativas No Federadas”, que prevé próximamente convertirse en la segunda federación de cooperativas de ahorro y crédito en el país (Entrevista 21).

2. Bancos Comunales: FINCA Guatemala

La organización FINCA INTERNACIONAL, pionera en el desarrollo tecnológico de los Bancos Comunales, desembarcó hace dos años en Guatemala con la formación de FINCA GUATEMALA. Actualmente, la organización cuenta con 2,609 clientes, agrupados en 101 Bancos (Entrevista 20).

Sus dos primeras oficinas abiertas en la actualidad abarcan principalmente un sector de población urbana, de los núcleos de Villa Nueva y Jutiapa³⁷. Por ello su población meta en vez de definirse por “comunidades” se define por “grupos de interés”, constituyendo cada uno de ellos un Banco Comunal. Estos grupos han de ser constituidos por 25 mujeres de bajos recursos con relaciones de confianza entre sí puesto que responden solidariamente a las deudas contratadas

con FINCA. Estas mujeres deben presentar una fotocopia de su cédula y el último recibo de luz y agua de su vivienda como únicos requisitos de papelería. Cada una de las mujeres del grupo puede optar inicialmente a un crédito de Q1,100, que debe reembolsar en un plazo de cuatro meses o 16 semanas. La tasa de interés fijada es fija, de 4% mensual, por lo que por el periodo o ciclo del crédito se paga un interés total de 16% sobre los Q1,100, que resulta en una cantidad de Q 176. Las cuotas de amortización y pago de intereses son lineales – de Q80– y se realizan semanalmente. Las garantías exigidas son de tipo monetario pues cada mujer debe entregar en depósito 20% de la cantidad prestada, Q220 en este caso. Una vez se cierra el ciclo de amortización de cuatro meses, las mujeres pueden optar a un segundo crédito, el límite del cual puede aumentar según su calificación como clientes, derivada de su conducta de pago en el ciclo anterior. Los créditos son concedidos en el primer ciclo a mujeres con negocios ya iniciados, como tortillerías, ventas de ropa, panaderías, reparación de bicicletas, etc. No hay obligatoriedad de ahorrar por parte de las mujeres así como tampoco de asistir a cursos o capacitaciones (Entrevista 20).

FINCA obtiene sus fondos para préstamo de su casa matriz, de entidades de cooperación internacional y también de BANRURAL³⁸. La logística de operaciones se basa en sucursales urbanas y promotores que se desplazan a visitar semanalmente a los grupos, estableciendo reuniones únicamente para el

³⁷ En breve estarán abriendo nuevas sucursales en Chiquimula y en Cobán, con apoyo de la AID.

³⁸ En este caso actúan de intermediarios financieros, pues captan ahorro de BANRURAL a 16% anual y lo prestan a los grupos a 48%.

cobro³⁹, de 10 ó 15 minutos de duración. En el futuro inmediato, se planea poner en circulación unidades móviles para el pago y el cobro de créditos (Entrevista 20).

Actualmente en Guatemala están ejerciendo competencia a FINCA los bancos BANRURAL, BANCAFÉ y GÉNESIS entre otros, que han establecido sus productos financieros específicos para los Bancos Comunales (Entrevista 20).

3. Fondos Revolventes del Proyecto de Seguridad Alimentaria y Nutricional en procesos de desarrollo local en fronteras solidarias (El Trifinio) (INCAP)

Los Fondos Revolventes de este proyecto se han instalado de forma independiente en cada una de las comunidades beneficiarias con el objetivo de promover actividades productivas que contribuyan al mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional local. Los fondos son entregados en propiedad a cada comunidad con la intención de financiar inversiones de forma rotativa entre grupos e individuos de las comunidades. La toma de decisiones con relación al fondo se ubica en las estructuras de representación de la comunidad, previamente al establecimiento de un convenio marco de funcionamiento en consenso con el INCAP.

³⁹ Esta organización no maneja efectivo ni para la concesión de créditos ni para los cobros. Unos y otros se realizan mediante cheques de FINCA, caso de los préstamos, y depósitos bancarios, caso de los reembolsos. Hasta la fecha, estas medidas han garantizado la seguridad de todas las transacciones efectuadas.

Estos acuerdos previos buscan garantizar la operación de los fondos como un instrumento al servicio de proyectos de inversión y dejan un margen muy amplio a las comunidades para la definición concreta de elementos del crédito como el tamaño, garantías, tasas de interés o plazos y periodicidad de la amortización. En relación con las normas para la aprobación de créditos, los acuerdos previos establecen un total de cuatro requisitos que deben cumplir los proyectos de inversión, que son: la existencia de solvencia moral, económica y empresarial y contribución a la seguridad alimentaria y nutricional, el suficiente nivel técnico y empresarial para llevarlos a cabo, la capacidad de pago del proyecto –elemento a considerar para el establecimiento de las condiciones del crédito– y el monto máximo del financiamiento –que no puede superar 80%– (INCAP, 1998 a). Adicionalmente se incluyen más requisitos en el Reglamento del Crédito para cada comunidad, como ser mayor de edad o tener una antigüedad en la comunidad de más de tres años (INCAP, 1998 b).

El trabajo de recibir las solicitudes de crédito, estudiarlas para su aprobación o rechazo, conceder los créditos, administración de documentos, cobros, visitas domiciliarias a morosos, etc., está asignado a miembros de la comunidad, a sus órganos de gobierno, que reciben capacitación y realizan su trabajo sin remuneración (INCAP, 1998 a).

Los créditos están destinados a financiar actividades agropecuarias, de procesamiento de alimentos, de agroindustria y servicios y comercio relacionados con los alimentos –comedores, tiendas de consumo, etc.– Para financiar estas

actividades se han previsto montos de entre 200 y 5,000 quetzales para personas individuales y de entre 1,000 y 60,000 quetzales para grupos. Los plazos máximos de amortización son de 18 meses para el capital trabajo⁴⁰ y de tres años para el capital fijo⁴¹. Las tasas de interés han sido del orden de 18 a 20% anual (INCAP, 1998 b) (Entrevista 18).

En la práctica estos fondos han servido hasta la fecha para financiar proyectos de panadería, tiendas de insumo, construcción de silos para el almacenamiento de granos y beneficios de café, algunos en forma de créditos individuales y otros colectivos (Entrevistas 17, 18).

Las enseñanzas que ha arrojado esta primera experiencia del INCAP se resumen a continuación (Entrevistas 17, 18):

- a) Han funcionado mejor los créditos individuales que los colectivos, más que por el tipo de crédito por el tipo de proyecto que hay detrás. Los proyectos colectivos se han enfrentado en su ejecución a condiciones estructurales de las comunidades como la falta de cultura empresarial⁴², los liderazgos verticales y poco participativos y la falta de confianza en el manejo comunitario de fondos.

⁴⁰ Materias primas, pago de salarios y otros gastos del ciclo de producción.

⁴¹ Ampliación, remodelación de instalaciones y compra de maquinaria y equipo.

⁴² Uno de los rasgos de este hecho es la percepción de la necesidad de sacrificar completamente la remuneración del factor trabajo durante largos periodos de tiempo en aras de capitalizar el proyecto –“hacerlo crecer” o en aras del “interés comunitario”–.

-
- b) Es importante separar las figuras de “propietario” del fondo –la comunidad en este caso– de la del “beneficiario” –el prestatario o grupo de prestatarios en cada caso– y la del “gestor” –Junta Directiva, Intermediaria Financiera–. Cuando los límites de estas figuras se desdibujan se corrompe la naturaleza del fondo.

 - c) Los fondos revolventes al servicio de la seguridad alimentaria y nutricional han de ir destinados a individuos y comunidades con ciertas condiciones previas de desarrollo (criterio de “los mejores entre los pobres”). Estas condiciones se resumen en que la comunidad esté en una etapa de “promoción”⁴³ del desarrollo y no de “emergencia”, etapa en la que desde el punto de vista de la seguridad alimentaria y nutricional, la comunidad lo que requiere es de ayuda humanitaria en alimentación.

 - d) Debe diseñarse una metodología específica para el manejo del fondo en el ámbito comunitario. Los grados de analfabetismo existentes invalidan los esfuerzos realizados para estructurar el funcionamiento del fondo por medio de la elaboración de Políticas, Reglamentos y Manuales del fondo. Se requiere diseñar nuevas herramientas para los procesos de capacitación y acompañamiento, como ábacos, juegos de monopoli, etc.

- e) El proceso de acompañamiento de estas experiencias debe ser importante, con un componente de capacitación permanente y no sólo al inicio del fondo. Visitas mensuales durante dos años podría ser una dimensión mínima necesaria para el acompañamiento de estas experiencias.
- f) Los grupos de hombres se han mostrado igual de eficientes que los grupos de mujeres con relación al cumplimiento de sus compromisos para con el fondo.
- g) La cultura de asistencia existente después de varias décadas de canalizar donaciones de la cooperación internacional hacia ciertas comunidades rurales es un elemento que atenta contra la credibilidad de los programas de microcrédito y hace diferencias entre unas comunidades y otras.
- h) La presión de la gente, los vecinos comunitarios, ha sido un elemento suficiente para asegurar la devolución de los créditos y evitar la morosidad, a pesar de la falta de garantías, cuando el proyecto ha generado la suficiente capacidad de pago para ello.

⁴³ En esta fase, las comunidades cuentan con unos niveles de educación, organización, relaciones de género, condiciones de vivienda y producción agropecuaria que permiten poner en marcha estrategias de desarrollo a largo plazo, más allá de la estrategia de supervivencia alimentaria.

- i) El monto máximo a prestar debería estar en función no sólo de la capacidad de pago del proyecto sino también del nivel de ingresos habitual del individuo o grupo.
 - j) Es necesario realizar análisis de mercado adecuados para asegurar que los proyectos van a tener capacidad de pago para devolver los créditos y no se van a construir escalas de producción sobredimensionadas desde el punto de vista de la demanda.
4. Cajas Campesinas del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PNUD-CONCYT)

Esta modalidad financiera viene englobada en un proyecto de desarrollo rural en la Sierra de los Cuchumatanes con tres componentes: la generación y transferencia de tecnología, la búsqueda de mercados y la concesión crediticia. Ésta última se lleva a cabo en diferentes modalidades: cooperativas, bancos comunales y cajas campesinas.

Las Cajas Campesinas se iniciaron en 1996 y unos meses después se contaba con 27 cajas, 325 usuarios y una cartera de préstamos de Q150,000. Las fuentes de capitalización de las cajas son las cuotas de inscripción de socios, los ahorros, el valor de los insumos agrícolas proporcionados por el programa, el valor de las cosechas obtenidas de las parcelas demostrativas del mismo, los intereses y actividades sociales como fiestas, rifas o venta de alimentos.

El proyecto inició el desarrollo de las cajas pasando primero por una fase de promoción del mismo, de la que surgen los grupos de interesados en cada comunidad. Este grupo de interés escoge a sus representantes, que integran una Junta Directiva de siete integrantes⁴⁴ mediante Asamblea General. Este grupo es legalizado con el objetivo de tener una base legal que sustente el manejo de recursos económicos. Posteriormente con este grupo de interés (GI) se elabora un diagnóstico comunitario participativo con un fuerte componente del área de producción (tipo de cultivo, de tecnologías, causas de la baja eficiencia de la unidad doméstica, etc.). Seguidamente, se efectúa un plan de trabajo anual. Paralelamente se establecen los reglamentos de funcionamiento y de operaciones del GI y también los de la caja (cuotas de inscripción de los accionistas, reglamento de crédito⁴⁵, etc.) Todos estos reglamentos deben ser aprobados por Asamblea General. Con el abono de las cuotas de inscripción y la primera recuperación de insumos proporcionada por el proyecto inicia la capitalización de la caja, y al alcanzar un capital inicial de Q900 se abre una cuenta de ahorro en un banco del sistema con las firmas autorizadas del Presidente y el Tesorero de Junta Directiva.

La caja inicia sus operaciones con el apoyo logístico del proyecto en la instalación de una pequeña oficina con un escritorio y un archivo, capacitación

⁴⁴ Los cargos de la Junta Directiva son los de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales (3).

⁴⁵ Este reglamento contiene los siguientes aspectos: Requisitos para la Obtención de un Crédito, Clasificación de Usuarios, Concesión de Créditos, Garantía y Avalúo, Solicitud, Préstamos, Ahorro, Comité de Crédito, Recuperación, Intereses e Imprevistos.

en aspectos administrativos, contables y organizacionales y transferencia de modelos de documentación sencilla para la gestión del GI y de la Caja⁴⁶. Las Cajas operan con un comité formado por tres personas (Gerente, Auxiliar de Contabilidad y Extensionista) que deben de poder ser remunerados por la propia Caja al sobrepasar el monto de Q300,000.

Los servicios que presta la Caja son el ahorro, el crédito sobre la base del monto ahorrado, la asistencia técnica agrícola y pecuaria y la venta y servicios de productos veterinarios. La tasa de interés que se cobra por los préstamos es de 2.5% mensual o 30% anual.

⁴⁶ En el funcionamiento de la Caja se utilizan un total de 11 documentos: Solicitud de Crédito, Libro de Actas, Libro de Cuentas Corrientes, Libreta y Tarjeta de Control del Ahorro, Ficha de Inscripción, Solicitud de Préstamo, Formato de Resolución de Préstamo, Contrato de Préstamo, Manuales de Funciones para Directivos, Recibos, Facturas.

VIII. CONCLUSIONES

01. Un factor común del crecimiento económico en todos los países y culturas del planeta es el factor inversión –en capital humano, infraestructuras, desarrollo tecnológico, etc.–, el cual puede además considerarse uno de los principales componentes del progreso económico a nivel agregado. Inversión y Ahorro son las dos caras de una misma moneda y los mercados financieros, en las economías no planificadas, son los mecanismos de intermediación entre ambas. En los países en vías de desarrollo este papel de intermediación no se está realizando de manera eficiente pues los mercados de capitales se encuentran todavía en un nivel de desarrollo rudimentario, excluyendo de sus servicios a la mayoría de la población. Esto puede definirse como una falla del mercado, la cual limita el óptimo aprovechamiento de las potencialidades de ahorro e inversión de los países en vías de desarrollo, desperdiciándose valiosas oportunidades que facilitarían el urgente y necesario desarrollo económico de estos países. Las Microfinanzas son una propuesta de solución ampliamente aceptada ante esta problemática, ofreciendo fórmulas para extender y profundizar los mercados financieros de los países en desarrollo e incluir a los estratos socioeconómicos más bajos. Desde este

- punto de vista, las Microfinanzas pueden verse como un complemento al sector financiero formal de estos países que logra aumentar la eficiencia los mercados de capitales nacionales, al incrementar los volúmenes de ahorro e inversión en las economías.
02. La década de 1997-2006 ha sido declarada por el sistema de las Naciones Unidas la "Década de la Erradicación de la Pobreza" y las Microfinanzas, uno de los mecanismos operativos para la implementación de dichos esfuerzos. En esta instancia se ha establecido la meta de alcanzar la cifra de 100 millones de usuarios de microcrédito en el 2005, de los 1,300 millones de pobres estimados en el mundo. Aceptando que la pobreza se puede erradicar creando situaciones en las que existan oportunidades para los más pobres de poner en práctica su propio potencial personal, Naciones Unidas promueve las Microfinanzas como un mecanismo exitoso en la autogeneración de empleo para los más pobres. Recomienda la ampliación de estos servicios, la promoción de regulaciones jurídicas acertadas en los países para esta actividad financiera y el fortalecimiento de la capacidad de todas las instituciones que ofrecen estos servicios. Desde este punto de vista, se enfatiza el rol de las Microfinanzas como un instrumento para ampliar el acceso de los más pobres a servicios y oportunidades económicas. Así, las Microfinanzas son concebidas también como una herramienta de desarrollo socioeconómico en el ámbito local en

- el marco de las estrategias de combate a la pobreza, además de un instrumento para aumentar la eficiencia de los mercados de capital.
03. La revisión del nacimiento de las Microfinanzas en los países en desarrollo nos remite inmediatamente a los países hoy desarrollados. Fue en ellos donde surgieron varias de las modalidades hoy vigentes de microfinanzas, en respuesta a inquietudes similares a las que hoy mueven el uso de este instrumento en los países más afectados por la pobreza. Las primeras experiencias de microcrédito desembarcaron en los países en vías de desarrollo provenientes de Alemania, Canadá e Italia en la segunda década del siglo XX, siendo a partir de los años 80 cuando esta nueva estrategia de desarrollo empieza a cobrar mayor relevancia. Actualmente, Naciones Unidas estima en más de 3,000 las instituciones de diversa naturaleza –ONGs, organismos internacionales o incluso banca comercial– que operan en el mundo prestando servicios de Microfinanzas a la población desfavorecida.
04. Cinco dilemas fundamentales de las Microfinanzas se resumen en las preguntas de "*¿qué servicios se ofrecen?*", "*¿quién los otorga?*", "*¿a quién?*", "*¿para qué?*" y "*¿a qué costo?*". En la generación de respuestas a estas grandes preguntas se han enfrentado y puesto en práctica principios filosóficos divergentes. Con relación al *qué*, se plantean las posibilidades de ofrecer servicios financieros aislados (crédito o ahorro y crédito) o de acompañar estos con servicios paralelos –capacitación o información, por

- ejemplo—. Con relación al *quién*, la divergencia estriba entre que deben ser las instituciones financieras especializadas las que provean estos servicios o que deben ser las instituciones tradicionales de servicio a los pobres, más diversificadas para incorporar este nuevo ámbito de trabajo. En cuanto a los *costos*, las opciones son la subvención de tasas o el manejo de tasas financieras de mercado. A la pregunta de *para qué*, las respuestas son para la generación de ingreso en actividades microempresariales o para lo que desee el beneficiario, sin límite ni control de ningún tipo, confiando en el potencial del individuo para identificar su uso más rentable. Por último, en cuanto a *quién*, las respuestas son a los más pobres entre los pobres, en beneficio de los sectores de población más olvidados, o a los menos pobres de entre los pobres, con un determinado nivel de capacidades mínimas que garantice un aprovechamiento aceptable del servicio financiero que se ofrece.
05. Todos estos pares de respuestas han sido puestas en práctica en múltiples experiencias de Microfinanzas desarrolladas alrededor del mundo, habiéndose logrado cierto consenso teórico alrededor de las respuestas a las tres primeras preguntas. Así, en aras de la perfección del mercado financiero, se recomienda dar servicios de ahorro y crédito de manera simultánea en vez de restringirse solamente al crédito. En aras de la eficacia en la labor de erradicación de la pobreza, se recomienda asociar los programas de microfinanzas a programas de capacitación, información,

transferencia tecnológica, acceso a la tierra, etc. En aras de la sostenibilidad institucional, se recomienda operar a precios de mercado, no subvencionando las tasas de interés. Las preguntas de *¿a quién?* y *¿para qué?* no han generado todavía consensos teóricos pues se han documentado gran cantidad de experiencias tanto positivas como negativas en todas las modalidades enunciadas.

06. Los diferentes principios filosóficos expuestos, junto a las diferentes realidades nacionales, naturaleza de las instituciones de microfinanzas y objetivos de desarrollo explican la convivencia, en la actualidad, de seis diferentes modelos de Microfinanzas operando en el mundo, pudiendo presentar cada uno de ellos múltiples variaciones en las cuestiones no sustantivas. Estos modelos son: las Asociaciones de Ahorro y Crédito (ROSCAs), las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Bancos Comunales, los Grupos Solidarios, los Fondos Revolventes y las Cajas Campesinas. La Promoción de la Seguridad Alimentaria Nutricional dispone de estas seis opciones para definir el mejor o mejores mecanismos financieros al servicio de sus objetivos de desarrollo.
07. El proyecto de "Rescate y desarrollo de los Recursos Naturales del Solar" ejecutado en el Estado del Yucatán, México, por el Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi con financiamiento de la Fundación W.K. Kellogg es un proyecto de Seguridad Alimentaria Nutricional en el ámbito local con ejes de acción en los cinco

componentes enunciados en la estrategia de promoción de la seguridad alimentaria y nutricional local: producción, acceso, consumo, utilización biológica y organización comunitaria. Como herramienta operativa de trabajo en las actividades de los componentes de producción y acceso, el proyecto recurre a las Microfinanzas buscando movilizar inversión hacia los sectores agropecuario y de la microempresa. En un primer momento, el proyecto adoptó el esquema de Fondo Revolvente, con resultados negativos por la existencia de debilidades en la estructura de la organización comunitaria, la calidad de los liderazgos y el nivel de experiencia del equipo de acompañamiento técnico –todavía insuficiente–. La evaluación de esta primera experiencia de microfinanciamiento condujo a la búsqueda de un socio financiero externo. Se realizó una alianza con el Sistema Cooperera Peninsular Crescencio A. Cruz, una cooperativa de ahorro y crédito del Yucatán, que implementó un modelo ad hoc de Bancos Comunes para prestar servicios a los beneficiarios del proyecto. Esta segunda experiencia fue altamente positiva al permitir que cada institución se concentrara en su área de especialización sin perjuicio de una estrecha alianza orientada a complementar el diseño, ejecución y monitoreo de instrumentos y actividades, tanto financieras como de desarrollo. La alianza se articuló en un primer momento con base en un compromiso del aliado externo de asumir todos los costos de operación durante los años previos a alcanzar las economías de escala necesarias para operar en

condiciones de mercado. Los fondos disponibles del proyecto para realizar servicios de microfinanzas fueron depositados en el Sistema Cooperera en calidad de donación a favor de las comunidades participantes en el proyecto. La alianza con el Sistema Cooperera puede considerarse un elemento fundamental en el éxito logrado por el proyecto en el ámbito de las microfinanzas. Esta alianza fue posible gracias a la gestión visionaria de esta cooperativa, que entendió las posibilidades de negocio financiero que el proyecto iba a generar en el futuro y tomó la decisión de invertir en la etapa inicial del mismo, subvencionando todos los gastos operativos. Esta posición resulta excepcionalmente lúcida y fue única en medio de los múltiples rechazos que el proyecto obtuvo de bancos comerciales e instituciones financieras, que se negaron a gestionar el fondo. La réplica de esta experiencia encontraría en este punto, la búsqueda de un socio financiero emprendedor y con voluntad para asumir riesgos, una de las mayores dificultades.

08. En la actualidad y después de su alianza con el Sistema Cooperera, el proyecto implementa, en relación con las cinco grandes preguntas de las microfinanzas planteadas, los siguientes principios filosóficos:
 - a) Quien administra es una entidad financiera especializada, diferente al donante, al ejecutor del proyecto y al grupo beneficiario.

-
- b) Los créditos se otorgan a los más pobres, aquellos que no disponen de ninguna garantía.
 - c) Los servicios que se brindan son ahorro y crédito, desde el punto de vista financiero, e información, capacitación, transferencia de tecnologías y asistencia técnica, desde el punto de vista de la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional.
 - d) El uso de los créditos está limitado exclusivamente a tres conceptos: mejora de viviendas, proyectos productivos y capitalización del solar familiar.
 - e) Los clientes abonan tasas de interés de mercado no subvencionadas. Sin embargo, en la etapa inicial del proyecto, estos intereses se destinan a incrementar el volumen del capital disponible y no a cubrir los costos operativos del gestor de los bancos comunales. Esto equivale, más que a una distorsión de los precios del mercado para los clientes, a una donación mensual, adicional al aporte inicial realizado por el donante del proyecto – Fundación W.K. Kellogg–.
09. Las 23 fortalezas identificadas en la implementación de microcréditos en este proyecto son:

-
- a) Se cuenta con instrumentos de gestión financiera –contratos, cartillas, etc.– sencillos y fáciles de manejar para los socios.
 - b) Los servicios financieros se prestan en la propia comunidad, sin necesidad de desplazamiento de parte de los socios.
 - c) No existen barreras de entrada a los servicios en las comunidades beneficiarias, al no exigirse prendas ni garantías como condición previa a la concesión de créditos.
 - d) Las cuotas de amortización, al ser pagaderas semanalmente, resultan en pagos cómodos para los clientes.
 - e) Los clientes actúan espontáneamente como elemento de presión con relación al resto del grupo acreedor del fondo, en defensa de sus propios intereses. Esto resulta en niveles de morosidad moderados
 - f) La alianza estratégica realizada con el Sistema Cooperera permite que la gestión no esté en manos de la institución de desarrollo ni de los propios grupos sino en manos de una entidad cooperativa especializada en ahorro y crédito, que pone al servicio de la gestión toda su experiencia y economías de escala.
 - g) La descentralización de tareas de pago y cobro en el ámbito comunitario se ha iniciado al quinto año de acompañamiento,

permitiendo que los grupos transiten pausadamente por un proceso de acopio de conocimientos y experiencia que les permita la adquisición de las suficientes capacidades para asumir este tipo de tareas de manera eficiente.

- h) Intenso acompañamiento a las comunidades efectuado con base en una presencia cuasipermanente de los equipos de las instituciones asociadas para la implementación, en el área del proyecto. Este acompañamiento se ha realizado con carácter semanal por más de cuatro años.
- i) Implementación exitosa de una fórmula para la promoción simultánea de actividades crediticias y de seguridad alimentaria como es la entrega directa de insumos productivos, reembolsables por los clientes al banco comunal.
- j) Determinación de montos límite de los créditos de acuerdo a la capacidad de pago de las familias y a los costos de las diferentes actividades de seguridad alimentaria y nutricional que se promueven, que es un criterio conservador que garantiza niveles bajos de morosidad.
- k) Uso de la tecnología del solar modelo para la promoción de la inversión en seguridad alimentaria y nutricional, ofreciendo un

espacio para "aprender viendo" ya validado como una metodología educativa apropiada en el ámbito campesino.

- l) Criterios de selección personal que orientan la contratación de personal joven y sin experiencia de trabajo en otras instituciones financieras, lo cual ayuda a formarlos según la visión solidaria de las instituciones que implementan el proyecto.
- m) Atención inmediata de la morosidad por medio de visitas domiciliarias a los socios después del atraso de un pago semanal.
- n) La figura meta del proyecto no es la comunidad sino el grupo de interés, reconociendo que éstas no deben ser consideradas como un sujeto social homogéneo hacia quien dirigir esfuerzos de este tipo.
- ñ) Estímulo de la eficiencia de gestión de los fondos entre los grupos a través de los concursos y competencias al mejor funcionamiento del Banco Comunal del año.
- o) Apoyo sostenido de los donantes durante un periodo de cinco años, lo que convierte al "proyecto" en verdadero "programa", permitiendo impactar positivamente en áreas como la calidad de los liderazgos, la participación comunitaria, la autoestima y otros efectos cualitativos de mediano plano.

-
- p) Haber entretejido unas relaciones de confianza con la población basadas en el intenso acompañamiento y los resultados positivos obtenidos, que están revirtiendo la cultura asistencialista generalizada en la zona, basada en la donación y contraria al concepto de crédito.
 - q) Disponer de un espacio enriquecedor para el intercambio de experiencias de microcrédito y desarrollo local como es la Red Mexicana de Proyectos de Desarrollo Social de la Fundación W.K. Kellogg, lo que constituye un productivo espacio para el intercambio horizontal entre éste y otros proyectos de desarrollo mexicanos y latinoamericanos.
 - r) Uso del proyecto como plataforma para la sensibilización de los jóvenes, futuros profesionales mexicanos que están teniendo la oportunidad de vivir una experiencia real de servicio social en comunidades postergadas.
 - s) Respeto a las instituciones democráticas locales, que se concreta en la información periódica de las acciones del proyecto a las autoridades y la búsqueda de aval de las mismas hacia el proyecto.
 - t) Liderazgos horizontales que se ponen de manifiesto en una toma de decisiones democrática que permite una participación relativamente alta del personal de las distintas instituciones involucradas y un

manejo no competitivo de la imagen y los réditos del proyecto. Esta actitud promueve y potencia la creatividad de los distintos actores institucionales a la hora de proponer nuevas acciones y soluciones a las dificultades operativas que van surgiendo durante la implementación del proyecto.

- u) Salvo los directores de dos de las instituciones involucradas, el resto de personal de dirección y operaciones involucrado en el proyecto –95%– reside en el área de trabajo, permitiendo realizar un acompañamiento permanente y cercano al proyecto.
 - w) Las tasas de interés que abonan los beneficiarios –11% anual– son relativamente bajas en comparación a otras experiencias de Microfinanzas, resultado de la eficiencia operativa y las economías de escala del intermediario financiero.
10. Se identificaron siete debilidades del proyecto con relación a la implementación de los microcréditos:
- A) La metodología de información y capacitación en la implementación de los Bancos Comunes a los comunitarios ha sido deficiente lo cual ha resultado en que, sobre todo las personas analfabetas, cuenten con un nivel de manejo de información y empoderamiento bajo y capacidades muy limitadas de participar en la toma de decisiones y la auditoría social del proceso.

-
- B) La presión que ejercen los individuos entre sí en la vigilancia del fondo es relativamente débil porque está en relación con la propiedad comunitaria del fondo y no a la garantía solidaria en la devolución, que sería una opción más eficiente de control de impagados, por ser un mecanismo más concreto y cercano desde el punto de vista de la persona.
- C) Existe demanda insatisfecha de microcréditos en las comunidades en lo que respecta a la voluntad de inversión para el establecimiento de microempresas de algunos comunitarios. Actualmente, los montos máximos de los créditos están fijados en función de la capacidad actual de pago del beneficiario y no en función de la rentabilidad potencial de una inversión productiva. Este diseño es bastante conservador porque se basa en la capacidad de pago actual y no futura del cliente, con lo que se atiende más al freno de la morosidad que a la promoción del potencial inversor de los clientes. En ese sentido, el diseño puede considerarse un impedimento estructural para ampliar la escala de trabajo.
- d) El proyecto no ha logrado transmitir a los comunitarios una visión acertada acerca de cuáles son las condiciones de mercado reales del sistema financiero al cual ellos no tienen acceso como clientes. Esto significa que los beneficiarios no cuentan con suficiente

información para valorar en su justa dimensión las condiciones ventajosas de financiamiento ofrecidas por el proyecto. En ese sentido, se están desaprovechando oportunidades de ampliar y profundizar la confianza y participación en el proyecto por parte de las comunidades.

- e) Iniciar el proyecto con un servicio financiero único –el crédito– en vez de iniciar movilizándolo simultáneamente esfuerzos de crédito y ahorro ha generado confusión y resistencia de parte de los clientes a la hora de introducir la obligatoriedad del ahorro, cuatro años después de estar funcionando los créditos.
- f) Subsidiar la administración del fondo por medio del mecanismo de destinar íntegramente el cobro de intereses sobre créditos al incremento del fondo disponible. Este subsidio es innecesario y altera el normal funcionamiento del Sistema Cooperativo y de cualquier esfuerzo sostenido de Banco Comunal en el largo plazo. El subsidio ha servido para acumular capital que se está destinando a inversiones comunitarias no reembolsables, imponiéndole a las microfinanzas una meta que no le es propia y que además opera contra su misión principal, que es la de proporcionar acceso al mercado financiero de manera sostenida en el tiempo a su población meta.

- g) El proyecto no ha impactado significativamente todavía en la esfera pública en el ámbito local. La sostenibilidad e impacto de cualquier esfuerzo por el desarrollo local en un estado de derecho como el mexicano pasa por consolidar las iniciativas en el nivel de la autoridad municipal. El presente proyecto constituye una iniciativa novedosa de promoción del desarrollo que no está siendo hasta la fecha consolidada como un nuevo paradigma en el quehacer municipal. Valores que impulsa el proyecto como la participación comunitaria, el empoderamiento de la mujer, la sostenibilidad de las acciones o las alianzas de actores son deseables verlos formar parte inherente de las prácticas de gobierno municipal. El proyecto puede aumentar su compromiso social si aboga por la promoción de cambios en el quehacer municipal, en el quehacer del recién estrenado recambio democrático en el gobierno federal mexicano.
- h) El proyecto conjuga aportaciones en especie de varias instituciones, pero todas ellas se articulan alrededor de las aportaciones monetarias que ha venido realizando de manera sostenida la Fundación Kellogg. La falta de diversificación de fuentes financieras del proyecto genera una situación de vulnerabilidad del mismo ante cambios en las políticas de cooperación de dicha entidad.
11. En Guatemala instituciones de diversa naturaleza operan en la actualidad en el ámbito de las Microfinanzas, desde ONGs nacionales e

internacionales a sólidos grupos financieros como BANCAFE, pasando por cooperativas de ahorro y crédito o instancias de cooperación multilateral, como es el caso del INCAP. Las experiencias demuestran que es viable trabajar con los sectores de bajos y muy bajos recursos logrando tasas de retorno superiores a 90% y trabajando en condiciones de mercado, lo que equivale decir a trabajar con tasas de interés de entre 25 y 50% anuales. Un análisis de impacto en términos de seguridad alimentaria nutricional implicaría trabajos adicionales.

12. El Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá realizó su primera experiencia de Microfinanzas en el marco del Proyecto de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Procesos de Desarrollo Local en Fronteras Solidarias, que se ejecutó en comunidades guatemaltecas, hondureñas y salvadoreñas del área de El Trifinio. Bajo el esquema general de Fondos Revolventes, se implementaron variantes en las distintas comunidades y se acumuló experiencia en el trabajo tanto con crédito a individuos como a grupos y tanto con hombres como con mujeres. Se trabajó el modelo de gestión comunitaria de los fondos y también el de gestión encomendada a una tercera entidad. Se trabajó con comunidades en distinto nivel de desarrollo y también con comunidades con diferente nivel de asistencia de parte de la cooperación internacional en su historia reciente. Fruto de la puesta en práctica de esta amplitud de modalidades en la experiencia del INCAP en El Trifinio, se llegó a las siguientes conclusiones:

-
- a) No hubo diferencias significativas en el reembolso de créditos entre hombres y mujeres que permitan concluir que uno de los dos grupos es mejor sujeto de crédito que otro.
 - b) El espíritu de fondo "revolvente" se desdibuja cuando la gestión está en manos del mismo grupo beneficiario y se fortalece cuando es una tercera entidad la que realiza dicha tarea.
 - c) El crédito a individuos fue más exitoso que el crédito a grupos, en lo que pareciera ser un reflejo de la preferencia local de los individuos por trabajar en el ámbito individual y familiar los ámbitos de la reproducción económica. El trabajo colectivo adoleció de las debilidades existentes en estas comunidades en cuanto a sus propios sistemas de organización y autoridad, debilidades que no afectan por otra parte al trabajo individual.
 - d) El trabajo de microfinanzas es un trabajo de promoción del desarrollo, por lo que se vuelve condición necesaria que las comunidades objetivo se hallen en una "fase promocional"; es decir, cumplan una serie de condiciones mínimas en las áreas productiva, de educación, salud y organización comunitaria. Comunidad en situaciones muy precarias como el caso de grupos en emergencia alimentaria no son poblaciones meta adecuadas

para este tipo de intervenciones sino que requieren otras de tipo más asistencial.

- e) En las comunidades con menor presencia histórica de proyectos de cooperación internacional hay menor resistencia a la aceptación del crédito y menor demanda de apoyos en calidad de donación.
- f) Los montos límites de los créditos deben fijarse en función de la capacidad de pago del proyecto de inversión y también de la capacidad de pago del individuo y de su patrimonio.
- g) Los análisis de mercado son herramientas imprescindibles a ser desarrolladas previamente al establecimiento de una microempresa, y pueden convertirse en uno de los puntos críticos del funcionamiento de las microfinanzas dirigidas a la creación de tejido empresarial a pequeña escala.
- h) La presión del grupo es herramienta suficiente para combatir la morosidad, sin necesidad de garantías, en las comunidades donde todos los habitantes se conocen.

IX. RECOMENDACIONES

A. Recomendaciones a los gobiernos de los PVD

01. Promover el desarrollo del cuerpo legal necesario para consolidar las actividades de microfinanciamiento dentro del sector financiero de los países, ofreciendo el adecuado entorno jurídico de operaciones tanto a las entidades financieras como a los clientes. Esto supone crear condiciones que permitan la legalidad de estas actividades, su desarrollo en un mercado competitivo, y su vinculación al sistema financiero nacional. Esta vinculación es de especial trascendencia para la formalización de las Microfinanzas y significa que las instituciones que operan en ese segmento del mercado se incorporen en las mismas condiciones que los bancos al sistema financiero. Esta incorporación conllevaría dos grandes ventajas para las instituciones de Microfinanzas: la posibilidad de acceder al mercado interbancario y lograr recursos a bajo costo para ampliar su cartera de créditos, y la obligatoriedad de cumplir con el encaje bancario en la Banca Central, incrementando los instrumentos de monitoreo y control de actividades en beneficio de los clientes y del propio sistema financiero.

B. Recomendaciones a los organismos de ayuda bilateral, multilateral y de cooperación internacional

02. De acuerdo a la meta fijada en las Naciones Unidas, se recomienda ampliar la disponibilidad de fondos destinados a actividades de Microfinanzas alrededor del mundo, para ir aumentando progresivamente el número de millones de pobres beneficiados por el acceso a los mercados financieros.
03. Sostener los esfuerzos en los ámbitos de la investigación, monitoreo, evaluación y asistencia técnica en el desarrollo de las Microfinanzas, como aporte valioso para la permanente evolución y mejora de la operacionalización de las Microfinanzas en los distintos contextos culturales de los países en desarrollo.

C. A la Banca Comercial de los países en desarrollo

04. Considerar, a la luz de las experiencias positivas desarrolladas en algunos países, la posibilidad de ofrecer servicios financieros a los pobres como una opción real para ampliar el volumen de negocio de sus entidades. Estudiar los diferentes mecanismos operativos probados con éxito hasta la fecha para encontrar el que mejor pueda armonizar con su estructura particular de operación y lanzar

nuevos productos financieros de Microfinanzas en forma de productos piloto sometidos a evaluaciones de rentabilidad en el mediano plazo.

D. Recomendaciones al Proyecto de “Rescate de los Recursos Naturales del Solar”

05. Revisión de la metodología de diseminación de información y capacitación a los grupos participantes en los bancos comunales para hacerla más efectiva. Considerar la opción de dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje hacia todo el grupo beneficiario y no sólo hacia los comités que los representan. En todo caso, establecer formalmente un proceso de monitoreo para garantizar la efectiva multiplicación en cascada de los conocimientos, si se sigue capacitando exclusivamente a los comités de crédito. Incorporar nuevos elementos visuales como gráficas y cuadros en los murales informativos comunitarios que se realizan, con el objetivo de que los comunitarios puedan obtener rápidamente información global acerca de aspectos relevantes del manejo de su fondo como es el crecimiento de los recursos y el comportamiento de la morosidad.
06. Considerar la opción de establecer garantías solidarias para los créditos de forma que se organicen grupos de beneficiarios de

créditos, de tres a cinco personas, y el grupo responda solidariamente por las deudas contraídas por cada uno de los miembros.

07. Considerar la posible evolución de la oferta del servicio de crédito hacia etapas más complejas con vistas a satisfacer la demanda de algunos clientes por manejar mayores niveles de riesgo. Estudiar opciones como la implementada por FINCA Guatemala con relación a la calificación de riesgo de cada cliente. Este es un instrumento que permite adaptar la oferta del servicio a cada cliente, según su comportamiento habitual en el reembolso de sus créditos, el cual es calificado sobre la base de una escala objetiva. Individuos con un buen historial de pago que planteen capacidades empresariales pueden ser sujetos de mayores créditos. De esta manera, se recomienda que el esquema transite del actual modelo conservador –los montos a prestar se fijan en función de la capacidad de pago actual– hacia uno que acepte cada vez mayores niveles de riesgo para los individuos seleccionados –los montos a prestar se fijan en función de la capacidad de pago futura o nivel de retorno de la inversión–.
08. Incorporar entre los objetivos del proyecto el empoderamiento de los grupos no sólo en relación con el manejo de su banco comunal sino también con relación a la situación del sistema financiero

mexicano. Estimular las visitas de individuos a bancos comerciales, los grupos de análisis y reflexión sobre la problemática de acceso al crédito, etc. Todo ello en aras de aprovechar al máximo las ventajas ofrecidas por las microfinanzas en este proyecto.

09. Potenciar el ahorro entre los beneficiarios de los microcréditos en vistas a su incorporación en el mediano plazo como socios regulares del Sistema Cooperera Peninsular. Eso significa tanto fomentar la cultura del ahorro –educación, información– como fomentar la capacidad del ahorro, la cual tiene que ver con la capacidad de generar ingresos. Esta distinción es importante por cuanto es peligroso promover el ahorro en aquellas familias con ingresos que no cubren los costos de sus necesidades básicas.
10. Considerar el cese de la subvención de las actividades de microfinanzas y enmarcarse en un esquema de trabajo económicamente sostenible, garantizando el acceso de los pobres a los servicios financieros, más allá de la vida del proyecto. Mantener las subvenciones concentradas en los aspectos de desarrollo – información, capacitación y transferencia de tecnología–, para mayor impacto del mismo. Es decir, subvencionar lo que requiere subvención porque el libre mercado no lo abarca, y no

subvencionar lo que no requiere subvención porque el mercado sí lo abarca de manera eficiente.

11. Considerar la experiencia acumulada por el proyecto en términos de participación ciudadana, empoderamiento de la mujer, alianzas interinstitucionales como un elemento que puede y debe contribuir a la reformulación del quehacer municipal en consonancia con las demandas contemporáneas de sociedades más democráticas y descentralizadas. En ese sentido, se recomienda asumir un compromiso social más amplio para institucionalizar al nivel del municipio nuevas maneras de participación social.
12. Tratar de superar la vulnerabilidad que supone depender de un solo donante mediante la exploración de mecanismos de financiamiento multipartito en los que, además de la cooperación internacional, se capten contribuciones financieras de parte de la iniciativa privada y del sector público.

E. Recomendaciones al INCAP y otras instancias que promueven la Seguridad Alimentaria y Nutricional

13. Tierra, trabajo, tecnología y capital son los factores productivos por excelencia que explican el crecimiento económico en el área rural. Un quinto elemento, relativo a la organización político-social puede

determinar que este crecimiento económico sea efectivamente sostenible y equitativo. Esta última es, finalmente, la definición de desarrollo humano que subyace a la estrategia de seguridad alimentaria y nutricional. Las instancias que promueven la seguridad alimentaria y nutricional, especializadas o no, deberían enmarcar sus acciones en iniciativas integrales que atiendan el desarrollo de estos cinco factores simultáneamente mediante:

- a) Abogacía política y acciones de protección del medio natural, en relación con el factor *Tierra*.
- b) Educación, Salud y Capacitación Técnica para fortalecer el factor *Trabajo*.
- c) Transferencia tecnológica, en el desarrollo del factor *Tecnología*.
- d) Microfinanzas para disponer del factor *Capital*.
- e) Organización Comunitaria, Participación ciudadana y Gobernabilidad en cuanto al Factor de *Organización político-social*.

Las Microfinanzas deberían estar incorporadas como uno de los pilares básicos en la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional.

14. La complejidad en la naturaleza de las actividades financieras exige la especialización institucional en aras del aprovechamiento de unas economías de escala que determinan fuertemente el grado de eficiencia y competitividad en la prestación de los servicios. Por ello se recomienda a las instituciones que promueven la seguridad alimentaria y nutricional no tratar de asumir la responsabilidad de la operación directa de estas actividades. Por el contrario, se recomienda un esfuerzo de alianzas estratégicas con instancias financieras especializadas, que acompañen y amplíen los servicios que prestan las promotoras de desarrollo. Los movimientos cooperativistas deben ser uno de los referentes más importantes para estas instancias en su esfuerzo por conjuntar alianzas en el marco de la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional. En Guatemala, concretamente, el movimiento aglutinado en FENACOAC se halla un grado de consolidación importante, cuenta con abundantes años de experiencia y ha transitado por largos procesos de fortalecimiento institucional. Su crecimiento en calidad y cantidad de clientes y servicios ha sido importante y ha empujado la actualización legislativa en su sector, en aras de aumentar la seguridad jurídica del patrimonio del socio cooperativista. Su tradicional enfoque hacia los sectores urbanos de clases media y media-baja está actualmente ampliándose mediante proyectos

piloto de Bancos Comunes para alcanzar el mercado rural. Todas estas circunstancias lo convierten en un potencial aliado de todas aquellas organizaciones guatemaltecas de desarrollo que en aras de dotar de mayor integralidad a sus acciones, se embarquen en la promoción de las Microfinanzas.

15. La alianza con instituciones especializadas para la operación de las Microfinanzas se recomienda realizarla sobre la base de un diseño previo de las mismas para que éstas cumplan su función dentro de una estrategia general de desarrollo y de promoción de la seguridad alimentaria y nutricional. Los elementos fundamentales de este diseño (qué servicios se prestan, a quién se presta, para qué y a qué costo) deben ser definidos por la entidad promotora del desarrollo con base en la naturaleza de los proyectos de seguridad alimentaria y nutricional a implementar y a la diversidad sociocultural, económica y política del área geográfica de trabajo.
16. Se recomienda mantener claridad sobre el objetivo de las Microfinanzas con relación a permitir el acceso de los pobres a los mercados financieros. En el marco de la seguridad alimentaria y nutricional, este objetivo se concreta en la posibilidad para los más necesitados de encontrar financiamiento para llevar a cabo acciones en su vivienda, terreno o negocios que les van a permitir reducir su situación de inseguridad alimentaria. Así, objetivos paralelos como

la organización comunitaria para la gestión o la propiedad de los fondos no son objetivos propios de las Microfinanzas sino sólo mecanismos para alcanzar el mejor modelo operativo en cada caso, que será aquel que preste los mejores y más amplios servicios financieros a menores costos para el cliente. Las fórmulas y modelos que transfieren la propiedad de los recursos a la comunidad –fondos revolventes y cajas campesinas– están basadas erróneamente en la idea de que el problema del mercado financiero tiene que ver con el volumen de capitales disponibles para el crédito, más que con fallas en la extensión de los mercados hacia el nivel local. Estos modelos otorgan simultáneamente el acceso y la propiedad de un factor de producción a un sector tradicionalmente privado del mismo. Esto podría ser justificado en aras de la equidad social, aunque hay que tener en cuenta que el sólo hecho de brindar acceso al factor de producción capital convierte ya a las microfinanzas en una herramienta de desarrollo equitativa. El paso de la marginación al acceso y propiedad de capitales para inversión parece estar violentando en muchos casos el propio ritmo de desarrollo de las comunidades. Éstas se caracterizan por su rezago educativo, la falta de cultura empresarial, los liderazgos verticales y una baja participación de las mujeres y los jóvenes, entre otras cosas. Todos estos elementos pueden comportar más costos que

beneficios en el traspaso de la propiedad de los recursos a las comunidades, lo cual redundaría en perjuicio de la eficacia y eficiencia del objetivo primario, que era la prestación de servicios financieros al más bajo costo posible.

17. Se recomienda visualizar a las “comunidades” como agrupaciones humanas que se ubican territorialmente en un espacio definido, lo cual no las lleva a poder ser catalogadas automáticamente como sujetos sociales. Esto no es así en prácticamente ninguna comunidad rural de Guatemala. Los esfuerzos microfinancieros dirigidos hacia las comunidades pueden estar por ello mal enfocados por lo que se recomienda adoptar una escala de trabajo de región o microrregión –por motivo de las economías de escala–, y de grupos de interés, dentro de las regiones. La abstracción del ente comunitario debe concretarse en la figura de los grupos de interés, agrupaciones de personas interesadas por ellas mismas en poner en práctica, en solitario o en común, cierta iniciativa de desarrollo.
18. No se deben confundir las Microfinanzas como una herramienta al servicio de la promoción de la equidad de género exclusivamente, resultando en programas de financiamiento exclusivos para mujeres. Hombres y mujeres pueden ser sujetos beneficiarios de estos programas, pues en ambos puede darse el potencial

empresarial necesario para iniciar actividades de inversión que rompan su particular círculo vicioso de la pobreza. La discriminación por sexo puede ser un medio de trabajo en ciertas circunstancias pero no debe constituir un rasgo indiscutible y fundamental de las Microfinanzas.

- 0-26. Se recomienda el diseño de esquemas de "garantía solidaria" como el método posiblemente más eficaz en el combate de la morosidad. En él se une la función de monitoreo de los grupos entre sí que se da en los modelos comunitarios de fondos revolvente o cajas campesinas, con la presión de condicionar los créditos de unas personas al cumplimiento correcto de compromisos de las otras. Esa vinculación incentiva a todos los individuos del grupo a velar por el manejo productivo del crédito y por el buen funcionamiento de la actividad que se emprenda.
19. Como el problema diagnosticado es la falta de acceso de los pobres a los mercados financieros, abrir la posibilidad del microcrédito se convierte sólo en la mitad de la solución del problema. Ambos servicios –crédito y ahorro– permanecen insatisfechos en el área rural. Sin el primero no es posible emprender actividades productivas que requieran niveles de capitalización medianos, pero sin el segundo se pone en cuestión la sostenibilidad de los servicios de crédito, además de forzar a los campesinos –con uno o dos

ingresos/año en función del número de cosechas– a asumir el costo de oportunidad de no poder ingresar a un mercado de capitales que estaría abonando cierta rentabilidad por su dinero, que mantienen en casa. Ahorro y crédito deben entenderse como las dos caras de una misma moneda, y en aras de la consolidación de un sistema financiero completo que llegue a todos los rincones del país, se recomienda que los esfuerzos de las Microfinanzas por extender el actual esquema al ámbito rural los incorporen a ambos.

20. Se recomienda operar a precios de mercado, es decir, diseñar tasas de interés sobre préstamos y ahorros que cubran los costos de operaciones y no pongan en cuestión la sostenibilidad del esfuerzo en el largo plazo. A la vez, se recomienda no considerar los intereses como una posible fuente de incremento de los fondos disponibles para ampliar las carteras de crédito, porque esto eleva demasiado las tasas de interés para los clientes. Este deseado aumento de los fondos semillas con los que inician las operaciones de microfinanzas debe materializarse por medio de la propia velocidad de rotación del fondo. Cuanto más cortos sean los periodos de amortización y más alta se mantenga la demanda de créditos, mayor rotación tendrá el capital. Esa rotación significará que el volumen disponible irá progresivamente aumentando, sin necesidad de destinar intereses a ese objetivo.

21. Se recomienda el diseño de esquemas flexibles de crédito en los que los individuos, a medida que se confirma su calidad como clientes financieros, puedan ir transitando desde condiciones más conservadoras –menores montos de crédito, mayor vigilancia en el destino de los mismos–, hacia condiciones menos conservadoras – mayores montos de crédito, mayor libertad en el destino del crédito. De esa manera el diseño puede acompañar el desarrollo natural de las capacidades individuales para insertarse plenamente en los circuitos financieros y para manejar progresivamente niveles más elevados de riesgo.

X. BIBLIOGRAFÍA

Ayres WS, McCalla AF. (1996). *Rural Development, Agriculture and Food Security* [en línea] En: Finance & Development, December 1996 <<http://www.worldbank.org/fandd/english/1296/articles/021296.htm>> [Consulta: 29 octubre 1999]

Banco Interamericano de Desarrollo (1996). *El Banco en 1996*. [en línea] <http://iadb.org/exr/español/ACERCA_BID/infoanual.htm> [Consulta: 4 agosto 1999]

CGAP (1995). *Los Eslabones Perdidos: Sistemas Financieros que trabajan para la mayoría*. [en línea] En: CGAP NOTES 1995; 3. <<http://www.cgap.org/spanish/snote3.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1998 a). *Los bancos comerciales en el mercado de las microfinanzas: Nuevos actores en el mundo de las microfinanzas*. [en línea] En: CGAP NOTES 1998; 12. <<http://www.cgap.org/spanish/snote12.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1998 b). *El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre –un programa de microfinanciamiento*. [en línea] En: CGAP NOTES 1998; 1. <<http://www.cgap.org/spanish/snote1.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1998 c). *Format for appraisal of Microfinance Institutions*. [en línea]. Octubre de 1998 <<http://www.cgap.org/tools/tools.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1998 b). *El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre –un programa de microfinanciamiento*. [en línea] En: CGAP NOTES 1998; 1. <<http://www.cgap.org/spanish/snote1.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1999 a). *Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health*. [en línea] En: Occasional Papers 1999; 3. <<http://www.cgap.org/occasional/occ3/occ3.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (1999 b). *CGAP Guidelines for Content and Presentation of MFI Financial Statements*. [en línea] <<http://www.cgap.org/tools/glines.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

CGAP (2000). *The Consultative Group to Assist the Poorest. A Microfinance Program*. [en línea] <<http://www.cgap.org/cgap.htm>> [Consulta: 23 abril 2000]

Dichter T (1999). *Case studies in microfinance: non-governmental organizations in microfinances: past, present and future –an essay*. [en línea] En: World Bank Group Technical Papers 1999; Mayo. <<http://www-esd.worldbank.org/sbp/end/ngo.htm>> [Consulta: 29 octubre 1999]

FAO (s.f.). *The FAO MicroBanking System* [en línea] <http://fao.org/waicent/faoinfo/agricult/ags/AGSM/microbnk.htm> [Consulta: 20 septiembre 1999]

FENACOAC (2001). Memoria de Actividades 2000. En: Revista FENACOAC Millenium Guatemala: FENACOAC.

FIDAMERICA (1997). *Cajas Campesinas: Una Modalidad Sostenible de Crédito Rural. Estudio de caso de Guatemala*. En: Conferencia Electrónica Latinoamericana de Servicios Financieros para los Pobres [en línea] <<http://www.gdrc.org/icm/spanish/cuchu.html>> [Consulta: 21 febrero 2002]

GRAMEEN (1998) *Grameen Bank* [en línea] <<http://grameen-info.org>> [Consulta: 21 Febrero 2002]

Gulli H (1999). *Microfinanzas y Pobreza: ¿son válidas las ideas preconcebidas?* (resumen) [en línea] En: Publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo 1999. <<http://www.iadb.org/exr/pub/pages/microresene.htm>> [Consulta: 4 agosto 1999]

Hussi P, Murphy J, Lindberg O and Brennerman L (1993). *The development of cooperatives and other rural organizations: the role of the World Bank*. [en línea] En: World Bank Group Technical Papers 1993; 199. <http://www.worldbank.org/finance/rural_microfinance_smes/000067.htm> [Consulta: 29 de octubre 1999]

IEPADES (1998). Sistematización de la experiencia de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Guatemala: 1998

INCAP (1998 a). Políticas de Crédito del Fondo Revolvente: comunidades de Tachoche y Pelillo Negro. Guatemala: INCAP

INCAP (1998 b). Reglamento de Crédito del Fondo Revolvente: comunidades de Tachoche y Pelillo Negro. Guatemala: INCAP

INCAP (1998 c). Manual de Procedimientos y Sistema de Administración dell Fondo Revolvente: comunidades de Tachoche y Pelillo Negro. Guatemala: INCAP

INCAP (s.f). Propuesta de Operacionalización de la SAN a nivel local. Guatemala: INCAP ME/089

Izquierdo E, Clemens H, Nusselder H, Blijdenstein J, Castellón R, Padilla MM, Pommier D (2000). Sostenibilidad de intermediarias financieras Rurales. Costa Rica: ILFA-CDP

Jacob Y, McDonald B, Gerda LP (1997). Rural Finance: Issues, Design and Best Practices. USA: World Bank 1997 (*World Bank's Environmentally and Socially Sustainable Development Studies and Monograph Series 1997;14*)

Lendechy A (1998). Informe del fondo comunitario del Proyecto Rescate y Desarrollo de los Recursos Naturales del Solar. Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi. México: Universidad Autónoma del Yucatán

Lendechy A (1999). *El Solar Modelo: un espacio para el aprendizaje*. Centro de Investigaciones Dr. Hideyo Noguchi-W.K. Kellogg Foundation. México: Universidad Autónoma del Yucatán.

Levinson FJ (1993). *Incorporating Nutrition into Bank-assisted Social Funds* [en línea] En: Human Resources Development and Operations Policy Working Papers of World Bank 1993;5. <<http://www.worldbank.org/html/extdr/hnp/hddflash/hcwp/hrwp002.html>> [Consulta: 29 octubre 1999]

McDonalf B & Ledgerwood J (1999) *The Dominican Republic –ADEMI. Case studies in microfinance* [en línea] En: World Bank Publications 1999, Mayo. <<http://www-esd.worldbank.org/sbp/end/ademi.htm>> [Consulta: 29 octubre 1999]

Naciones Unidas (1997). *Resolución 52/194 de la Asamblea General de Diciembre 18, 1997*. [en línea] <<http://www.grameen-info.org/mcredit/ungar.html>> [Consulta: 21 febrero 2002]

Naciones Unidas (1998). *Role of Microcredit in eradication of poverty. Report of the Secretary-General*. [en línea] <<http://www.grameen-info.org/mcredit/unreport.html>> [Consulta: 21 febrero 2002]

Santos B, Kisil M (s.f) Revolving loans funds: A briefing to the Board. México: W.K.Kellog's Foundations

Sistema Coopera (1999). *Sin título –revista informativa de servicios para nuevos asociados-*. México: Sistema Coopera Peninsular Crescencio A. Cruz

Sistema Coopera (2000). *Primera Asamblea General de la Caja de la Sagrada Familia*. México: Sistema Coopera Peninsular Crescencio A. Cruz

World Bank (1993). Operations Evaluation Department. *Lessons & Practices 1993;3*.

World Bank (1994). *Rural Finance: time for a policy chance?* [en línea] En: Operations Evaluation Department February 1994; 60. <[http://wbIn0018.Worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/View+to+Link+WebPages/6C04F237B6A078E6852567F5005D86B4?Open Document](http://wbIn0018.Worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/View+to+Link+WebPages/6C04F237B6A078E6852567F5005D86B4?Open+Document)> [Consulta:29 de octubre 1999]

World Bank (1997). *World Bank credit fuels agriculture growth*. (News Release N° 97/1264)

World Bank (s.f.) *Guía de Autosuficiencia Financiera* [en línea] <<http://www-esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp/may/hacer.htm>> [Consulta: 23 octubre 1999]

World Bank/PNUD (1998). Alianzas para la reducción de la pobreza. Experiencias exitosas en Guatemala. Guatemala: F&G Editores.

Yunus M (1998). Hacia un mundo sin pobreza. España: Editorial Andrés Bello

Entrevistas Personales

Entrevista 01

Jorge Canto Canul
Gerente de la Caja de la Sagrada Familia del Sistema Cooperera
4 de octubre de 2000
Motul, México

Entrevista 02

Marco Galás
Veterinario, técnico del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar
7 de octubre de 2000
Sinanché, México

Entrevista 03

Liberato Loría Sunsa
Beneficiario del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar en la comunidad de Sinanché y actual Promotor del mismo

7 de octubre de 2000
Sinanché, México

Entrevista 04

Gilberto O.
Beneficiario del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar en la comunidad de Sinanché
7 de octubre de 2000
Sinanché, México

Entrevista 05

Ángel Lendechy
Director del Proyecto Rescate de los Recursos Naturales del Solar
9 de octubre de 2000
Mérida, México

Entrevista 06

Teodomira Tamayo
Beneficiaria del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar en la comunidad de Santa Teresa
20 de junio de 2001
Santa Teresa (Motul), México

Entrevista 07

Ramón Franco
Técnico del Sistema Cooperera asignado como extensionista en el Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar
21 de junio de 2001
Motul, México

Entrevista 08

Reina Cann
Coordinadora de técnicos del Sistema Cooperera asignados al Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar
21 de junio de 2001
Motul, México

Entrevista 09

Carmen Campos
Coordinadora del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar
21 de junio de 2001
Motul, México

Entrevista 10

Ángel Chan
Responsable de Comunicación del Proyecto de Rescate de los Recursos
Naturales del Solar
22 de junio de 2001
Motul, México

Entrevista 11

Emilia Pino
Beneficiaria del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos
Naturales del Solar en la comunidad de Santa Teresa
23 de junio de 2001
Santa Teresa (Motul), México

Entrevista 12

Buenaventura Tamayo
Beneficiaria del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos
Naturales del Solar en la comunidad de Santa Teresa
23 de junio de 2001
Santa Teresa (Motul), México

Entrevista 13

Esteban Tamayo
Beneficiario del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos
Naturales del Solar en la comunidad de Timul
23 de junio de 2001
Santa Teresa (Motul), México

Entrevista 14

Citronio Tamayo
Beneficiario del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos
Naturales del Solar en la comunidad de Santa Teresa

23 de junio de 2001
Santa Teresa (Motul), México

Entrevista 15

Melva Canón
Beneficiaria del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar en la comunidad de Timul
24 de junio de 2001
Timul (Motul), México

Entrevista 16

María del Rosario Guansón
Beneficiaria del fondo revolvente del Proyecto de Rescate de los Recursos Naturales del Solar en la comunidad de Timul
24 de junio de 2001
Timul (Motul), México

Entrevista 17

José Solórzano
Ing. Agrónomo, técnico del proyecto de Fondos Revolventes del INCAP en el área de El Trifinio
12 de junio de 2001
Ciudad Guatemala

Entrevista 18

Christa de Valverde
Antropóloga, técnico del proyecto de Fondos Revolventes del INCAP en el área de El Trifinio
14 de junio de 2001
Ciudad Guatemala

Entrevista 19

Hernán Colaj
Responsable de la implementación de fondos revolventes en los proyectos de Visión Mundial en Guatemala
14 de octubre de 2001
Ciudad Guatemala

Entrevista 20

Ingrid López
Asistente Ejecutiva de la Oficina Regional de América Latina de FINCA
Internacional
19 de marzo de 2002
Ciudad Guatemala

Entrevista 21

Daniel Martínez
Coordinador de Proyectos y Servicios Técnicos de FENACOAC
19 de marzo de 2002
Ciudad Guatemala

ANEXO 1

Población de Estudio

| País | Estado | Municipio | Localidad |
|------------|---------|----------------|-------------------------------|
| México | Yucatán | Motul | Dzununcan |
| | | | Kaxatah |
| | | | Santa Teresa |
| | | | Sacapuc |
| | | | Kankabal |
| | | | San Pedro Chacabal |
| | | | Kambul |
| Mesatunich | | | |
| Tanyá | | | |
| Kiní | | | |
| Timul | | | |
| Kakabchen | | | |
| Ucí | | | |
| | | Teya | Teya |
| | | Suma | Suma |
| | | Cansahcab | San Antonio Xiat Cansahcab |
| | | Tepakan | Tepakan |
| | | Telchac pueblo | Telchac pueblo |
| | | Sinanché | Sinanché |

ANEXO 2

Definición de Variables

Variables para el análisis de factores institucionales

| Nombre de la variable | Definición operacional de la variable |
|---|---|
| Naturaleza jurídica | Status jurídico adoptado por el fondo en relación con la legislación nacional |
| Historia y objetivos | Evolución del fondo desde su creación en cuanto al origen y volumen de las aportaciones iniciales. Objetivos del fondo |
| Soporte de donantes | Aportaciones de donantes al fondo, incluyendo año, monto aportado, términos financieros de aportación, moneda y estado actual |
| Propiedad del fondo | Propiedad jurídica del fondo y naturaleza de las estructuras de dirección |
| Alianzas estratégicas | Estrategias más importantes de alianzas nacionales e internacionales del proyecto |
| Liderazgo | Fortalezas y debilidades del liderazgo institucional |
| Gestión de RRHH | Estructura y composición del recurso humano del fondo. Política de contrataciones, política salarial, política de capacitación, perfil del personal |
| Estructura organizativa | Organigrama, líneas de autoridad, descentralización en las sucursales, estandarización de procedimientos |
| Gestión de la información | Software usado para el manejo de la información. Tipo y uso de los reportes. Información a los clientes |
| Sistemas de control internos y externos | Tipos y niveles de controles internos y externos. Auditorías internas. Supervisión pública |
| Gestión financiera | Políticas de manejo de las carteras de ahorro y préstamos. Inversiones. Manejo de la liquidez y la solvencia |
| Obligaciones tributarias | Obligaciones fiscales del fondo con las instituciones del estado |
| Relaciones Contractuales | Acuerdos y contratos con los clientes del fondo |

Variables para el análisis de objetivos estratégicos

| Nombre de la variable | Definición operacional de la variable |
|------------------------------|--|
| Misión y objetivos del fondo | Misión institucional. Objetivos estratégicos institucionales |
| Objetivos estratégicos | Objetivos de los gestores a corto y medio plazo |

Variables para el análisis de servicios, clientes y mercados

| Nombre de la variable | Definición operacional de la variable |
|--|--|
| Servicios de crédito | Productos financieros de pasivo. Modalidades y características |
| Tasas de interés pasivas | Tipos de interés ofertados por el servicio de crédito |
| Prendas y garantías | Tipo y modalidad de prendas y garantías exigidas para la concesión de créditos |
| Volumen de créditos | Máximos y mínimos establecidos en los montos de los créditos del fondo |
| Periodos de recuperación | Máximos y mínimos establecidos para el periodo de amortización de los créditos del fondo |
| Costos de administración para el cliente | Costos de gestión de los servicios financieros para el cliente en términos de tiempo y recursos económicos |
| Servicios de ahorro | Productos financieros de activo. Modalidades y características |
| Tasas de interés activas | Tipos de interés remunerados al cliente por los servicios de ahorro |
| Otros servicios financieros | Servicios adicionales ofrecidos, a la par del ahorro y el crédito |
| Logística de operaciones | Organización del fondo para la operación, número de sucursales, personal involucrado, movilización del personal |
| Dimensión del mercado | Definición de la dimensión del mercado por parte de los gestores |
| Estrategia de mercadeo | Estrategias de expansión geográfica del fondo y publicidad |
| Competencia local | Instituciones o servicios de microcrédito operando en la misma zona geográfica del fondo |
| Criterios de selección de clientes | Condiciones requeridas por el fondo para que los individuos accedan a los servicios del mismo |
| Clientes reales y potenciales | Número de clientes actuales del fondo y clientes posibles en el futuro |
| Perfil socioeconómico de los clientes | Nivel socioeconómico de los clientes del fondo |
| Grado de satisfacción del cliente | Percepción de los clientes acerca de la calidad de los servicios en términos de ahorro de tiempo, adecuación a sus condiciones socioeconómicas, costos de transacción, confianza, etc. |
| Morosidad | Cartera de impagados del fondo, medida en sus distintas modalidades |

Variables para el análisis de la ejecución financiera

| Nombre de la variable | Definición operacional de la variable |
|--------------------------------------|---|
| Estados Financieros | Balance General y Estado de Ingresos y Gastos del fondo |
| Ajustes por inflación y depreciación | Ajustes realizados a las tasas de interés en función de la inflación. Política de depreciaciones de los activos del fondo |
| Rentabilidad | Autosuficiencia financiera del fondo |
| Cartera de crédito | Número de clientes. Promedio de créditos. Resultados anuales de cartera. Impagados |
| Liquidez del fondo | Capacidad de responder en el corto plazo a los acreedores del fondo. Políticas de liquidez. Liquidez actual. Episodios de falta de liquidez |
| Solvencia | Capacidad de responder en el mediano y largo plazo a los acreedores del fondo |
| Costos de administración | Costos de operación del fondo. Subsidio de los costos |

Variables para el análisis de los efectos en el desarrollo

| Nombre de la variable | Definición operacional de la variable |
|---|---|
| Destino de los créditos | Uso de los créditos por parte de los clientes |
| Implementación de solares modelo | Diseño del solar modelo y grado de capitalización de los solares de los clientes |
| Ampliación de la disponibilidad alimentaria | Aumento de la variedad y cantidad de alimentos disponibles para el consumo familiar de los clientes del fondo |
| Organización comunitaria | Estructuras y funciones de los sujetos comunitarios que administran el fondo |
| Creación de nuevas fuentes de empleo | Creación de empleos nuevos a raíz del inicio de las nuevas actividades económicas con el financiamiento del fondo |
| Contención de migrantes | Disminución de la emigración por efecto de la existencia del fondo |
| Inclusión de grupos vulnerables | Grado de participación de mujeres y jóvenes en el fondo |
| Mejora de la vivienda | Capitalización de las viviendas en los clientes del fondo |
| Participación y autoestima | Participación de los clientes en actividades del proyecto. Autovaloración de los clientes |