

Sostenibilidad de los grupos de autoayuda en la India: dos análisis

Introducción y resumen

El modelo de grupos de autoayuda (GAA) es la forma predominante de las microfinanzas en la India. Los GAA han crecido enormemente en los últimos años. Se informa de que en marzo de 2006, 2,23 millones de GAA prestaban servicios a unos 33 millones de miembros¹. Un alcance de tales dimensiones representa un importante avance en un país donde 50 millones de hogares viven en la pobreza, con un acceso muy limitado a los servicios financieros.

Aunque el término *grupo de autoayuda* se utiliza en diferentes países para describir toda una variedad de asociaciones financieras y no financieras, en la India significa un grupo de 10 a 20 mujeres pobres que se unen para crear servicios financieros —empezando por ahorros forzados periódicos y, después, principalmente la concesión de préstamos— y a veces para obtener también servicios sociales. Los GAA están gestionados por sus miembros y gozan de apoyo externo en distinta medida.

Los GAA se constituyen con la asistencia de instituciones de promoción de la autoayuda (IPAA), entre las que figuran organizaciones no gubernamentales (ONG), organismos

gubernamentales, bancos, cooperativas e instituciones microfinancieras. Además de ayudar a formar los grupos, las IPAA proporcionan capacitación, seguimiento y otros servicios de apoyo. En algunas ocasiones, los promotores facilitan el capital inicial de los GAA para la concesión de préstamos, pero es más normal que los grupos comiencen ahorrando y prestando con los propios recursos de sus miembros. La mayoría de los GAA, pero no todos ni mucho menos, llegan a tomar préstamos de una fuente exterior, normalmente un banco. Esta vinculación con bancos es la característica más distintiva del modelo de GAA de la India.

El alcance masivo de los GAA ha creado un interés por la sostenibilidad y posibilidad de repetición del modelo en la India y otros lugares. Si bien los GAA han sido objeto de numerosos estudios (véanse ejemplos en la bibliografía), se ha publicado relativamente poca información sobre su desempeño financiero.

Este Estudio Especial informa sobre dos estudios separados de programas de GAA realizados por personal del CGAP y sus asociados. En la Parte I, Jennifer Isern, L. B. Prakash, Anuradha Pillai y Syed Hashemi examinan los GAA desarrollados por cinco IPAA, que representan los principales métodos de

Cuadro 1. Programas de GAA incluidos en los dos estudios

Parte	Institución promotora de autoayuda	Ubicación
Parte I	Panagal Mandal Mahila Samakhya (PMMS), apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Andhra Pradesh
	South Asia Poverty Alleviation Program (SAPAP) del Gobierno de Andhra Pradesh	
	Sakhi Samiti, promovida por Professional Assistance for Development Action (PRADAN)	Rajasthan
	Professional Assistance for Development Action (PRADAN)	Jharkand
	Chitradurga Gramil Bank (CGB)	Karnataka
	People's Action for National Integration (PANI)	Uttar Pradesh
Parte II	Oriental Bank of Commerce (OBC)	Uttaranchal
	Saravodaya Nanofinance Ltd.	Tamil Nadu
	Dhan Foundation	Tamil Nadu
	Microcredit Foundation of India (MFI)	Tamil Nadu

¹ Datos obtenidos del NABARD: <http://nabard.org/pdf/stmt1.pdf>.

promoción de los GAA en la India. El estudio analiza principalmente la viabilidad financiera de estos programas de GAA.

El estudio que se presenta en la Parte II fue realizado por Robert Peck Christen y Gautam Ivatury para uno de los principales bancos comerciales de la India. Dicho estudio propone una metodología para diseñar programas de GAA de forma que se garantice su sostenibilidad. Fundamentalmente, este método pregunta (1) si los programas de GAA proporcionan servicios esenciales de apoyo y cómo lo hacen, y (2) si tales servicios y los GAA que apoyan pueden autofinanciarse sin requerir una infusión continua de subsidios externos. El estudio demuestra la metodología analizando la estructura operativa y el desempeño financiero de cuatro programas principales de GAA. Este estudio no estaba destinado inicialmente a publicarse, pero, a juicio del CGAP, sigue habiendo necesidad de mejorar la sostenibilidad de los programas de GAA y es probable que la metodología propuesta interese a un público más amplio.

Los nueve programas de GAA que se analizaron en ambos estudios (véase el Cuadro 1) no son una muestra representativa de los programas de GAA de la India. Observadores bien informados indican que muchos programas de GAA son deficientes e insostenibles. Los nueve programas aquí estudiados fueron elegidos porque la mayoría de ellos se consideraban más sólidos que la media. Se tuvo la intención de obtener una imagen del potencial del modelo de GAA cuando se ejecuta bien. Los autores creen que los programas sólidos, y no los deficientes, son los más pertinentes para evaluar el potencial del movimiento de los GAA.

La razón de este enfoque puede demostrarse examinando la evolución de las instituciones microfinancieras convencionales. La mayor parte de las instituciones microfinancieras del mundo son probablemente insostenibles, por razones tales como la escasa recaudación de préstamos y de ingresos por intereses que no permite sufragar los costos de las operaciones. Pero no es sorprendente que

las instituciones microfinancieras sostenibles hayan crecido mucho más rápidamente que las insostenibles y predominen ahora en el sector. Por ejemplo, de todos los clientes de microcréditos del mundo que recibieron servicios de instituciones microfinancieras no gubernamentales en 2005, alrededor de los dos tercios los obtuvieron de instituciones que eran ya financieramente sostenibles². Una sólida institución microfinanciera o programa de GAA que prospere y se desarrolle hasta alcanzar un tamaño masivo es más importante que una docena que permanezcan pequeños o desaparezcan.

Se enumeran a continuación algunas de las conclusiones más interesantes obtenidas de estos nuevos programas. Cabe suponer razonablemente que sean también pertinentes para otros métodos.

- **Sostenibilidad.** Muchos programas de GAA bien ejecutados están alcanzando la sostenibilidad financiera, aun incluyendo todos los costos de promoción y apoyo, si bien no puede generalizarse esto a todo el movimiento de GAA.

- **Servicios de apoyo.** Las IPAA bien gestionadas parecen ser capaces de proporcionar un conjunto adecuado de servicios de apoyo externo a GAA establecidos y hacer que se mantengan después funcionales, así como parece que los GAA desean y son capaces de pagar el costo de dicho apoyo.

- **Cobranza de préstamos.** En los programas de GAA bien gestionados, normalmente suele haber muy poca morosidad en la devolución de préstamos externos concedidos a los GAA por bancos o promotores. Además, en algunos de los programas estudiados, los GAA consiguen bastante bien llegar a cobrar sus préstamos internos, aun en los casos en que se hayan registrado niveles inusualmente altos de reembolsos atrasados de tales préstamos.

- **Niveles de costos.** En general, los programas de GAA estudiados aquí se desempeñan mejor que otros modelos de microfinanzas en lo relativo a los costos administrativos. No obstante, esto no tiene

² Según datos de Microfinance Information eXchange (MIX) y la Cumbre del Microcrédito, facilitados por Adrián Gonzáles, investigador de MIX para proyectos del CGAP.

en cuenta el tiempo que los miembros dedican a reuniones y los riesgos a que están sometidos los miembros del grupo.

- **Ahorros.** Aunque todos los GAA necesitan cantidades fijas periódicas de ahorros de los miembros, el modelo se centra en el crédito. Los clientes de los nueve programas estudiados en este documento se unieron en un GAA principalmente para obtener préstamos, no para ahorrar. En algunos programas, hay poco ahorro voluntario aparte del mínimo exigido para tener derecho a los préstamos.
- **Prestar servicios a los pobres.** La mayor parte de los programas estudiados prestan servicios a clientes muy pobres y marginados.
- **Captura por la élite.** Los investigadores hallaron pocas pruebas de apropiación por una minoría, lo que ha solido constituir un problema con otras formas de finanzas basadas en la comunidad y gestionadas por los miembros.

La mayor parte de los GAA indios reciben financiamiento externo de bancos o de organizaciones promotoras que toman préstamos de bancos. Los bancos comerciales indios, la mayoría de los cuales son de propiedad gubernamental, comenzaron a conceder préstamos a los GAA debido a la imposición por parte del gobierno de cuotas de préstamos a sectores prioritarios. En otras partes del mundo, es difícil encontrar casos de éxito entre los fondos de préstamo gestionados por la comunidad que se constituyen con financiamiento exterior. En cambio, casi todos los programas de éxito se basan en el ahorro³.

¿Qué es lo que determina el éxito de las finanzas comunitarias financiadas externamente en la India? Se tiene la tentación de imaginar que la diferencia puede consistir en que, en la India, los fondos externos llegan en forma de un préstamo directo o indirecto de un banco comercial que es estricto en lo que respecta al reembolso de los préstamos. Por otra parte, los bancos de la India han registrado

en el pasado elevadas tasas de morosidad en otros préstamos a sectores prioritarios.

Si la relación bancaria es un factor determinante del éxito del modelo de GAA indio, esto puede ser importante para la posibilidad de reproducir el modelo en otros países. Todo dependerá de cuántos otros gobiernos impondrán las mismas obligaciones de concesión de créditos a sectores prioritarios y de si los bancos comerciales estarán dispuestos a prestar a grupos comunitarios sin tales exigencias.

Hay que señalar que la información sobre el desempeño de los programas que se tratan en este documento es bastante antigua. No consideramos esto como un inconveniente importante, ya que el objetivo del documento no es ofrecer un panorama actual del movimiento de GAA en la India, sino investigar la cuestión de si se pueden desarrollar programas de GAA de forma sostenible y cómo hacerlo.

Parte I. ¿Los grupos de autoayuda de la India hacen un uso óptimo de los recursos?

¿Qué es un GAA?

Los GAA son colectivos autónomos que conceden pequeños préstamos a sus miembros. Están administrados por sus miembros, los cuales eligen a sus propios dirigentes y signatarios de las cuentas bancarias. Deciden también las cantidades de ahorro obligatorio, las tasas de interés, las normas de préstamo y la distribución del superávit. Mantienen las cuentas miembros alfabetizados, contables contratados o miembros del personal de las instituciones promotoras.

La mayoría de los GAA forman parte de una federación que los ayuda en lo relativo al buen gobierno y al seguimiento financiero y promueve nuevos grupos cuando es necesario. Las federaciones y otros promotores vinculan también a los distintos grupos con recursos financieros y sociales externos.

³ Un estudio reciente del CGAP (Murray y Rosenberg 2006) determinó que los miembros de fondos de préstamo gestionados por la comunidad eran mucho menos disciplinados en la administración de los fondos externos que en la de los propios fondos acumulados por medio del ahorro.

Los GAA captan ahorros periódicos y hacen préstamos a sus miembros. Los ahorros suelen ser obligatorios, decidiendo cada grupo la cantidad y frecuencia de su recaudación. Los préstamos se financian con ahorros, con ingresos (intereses, comisiones, multas) y con préstamos de bancos y otras fuentes externas.

Los préstamos iniciales a los miembros se financian normalmente con ahorros. Tales préstamos suelen ser normalmente pequeños y se utilizan para el consumo o para la devolución de una deuda existente contraída por tomar préstamos de otras fuentes a tasas de interés más altas. Estos préstamos varían de 100 a 2.000 rupias (US\$2,5 a US\$45), con un período máximo de reembolso de seis meses y un calendario de reembolso al vencimiento (es decir, todo el principal se reembolsa de una sola vez al final del préstamo, mientras que los intereses se pagan mensualmente o con el reembolso del principal). Al cabo del tiempo, los GAA movilizan más ahorros, retienen beneficios y frecuentemente toman en préstamo fondos externos, lo que les permite conceder préstamos mayores para fines de consumo y empresariales. La cuantía de estos préstamos varía de 1.000 a 20.000 rupias (US\$23 a US\$450) y se reembolsan a plazos mensuales en un período de uno a tres años.

Además de servicios financieros, algunos GAA proporcionan servicios de atención de salud (como vacunas antipolio e información sobre planificación familiar), medios de promoción social (como alfabetización), oportunidades de alimentos por trabajo y programas de almuerzos; algunos participan incluso en las elecciones del gobierno local. Como la legislación india exige que las organizaciones de mayor tamaño estén registradas oficialmente, los GAA no tienen más de 20 miembros. Los miembros de la mayoría de los grupos son de 10 a 20 y normalmente son mujeres pobres que tienen antecedentes socioeconómicos similares y viven en el mismo lugar. Los miembros se unen para conseguir préstamos y otros servicios, como apoyo de medios de subsistencia, en los casos en que el grupo ofrece capacitación en oficios, promueve nuevos mercados, proporciona acceso a bienes además de créditos y da acceso al riego.

La mayoría de los GAA se forman con asistencia de una institución promotora, como el Small Industries

Development Bank of India (Banco de Desarrollo de Pequeñas Industrias de la India, SIDBI), Rashtriya Mahila Kosh (RMK), la Housing and Urban Development Cooperation (Cooperación para el Desarrollo Urbano y de la Vivienda, HUDCO), la Housing-Development Finance Corporation (Corporación Financiera para el Desarrollo de la Vivienda, HDFC) y los Friends of Women's World Banking (Amigos de la Banca Mundial Femenina, FWWB). La mayor parte de ellos recibe financiamiento de bancos comerciales (casi todos de propiedad gubernamental) o de sus instituciones promotoras.

El Programa de vinculación entre GAA y bancos, emprendido en 1992 por el National Bank for Agriculture and Rural Development (Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo Rural, NABARD), estimuló el desarrollo de muchos GAA en todo el país. El NABARD es una institución de refinanciamiento de segundo piso (préstamos mayoristas) de propiedad gubernamental, que desempeña una combinación de funciones de promoción, supervisión y refinanciamiento para instituciones minoristas, como sucursales rurales de bancos comerciales, bancos rurales regionales y bancos cooperativos.

Inicialmente los GAA fueron promovidos principalmente por ONG como MYRADA y PRADAN. Desde mediados de los años noventa, en que el modelo se difundió, se han encargado de la labor de promoción sobre todo organismos gubernamentales especializados, como las District Poverty Initiatives (iniciativas para la mitigación de la pobreza en el distrito) o el proyecto Velugu en Andhra Pradesh, el proyecto Kudumbshree en Kerala, las Women's Development Corporations (corporaciones para la promoción de la mujer) en los estados de Tamil Nadu y Maharashtra, los departamentos de promoción de la mujer y la infancia, y los District Rural Development Agencies (organismos de desarrollo rural del distrito, DRDA) en la mayoría de los demás estados. Mientras los organismos más especializados han establecido en general GAA de notable calidad, los departamentos y los DRDA se han preocupado más por el número y han creado GAA de calidad mediocre. En Andhra Pradesh, por ejemplo, el gobierno facilita la conexión con el servicio de gas y utiliza fondos de préstamos renovables para estimular a las mujeres a formar GAA. Los miembros se unían en grupos para conseguir estos

Cuadro 1. Programas de GAA incluidos en los dos estudios

Parte	Institución promotora de autoayuda	Ubicación
Parte I	Panagal Mandal Mahila Samakhya (PMMS), apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Andhra Pradesh
	South Asia Poverty Alleviation Program (SAPAP) del Gobierno de Andhra Pradesh	
	Sakhi Samiti, promovida por Professional Assistance for Development Action (PRADAN)	Rajasthan
	Professional Assistance for Development Action (PRADAN)	Jharkand
	Chitradurga Gramil Bank (CGB)	Karnataka
	People's Action for National Integration (PANI)	Uttar Pradesh
Parte II	Oriental Bank of Commerce (OBC)	Uttaranchal
	Saravodaya Nanofinance Ltd.	Tamil Nadu
	Dhan Foundation	Tamil Nadu
	Microcredit Foundation of India (MFI)	Tamil Nadu

beneficios. Pero después de alcanzar sus objetivos a corto plazo, la mayoría de estos grupos dejaban de funcionar. Los GAA cuyos miembros no han sido "sobornados" por subsidios rápidos y fáciles han resultado más duraderos. Los incentivos para estos grupos están más orientados a la participación de los miembros y la solidaridad del grupo, factores ambos que son decisivos para la sostenibilidad del grupo.

Modelos vinculados a bancos

La mayoría de, si bien no todos, los GAA indios consiguen más adelante préstamos de bancos comerciales. Han surgido tres modelos de vínculos entre los GAA y los bancos. En el modelo dominante, utilizado por el Programa de vinculación entre GAA y bancos del NABARD, un banco presta directamente a un grupo tras evaluar las operaciones, madurez y capacidad de absorción de créditos del mismo. Los grupos prestan a sus miembros los fondos obtenidos. Una IPAA —ONG u organismo gubernamental— se mantiene comprometida con el grupo, pero no forma parte de su cadena de financiamiento. En marzo de 2005, el 72% de los GAA vinculados a bancos se habían financiado con este modelo.

En el segundo modelo, la institución promotora desempeña también una función financiadora. Un banco presta al promotor, el cual le presta después

los fondos a los GAA. En marzo de 2005, el 7% de los GAA vinculados a bancos se habían financiado con este método. Estos dos modelos gustan a los bancos porque las IPAA sufragan los costos de la formación del grupo y el apoyo al mismo.

En el tercer modelo, un banco actúa como IPAA, formando los GAA e impartiendo capacitación, y después les concede préstamos. En marzo de 2005, el 21% de los GAA vinculados a bancos habían sido promovidos por bancos.

El programa del NABARD tiene por objeto integrar grupos informales de ahorro y crédito en el sistema bancario oficial. En el ámbito de este programa, el NABARD refinancia préstamos bancarios a los GAA, es decir, proporciona financiamiento a bancos a una tasa de interés inferior a la del mercado (actualmente el 6%), si bien los bancos siguen corriendo con el riesgo de sus préstamos.

En marzo de 2006, el programa del NABARD había prestado 114.000 millones de rupias (US\$2.800 millones) a 545 bancos a través de 44.362 sucursales, y la mitad de los préstamos estaba todavía vigente. Estos bancos concedieron a su vez préstamos a 2,23 millones de GAA que proporcionaron servicios a una cifra estimada de 33 millones de mujeres pobres durante 13 años⁴.

4 <http://nabard.org/pdf/stmt1.pdf>

Los bancos establecen vínculos con grupos que han mantenido relaciones ordinarias de ahorro con ellos, normalmente después de seis meses. Después de ese período conceden préstamos al grupo sin garantía, confiando en el autocontrol y la presión de los demás miembros para garantizar el reembolso. Los bancos suelen comenzar a conceder préstamos a los GAA con una relación de préstamo a ahorro de 1:1 o 2:1, y después incrementan gradualmente la proporción a 4:1.

Los GAA normalmente toman préstamos de bancos a una tasa de interés anual del 8% al 12% y prestan a sus miembros al 24%, si bien en algunos casos se ha reducido la tasa al 18%. Los grupos retienen la diferencia en la tasa de interés como beneficios. Al cabo de varios años, estos ingresos suelen ser superiores a los ahorros de los miembros como fuente de financiamiento. Más del 95% de los préstamos bancarios a los GAA, apoyados por el programa del NABARD, son reembolsados⁵. El programa del NABARD es de ámbito nacional, pero funciona especialmente en los estados meridionales de Andhra, Tamil Nadu y Karnataka, donde se halla más de la mitad de todos los GAA vinculados a bancos.

La mayor parte de los bancos que prestan a los GAA en la India son de propiedad gubernamental, si bien participan también unos pocos bancos privados. ¿Qué induce a los bancos a prestar a estos prestatarios no convencionales? El factor dominante es la obligación impuesta por el gobierno de destinar el 40% del crédito bancario total a prestatarios de sectores prioritarios, entre los que figuran la agricultura, las microfinanzas, la pequeña industria, la vivienda y la educación. De ese porcentaje, el 10% debe destinarse a "sectores económicamente más débiles". El cumplimiento de estos objetivos es controlado por la gerencia de los bancos y por funcionarios gubernamentales, los cuales son responsables ante los Miembros del Parlamento. Pero algunos bancos se empeñan en los GAA y otras operaciones microfinancieras porque consideran que este mercado puede ser rentable. Habría que preguntarse si los bancos tendrían mucho interés en hacer negocios con los GAA si el gobierno no impusiera los objetivos para la concesión de préstamos.

Conclusiones del estudio

El análisis de la Parte I se basa en datos de cinco instituciones bien establecidas que representan los principales modelos de promoción de los GAA indios en diversas regiones:

- Panagal Mandal Mahila Samakhya (PMMS), una federación de GAA de Andhra Pradesh promovida como parte de una iniciativa del Programa de Mitigación de la Pobreza en Asia Meridional (SAPAP por su sigla en inglés) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que terminó en 2000. PMMS recibe actualmente apoyo del proyecto Indira Kranti Pathakam (anteriormente denominado proyecto Velugu) y está financiada por el Banco Mundial.
- Sakhi Samiti, una federación de GAA de Rajasthan promovida inicialmente por la ONG Professional Assistance for Development Action (PRADAN). En 1999, la federación asumió la responsabilidad de promover los GAA.
- Un programa de PRADAN del distrito Lohardaga de Jharkhand, establecido en 1992, que comenzó a promover los GAA para el ahorro y crédito en 1996.
- El banco rural Chitradurga Gramin Bank (CGB) de Karnataka, elegido por el NABARD en 1992 como uno de los nueve bancos rurales regionales para promover los GAA.
- La importante ONG People's Action for National Integration (PANI), de Uttar Pradesh, que hace suya la ideología gandhiana del desarrollo humano integrado.

En el Cuadro I-2 se resumen los comienzos, objetivos y servicios de estos cinco grupos. En el Cuadro I-3 se ofrece un resumen estadístico de los cinco programas y los 150 GAA incluidos en el estudio.

⁵ Aquí y en otros lugares de la Parte I, la "tasa de reembolso" se calcula como (cantidad reembolsada menos pagos anticipados de préstamos) / reembolso adeudado durante el período.

Cuadro I-2. Resumen de las cinco instituciones seleccionadas que promueven GAA en la India

Institución	Forma jurídica del promotor de GAA	Cuándo y cómo comenzó la promoción de GAA	Objetivo	Servicios a GAA miembros/clientes
PMMS Mandal de Panagal, ^a sociedad de Mahabubnagar Andhra Pradesh)	Sociedad cooperativa de ayuda mutua Tres niveles: GAA, grupos de aldeas y federación de mandal	1995: Programa quinquenal para organizar a mujeres pobres para el cambio social y la generación de medios de subsistencia, iniciado como parte del proyecto PNUD-SAPAP. El PNUJ contrató inicialmente a ONG asociadas para formar los GAA; más tarde, se retiraron las ONG y el personal del proyecto formó directamente los GAA.	Promoción de las mujeres pobres para superar obstáculos sociales, económicos, culturales y sociológicos por medio de instituciones autogestionadas de los pobres.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de miembros y contables de los GAA • Vínculos con bancos y otros financiadores externos • Solución de conflictos • Vínculos con mercados • Servicios de salud reproductiva e infantil • Iniciativas sociales^b
Sakhi Samiti (Subdistrito de Kishangarh Bas, Rajasthan)	Sociedad pública Dos niveles: GAA y federación	1987: GAA formados durante una grave sequía para comprar forrajes a crédito. PRADAN promovió los GAA iniciales, pero la federación se ocupa ahora de la promoción.	Mejora del acceso de la mujer a planes gubernamentales y satisfacción de sus necesidades urgentes financieras y/o de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Auditorías internas • Vínculos con bancos y otros financiadores externos • Solución de conflictos • Servicios de salud reproductiva e infantil • Servicios sociales
PRADAN (Distrito de Lohardaga, Jharkand) ^c	No inscrita Dos niveles: GAA y federación	1996: PRADAN formó los GAA para asegurar la sostenibilidad de actividades de riego en el distrito de Lohardaga. PRADAN se ha retirado después; los grupos están ahora autogestionados por los miembros.	Promover y fortalecer GAA de mujeres como intermediarios financieros viables; crear agrupaciones para aumentar el alcance y sostenerlas consolidando actividades de subsistencia basadas en empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas • Contabilidad informatizada • Vínculos con bancos y otros financiadores externos • Facilitación de agrupaciones de GAA
CGB (Distrito de Chitradurga, Karnataka)	Banco rural regional; ninguna federación	1992: Cinco GAA promovidos por MYRADA, vinculados como parte del Programa de vinculación entre GAA y bancos. Grupos autogestionados; el CGB proporciona vínculos de crédito y asesoramiento.	Inculcar hábitos de ahorro entre los pobres, facilitar el acceso a créditos bancarios mediante un sistema eficaz de concesión de créditos y crear una confianza mutua entre el CGB y la población rural pobre.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de GAA miembros • Seguimiento de las operaciones de los GAA
PANI (Distrito de Faizabad, Uttar Pradesh)	No inscrito Dos niveles: GAA y federación	1995: Formación de GAA para ayudar a trabajadores en condiciones de servidumbre a liquidar sus deudas.	Potenciar a la comunidad objetivo para conseguir la autoayuda.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de GAA miembros • Contabilidad • Auditorías internas • Vínculos con bancos y otros financiadores externos

Notas:

^a Un mandal es una unidad administrativa inferior al distrito, formada por 40 a 50 aldeas. En Andhra Pradesh, los subdistritos de desarrollo están divididos en mandales, mientras que en el resto del país se utiliza el taluk como subdistrito administrativo.

^b Las iniciativas sociales incluyen la promoción de los derechos de personas de castas inferiores, la lucha contra los matrimonios infantiles, la promoción de la escolarización de niñas trabajadoras y la promoción de medios de subsistencia para mujeres discapacitadas y desposeídas.

^c PRADAN promovió sus primeros GAA en 1987 en el subdistrito Kishangarh Bas del distrito Alwar, Rajasthan. Se federaron después en 1997 como Sakhi Samiti.

Cuadro I-3. Resumen estadístico de 150 GAA indios, por institución promotora

Indicador	Sakhi					Promedio
	PMMS	Samiti	PRADAN	CGB	PANI	
Promedio de edad de los GAA (años)	6	6	5	4	5	5
Número total de miembros en la muestra de GAA	429	389	533	475	378	441
Promedio de miembros por GAA	14	13	18	16	13	15
Miembros de GAA con préstamos vigentes (porcentaje)	98	88	76	89	90	88
Promedio de cartera de préstamos vigentes de los GAA (US\$)	2.301	1.846	509	1.845	441	1.388
Promedio de préstamos bancarios vigentes de los GAA (US\$)	162 ^a	903	84	1.177	372	740
Promedio de ahorros de los GAA (US\$)	580	881	573	1.101	166	660
Promedio de ahorros por miembro (US\$) ^b	41	68	32	69	13	45
Número de miembros del personal de promoción de GAA	28 ^c	5	10	ND	79	31

Nota: La encuesta abarcaba 30 grupos por cada institución. Las fechas de la información financiera son el año que terminó en marzo de 2003 para PMMS, Sakhi Samiti y PRADAN y el año terminado en marzo de 2004 para el CGB y PANI. El análisis de los préstamos se basó en información anual: PMMS, 31 de marzo de 2003; Sakhi Samiti, 31 de octubre de 2003; PRADAN, 30 de noviembre de 2003; CGB, 28 de febrero de 2004; y PANI, 31 de marzo de 2004. Para los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a razón de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente.

^a Todos los GAA de PMMS habían tomado préstamos de su federación. La federación toma préstamos de los bancos y después presta a los GAA estos fondos, junto con los fondos propios de la federación.

^b Estimado como promedio de ahorro por GAA/promedio de miembros por GAA.

^c El personal consiste en 5 miembros de PMMS y 23 de la organización de las aldeas.

Metodología

Se utilizó un proceso de muestreo en dos etapas para seleccionar los GAA que se examinarían en detalle. Primero, se eligieron aldeas por medio de un muestreo con probabilidad proporcional al tamaño, que ponderaba las muestras basándose en las poblaciones de las diferentes aldeas. Este método garantizó una representación apropiada de las aldeas pequeñas, medianas y grandes. Después, se eligieron aleatoriamente 30 GAA de cada lista de instituciones que se habían mantenido activas, al menos, durante tres años en las aldeas de la muestra.

Se recogieron datos sobre 150 GAA de la muestra entre mayo de 2003 y abril de 2004, los cuales abarcaban a todos los miembros de los grupos de la muestra. El análisis se centró en la fuente y volumen de los fondos de los GAA, así como en la calidad de su cartera de préstamos, rentabilidad,

costos operativos, eficiencia, crecimiento, alcance y cambios percibidos en la vida de los miembros como consecuencia de la participación en el GAA. Se entrevistó a los miembros para obtener información tanto personal como sobre su GAA. Se examinaron los registros financieros y las actas de las reuniones, que se verificaron y se introdujeron en hojas de cálculo a fin de crear estados financieros detallados, informes sobre la cartera de préstamos y registros de asistencia para cada grupo. Se hicieron comprobaciones cruzadas de los datos utilizando libros mayores de préstamos y ahorros, libretas bancarias de los miembros y actas de las reuniones, y se verificaron con los miembros durante las entrevistas individuales y de grupo. El equipo de investigación del CGAP evaluó las cinco instituciones, centrandó la atención en sus costos de formación de los GAA, su prestación de apoyo continuo y sus vínculos con fuentes de crédito externas.

Cuadro I-4. Profundidad del alcance de los GAA, por institución promotora

Indicador	Sakhi					Promedio
	PMMS	Samiti	PRADAN	CGB	PANI	
Distancia de carretera asfaltada o principal (millas)	3,3	1,7	10,6	2,4	8,2	5,2
Miembros de castas y tribus reconocidas ^a (porcentaje)	21,9	58,4	96,6	35,2	68,0	56,0
Clientes que son agricultores marginales o no tienen tierras agrícolas o familiares (porcentaje)	58,5	83,3	85,6	60,6	96,6	76,9
Miembros que son analfabetos o sólo saben firmar (porcentaje)	88,0	89,0	86,0	14,0	93,0	74,0
Miembros con una casa o sólo una choza de paja (porcentaje)	11,2	28,0	87,6	29,7	35,2	38,3

^a Las castas y tribus reconocidas son comunidades a las que la Constitución de la India asigna una situación jurídica especial. Tales comunidades se consideraban castas excluidas del sistema de cuatro castas que fue la superestructura social de la sociedad hindú en la India durante miles de años. Dichas castas y tribus fueron relegadas al sector laboral más bajo sin ninguna posibilidad de ascenso y degeneraron en las comunidades social y económicamente más atrasadas del país.

Alcance

La mayor parte de los programas de GAA de la India prestan servicios a personas vulnerables y marginadas que tienen pocas tierras o ninguna, son predominantemente analfabetas y carecen de acceso a las fuentes oficiales de financiamiento. La profundidad del alcance de los programas a tales poblaciones depende del diseño de los mismos y de la visión, liderazgo y compromiso de sus promotores. Una ONG, como PRADAN, cuya misión es ayudar a grupos vulnerables, tiene un alcance más profundo que un banco rural regional, como el CGB, que presta servicios a clientes que viven cerca de sus oficinas. Para determinar la eficacia con que el modelo de GAA alcanza a estas poblaciones, el estudio analizó las ubicaciones de los 150 GAA de la muestra y los perfiles económico y geográfico de sus miembros (véase el Cuadro I-4). La mayoría de los miembros de los grupos viven lejos de carreteras asfaltadas, sucursales bancarias y centros de salud, si bien hay variaciones entre los programas. Por ejemplo, el CGB tiene su sede en una capital de distrito y sus GAA se hallan más cerca de las carreteras asfaltadas y los centros de salud. PRADAN, por su parte, trata de trabajar con los grupos más desfavorecidos y, por lo tanto, actúa en uno de los estados menos desarrollados de la India (Jharkhand), donde los asentamientos son más lejanos.

Según esto, de los cinco programas estudiados, PRADAN tuvo el alcance más profundo: casi todos los miembros de los GAA eran personas pertenecientes

a grupos tribales o miembros de castas reconocidas. Los clientes de PRADAN son también los pobres: el 85% no tiene tierras familiares o tiene sólo tierras no agrícolas marginales y casi el 90% vive en cabañas de paja o es ocupante sin título. Los clientes del CGB están algo mejor, ya que el 70% vive en casas de hormigón o ladrillo y el 40% posee tierras agrícolas. Además, el 86% de los clientes del CGB está alfabetizado, frente a sólo el 7% a 14% de los participantes en otros programas. En los cuadros del Anexo IA-1 a IA-6 se ofrecen más datos de cada programa.

Desempeño institucional

La sostenibilidad institucional de los GAA depende de su gestión, sus sistemas (incluido el apoyo externo) y sus miembros. En general, los cinco programas estudiados registraban buenas tasas de supervivencia de sus GAA, niveles de abandono de sus miembros relativamente bajos y una considerable asistencia y participación de los miembros. Además, el personal sobre el terreno de las instituciones promotoras calificó a la mayoría de los grupos de la muestra entre superiores a la media y excepcionales en lo que respecta a su gestión, sistemas y miembros, indicando que dichos grupos eran probablemente capaces de autogestionarse.

Mantenimiento de registros. Debido a las bajas tasas de alfabetización entre sus miembros, se encargan de mantener los registros de los GAA el personal de las ONG, un miembro alfabetizado del grupo o su

Cuadro I-5. Distribución por edades de los GAA, por institución promotora

Programa	3–5 años	5–7 años	Más de 7 años	Promedio
PMMS	11	6	13	6,0
Sakhi Samiti	14	8	8	5,9
PRADAN	26	4	0	4,5
CGB	23	7	0	4,2
PANI	20	8	2	4,5
Total	94	33	23	5,0

federación o, lo que es más frecuente, una persona alfabetizada de la aldea a la que se paga por este servicio. Los registros consisten generalmente en datos sobre asistencia, ahorros, préstamos y libretas de los miembros. La calidad de los registros fue calificada como buena o aceptable en más de la mitad de los GAA de la muestra y como media en un tercio de la misma. Los criterios para la calificación se definen en el Cuadro IA-7 del anexo.

Liderazgo

En aproximadamente dos tercios de los GAA, las elecciones para los puestos directivos se habían celebrado al menos una vez desde la creación del grupo. En algunos casos, algunos líderes habían sido reelegidos, según se informó, para evitar los problemas que entraña el cambio de los signatarios de las cuentas bancarias.

Adopción de decisiones

La mayoría de los GAA indicaron que las decisiones se adoptaban en las reuniones a las que asistían la totalidad (en el 58% de los GAA) o la mayor parte (en el 31% de los GAA) de los miembros. Pero un cuarto de los grupos promovidos por el CGB y PANI indicaron que las decisiones eran adoptadas por unos pocos miembros.

Composición y estabilidad del grupo

Durante un promedio de cinco años antes del comienzo del estudio, el 15% de los miembros abandonó los 150 GAA de la muestra; el 9% se adhirió como nuevos miembros⁶. Las razones principales de los abandonos fueron los fallecimientos, los matrimonios o la emigración. Se citaron también en unos pocos casos la incapacidad para cumplir los requisitos de ahorro y para asistir a las reuniones semanales.

Los GAA tienden a durar más si sus promotores facilitan un apoyo de organización y movilización social. Por ejemplo, sólo el 2% de los GAA promovidos por PANI —que consiguió un alcance profundo a grupos vulnerables y marginados— se disolvió entre abril de 2001 y marzo de 2004. Cuando el gobierno había promovido activamente los GAA (normalmente ofreciendo incentivos inmediatos para su formación), fue mayor el número de los grupos recientemente formados que se desintegraron, lo que se debió a la falta de un período adecuado para su organización y movilización social. En el Cuadro I-5 se muestran las edades de los 150 GAA analizados para este estudio.

Las bajas tasas de abandono y rotación son un excelente indicador de la utilidad de los grupos. Los

Cuadro I-6. Calificaciones dadas por las instituciones promotoras a los GAA (porcentaje de grupos calificados como por encima de la media o como excepcionales)

Aspecto	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Cohesión del grupo	77	71	80	90	84	80
Funcionamiento general	70	60	47	64	60	60

⁶ En la mayoría de los casos, si alguien quiere adherirse a un GAA, tiene que aportar al grupo una cantidad igual a los ahorros acumulados por cada miembro en ese período. Se desalienta así la adhesión de posibles miembros a grupos existentes y se procura motivar a otras personas para que comiencen un nuevo GAA.

Cuadro I-7. Miembros de los GAA con préstamos vigentes, por institución promotora (porcentaje)

PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
98	88	76	89	90	88

miembros no continuarían participando en sus grupos e invirtiendo en ellos si no los encontraran útiles.

Asistencia a las reuniones

Se celebran periódicamente reuniones de los GAA y un 82% al 100% de los grupos indicaron que lo hacían. Pero las reuniones parecen resultar menos frecuentes a medida que los grupos tienen más años. La asistencia era parecida en los cinco programas, con una participación de aproximadamente el 80% de los miembros.

En una cuarta parte de los GAA, los miembros enviaban a veces a miembros de sus familias u otras personas a efectuar los pagos en su nombre. Esta práctica era más común en los grupos promovidos por Sakhi Samiti y PRADAN, que tienen miembros más pobres que los grupos promovidos por las otras tres instituciones.

Había más probabilidad de que los miembros enviaran a familiares a efectuar los pagos cuando las reuniones se celebraban por la mañana, hora más cómoda para los contables asalariados de los GAA que para los miembros que deben trabajar. Cuando la gestión de los registros corría a cargo de miembros o dirigentes, la mayor parte de las reuniones se celebraban por la tarde. (En el Cuadro IA-8 del Anexo se dan más detalles).

Percepciones de las instituciones promotoras

El equipo de investigación pidió al personal de campo de las instituciones promotoras que clasificara la cohesión y funcionamiento general de los GAA basándose en sus vínculos con el financiamiento externo (tales como el de un banco o IMF), las

tasas de reembolso de préstamos internos y el cumplimiento de las normas del grupo. Aunque en todos los programas se calificó muy bien la cohesión, las calificaciones fueron menos impresionantes con respecto al funcionamiento general (Cuadro I-6). (En el Cuadro IA-9 del Anexo se indican los criterios de calificación).

Desempeño financiero

Ahorros

En los 150 GAA los ahorros consistían íntegramente en depósitos obligatorios, que son la condición para la adhesión como miembros y el acceso a los préstamos. La ausencia de grandes saldos de ahorro voluntario probablemente indica que la mayoría de los miembros no consideran útiles a los grupos para almacenar dinero excedente y utilizan otros mecanismos de ahorro. Además, la complejidad de la gestión de los flujos de fondos puede limitar la prestación de tales servicios a sus miembros.

Préstamos a miembros

La cartera de préstamos vigente promedio (préstamos a miembros) era de US\$1.388 por GAA. Casi todos los grupos estudiados cobraban a los miembros una tasa de interés mensual del 2% por los préstamos⁷. Sólo dos de los 150 grupos cobraban un 3% al mes, si bien, en el pasado (generalmente al comienzo del programa de microfinanzas), la mayoría de los GAA de la India cobraban esa cantidad. Las condiciones de los préstamos, normalmente de seis meses a tres años, con reembolsos mensuales, no guardaban relación con la cuantía del préstamo.

En la época de la encuesta, el 88% de los miembros de los GAA tenía préstamos vigentes (Cuadro I-7).

⁷ La única excepción fueron los grupos que reciben fondos de Rasthriya Mahila Kosh, programa gubernamental que limita al 12% la tasa de interés anual nominal aplicada a los préstamos a los miembros.

⁸ Es inherente la dificultad de distinguir netamente los micropréstamos para negocios y para consumo. En otros estudios sobre microcrédito se ha determinado que la utilización real del préstamo difiere en muchos casos del uso a que se dice destinarlo.

Cuadro I-8. Cartera de préstamos vigentes promedio y cartera en riesgo de préstamos de GAA a sus miembros, por institución promotora

Indicador	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Cartera de préstamos vigentes promedio (US\$)	2 301	1 846	509	1 845	441	1 388
Cartera en riesgo > 30 días (porcentaje)	8	18	23	53	25	25
Cartera en riesgo > 90 días (porcentaje)	7	18	21	49	25	24
Cartera en riesgo > 365 días (porcentaje)	1	13	7	19	16	11

Nota: La cartera en riesgo se calcula como el saldo total pendiente de préstamos con pagos vencidos por más de x días, dividido por la cartera total de préstamos vigentes promedio.

Alrededor de dos tercios de los préstamos (68%) eran para uso empresarial: agricultura (32%), cría de animales (23%) y microempresas (13%). Se indicó que otra tercera parte eran préstamos para el consumo⁸. (En el Cuadro IA-10 del Anexo se dan más detalles). Los préstamos no se concentraban en las manos de unos pocos miembros. Por ejemplo, los líderes del GAA representaban el 16% de los miembros del grupo y el 21% de los préstamos pendientes.

Entre los GAA de la muestra, el 23% de los miembros seguía utilizando a prestamistas para obtener créditos. Pero entre los GAA promovidos por las ONG, sólo el 2% de los miembros obtenía préstamos de los prestamistas. En Lohardarga, Jharkhand, donde actúa PRADAN, los miembros de los GAA indicaron que los prestamistas habían cerrado debido a la reducción de la demanda de sus servicios. En general, un 14% de los miembros de la muestra de GAA apoyados por PRADAN seguía obteniendo dinero de prestamistas. La cuantía media de los préstamos por miembro era de 6.750 rupias, en los casos en que los GAA tenían acceso a capital externo de federaciones o bancos, y de 1.450 rupias, cuando no existía ese apoyo.

Los préstamos a miembros representaban el 68% al 98% del activo de los GAA. Aunque los datos sobre la cartera en riesgo se pueden mejorar artificialmente mediante la reprogramación de préstamos, ninguno de los GAA de la muestra lo hizo. Sin embargo, ninguno de los GAA mantenía reservas para préstamos incobrables. Aunque la mayoría de los GAA exigía nominalmente reembolsos mensuales, en la práctica los miembros reembolsaban sus préstamos con

flexibilidad según los flujos de fondos disponibles, los cuales no correspondían necesariamente al calendario de los plazos mensuales de los préstamos. Este comportamiento en los reembolsos era especialmente común entre los miembros que dependen de ingresos estacionales, como los de la agricultura y ganadería.

Los GAA del programa PMMS tenían la cartera de mejor calidad (menor cartera en riesgo), lo que se debía posiblemente a las condiciones de préstamo más individualizadas del programa (véase el Cuadro I-8). Los miembros de los cinco programas dijeron que consideraban que los préstamos del GAA procedían de familiares y amigos; como consecuencia de ello, estos préstamos se tratan con menos disciplina que los efectuados por los bancos a los GAA. Pero los miembros indicaron también que se terminaban por reembolsar la mayoría de los préstamos del GAA a los miembros, con bajas tasas finales de impago.

Como los GAA de la muestra no incluían provisiones para préstamos incobrables, el análisis ajustó sus estados financieros para incluir tales provisiones basándose en las normas de calificación elaboradas por APMAS, organismo indio especializado en la evaluación y creación de capacidad de los GAA y sus federaciones (Cuadro I-9)⁹. APMAS derivó tales normas de un análisis empírico del éxito de los GAA en el cobro final de los préstamos en mora. Este calendario de constitución de provisiones es mucho menos estricto que el normal para las instituciones microfinancieras o bancos, en los que, por ejemplo, los préstamos en mora de más de un año suelen

8 Es inherente la dificultad de distinguir netamente los micropréstamos para negocios y para consumo. En otros estudios sobre microcrédito se ha determinado que la utilización real del préstamo difiere en muchos casos del uso a que se dice destinarlo.

9 APMAS, organización técnica con sede en Hyderabad, Andhra Pradesh, ha elaborado una metodología de calificación para las federaciones de GAA y calificado a más de 200 de ellas.

Cuadro I-9. Ajustes para préstamos incobrables introducidos en los estados financieros de los GAA

Número de días de reembolso de principal vencido	Provisión para préstamos incobrables (porcentaje)
1-30	0,0
31-60	0,0
61-90	2,5
91-180	5,0
181-365	12,5
> 365	50,0

Nota: Al ajustar los estados financieros, las provisiones para préstamos incobrables se extendieron a dos ejercicios financieros, suponiendo que la morosidad se había acumulado durante ese período o más.

aprovisionarse al 100% o castigarse. La razón de ello es que APMAS ha determinado que los GAA terminan por recaudar una proporción considerable de préstamos atrasados.

Los niveles de morosidad indicados en el Cuadro I-9 serían desastrosos para la mayoría de los proveedores de microcréditos¹⁰. En cambio, resulta que los GAA sobreviven a pesar de ello. Esto se relaciona con el hecho de que una parte considerable de los préstamos de los GAA se utiliza para cultivos y ganadería, y ninguna de estas actividades ofrece un flujo de efectivo mensual. No obstante, en muchos casos se fijaban los plazos de los préstamos a intervalos mensuales, frecuentemente por inexperiencia y a veces por el deseo de mantener una disciplina de "reembolsar algo en cada reunión". Así pues, el alto nivel de reembolsos atrasados en los GAA no siempre se traducían en falta de pago. Sin embargo, es éste un sector que debe vigilarse atentamente en los programas de GAA, como en cualquier otra operación de préstamos.

Pese a los atrasos en los reembolsos de sus miembros, los GAA de la muestra generalmente eran capaces de reembolsar sus préstamos a los bancos utilizando ahorros de los miembros e ingresos de márgenes de tasas de interés, comisiones y multas por atrasos. Los GAA del programa del CGB presentaban el peor historial de reembolsos de préstamos a los miembros y no es sorprendente que presentaran también las peores tasas de reembolso de préstamos externos (de bancos).

Préstamos de fuentes externas

Tres cuartos de los GAA de la muestra habían tomado préstamos de un banco o federación. En el caso de PMMS, los GAA miembros tomaban préstamos de federaciones; los GAA de otros programas tomaban préstamos directamente de bancos. Los saldos de préstamos vigentes de todas las fuentes externas en los cinco programas variaban de US\$84 a US\$1.177 por GAA, con un promedio de US\$739 (Cuadro I-10). Algunos de los programas alcanzaron tasas elevadas

Cuadro I-10. Cartera de préstamos vigentes promedio y cartera en riesgo de préstamos de fuentes externas a los GAA, por institución promotora

Indicador	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Cartera de préstamos vigentes promedio (US\$)	1.162	903	84	1.177	372	740
Cartera en riesgo > 30 días (porcentaje)	0	14	0	32	0	9
Cartera en riesgo > 90 días (porcentaje)	0	14	0	26	0	8
Cartera en riesgo > 365 días (porcentaje)	0	9	0	13	0	4

¹⁰ En la mayoría de las demás formas de microcrédito, la recaudación de los préstamos tiende a desbordar los controles si la cartera en riesgo, con atrasos superiores a 30 días, excede del 10% durante mucho tiempo.

Cuadro I-11. Costos de la promoción de los GAA, por institución promotora (US\$)

Indicador	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Número de grupos promovidos	300	135	123	360	785	341
Costo total de promoción y apoyo por grupo	443	232	361	50	211	259
Costo medio de iniciación por grupo	201	139	93	30	111	115
Costo medio de capacitación y seguimiento por grupo	241	94	268	20	100	145
Costo medio de promoción y apoyo por miembro de grupo	32	18	20	3	16	18

Nota: Los datos se refieren a los gastos realizados durante los tres años anteriores, por término medio. Para más detalles, véase el Cuadro IA-11 del Anexo.

Cuadro I-12. Sostenibilidad financiera (rentabilidad) de los GAA, por institución promotora (porcentaje)

Indicador	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Rendimiento del activo sin ajuste por provisiones para préstamos incobrables o costos de la IPAA	9	15	18	7	11	12
Rendimiento del activo ajustado por provisiones para préstamos incobrables	9	12	16	1	7	9
Rendimiento del activo ajustado para préstamos incobrables y costos de la IPAA	2	7	-1	1	-9	0

Nota: Para más información financiera, véase el Anexo I, Cuadro IA-12.

de reembolso de sus préstamos bancarios, pero otros no lo hicieron. La cartera en riesgo a 30 y 365 días era excelente en tres programas, pero deficiente en los otros dos.

Costos de la promoción de grupos

Los costos de promover los GAA incluyen los costos de su iniciación, la capacitación de los miembros y el seguimiento de los mismos durante unos tres años, después de lo cual los grupos suelen poder funcionar con un apoyo externo considerablemente menor y menos costoso. Los costos para los promotores se analizaron basándose en el gasto total durante tres años, dividido por el número de GAA promovidos o apoyados durante ese tiempo. El costo medio fue de US\$259 por GAA, si bien los costos variaban mucho entre los cinco programas. Los costos más elevados eran los relacionados con programas de finalidades múltiples que promueven la potenciación de los miembros, como PMMS (US\$443 por GAA) y PRADAN (US\$361)¹¹. El costo medio del programa del CGB, que formaba GAA

únicamente para la concesión de préstamos, era de sólo US\$50 por grupo.

Varios factores contribuían al aumento de los costos para PMMS, que trata de organizar a personas y mujeres pobres para su promoción y cambio social, y para que obtengan medios de subsistencia. El programa tiene tres niveles (GAA, agrupaciones de aldeas y federación) y proporciona inicialmente US\$105 por GAA y por agrupación de aldea para sufragar los costos de iniciación del grupo o agrupación. El programa da también a cada grupo o agrupación US\$210 para sufragar gastos continuos.

El CGB tiene el modelo de promoción más barato. Este programa se centra en mujeres alfabetizadas y menos pobres que viven cerca de las sucursales del banco. Sus gastos de promoción se limitan principalmente al lanzamiento de los GAA, más una orientación y capacitación iniciales, mientras que los demás costos cubren la administración del CGB. Los miembros de los GAA del CGB tienen los antecedentes socioeconómicos más elevados

¹¹ Los costos del programa Lohardaga de PRADAN incluían investigación y desarrollo para un programa piloto.

de todos los grupos de la muestra, lo que significa que tales grupos incluyen la menor proporción de miembros pobres. Presentaban el peor desempeño de reembolso puntual de los préstamos. Los grupos del CGB son los menos rentables (véase el Cuadro I-12), al menos antes de tener en cuenta los costos de promoción.

Varios promotores de GAA creen que el modelo dirigido por las ONG, que tiene un costo mayor, genera mayores beneficios sociales en forma de potenciación y bienestar de los miembros. Pero los resultados de este estudio no concluyen siempre que unos costos promocionales más altos generen una cartera de mejor calidad, un alcance más profundo y calificaciones más altas de los GAA, o una mayor rentabilidad, una vez hecho el ajuste relativo a las provisiones para préstamos incobrables. Los resultados son más matizados y dependen de la institución promotora.

Sostenibilidad financiera (rentabilidad)

El estudio midió la rentabilidad en tres etapas. El rendimiento del activo en la primera etapa se calculó a partir de registros de los GAA sin ningún ajuste. Con esta medida, los GAA de los cinco programas resultaron muy rentables, con un rendimiento medio del 13%. Pero este resultado no puede considerarse un indicador fiable de la sostenibilidad financiera, porque no tiene en cuenta el hecho de que habrá probablemente pérdidas cuando se cancelen definitivamente los préstamos incobrables.

Por ello, el rendimiento del activo en la segunda etapa incluye provisiones (gastos) para préstamos incobrables estimados, extendidas a lo largo de dos años. Esta etapa de la medición refleja la capacidad de los GAA para continuar actuando en el futuro. A este nivel, todos los modelos de los GAA eran todavía rentables, con un promedio de un sólido rendimiento del 9%. Pero esta etapa de la medición ignora el hecho de que alguna parte de los costos de cada GAA es sufragada por actores externos,

sus IPAA. Se trata de costos reales y los GAA no pueden formarse sin ellos. Los costos del promotor se incluirían siempre en un análisis de un programa de microfinanzas basado en grupos de solidaridad o bancos de aldea y no deberían excluirse al examinar los GAA.

Por consiguiente, la tercera etapa incluye los costos para la IPAA y los amortiza en tres años. Una vez incluidos tales costos, la imagen de la rentabilidad es variada. El rendimiento del activo en esta etapa final varía de muy malo (pérdida del 9% para PANI) a muy sólido (beneficio del 7% para Sakhi Samiti). A título de comparación, el rendimiento del activo en la mayoría de los bancos comerciales es del 1% al 2%¹².

Conclusión

Los GAA alcanzan en la India a casi 33 millones de hogares, a los que proporcionan préstamos, promocionan y prestan servicios sociales, además de ofrecerles mecanismos de ahorro limitados y, en su mayoría, obligatorios. Es verdad que muchos GAA y programas de GAA no tienen un buen desempeño. Pero históricamente ha ocurrido lo mismo con la mayoría de las demás instituciones microfinancieras. Si la finalidad es determinar si el modelo de GAA indio es sostenible, es más pertinente examinar los programas que se desempeñan bien que aquéllos que no lo hacen. Cabe esperar que, al cabo del tiempo, los programas deficientes de GAA se estancarán o se cerrarán y la mayor parte de la cobertura estará dominada por programas bien gestionados. Esto es lo que ha ocurrido con las instituciones microfinancieras convencionales durante los últimos tres decenios.

Así pues, el presente estudio analizó cinco programas de GAA que se desempeñan mejor. Las conclusiones describen una imagen en gran medida positiva: sobre la base de los resultados obtenidos hasta la fecha, el modelo de GAA de la India puede funcionar de forma sostenible en programas bien gestionados. En comparación con muchos otros sistemas de microfinanzas cuando se hallaban en los comienzos de

¹² El análisis financiero de los programas de microcrédito incluye frecuentemente un "ajuste de costos subvencionados de fondos" si el programa recibe préstamos a tasas notablemente inferiores a las del mercado. No se ha hecho ningún ajuste del costo de los fondos en este análisis porque la tasa que los GAA pagan a los bancos (10%–12%) es superior a la tasa de depósitos a 90 días en el sistema bancario (5,0%–6,5% al año durante 2002-04) y se aproxima a la tasa media de los préstamos bancarios (11%). Además, teniendo en cuenta el largo historial de la India en lo relativo a exigencias de préstamos a sectores prioritarios, probablemente los GAA continuarán en el futuro teniendo acceso a grandes cantidades de préstamos en condiciones similares.

Cuadro I-13. Indicadores promedio de las operaciones y el alcance de los GAA, por institución promotora

Indicador	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Cartera en riesgo > 90 días (porcentaje)	7	18	21	49	25	24
Rendimiento del activo ajustado por provisiones para créditos incobrables y costos de promoción (porcentaje)	2	7	-1	1	-9	0
Costos de promoción y apoyo por miembro de grupo (US\$)	32	18	20	3	16	18
Costos de promoción y apoyo por grupo (US\$)	443	232	361	50	210	259
Miembros de grupos de castas y tribus reconocidas (porcentaje)	22	58	97	35	68	56
Distancia del grupo de carretera asfaltada/principal (millas)	3,3	1,7	10,6	2,4	8,2	5,2

su desarrollo, el modelo de GAA parece alcanzar una cobertura más rápida e implicar (como se mostrará en la Parte II) costos inferiores. Pero hay también motivos de preocupación.

¿En qué medida son eficaces los GAA de la India para prestar servicios a grupos vulnerables y marginados?

Los GAA prestan servicios a grupos pobres y excluidos. La mayoría de los miembros de los GAA estudiados proceden de hogares pobres, inclusive de grupos marginados. La mayoría de ellos afirma que la participación ha mejorado sus vidas.

Los servicios financieros de los GAA no están plenamente adaptados a las necesidades de los miembros. Muchos miembros de los grupos tardan en pagar sus préstamos, lo que indica que las condiciones de los préstamos de los GAA no se ajustan a las necesidades y disponibilidades de efectivo de los miembros. Los GAA del modelo de PMMS ofrecen condiciones de préstamo más personalizadas y registran tasas inferiores de atrasos y falta de pago. Muchas IPAA se preocupan por el hecho de que la adaptación de las condiciones haría más difícil la tramitación y el seguimiento de los préstamos, pero los GAA promovidos por PMMS han conseguido superar este problema.

Los miembros no utilizan los GAA como vehículos de ahorro. Otra preocupación es que los GAA no movilizan más que cantidades modestas de ahorros de los miembros, principalmente por medio de depósitos obligatorios que hacen los miembros, y no porque éstos deseen ahorrar, sino sólo porque se les exigen tales depósitos para conseguir un préstamo. Sólo un número limitado de GAA ofrece ahorros voluntarios, lo que posiblemente se debe a que los grupos o las instituciones promotoras no desean afrontar las complicaciones que entraña el ahorro voluntario, especialmente la gestión de la liquidez, la dedicación de más personal o tiempo voluntario para atender las peticiones de acceso de los miembros a sus ahorros y más trabajo de mantenimiento de registros para la gerencia de los GAA. Otras razones del escaso ahorro voluntario podrían ser que los miembros tienen otras opciones satisfactorias para el ahorro o tal vez no consideran seguro o accesible el ahorro en un GAA.

¿En qué medida son financieramente sostenibles los GAA de la India?

En programas bien gestionados, los GAA pueden ser rentables, y muchos lo son. Los elevados ingresos de sus carteras de préstamos y los bajos gastos de operaciones permitieron ser rentables a la mayoría de los GAA del estudio, incluso después

de introducir ajustes relativos a provisiones para préstamos incobrables y costos de iniciación, apoyo y seguimiento en sus tres primeros años. (En la Parte II de este Estudio Especial se trata la sostenibilidad de otro grupo de programas de GAA, centrado más la atención en los costos del apoyo externo continuo).

¿Los GAA de la India optimizan el uso de los recursos?

Los GAA de la muestra favorecen a grupos pobres y marginados con préstamos y otros servicios y producen beneficios sociales y económicos para sus miembros. Es evidente que pueden ser financieramente sostenibles y la mayoría eran rentables. Aunque los costos de promoción y apoyo hayan sido subvencionados, los GAA se desempeñan mejor que muchas otras instituciones de microfinanzas en lo relativo a los subsidios necesarios por cliente y a la sostenibilidad financiera. El análisis financiero del estudio indica que la mayoría de los GAA serían financieramente sostenibles aun en el caso de que tuvieran que pagar los costos de promoción y apoyo externos.

¿Cómo afectan las diferencias en los modelos de GAA a su desempeño?

¿Es más intensivo el valor de formación y apoyo del grupo que el costo añadido? Del estudio no se desprende ninguna respuesta sencilla. Los

programas con mayores costos de promoción, como PMMS y PRADAN, presentan resultados diversos. Los GAA de PMMS obtuvieron mejores calificaciones en la clasificación general de los GAA y presentan tasas mejores de reembolso de préstamos, pero PRADAN tiene un alcance más profundo y una mejor rentabilidad. Los GAA promovidos por el CGB, que es el modelo menos costoso de los estudiados, presentaban un desempeño peor en cuanto a cobertura, cobranza y rentabilidad neta de potenciales préstamos incobrables. Esto demuestra que el "dinero ahorrado" en la promoción cuidadosa de los GAA puede perderse después por medio de préstamos incobrables y otros problemas de los GAA.

El movimiento de los GAA es todavía relativamente joven. Para hacer una evaluación definitiva de su eficacia habrá que esperar a adquirir más experiencia. Una cuestión importante para el futuro es si el patrocinio creciente de los políticos y la consiguiente alta tasa de crecimiento de los GAA y su vinculación con los bancos podrían dar lugar a tasas más elevadas de falta de pago. Otra cuestión es la medida en que los GAA pueden adaptar sus productos de préstamo y ahorro para satisfacer debidamente las preferencias financieras de sus miembros.

Parte II. Diseño de programas de GAA a largo plazo

Las ONG, los organismos gubernamentales y los bancos de la India eligen promover los GAA por diversas razones, y no todas ellas se relacionan con el acceso duradero a servicios financieros. Algunas de estas IPAA consideran principalmente a los GAA como un vehículo para la movilización social de las bases. Tales promotores sugieren a veces que los objetivos de promoción social de sus programas de GAA se consiguen incluso aunque los grupos cesen sus operaciones después de unos pocos ciclos de crédito. En cambio, otros promotores consideran los GAA como parte de un sistema permanente que presta servicios financieros al nivel de aldeas.

Los GAA varían mucho en cuanto a sus métodos y su calidad. Algunos son poco más que acontecimientos que ocurren una sola vez, organizados frecuentemente por funcionarios gubernamentales fuera de horas de trabajo, mientras que otros han sido creados cuidadosamente por alguna ONG como proveedores estables de distintos servicios de desarrollo. En muchos programas, los GAA están organizados en federaciones que proporcionan servicios a cada grupo y crean la capacidad de liderazgo de los miembros del GAA.

Algunos observadores se preguntan si muchos GAA ofrecerán un acceso permanente a las finanzas. En presentaciones de conferencias, quienes proponen el sistema de GAA tienden a centrar su atención en el número de clientes que reciben los servicios, no en la forma de mantener la viabilidad financiera de los sistemas. APMAS, institución especializada en el apoyo a los GAA, ha capacitado a millares de profesionales y analizado más de 300 federaciones de GAA. Sostiene que sólo una minoría de los GAA de toda la India son de "buena calidad" o merecen el grado "A" utilizando la escala de calificación de APMAS. Casi el 40% de los GAA examinados en un distrito del estado de Andhra Pradesh en 2002 tenían contabilidad "gravemente desatendida" o inexistente. No es probable que duren mucho los grupos que carecen de este instrumento básico de prestación de servicios financieros¹³.

¿Cómo puede asegurar un IPAA que los GAA continúen operando durante mucho tiempo? Su programa de GAA debe cumplir dos condiciones: la primera es que el programa debe proporcionar a los grupos un conjunto continuo de servicios de apoyo esenciales; la segunda, que el programa debe recaudar ingresos suficientes para sufragar el costo de la prestación de estos servicios continuos.

Cómo determinar la sostenibilidad

A mediados de 2005, uno de los principales bancos comerciales de la India pidió al CGAP que examinara las operaciones de préstamo de sus GAA y propusiera mejoras. En su respuesta, los investigadores del CGAP trataron de determinar los elementos que son esenciales para el éxito a largo plazo. Nuestra primera medida fue examinar la literatura. Además, estudiamos cuatro programas de GAA de la India que se señalaban como ejemplos principales y tratamos de aprender de sus experiencias.

Un estudio documental de la literatura sobre GAA puso de manifiesto que pocos estudios habían afrontado el problema de la sostenibilidad de los programas de GAA. Los estudios que tratan el desempeño financiero (resumidos en el Cuadro II-1) ofrecen sólo una idea parcial de la cuestión. Algunos estudios se centran en los costos de la ejecución de un programa de GAA, tales como los costos de formación o mantenimiento del grupo, pero no examinan los ingresos. Tales estudios dicen poco sobre si los GAA pueden pagar los costos de formación y mantenimiento del grupo. Otros estudios examinan si los préstamos a los GAA son rentables para los bancos, pero ignoran los costos realizados por las ONG y otras instituciones para la formación y el apoyo de tales grupos. Estos estudios crean una impresión artificialmente optimista de la viabilidad de los programas de GAA.

Sólo los estudios realizados por Nair (2005) y Reddy y Prakash (2003) tratan directamente la cuestión de la sostenibilidad. Dichos estudios analizan superestructuras (federaciones de GAA) diseñadas para prestar servicios de apoyo a los GAA, tales como el desarrollo de capacidad, el seguimiento

13 Véase "The Study of GAA Movement in Visakhapatnam District", que puede consultarse en www.apmas.org.

Cuadro II-1. Estudios sobre costos y sostenibilidad del modelo de vinculación GAA-bancos

Autor	Objetivo del análisis	Actores examinados	Conclusiones
Srinivasan (1999)	Rentabilidad del modelo de GAA para bancos	1 BRR	El costo/GAA/año es US\$18 ^a El margen bruto (ingresos por intereses menos costos) es del (0,07%) al 2,05%
Harper (2002 ^a)	Costos de promoción de GAA en distintos modelos	20 promotores, 34 GAA, 16 bancos	Costo/cada GAA vinculado: ONG promotora (US\$25–US\$424) Banco promotor (US\$25–US\$182) Agente promotor (US\$8–US\$87) Gobierno promotor (US\$4–US\$145) Individuo promotor (US\$69) ^b
Seibel y Harishkumar (2002)	Rentabilidad del modelo de GAA para bancos	1 banco comercial, 1 BRR, 1 banco cooperativo central de distrito	Ingresos/costos medios 101%–165% Rendimiento del activo 1,4%–7,5%
Tankha (2002)	Costos de promoción y sostenibilidad del modelo de GAA	7 programas de GAA	Costo de promoción de GAA durante varios períodos de 15 meses a 7 años, US\$93–US\$517 ^c (no se dan indicadores de sostenibilidad)
Sinha (2003)	Rentabilidad del modelo de GAA para bancos	5 BRR	Préstamos a GAA no rentables Rendimiento de cartera 12,5%–13,0%, pero costos operativos 19,0%
Reddy y Prakash (2003)	Eficiencia y sostenibilidad de federaciones de GAA	26 federaciones de GAA	No rentables todas las federaciones de GAA de 3 niveles: Costos operativos/cartera promedio, 10%–25% Ingresos/costos, 24%–98%

BRR = banco regional rural

^a Cifra convertida de rupias utilizando el tipo de cambio del 31 de diciembre de 1998.

^b Cifra convertida de rupias utilizando el tipo de cambio del 30 de noviembre de 2002.

^c Cifra convertida de rupias utilizando el tipo de cambio del 31 de agosto de 2002.

del desempeño y la ayuda para acceder a créditos de bancos. Pero ninguno de ellos examina si otros actores externos proporcionan servicios a los GAA junto con las federaciones. El análisis de Nair no tiene en cuenta los costos de la creación de una federación de GAA al examinar su sostenibilidad (Christen 2005).

Para seguir siendo viables a largo plazo, los GAA son similares a otros grupos de ahorro y crédito de nivel comunitario en cuanto que requieren suficiente apoyo externo (Christen 2005). Dado que la mayoría de los GAA de la India obtienen préstamos de bancos comerciales, cabe suponer que necesitan

incluso más apoyo que otras formas de finanzas de nivel comunitario que no tienen pasivos externos. Christen (2005) examina los tipos de apoyo que han resultado necesarios para la estabilidad a largo plazo de los modelos de finanzas comunitarias¹⁴. Entre ellos figuran los siguientes:

- Promoción: los grupos necesitan ayuda para formar y mantener su estructura, especialmente para la gestión de las salidas y entradas de miembros.
- Capacitación: hay que capacitar a los miembros de los GAA en las operaciones básicas para que puedan mantener un servicio de

¹⁴ Las asociaciones de ahorro y crédito rotativas (ROSCA por su sigla en inglés) son grupos informales en los que todos los miembros aportan una cuota fija en cada reunión y los miembros reciben a turno toda la cantidad recaudada en cada reunión. Mecanismos extremadamente sencillos como estas asociaciones pueden operar sin apoyo externo continuo, pero pocas veces pueden hacerlo estructuras más complejas.

calidad, especialmente teniendo en cuenta los limitados recursos humanos disponibles en la comunidad. También es preciso capacitar a los clientes para que comprendan los productos que se ofrecen y los procedimientos que deben seguir para acceder a dichos productos y servicios.

- **Productos y normas uniformados:** entidades locales, como los GAA, suelen desempeñarse mejor cuando pueden ofrecer productos estandarizados que han sido desarrollados por una organización de nivel superior que se halla en mejores condiciones para elaborar sistemas auxiliares de información sobre gestión, reglamentos y estrategias de mitigación de riesgos.
- **Administración:** a veces algunas funciones operativas normales, como la contabilidad, la tramitación de transacciones y la prestación de servicios a clientes, deben realizarlas personas que no son miembros.
- **Supervisión/Intervención en las operaciones:** Cuando se producen prácticas de corrupción o poco correctas, incluida la captura por los líderes del GAA, es necesario que haya alguna persona ajena al grupo que intervenga y ayude a corregir los problemas.
- **Liquidez:** los GAA pueden proporcionar servicios mejores si los miembros del grupo disponen de un fondo externo cuando las necesidades de flujo de caja son mayores de lo normal, y para poder depositar en dicho fondo el exceso de efectivo. Se puede utilizar también un fondo externo para invertir el exceso de efectivo en instrumentos líquidos.

No defendemos que todos los servicios de apoyo arriba citados sean esenciales para todos y cada uno de los modelos de finanzas comunitarias, pero una sólida combinación de la mayoría de tales servicios parece importante para la estabilidad a largo plazo. Cuando los programas de servicios financieros

de nivel comunitario fracasan, el problema suele radicar en la insuficiencia de las estructuras de apoyo externo.

Como se ha señalado ya, la viabilidad de los GAA a largo plazo depende de dos condiciones. La primera es que cada GAA debe recibir un conjunto adecuado de servicios de apoyo externos. La segunda, que el programa de GAA que presta tales servicios debe generar ingresos suficientes procedentes de los GAA para sufragar sus costos.

Hemos estudiado cuatro programas acreditados de GAA de la India para determinar si cumplen esta doble condición y para extraer lecciones que puedan ayudar a que los GAA alcancen una viabilidad a largo plazo.

Cuatro promotores de GAA

Los cuatro promotores de GAA que seleccionamos tenían fama de crear programas de GAA sostenibles, según se dedujo de conversaciones con funcionarios gubernamentales, profesionales/consultores de microfinanzas y otras personas. Esos promotores son el Oriental Bank of Commerce (Banco Oriental de Comercio, OBC), con sede en Nueva Delhi; Sarvodaya Nanofinance Ltd. (Sarvodaya), en Tamil Nadu; la Dhan Foundation (Dhan), en Tamil Nadu; y la Microcredit Foundation of India (Fundación de Microcrédito de la India, MFI), en Tamil Nadu¹⁵.

Estas organizaciones no son representativas de todos los promotores de GAA; tres de las cuatro están situadas en uno solo de los 28 estados de la India, Tamil Nadu, en el sur de la India. Tampoco son las más grandes, ni las más rentables, ni las más conocidas en la práctica del sistema de los GAA. No obstante, se eligieron estas organizaciones porque sus programas parecen proporcionar servicios de apoyo adecuados —tal como lo confirma la buena cobranza de préstamos— y porque tuvimos a disposición sus datos y experiencia. Las cuatro incluían programas que, según informes, prestaban

¹⁵ Los datos sobre estas organizaciones presentados en este documento se reunieron por medio de entrevistas y correspondencia con sus dirigentes y/o mediante el examen de fuentes públicas, tales como informes anuales, la publicación Microfinance Information eXchange (MIX) y estudios de casos publicados en *Small Customers, Big Market* por Sukhwinder Singh Arora y Malcolm Harper (ITDG 2005).

Cuadro II-2. Características principales de los programas de GAA estudiados

Características	MFI (al 3/31/06)	SNFL (al 3/31/05)	OBC (al 3/31/03)	Dhan (al 3/31/03)	Promedio no ponderado de 58 promotores de GAA (M-CRIL) ^a
Condición jurídica	Sección 25 (empresa sin fines de lucro)	IFNB	Banco comercial registrado	Fiduciaria	—
Región	Sur (Tamil Nadu)	Sur (Tamil Nadu)	Norte (Uttaranchal)	Sur (Tamil Nadu)	—
Miembros de GAA	517.784	47.282	4.949	164.552	21.057
Activos totales de la organización promotora (millones de US\$)	4,5 ^b	6,9	7.132,8	2,0	0,5
Rendimiento del activo medio del promotor	ND	0,32%	1,0%	ND	-27,6%
Cartera en riesgo de préstamos a GAA	0,33% (90 días)	0,7% (60 días)	0,0% (90 días) ^d	2,94% (30 días) ^e	27,7% (60 días)

^a Calculado a partir de "M-CRIL Microfinance Review 2003 (revisado en feb. 2004)", Micro-Credit Ratings International Ltd., Gurgaon, India. Las cifras de este cuadro no siempre se ajustan a las de cuadros similares del informe original porque algunos de estos cuadros ofrecen cálculos ponderados e incluyen resultados de programas de GAA que no son de la India.

^b Estimación de los autores.

^c Saldo pendiente de todos los préstamos atrasados en más de un determinado número de días, dividido por el saldo total pendiente de toda la cartera de préstamos. Esta estadística refleja el reembolso de préstamos externos, y no los préstamos dentro de cada GAA.

^d Sólo para el programa Rudrapur.

^e Sólo para el programa KVK.

servicios a un gran número de personas pobres y/o ejecutaban programas particularmente eficientes.

La Dhan Foundation tiene varios programas de GAA en Tamil Nadu, pero se estudió para este documento sólo el ejecutado por la federación de GAA Kurinji Vattara Kalanjiam (KVK) en Madurai. El OBC es un banco comercial de la India con 1.148 sucursales¹⁶; su programa de GAA estudiado en este documento funciona en una sucursal, en Rudrapur, en el estado septentrional de Uttaranchal.

En el Cuadro II-2 se comparan los cuatro promotores de GAA con un promedio de 58 promotores de GAA

de la India —incluidas ONG, entidades cooperativas e intermediarios financieros no bancarios (IFNB)— que fueron calificados por M-CRIL, organismo indio de calificación de las instituciones microfinancieras, entre septiembre de 1998 y junio de 2003¹⁷. Según M-CRIL, entre los programas de GAA que calificó figuran algunos de los mayores de la India. Tales programas deseaban obtener una calificación o bien para acceder a fondos externos, o bien para mejorar su propio desempeño. Por ello, es probable que se preocupen más de la sostenibilidad que el promedio de los programas de GAA de la India.

¹⁶ Al 29 de abril de 2006, según el sitio web del OBC (www.obcindia.com/knownus/knownus_ourachivements.html).

¹⁷ Sarvodaya Nanofinance Ltd., uno de los cuatro promotores analizados en este estudio, se incluye también en la muestra de M-CRIL de 58 promotores de GAA.

Prueba de sostenibilidad, parte 1: ¿Se proporcionan servicios de apoyo esenciales?

La primera parte de nuestra prueba de sostenibilidad se aplicó a los cuatro programas de GAA estudiados examinando si se proporciona un conjunto adecuado de servicios de apoyo. En cada uno de los cuatro programas, de la prestación de servicios de apoyo se encarga más de un actor, entre los que figuran los siguientes:

- Una *organización de apoyo*, como una ONG, empresa sin fines de lucro o un IFNB, que normalmente es la promotora del GAA y supervisa el funcionamiento general del programa (se utiliza en los programas de la MFI, Dhan y Sarvodaya).
- Una *federación de GAA*, o colectivo de GAA, normalmente con su propia gestión y balance general, que forma, capacita y presta otros tipos de apoyo a cada GAA o a pequeños grupos de GAA, como asociaciones locales (se utiliza en Dhan y Sarvodaya).
- Un *agente o facilitador individual* contratado por la organización de apoyo, el promotor del GAA o el mismo GAA para ocuparse de la contabilidad, las transacciones de tesorería y otros servicios de apoyo, con remuneración o sin ella (se utiliza en el OBC).
- Uno o más miembros del *personal bancario*, como gerentes de sucursal y oficiales de crédito, que gestionan los negocios locales del GAA; estas personas suelen seguir políticas elaboradas por una autoridad superior del banco, como una unidad de proyectos de microfinanzas, a la que rinden también cuentas (se utiliza en todos los programas).

Sobre la base de breves visitas de campo, las entrevistas con los promotores de GAA y los resultados financieros de sus programas, se puede decir que cada programa está prestando todos los

servicios de apoyo arriba indicados en una medida aceptable. Con esto no se quiere sugerir que no puedan mejorarse dichos programas, sino más bien que el nivel de los servicios de apoyo que ofrecen es suficiente para mantener en buena salud a la mayoría de sus GAA. En el Anexo II-2 se dan detalles sobre los servicios de apoyo ofrecidos en cada programa. A continuación se describen la estructura orgánica y la cobertura de costos.

En el programa de la MFI, esta institución actúa como organización de apoyo cuyo personal forma, apoya y controla todos los GAA. El banco ICICI, que es el mayor banco privado de la India, es el único que otorga préstamos a los GAA y tramita también los depósitos y retiros en efectivo para los GAA en sus sucursales. Los costos de estos y otros servicios de apoyo son sufragados por los GAA miembros, los cuales pagan un 18% al año sobre los préstamos del banco ICICI¹⁸.

La MFI obtiene un tercio del interés, o el 6%, como "comisión de servicio" y el banco ICICI se queda con el 12% restante.

Sarvodaya Nanofinance Ltd. es una institución financiera no bancaria autorizada que actúa como organización de apoyo. Establece políticas y productos para todo el sistema, obtiene de los bancos préstamos a tasas comerciales y re presta a unas 50 federaciones de GAA, las cuales re prestan después a los GAA. Los ejecutivos de Sarvodaya que trabajan sobre el terreno apoyan y controlan estas federaciones de GAA y los oficiales de campo de las federaciones se encargan de la formación, seguimiento y transacciones en efectivo de todos los grupos. Saravodaya y las federaciones de GAA cobran sus costos por medio de márgenes de interés. Saravodaya toma préstamos de bancos comerciales a tasas del 7,5% al 8% al año y presta a las federaciones al 12%, quedándose con un margen del 4% al 4,5%. Las federaciones re prestan a los GAA a un 22% aproximadamente, quedándose con un margen del 10%.

¹⁸ Todas las tasas de interés que figuran en la Parte II de este Estudio Especial se indican como tasas efectivas (saldo declinante).

En el programa del OBC, la única función de la sucursal del banco en Rudrapur es prestar servicios a los GAA. Los dos gerentes de sucursal supervisan alrededor de 1.000 GAA de cinco miembros y desempeñan la mayor parte de las funciones de apoyo. El OBC cobra a los GAA el 11% al año sobre los préstamos para cubrir los costos de los fondos, los servicios de apoyo y los gastos generales de la sede. Los servicios relacionados con las transacciones cotidianas y la contabilidad los proporcionan directamente a los grupos unos "facilitadores" a título personal, que identifica el personal de la sucursal. Cada facilitador es contratado por unos 200 GAA y se le paga por su apoyo el 1% de los préstamos vigentes de cada grupo.

En el programa de la Dhan, la ONG Dhan Foundation es la organización de apoyo que forma las federaciones de GAA para que ejecuten los programas de GAA. En este caso, formó la federación KVK en 1997. La federación presta servicios a 350 GAA en dos niveles: 16 asociaciones locales o agrupaciones de 10 a 15 GAA cada una y la federación a nivel de subdistrito de todas las asociaciones locales. Estas asociaciones se encargan de la capacitación y el seguimiento de los GAA y los ayudan a realizar transacciones bancarias. La federación de nivel de subdistrito de la KVK toma préstamos de los bancos, los re presta a los GAA y a las asociaciones locales y se encarga de la capacitación y seguimiento de las asociaciones. El personal de la federación en ambos niveles estima sus costos al comienzo de cada año y recauda su cuantía de los GAA en proporción a sus préstamos vigentes. Al final del año, se devuelve a los GAA el saldo que quede de las contribuciones.

Los bancos participantes en el programa de la Dhan prestan a la federación KVK; prestan también directamente a los GAA y tramitan sus transacciones en efectivo en las sucursales. Cobran sus costos por medio de las tasas de interés que cobran por los préstamos a los GAA y las federaciones de GAA (normalmente el 11% al 12% al año).

Prueba de sostenibilidad, parte 2: ¿El programa de GAA puede cubrir los costos del apoyo externo que facilita?

Después de asegurarnos de que los programas de GAA de nuestro estudio ofrecen servicios de apoyo adecuados, examinamos si los costos totales de la prestación de los servicios de apoyo se pagan con los ingresos operativos obtenidos de los GAA. Se aplicó a cada programa un proceso en tres etapas.

No investigamos si los ingresos internos de los GAA exceden de los costos internos, en parte porque no tuvimos acceso a resultados internos de los grupos. En cambio, las conclusiones de la Parte I de este Estudio Especial han mostrado que, en general, el desempeño financiero de los grupos es positivo. Asimismo, en un estudio citado más arriba, Srinivasan determinó que los costos administrativos de los GAA, tales como los de material de oficina y viajes, ascendían aproximadamente a US\$17 por GAA al año. Supusimos que incluso los GAA que ahorran sólo unos pocos dólares cada mes¹⁹ serían capaces de cubrir estos gastos anuales con los ahorros o los intereses devengados de los ahorros.

Etapa 1. Origen de los ingresos obtenidos y los costos de los servicios de apoyo

Los actores externos obtienen de los GAA dos tipos de ingresos operativos: comisiones e intereses de préstamos. Se incluyen en este análisis ambos grupos de ingresos operativos. Los ingresos pueden pagarlos directamente los GAA, por medio de comisiones al facilitador o de intereses al prestamista, o indirectamente, pagando intereses a una federación de GAA, la cual a su vez paga intereses a un banco local. De todas formas, es el GAA el que paga en su origen los ingresos obtenidos por el banco.

Los actores externos obtienen también ingresos no operacionales del apoyo a los GAA. Por ejemplo, una organización de apoyo que recauda comisiones

¹⁹ Los grupos organizados por bancos que visitamos ahorran normalmente más, alrededor de US\$20 al mes por grupo.

de los GAA puede depositar la suma en un banco y devengar intereses. Este tipo de ingresos no operacionales no es previsible y no se tiene en cuenta en este análisis.

La cuantificación de los costos resulta menos fácil. El método más exacto es medir el costo preciso de la prestación de cada servicio de apoyo por cada actor, separando el costo de cualquier otra actividad no relacionada con los servicios a los GAA. Como no resulta práctico hacer esto, se hicieron en su lugar varias hipótesis y estimaciones sencillas.

En primer lugar, en algunos casos, se supuso que todos los costos operativos de un actor se relacionaban con la prestación de servicios de apoyo a los GAA. Por ejemplo, en el programa de GAA de la MFI, esta institución desempeña la función de organización de apoyo cuya finalidad principal es encargarse de la administración, supervisión, liquidez y otras funciones de los GAA. Pero la MFI presta también servicios no financieros, como capacitar a los miembros de GAA en cuestiones de salud y ambientales. Para ser prudentes, se han tenido en cuenta en este análisis todos los costos operativos de la MFI, incluso aunque algunos gastos se realizaran probablemente para prestar servicios no financieros.

En segundo lugar, se hicieron hipótesis sobre el costo para los bancos de los fondos y de la tramitación de las transacciones de los GAA en las sucursales. Como sustitutivo del costo de los fondos, en los casos en que no se dispuso de costos reales, se utilizó la tasa del Reserve Bank of India para los acuerdos de recompra inversa. Para tramitar los préstamos a GAA y las transacciones de los grupos en las sucursales, se supuso un costo para los bancos del 3% de los préstamos vigentes. Se redujo esta cifra al 1% de los préstamos vigentes en el caso del programa Sarvodaya, porque el banco no tramita las transacciones de los grupos. Estas hipótesis sobre los costos operativos son conservadoras (es decir, probablemente se calculan en su extremo superior), y se basan en conversaciones con oficiales de los bancos y en el estudio de Seibel y Harishkumar de 2002. Este estudio determinó que un banco comercial, un banco

rural regional y banco cooperativo central de distrito incurrían solamente en un pequeño costo marginal para la tramitación de las transacciones de los GAA, debido a la capacidad infrautilizada de la sucursal y a que las transacciones están basadas en los grupos²⁰.

En tercer lugar, se excluyeron algunos costos que se consideraron relativamente insignificantes. En la mayoría de los casos, no se tuvo en cuenta el costo prorrateado de los gastos generales de la oficina central del banco, porque los préstamos de los GAA son solamente una pequeña parte de las operaciones de las sucursales del banco en zonas rurales y los gastos generales de la oficina central se distribuyen entre un gran número de sucursales.

Etapas 2. Ajuste de ingresos y gastos

Una vez determinados los ingresos y costos, se hicieron tres ajustes importantes para obtener una imagen completa de la sostenibilidad de cada programa de GAA.

En primer lugar, se uniformó el aprovisionamiento para préstamos incobrables en el 2% del promedio de la cartera vigente en cada caso. La razón de ello es que cada programa de GAA tiene una política diferente sobre la cuantía de la provisión para préstamos incobrables y queríamos ser capaces de compararlos sin dar a ninguno de ellos una ventaja injustificada.

En segundo lugar, se amortizaron los costos de formación de los GAA y federaciones de GAA a lo largo de cinco años, cuando esta actividad no se incluía en los costos corrientes de un programa de GAA. Por ejemplo, la Dhan Foundation incurrió en un costo de US\$200 por grupo para la formación de sus GAA, sus asociaciones de nivel local (CLA) y la federación KVK durante tres años, a partir de 1997. Contabilizamos el costo amortizado (un quinto del total) cuando analizamos el desempeño del programa en 2003. Por otra parte, la mayoría de los GAA y federaciones gestionados por Sarvodaya Nanofinance Ltd. se crearon antes de 2000 en virtud de un programa anterior de GAA, y estos costos se

²⁰ En la mayoría de los casos, los costos marginales eran mínimos porque había exceso de capacidad en la sucursal y no se necesitaba personal adicional. El estudio determinó también que las actividades de préstamo de los GAA proporcionaban rendimientos del activo del 4,6% al 11,8%, frente a rendimientos del 1,7% al 2,3%, en el conjunto de los bancos.

habrían amortizado totalmente para 2005, año en el que analizamos la organización.

En tercer lugar, nos aseguramos de que, para cada programa de GAA, no se incluyeran en los ingresos operativos los fondos subsidiados recibidos de organismos donantes internacionales y locales. Al contabilizar por separado estos subsidios, podemos llegar a comprender la sostenibilidad inherente del sistema: la comparación de sus ingresos generados internamente con sus costos operativos totales. Se obtiene así una imagen mejor de la capacidad de expansión que tendrá el programa después de que deje de disponer de subsidios.

Un ajuste que *no* hicimos es el de elevar al nivel comercial la tasa de interés que los bancos cobran a los GAA. Quienes critican el método de los GAA sostienen que las tasas del 8% al 12% al año sobre los préstamos concedidos a los GAA son inferiores a las del mercado y que el costo verdadero para los bancos de la concesión y servicio de estos préstamos es mucho mayor. Aducen que se presenta una imagen más auténtica de la sostenibilidad de los GAA si se tratan los préstamos bancarios como si tuvieran que pagar tasas de interés de mercado. No hicimos este ajuste porque presupondría la respuesta conclusiva a la pregunta principal de nuestra investigación: ¿cómo prestan los servicios a los GAA los actores externos (incluidos los bancos) en los cuatro programas de GAA y cómo cubren sus costos?

Etapas 3. Estimación de la cartera de préstamos y el total de activos

Por último, estimamos el valor total de los préstamos externos a los GAA y los activos totales gestionados en cada programa de GAA, para que nos ayudaran a comprender en qué medida el programa de GAA opera con eficiencia: cuanto mayores son la cartera de préstamos y los activos en comparación con el costo de la prestación de servicios de apoyo, más eficiente es el programa.

Los préstamos externos a los GAA consisten principalmente en préstamos de bancos comerciales,

federaciones de GAA y organizaciones de apoyo. En el programa de la Dhan, por ejemplo, los préstamos externos totales a los GAA incluyen préstamos de la federación KVK y del banco Canara.

Los activos totales gestionados por un programa de GAA consisten en préstamos externos, los depósitos totales de los GAA mantenidos en cuentas bancarias y todos los activos que los actores externos utilizan para prestar servicios de apoyo a sus GAA. Por ejemplo, el activo total estimado del programa de GAA de Sarvodaya incluye los préstamos externos a los GAA concedidos por la organización de apoyo Sarvodaya, los ahorros acumulados por los GAA en sus propias cuentas y todos los activos de propiedad de la organización de apoyo y las 50 federaciones de GAA que apoyan a los GAA. Incluyen equipo de oficina, capital de trabajo y otros activos fijos y líquidos. En los casos en que un actor externo utiliza estos activos fijos y líquidos para algo más que la mera prestación de servicios a los GAA, hicimos estimaciones muy aproximativas de las asignaciones.

Los datos que se obtuvieron de este proceso en tres etapas se utilizaron para construir un cuadro sencillo en el que se enumeran los ingresos, gastos y activos de cada programa. El Cuadro II-3 es una muestra de ello para el programa de la Dhan.

El Cuadro II-3 indica que el programa de la KVK de la Dhan registra un déficit en la prestación de servicios de apoyo a los GAA y podría perder al cabo del tiempo su capacidad para prestarlos si no se hacen ajustes. Los actores externos que intervienen en el programa gastan en total unos US\$114.000 para apoyar a los GAA, pero recaudan de ellos, directa o indirectamente, sólo US\$105.000. Para corregir este problema, la Dhan Foundation o la federación KVK debe reducir el costo para el programa de la prestación de servicios o incrementar las tasas de interés o las comisiones cobradas a los GAA.

Los resultados operacionales y financieros básicos correspondientes a cada uno de los cuatro programas se resumen en el Cuadro II-4. (Para los cuadros detallados véase el Anexo II-B).

Cuadro II-3. Programa de GAA de KVK de Dhan: Estimación de los ingresos, costos y activos ajustados (en US\$)

Tipo de actor	Dhan Foundation	Federación KVK	—	Banco Canara	TOTAL
	Organización de apoyo	Federación de GAA	Individuos	Banco	Todos los actores
Ingresos por intereses	0	41.800	—	60.811	102.611
Ingresos por comisiones	0	2.800	—	0	2.800
INGRESOS TOTALES	0	44.600	—	60.811	105.411
Costos de personal	0	8.600	—	0	8.600
Gastos administrativos	0	6.900	—	15.864	22.764
Costos de capacitación	0	2.700	—	0	2.700
Costos de promoción de GAA (amortizados)	0	0	—	0	0
Costos de promoción de la federación de GAA (amortizados)	13.920	0	—	0	13.920
Costos operativos totales	13.920	18.200	—	15.864	47.984
Costo estimado de los fondos	0	26.400	—	37.016	63.416
Provisiones ajustadas para préstamos incobrables	0	4.880	—	5.696	10.576
COSTOS TOTALES	13.920	49.480	—	58.576	121.976
Subsidios iniciales (amortizados)	13.920	0	—	0	13.920
Subsidios continuos	0	0	—	0	0
MARGEN (ingresos – gastos)	(13.920)	(4.880)	—	2.235	(16.565)
Promedio estimado de préstamos externos a los GAA	0	244.000	—	284.793	528.793
Promedio de depósitos de los GAA	0	0	—	227.471 ^a	227.471
Promedio estimado de activos utilizados para el programa de GAA	0	77.872	—	0	77.872
EST. DE LOS ACTIVOS TOTALES GESTIONADOS	0	321.872	—	512.264	834.136

^a Estos depósitos son pasivos en los libros de los bancos, pero son activo financiero de los GAA.

Evaluación del desempeño financiero del programa de GAA

Los datos del Cuadro II-4 pueden utilizarse para calcular indicadores sencillos que ayuden a explicar varios aspectos del desempeño financiero de los programas de GAA. La pregunta más importante de este estudio es si tales programas son sostenibles:

- ¿Los programas de GAA cubren los costos de la prestación de servicios de apoyo? Indicador: ingresos/costos.
- ¿Cuál es el costo del apoyo a un prestatario? Indicador: costo total/prestatarios de GAA.
- ¿En qué medida es productivo el personal colectivo de estos programas de GAA? Indicador: prestatarios de GAA/miembros del personal.
- ¿Qué cuantía tienen los préstamos externos concedidos a los prestatarios? Indicador: promedio de préstamos externos en el período/prestatarios de GAA.
- ¿Qué tasa de interés efectiva pagan los prestatarios por los préstamos externos? Indicador: ingresos/promedio de préstamos externos en el período.
- ¿Cuál es el costo administrativo para mantener vigente una determinada cantidad de préstamos? Indicador: costo operativo/promedio de préstamos externos en el período.

Cuadro II-4. Cuatro programas de GAA: Estimación de los resultados financieros básicos ajustados (en US\$)

	MFI	Sarvodaya	OBC (Rudrapur)	Dhan (Federación KVK)	Media (no ponderada)
Operaciones					
Miembros de GAA	517.784	47.282	4.949	6.264	144.070
Prestatarios de GAA	304.380	67.061	4.848	5.356	95.411
Personal de actores externos que apoya a los GAA	1.846	613	10	35	626
Ingresos					
Ingresos operativos obtenidos por actores externos	7.315.521	1.718.635	85.775	105.411	2.306.336
Gastos					
Gastos operativos estimados realizados por actores externos (ajustados)	2.701.918	742.701	20.525	47.984	878.282
Gastos totales estimados realizados por actores externos (ajustados)	5.562.373	1.818.753	82.175	121.975	1.896.319
Margen (ingresos – gastos)	1.753.148	(100.118)	3.600	(16.564)	410.017
Préstamos y activos					
Promedio de préstamos externos a los GAA	40.863.636	4.306.169	602.500	528.793	11.575.275
Promedio estimado del activo total gestionado	45.358.636	9.500.218	987.291	834.136	14.170.070

Los indicadores calculados en el Cuadro II-5 son sustitutos sencillos de los indicadores estándar de la industria que utilizan la mayoría de los analistas para evaluar una única institución microfinanciera. No se dispone de los datos exactos necesarios para los últimos indicadores debido a que los programas de GAA analizados incluyen varios actores externos.

Los indicadores muestran que, en promedio, los cuatro programas de GAA cubren la totalidad (104%) de los costos de la prestación de servicios de apoyo a los GAA. Dos de los programas cubren todos sus costos. Los otros dos deben encontrar los medios de incrementar sus ingresos procedentes de los GAA o llegar a ser más eficientes. En promedio, los cuatro programas gastan US\$8 por miembro del GAA para proporcionar servicios de apoyo.

El programa más eficiente del grupo estudiado es el del OBC, en Rudrapur, que utiliza un pequeño número de miembros del personal de las sucursales bancarias y facilitadores externos para gestionar todas las operaciones de los GAA. Es de señalar que casi 500 prestatarios de GAA reciben servicios por cada miembro del personal (tres oficiales de sucursal y siete facilitadores a título individual). Con todo, el bajo saldo vigente por prestatario del programa y su ubicación en una región montañosa rural indican

que, de los programas estudiados, es el que presta servicios a los clientes más pobres.

Cuánto pagan los GAA por el crédito? El rendimiento medio de los cuatro programas es del 18,6%. En otras palabras, los GAA pagan un interés del 19% aproximadamente por el crédito y el conjunto completo de servicios de apoyo.

El último indicador del cuadro muestra el costo administrativo para los GAA del mantenimiento de cada dólar de préstamos vigentes. No incluye el costo de los fondos ni provisiones para préstamos incobrables. Este costo administrativo viene a resultar inferior al 10%. Se trata de una cifra aproximadamente igual a la tasa total de interés que muchos bancos cobran por los préstamos a los GAA. Cuando un banco es el único actor externo que apoya a los GAA, es difícil ver cómo el banco puede cubrir todos sus costos cobrando esa tasa, pero, aun así, espera alcanzar la viabilidad del grupo a largo plazo.

En el Cuadro II-6 se compara el desempeño de los cuatro programas de GAA con el de otros grupos de proveedores de microfinanzas. Todos estos grupos de comparación están integrados por proveedores independientes que consisten en una única institución. No es totalmente exacto comparar los indicadores del

Cuadro II-5. Principales resultados financieros de los programas de GAA

	MFI	Sarvodaya	OBC (Rudrapur)	Dhan (Federación KVK)	Media (no ponderada)
Cartera en riesgo de préstamos a GAA	0,33%	0,7%	0,0%	2,94%	—
Ingresos/gastos	(>90 días) 131,5%	(>30 días) 94,5%	(>90 días) 104,4%	(>30 días) 86,4%	104,2%
Costos operativos estimados/prestatario al año	\$8,9	\$11,1	\$4,2	\$9,0	\$8,3
Prestatarios por miembro del personal	165	109	485	153	228
Promedio del saldo de préstamos externos vigentes por prestatario	\$134,3	\$64,2	\$124,3	\$98,7	\$105,4
Ingresos/promedio de préstamos externos a GAA	17,9%	22,2% ^a	14,2%	19,9%	18,6%
Costos operativos estimados/promedio de préstamos externos a GAA	6,6%	17,2%	3,4%	9,1%	9,1%

^a Se trata de ingresos por intereses obtenidos por las federaciones de los préstamos a los GAA. Las federaciones pagan a su vez intereses por los préstamos a la organización de apoyo Sarvodaya. Estos ingresos no se incluyen aquí.

desempeño de una única institución con indicadores sustitutivos que consolidan el desempeño de actores múltiples. Aun así, pensamos que la comparación arroja una luz significativa.

El primer grupo de comparación es el de 58 programas de GAA de la India calificados por M-CRIL entre septiembre de 1998 y junio de 2003, que figuran en el Cuadro II-2. El segundo conjunto de comparación es el grupo de nueve instituciones microfinancieras del tipo Grameen que fueron calificadas también por M-CRIL durante ese período. El tercer grupo de comparación es un grupo de 37 instituciones microfinancieras principales de la India, de varios tipos, que habían proporcionado voluntariamente información financiera no ajustada a Microfinance Information eXchange (MIX) hasta septiembre de 2005²¹. Las instituciones microfinancieras que informan a MIX son generalmente programas orientados más comercialmente, por lo que denominamos aquí a la muestra de 37 instituciones microfinancieras "principales IMF indias". El último conjunto de comparación se basa en datos ajustados sobre el grupo de 302 instituciones microfinancieras de todo el mundo que voluntariamente facilitaron a MIX datos con carácter confidencial sobre el ejercicio económico

de 2004; cinco sextos de estas instituciones apoyaron la información sobre su desempeño con auditorías, calificaciones o evaluaciones externas.

En general, los cuatro programas de GAA de nuestro estudio son mucho mejores que los puntos de referencia. En particular, su desempeño parece ser superior al de las 58 instituciones microfinancieras independientes que promueven GAA, analizadas por M-CRIL.

La medida más clara del éxito o fracaso de un programa de microfinanzas es la capacidad de recuperar el dinero prestado. Según esta norma, las 58 promotoras de GAA calificadas por M-CRIL no son exitosas, teniendo en cuenta el promedio de su cartera en riesgo (>60 días) del 19,3%. En otras palabras, casi un quinto de los préstamos vigentes concedidos por bancos y otros prestamistas a los GAA sufren atrasos de dos meses o más y, por lo tanto, se hallan en notable riesgo de impago. La experiencia de otros modelos de microfinanzas indica que, cuando la cartera en riesgo, medida en un período de reembolso, sobrepasa el 10%, normalmente llega a ser insostenible, es decir, debe reducirse rápidamente o no se puede controlar²².

²¹ Algunas, pero no todas, apoyaban su información financiera con auditorías, calificaciones o evaluaciones externas.

²² Es importante señalar que las cifras de la cartera en riesgo indicadas aquí se refieren a los préstamos externos a los GAA. Resulta a veces que los GAA pueden mantener una elevada cartera en riesgo de préstamos internos concedidos por los grupos a sus miembros y, a la vez, recaudan en último término un porcentaje muy elevado de estos préstamos (véase el Cuadro II-6). Pero esto no significa que una elevada cartera en riesgo de préstamos externos a los GAA sea sostenible.

Cuadro II-6. Puntos de referencia principales

	58 instituciones microfinancieras promotoras de GAA en la India	9 instituciones microfinancieras del tipo Grameen de la India	37 instituciones microfinancieras principales de la India	302 instituciones microfinancieras (mundiales)	4 programas de GAA (indicadores sustitutivos)
Fuente de datos	M-CRIL (2003) ^a	M-CRIL (2003)	MixMarket ^b	MixMarket/ MicroBanking Bulletin ^c	Este estudio
Promedio de prestatarios (no ponderado)	5.912 19,3% (>60 días, préstamos a GAA)	27.847 4,2% (>60 días)	44.031 4,4% (>30 días)	62.246 3,9% (>30 días)	95.411 <3,0% (>30 ó 90 días, préstamos a GAA)
Autosuficiencia operacional (ingresos/gastos)	48%	85%	98,5%	123,6%	104,2%
Promedio de saldo de préstamos vigentes por prestatario (en % del INB p.c.).	US\$37 (6,0%)	US\$54 (8,7%)	US\$134 (21,6%)	US\$814 (62,3%)	US\$105 (17,0%)
Costos operativos por prestatario al año (en % del INB p.c.).	US\$24 (3,8%)	US\$18 (2,9%)	US\$14 (2,3%)	US\$153 (ND)	US\$8 (1,3%)
Costos operativos/promedio de cartera de préstamos	63,8%	33,4%	15,5%	28,9%	9,1%
Prestatarios por miembro del personal	118	142	439	140	228
Rendimiento sobre la cartera de préstamos bruta	12,6%	28,8%	20,7% ^d	38,1%	18,6%

^a Cálculos basados en M-CRIL (2004). Las cifras de este cuadro no siempre se ajustan a las de cuadros similares del informe original, debido a que algunos de estos cuadros muestran cálculos ponderados e incluyen resultados de programas de GAA que no son de la India.

^b MIX Market y Banco Mundial (2005).

^c MIX (2006).

^d Ratio de ingresos financieros (ingresos financieros en porcentaje del activo total). No se dispuso del rendimiento sobre la cartera bruta.

Este resultado nos induce a sospechar que, por término medio, estos 58 promotores de GAA no tienen un desempeño suficiente para apoyar los servicios necesarios para garantizar la estabilidad del grupo y el reembolso de los préstamos. En cambio, los programas de GAA estudiados aquí y los demás términos de comparación consiguen mejores resultados en la recaudación. Su cartera en riesgo varía del 0,0% al 2,94% (>30 días), frente al 4,4% (>30 días) en las principales instituciones microfinancieras indias.

Los datos de los cuatro programas principales de GAA estudiados indican que el sistema de GAA, cuando incluye las funciones de apoyo necesarias que favorecen la sostenibilidad a largo plazo, puede ser mejor que otros modelos de prestación de servicios financieros, pese a los escasos resultados que hayan podido alcanzar otros muchos programas de GAA de la India, representados por la muestra de M-CRIL. Aunque tres de los cuatro programas no llegan todavía a cubrir todos sus costos, demuestran un potencial para hacerlo con

ajustes relativamente menores de los costos e ingresos. Además, sirven realmente a personas que son pobres o más pobres que los clientes de las instituciones microfinancieras de la India, si se mide por el promedio de préstamos vigentes.

Los cuatro programas de GAA estudiados se desempeñan también mejor que los puntos de comparación internacionales. Lo mismo que la mayoría de los programas de microfinanzas de Asia meridional, hacen préstamos que representan un porcentaje mucho menor del ingreso medio que en otras regiones. Los bajos costos de la fuerza de trabajo y la elevada densidad de población en Asia meridional hacen que la concesión de préstamos pequeños sea algo menos costosa.

Repercusiones estratégicas para los proponentes del sistema de GAA

Los 2,2 millones de GAA que existen actualmente constituyen un mercado grande y creciente para los bancos de la India. Los resultados de este estudio muestran que los programas de GAA bien ejecutados se desempeñan mejor que otros métodos posibles en lo que respecta al alcance y la eficiencia operativa. Por consiguiente, conviene ampliar estos tipos de programas. Sin embargo, hay un gran número de programas de GAA que no se ejecutan bien y es preciso mejorarlos añadiendo servicios de apoyo esenciales.

Sin embargo, los bancos cobran a los GAA demasiado poco para poder cubrir a largo plazo los costos del apoyo. Los bancos no suelen tener en cuenta los costos irrecuperables de las ONG que han organizado y/o mantienen los grupos a los que presta el banco. Si los bancos tuvieran que proporcionar todos los servicios de apoyo necesarios para proteger la calidad de sus préstamos a los GAA, o pagar a las ONG u otros actores por realizar esta

función, tendrían que cobrar a los GAA mayores tasas de interés o comisiones.

La experiencia internacional en materia de intermediarios financieros de nivel básico ha demostrado una y otra vez que, si las funciones de apoyo externo no se realizan de forma sostenible y se pagan con los ingresos generados dentro del mismo sistema, las unidades de nivel comunitario se degradarán al cabo del tiempo y terminarán por desintegrarse. La historia de las cooperativas de ahorro y crédito, las asociaciones de servicios financieros, los bancos comunitarios y otras instituciones similares ha demostrado que la reputación y, en último término, el éxito de un sistema dependen de la fortaleza del apoyo proporcionado centralmente. En unos pocos casos, este apoyo se ha construido a lo largo de un período de varios decenios, permitiendo a las redes comunitarias de intermediarios financieros basados en los miembros llegar a ser competitivas en la era moderna (Christen 2005). En la mayoría de los casos, no ha ocurrido esto.

En los pocos casos en que los sistemas financieros de base comunitaria han tenido éxito, la infraestructura de apoyo se construyó normalmente durante una segunda fase, después de que se crearan las unidades de nivel básico. En la India, por lo tanto, es posible que no sea demasiado tarde, incluso aunque actualmente los bancos comerciales y otros promotores no experimenten siempre la necesidad de sufragar el costo total del apoyo a largo plazo para mantener su cartera de GAA.

Para asegurarse de que se presta realmente dicho apoyo, en muchos casos, será necesario incrementar, normalmente en medida modesta, los intereses o comisiones cobrados a los GAA. Pero el financiamiento sostenible de este apoyo redonda mucho más en beneficio de los miembros y es esencial para la permanencia del sistema de GAA.

ANEXO de la Parte I

Datos detallados sobre 150 grupos de autoayuda de la India

Cuadro IA-1. Ubicación de los GAA como indicación del alcance, por institución promotora (millas)

Distancia media del GAA	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Banco	19,8	5,0	8,6	2,7	3,5	7,9
Centro de salud	9,4	1,6	4,8	2,7	5,8	4,9
Carretera asfaltada/principal	3,3	1,7	10,6	2,4	8,2	5,2

Cuadro IA-2. Ubicación de los GAA: Tipo de asentamiento, por institución promotora (porcentaje)

Asentamiento	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Pocas casas dispersas	0,0	0,0	6,7	0,0	3,3	2,0
Aldea pequeña	60,0	6,7	66,7	43,3	73,3	50,0
Aldea grande	40,0	66,7	26,7	56,7	23,3	42,7
Ciudad	0,0	26,7	0,0	0,0	0,0	5,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Cuadro IA-3. Miembros de GAA pertenecientes a tribus y castas reconocidas, por institución promotora (porcentaje)

Categoría de casta	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Tribus reconocidas	0,9	0,0	84,6	25,9	19,3	26,1
Castas reconocidas	21,0	58,4	12,0	9,3	48,7	29,9
<i>Subtotal: tribus y castas reconocidas</i>	21,9	58,4	96,6	35,2	68,0	56,0
Minorías	1,6	11,6	0,0	2,7	7,4	4,7
Castas atrasadas ^b	74,8	22,4	3,4	23,8	18,3	28,5
Otras castas	1,6	7,7	0,0	38,3	6,4	10,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

^a Las castas y tribus reconocidas son comunidades a las que se les asigna una condición jurídica especial en la Constitución de la India. Tales comunidades fueron consideradas "castas excluidas" y quedaron fuera del sistema de cuatro castas que fue la superestructura social de la sociedad hindú en el subcontinente indio durante miles de años. Estas castas y tribus fueron relegadas a los trabajos de categoría ínfima, sin ninguna posibilidad de ascenso, y degeneraron en las comunidades económica y socialmente más atrasadas de la región.

^b "Castas atrasadas" son las últimas de las cuatro castas principales de la jerarquía social hindú. Aunque su condición jurídica es superior a la de las tribus y castas reconocidas, están económicamente atrasadas y tienen malas condiciones de vida.

Cuadro IA-4. Tierras de los miembros de los GAA, por institución promotora (porcentaje)

Tierras	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Sin tierras (ninguna tierra familiar)	11,0	44,2	0,8	21,9	8,5	17,3
Marginales: no poseen tierras agrícolas	47,6	39,1	84,8	38,7	88,1	59,7
<i>Subtotal: sin tierras y marginales</i>	58,5	83,3	85,6	60,6	96,6	76,9
Pequeñas haciendas	35,2	16,2	12,0	18,5	3,4	17,1
Grandes haciendas	6,3	0,5	2,4	20,8	0,0	6,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Cuadro IA-5. Fuente principal de ingresos de los miembros del GAA, por institución promotora (porcentaje)

Fuente	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Trabajo en tierras propias	42	26	80	28	39	43
Peonaje agrícola	40	34	14	16	55	32
<i>Subtotal: dependiente de la agricultura</i>	82	60	94	44	94	75
Trabajo asalariado no agrícola	10	22	2	44	1	16
Microempresa	5	17	3	11	2	8
Otros	2	1	1	1	3	2
Total	100	100	100	100	100	100

Cuadro IA-6. Nivel de educación de los miembros del GAA, por institución promotora (porcentaje)

Nivel	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Analfabeto	17	43	61	14	74	42
Sabe firmar	71	46	25	0	19	32
Alfabetizado:						
Leer y escribir	4	1	7	33	0	9
Escuela primaria	4	10	1	23	2	8
Escuela secundaria	3	1	5	9	4	4
Bachillerato (superado el nivel 10) y superior	1	0	1	22	1	5
<i>Subtotal: alfabetizados</i>	12	12	14	87	7	26
Total	100	100	100	100	100	100

Cuadro IA-7. Detalles de organización de los GAA (categorías usadas para calificar los GAA)

Número de registros	Detalles
Marginal	Existen y se mantienen unos pocos registros básicos.
Inferior a la media	Existen todos los registros básicos, pero se mantienen sólo unos pocos. La calidad del libro de actas es mala, ya que contiene sólo detalles de la fecha de la reunión, número de miembros, transacciones financieras y firmas.
Promedio	Existen y se mantienen todos los registros básicos, pero no están actualizados. La calidad del libro de actas es media, con detalles de la fecha de la reunión, número de miembros, transacciones financieras y debates relacionados con sanciones, seguimiento e impago de préstamos, junto con las firmas.
Superior a la media	Existen, se mantienen y se actualizan todos los registros básicos, pero no se actualizan periódicamente cada mes. La calidad del libro de actas es media, con detalles de la fecha de la reunión, número de miembros, transacciones financieras, debates relacionados con sanciones, seguimiento e impago de préstamos, funcionamiento de la federación (si la hay) y aspectos sociales, junto con las firmas.
Completo y actualizado	Existen todos los registros básicos que se mantienen y actualizan, pero contienen errores y no concuerdan con los estados financieros.
Prácticamente sin errores	Existen todos los registros básicos que se mantienen y actualizan y prácticamente no contienen errores.

Cuadro IA-8. Detalles de organización de los GAA, por institución promotora (porcentaje)

Detalles	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Reuniones de GAA celebradas por la mañana	0	57	70	10	30	33
Registros mantenidos por contable asalariado	97	100	80	10	0	57
La familia del miembro efectúa a veces el pago	10	60	33	13	0	23

Cuadro IA-9. Criterios de calificación aplicados por el personal de campo a los GAA

Calificación de la cohesión del grupo		Criterios
Excepcional		Todos los miembros tienen antecedentes similares; el GAA adopta las decisiones por consenso; todos los miembros asisten periódicamente a las reuniones y participan en los debates y las decisiones.
Superior a la media		La mayoría de los miembros tienen antecedentes similares; las decisiones del GAA son adoptadas por los líderes y 2 ó 3 miembros; todos, salvo 1 ó 2 miembros, asisten periódicamente a las reuniones y participan en los debates.
Promedio		Al menos la mitad de los miembros tienen antecedentes similares; las decisiones del GAA son adoptadas por los líderes; todos, salvo 1 ó 2 miembros, asisten periódicamente a las reuniones y conocen las transacciones del grupo.
Inferior a la media		Al menos la mitad de los miembros tienen antecedentes similares; las decisiones del GAA son adoptadas por un líder; más de la mitad de los miembros asisten periódicamente a las reuniones y conocen las transacciones del grupo.
Mala		Los miembros tienen diferentes antecedentes; las decisiones del GAA son adoptadas por el dirigente; la asistencia es variable: se reúnen sólo para las transacciones financieras.
Calificación general del funcionamiento del grupo		Criterio
Excepcional		Las reuniones del grupo y los ahorros y préstamos, más los reembolsos de intereses, son regulares. Existen normas del grupo y se cumplen las relativas a asistencia y ahorros. El GAA tiene acceso a préstamos de un banco o federación.
Superior a la media		Las reuniones de los grupos y los ahorros y pagos de intereses son regulares. Existen normas del grupo y se aplican las relativas a asistencia y ahorros. El GAA tiene acceso a préstamos de un banco o federación.
Promedio		Las reuniones del grupo y los ahorros son regulares. Existen normas del grupo pero no se cumplen algunas o ninguna.
Inferior a la media		Las reuniones del grupo son regulares, pero no se programan. Los ahorros son regulares, pero no están articuladas las normas del grupo.
Mala		Existe el grupo pero no se reúne regularmente. Los ahorros y reembolsos de préstamos son muy irregulares.

Cuadro IA-10. Utilización de los préstamos por los miembros del GAA, por institución promotora (porcentaje)

Utilización	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio
Fines agrícolas	51,7	9,6	51,0	34,0	12,0	31,7
Cría de animales	17,3	33,9	9,4	25,0	30,0	23,1
Consumo	11,0	23,5	16,0	7,0	28,0	17,1
Construcción y reparación de viviendas	11,0	13,6	0,0	7,0	2,6	6,8
Microempresa	6,2	14,8	17,0	9,0	21,0	13,6
Préstamos para reembolsar otros préstamos	0,0	0,0	0,0	5,0	2,0	1,4
Otra	2,8	4,7	6,6	13,0	4,5	6,3

Cuadro IA-11. Costo medio de la promoción de los GAA en tres años, por institución promotora
(cantidades en US\$, tipo de cambio de 47,65 rupias por US\$1 para el ejercicio terminado el 31 de marzo de 2003 y 44,125 rupias por US\$1 para el ejercicio terminado el 31 de marzo de 2004)

Partida	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Promedio	En porcentaje del costo medio
Número de GAA promovidos	300	135	123	360	785	341	—
Costo de movilización social							
Sueldos, prestaciones y honorarios	34	101	47	14	68	53	20,2
Costo de libros y materiales	5	10	—	—	—	3	1,2
Costos de capacitación	39	15	38	13	33	28	10,5
Capital para actividades básicas de los GAA	105	—	—	—	—	21	8,2
Subtotal	183	126	85	27	101	104	39,9
Gastos generales: Gestión de proyectos al 10%	18	13	8	3	10	10	4,0
Costo medio de movilización social por GAA (A)	201	139	93	30	111	115	44,1
Costos de apoyo							
Costos de personal (excluidos los trabajadores de campo)	13	21	116	—	29	36	13,8
Costos administrativos de oficina, incluidas las reuniones	12	47	152	20	65	59	22,6
Capacitación de miembros del comité ejecutivo y del personal	7	26	—	—	6	8	3,0
Fondo de dotación para la federación (Mandal Samakhya) por GAA	210	—	—	—	—	42	16,4
Costo de apoyo medio por GAA (B)	242	94	268	20	100	145	55,9
Costos totales de movilización y apoyo por GAA (A + B)	443	233	361	50	211	260	100,0
Coûts moyens de l'accompagnement de chaque SHG (B)	242	94	268	20	100	145	55,9
Total des coûts de mobilisation et d'accompagnement par SHG (A + B)	443	233	361	50	211	260	100,0

Gráfico I-A1. PMMS: Estado de ingresos y gastos

	2001-02	2002-03
Ingresos operativos		
Comisión por servicios (intereses de préstamos)	368	494
Multas	1	2
Intereses de cuentas en bancos	—	—
Devolución por la federación de intereses de los GAA	1	6
Otros:	—	—
1. Comisiones/cuotas de afiliación	2	—
2. Comisión de recursos	—	—
Total de ingresos operativos	372	502
Gastos operativos		
Salarios/honorarios	11	14
Material de oficina	1	1
Intereses sobre préstamos tomados de banco/org. ald./fed.	215	274
Intereses pagados por ahorros del grupo	—	—
Bienes fungibles	—	—
Viajes	2	3
Equipo	—	—
Gastos de movilización social	66	67
Costos de apoyo	79	80
Provisión para préstamos incobrables	11	12
Otros	3	4
Total de gastos operativos	388	455
Ganancias/(pérdidas) operativas netas	(16)	47
Ingresos no operacionales (donaciones de ONG, etc.).	—	—
Gastos no operacionales	1	5
Total de ganancias/(pérdidas) consolidado	(17)	42

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

Gráfico I-A2. PMMS: Balance general

	2001-02	2002-03
ACTIVO		
Saldo de efectivo disponible	6	7
Saldo en banco	11	16
Cartera total de préstamos (a miembros)	2.069	2.324
Reserva para préstamos incobrables	(11)	(23)
Depósitos (inversiones del GAA)	2	2
Capital accionario (patrimonio neto) en la organización de aldea	17	20
Activo fijo neto (después de la depreciación)	—	—
Activo total	2.094	2.346
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo		
Ahorros: obligatorios	450	583
Ahorros: voluntarios	—	—
Préstamos: institución financiera*	145	179
Préstamos: organización de aldea/federación	760	889
Otro pasivo a corto plazo	291	102
Pasivo total	1.646	1.753
Patrimonio		
Patrimonio aportado neto (participación de miembros)	—	—
Distribución de fondos	(11)	(80)
Donación: fondo rotatorio**	75	94
Donación de institución promotora	144	148
Ganancias/pérdidas retenidas de años anteriores	257	389
Ganancias/pérdidas retenidas del año en curso	(17)	42
Patrimonio total	448	593
Total de pasivo y patrimonio	2.094	2.346

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

*Los préstamos tomados de instituciones financieras se hicieron a través de la federación u organización de aldea.

**El Organismo de Desarrollo Rural de Distrito (institución gubernamental estatal que fomenta los GAA) da a los GAA que tienen más de un año de 5.000 a 20.000 rupias para satisfacer la demanda de crédito de los miembros.

Gráfico IA-3. Sakhi Samiti: Estado de ingresos y gastos

	2000-01	2001-02	2002-03
Ingresos operativos			
Comisión por servicios (intereses de préstamos)	193	270	347
Multas	8	12	25
Intereses de cuentas en bancos	—	—	—
Devolución de intereses por la federación a los GAA	—	—	—
Otros:			
1. Comisiones	9	16	17
2. Material de oficina y otros	1	—	1
Total de ingresos operativos	211	298	390
Gastos operativos			
Salarios/honorarios	39	44	54
Material de oficina	2	5	5
Intereses sobre préstamos tomados de banco/org. ald./fed.	32	42	62
Intereses pagados por ahorros del grupo	—	—	1
Bienes fungibles	—	—	—
Viajes	1	1	1
Gastos de movilización social	47	45	46
Costos de apoyo	32	31	31
Provisión para préstamos incobrables	—	66	67
Otros	1	1	—
Total de gastos operativos	154	235	267
Ganancias/(pérdidas) operativas netas	57	63	123
Ingresos no operacionales (donaciones de ONG, etc.)	—	—	—
Gastos no operacionales	—	—	—
Total de ganancias/(pérdidas) consolidado	57	63	123

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

Gráfico IA-4. Sakhi Samiti: Balance general*

	2000-01	2001-02	2002-03
ACTIVO			
Saldo de efectivo disponible	74	56	68
Saldo en banco	13	14	18
Cartera total de préstamos	1.041	1.373	1.918
Reserva para préstamos incobrables	—	(66)	(72)
Depósitos (inversiones del GAA)	—	—	—
Patrimonio neto de la federación (acciones de Sakhi Suvidha)	14	14	14
Activo fijo neto (después de la depreciación)	3	—	—
Activo total	1.145	1.391	1.946
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Pasivo			
Ahorros: obligatorios	591	714	881
Ahorros: voluntarios	—	—	—
Préstamos: banco	431	527	811
Préstamos: federación (Sakhi Suvidha)	7	18	6
Otro pasivo a corto plazo	—	—	—
Pasivo total	1.029	1.259	1.698
Patrimonio			
Distribución de fondos/ahorros	(54)	(73)	(31)
Fondos de la federación (Sakhi Suvidha)	28	64	75
Donación inicial de la institución de promoción	79	76	77
Ganancias/pérdidas retenidas de años anteriores	6	2	4
Ganancias/pérdidas retenidas del año en curso	57	63	123
Patrimonio total	116	132	248
Total de pasivo y patrimonio	1.145	1.391	1.946

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

*En el caso de Sakhi Samiti, algunos GAA no arrastraban los beneficios y optaban por distribuir una parte de las ganancias retenidas después del cierre del ejercicio económico. Esto influye en los cálculos relativos a ganancias retenidas para el año siguiente.

Gráfico IA-5. PRADAN: Estado de ingresos y gastos

	2000-01	2001-02	2002-03
Ingresos operativos			
Comisión por servicios (intereses de préstamos)	64	88	131
Multas	14	14	16
Intereses de cuentas en bancos	—	—	—
Devolución de intereses por la federación a los GAA	—	—	—
Otros:			
1. Comisiones	—	—	—
2. Material de oficina y otros	—	—	1
Total de ingresos operativos	78	102	148
Gastos operativos			
Salarios/honorarios	—	—	—
Material de oficina	—	—	—
Intereses sobre préstamos tomados de banco/org. ald./fed.	1	1	8
Intereses pagados por ahorros del grupo	—	—	—
Bienes fungibles	—	—	—
Viajes	—	—	—
Gastos de movilización social	32	30	31
Costos de apoyo	91	87	89
Provisión para préstamos incobrables	—	17	18
Otros	4	2	6
Total de gastos operativos	128	137	152
Ganancias/(pérdidas) operativas netas	(50)	(35)	(4)
Ingresos no operacionales (donaciones de ONG, etc.).	—	—	—
Gastos no operacionales	16	14	7
Total de ganancias/(pérdidas) consolidado	(66)	(49)	(11)

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

Gráfico IA-6. PRADAN: Balance general*

	2000-01	2001-02	2002-03
ACTIVO			
Saldo de efectivo disponible	46	87	112
Saldo en banco	42	72	129
Cartera total de préstamos	284	366	509
Reserva para préstamos incobrables	—	(17)	(18)
Depósitos (inversiones del GAA)	—	—	—
Activo fijo neto (después de la depreciación)	—	—	—
Activo total	372	508	732
PASIVO Y PATRIMONIO			
Pasivo			
Ahorros: voluntarios	295	422	573
Ahorros: obligatorios	—	—	—
Préstamos: banco	20	21	47
Préstamos: organización de aldea/federación	—	—	—
Otro pasivo a corto plazo	—	4	10
Pasivo total	315	447	630
Patrimonio			
Distribución de fondos/ahorros	—	—	—
Donación inicial de la institución de promoción	123	118	120
Ganancias/pérdidas retenidas de años anteriores	—	(8)	(7)
Ganancias/pérdidas retenidas del año en curso	(66)	(49)	(11)
Patrimonio total	57	61	102
Total de pasivo y patrimonio	372	508	732

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

*En el caso de PRADAN, los GAA rentables arrastraban sólo el 20% de las ganancias retenidas del año anterior y distribuían el 80%. Sin embargo, los GAA en pérdida arrastrarían estas pérdidas. Esto influye en los cálculos de las ganancias retenidas en años siguientes.

Gráfico IA-7. CGB: Estado de ingresos y gastos

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Ingresos operativos				
Comisión por servicios (intereses de préstamos)	90	129	241	219
Multas	2	2	1	1
Intereses de cuentas en bancos	3	3	3	3
Devolución de intereses por la federación a los GAA	—	—	—	—
Otros:	—	—	—	—
1. Comisiones	—	—	—	—
2. Materiales de oficina y otros	—	—	—	—
Total de ingresos operativos	95	134	245	223
Gastos operativos				
Salarios/honorarios	—	2	2	2
Material de oficina	1	—	1	—
Intereses sobre préstamos tomados de banco/federación	15	37	54	64
Intereses pagados por ahorros del grupo	—	—	—	—
Bienes fungibles	—	—	—	—
Viajes	—	—	1	1
Directorio	—	—	—	—
Gastos de movilización social	9	9	9	10
Costos de apoyo	6	6	6	7
Provisión para préstamos incobrables	—	—	118	128
Otros	1	—	3	2
Total de gastos operativos	32	54	194	214
Ganancias/(pérdidas) operativas netas	63	80	51	9
Ingresos no operacionales (donaciones de ONG, etc.).	4	—	—	—
Gastos no operacionales	12	1	14	6
Total de ganancias/(pérdidas) consolidado	55	79	37	3

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

Gráfico IA-8. CGB: Balance general*

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
ACTIVO				
Saldo de efectivo disponible	—	4	3	—
Saldo en banco	133	158	189	205
Cartera total de préstamos	508	1.000	1.716	2.088
Reserva para préstamos incobrables	—	—	(118)	(243)
Depósitos (inversiones del GAA)	—	—	—	—
Activo fijo neto (después de la depreciación)	—	—	—	—
Otros préstamos	9	—	—	46
Activo total	650	1.162	1.790	2.096
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo				
Ahorros: obligatorios	376	645	987	1.102
Ahorros: voluntarios	—	—	—	—
Préstamos: banco	172	385	614	850
Préstamos: organización de aldea/federación	—	—	—	—
Otro pasivo a corto plazo	26	5	7	50
Pasivo total	574	1.035	1.608	2.002
Patrimonio				
Distribución de fondos/ahorros	—	(39)	—	(124)
Fondo de Sakhi Suvidha	4	3	3	4
Donación inicial de la institución de promoción	16	15	15	17
Ganancias/pérdidas retenidas de años anteriores	1	69	127	194
Ganancias/pérdidas retenidas del año en curso	55	79	37	3
Patrimonio neto total	76	127	182	94
Total de pasivo y patrimonio	650	1.162	1.790	2.096

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

*En el caso del CGB, no hay ninguna distribución de beneficios. Por ello, las ganancias retenidas en un determinado año serán la suma de las ganancias corrientes retenidas + donación de promoción + ganancias retenidas anteriores – distribución de fondos/ahorros.

Gráfico IA-9. PANI: Estado de ingresos y gastos

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Ingresos operativos				
Comisión por servicios (intereses de préstamos)	17	35	55	71
Multas	—	—	—	—
Intereses de cuentas en bancos	1	1	2	2
Devolución de intereses por la federación a los GAA	—	—	—	—
Otros:				
1. Comisiones	—	—	—	—
2. Material de oficina y otros	—	—	—	—
Total de ingresos operativos	18	36	57	73
Gastos operativos				
Salarios/honorarios	—	—	—	1
Material de oficina	1	2	2	3
Intereses sobre préstamos tomados de banco/org. ald./ fed.	3	10	15	18
Intereses pagados por ahorros del grupo	—	—	—	—
Bienes fungibles	—	—	—	—
Viajes	—	1	—	—
Gastos de movilización social	35	33	34	37
Costos de apoyo	32	30	31	33
Provisión para préstamos incobrables	—	—	19	21
Otros	—	—	1	1
Total de gastos operativos	71	76	102	114
Ganancias/(pérdidas) operativas netas	(53)	(40)	(45)	(41)
Ingresos no operacionales (donaciones de ONG, etc.).	—	—	—	—
Gastos no operacionales	—	—	1	2
Total de ganancias/(pérdidas) consolidado	(53)	(40)	(46)	(43)

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

Gráfico IA-10. PANI: Balance general*

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
ACTIVO				
Saldo de efectivo disponible	1	5	1	4
Saldo en banco	35	39	75	98
Cartera total de préstamos (a miembros)	133	287	327	441
Reserva para préstamos incobrables	—	—	(19)	(41)
Depósitos (inversiones del GAA)	—	—	—	—
Otros	—	—	—	4
Activo fijo neto (después de la depreciación)	—	—	—	—
Activo total	169	331	384	506
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo				
Ahorros: voluntarios	77	105	131	166
Ahorros: obligatorios	—	—	—	—
Préstamos: banco	73	176	192	211
Préstamos: organización de aldea/federación	—	9	2	42
Otro pasivo a corto plazo	—	—	1	1
Reserva para préstamos incobrables	—	—	—	—
Pasivo total	150	290	326	420
Patrimonio				
Distribución de fondos/ahorros	—	—	—	—
Distribución de ganancias retenidas	—	(1)	(4)	(4)
Donación de la institución de promoción	67	64	65	70
Ganancias/pérdidas retenidas de años anteriores	5	18	43	63
Ganancias/pérdidas retenidas del año en curso	(53)	(40)	(46)	(43)
Patrimonio neto total	19	41	58	86
Total de pasivo y patrimonio	169	331	384	506

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

*En el caso de PANI, no hay ninguna distribución de beneficios. Por ello, las ganancias obtenidas en un determinado año serán la suma de las ganancias retenidas corrientes + donación de promoción + ganancias retenidas anteriores – distribución de fondos/ahorros.

ANEXO A de la Parte II

Cómo se realizan las funciones del sistema

ORGANIZACIÓN	MFI	SNFL	OBC—Sucursal de Rudrapur	Dhan—Federación KVK
ESTRUCTURA	Organización de apoyo	Organización de apoyo, federaciones de GAA	Personal de sucursal bancaria, agentes individuales	Federaciones de GAA
FUNCIONES				
Diseño del producto (condiciones de préstamos y requisitos/derechos de afiliación)	La organización de apoyo (MFI) diseña los productos básicos de los GAA junto con el equipo del Banco ICICI. Los productos son ahorros obligatorios y recurrentes, fondo de emergencia y préstamos bancarios e internos a los grupos.	La organización de apoyo (SNFL) diseña los productos básicos de los GAA. Los productos financieros son ahorros obligatorios y voluntarios, préstamos bancarios e internos a los grupos e inversiones en el capital de la federación.	El personal del OBC diseña los productos que son uniformes en todas las sucursales que proveen microfinanzas. Los productos son cuentas de ahorro individuales obligatorias y voluntarias, depósitos a plazo, préstamos bancarios e internos y otros.	La federación de GAA de subdistrito diseña los productos básicos de los GAA. Los productos son préstamos a plazo de bancos, préstamos para consumo de la federación, línea de crédito renovable concedida por el banco a grupos maduros y ahorros obligatorios y voluntarios.
Administración (contabilidad, viajes, gestión, transacciones)	La organización de apoyo tiene una estructura de personal escalonada, que incluye promotor (dirige 25 GAA), asistente de oficial de proyectos (AOP) (dirige a 8 promotores), oficial de proyectos (OP) (dirige a 4 AOP), gerente de área (dirige a 2 ó 3 OP) y gerente de zona (dirige a 2 gerentes de área). Los promotores y los AOP y OP se encargan de la contabilidad y las reuniones de los grupos. Las transacciones se tramitan en las sucursales del banco ICICI. Se están instalando sistemas de información sobre gestión (SIG) informatizados.	La organización de apoyo tiene un personal operativo de 4 ó 5 miembros, un equipo financiero de 3 miembros, un funcionario ejecutivo principal (FEP) y personal auxiliar. Cada federación tiene un FEP, 2 a 10 oficiales de campo y un contable. Los oficiales de campo se encargan de las reuniones de los grupos, la contabilidad y las transacciones. La organización de apoyo nombra al FEP de la federación y a 2 miembros de su directorio. Hay un SIG informatizado en la oficina central.	Cada GAA está organizado en un centro de 6 a 8 grupos y un facilitador, al que pagan los GAA, dirige unos 12 centros. El facilitador es una persona local graduada en enseñanza secundaria, que se encarga de la contabilidad, transacciones y reuniones de clientes. La sucursal bancaria tiene 2 ó 3 personas dedicadas a asuntos de GAA. El personal de la sucursal supervisa a estos facilitadores. El OBC tiene también un gerente de desarrollo que forma y ayuda a los grupos en la zona de Rudrapur.	El gerente y el contable de las asociaciones locales se encargan de las reuniones y contabilidad de los grupos. Las transacciones bancarias se realizan en sucursales del banco, aunque la federación ha establecido una oficina entre las sucursales para ayudar a los líderes de GAA a completar los formularios de transacción. El personal bancario asiste en ocasiones a reuniones de los GAA y la federación.

ANEXO A de la Parte II (continuación)

ORGANIZACIÓN	MFI	SNFL	OBC—Sucursal de Rudrapur	Dhan—Federación KVK
ESTRUCTURA	Organización de apoyo	Organización de apoyo, federaciones de GAA	Personal de sucursal bancaria, agentes individuales	Federaciones de GAA
FUNCIONES				
Apoyo (adquisición de clientes/formación de grupos, ayuda a los grupos, gestión de salidas/entradas)	Los promotores forman y ayudan a los grupos con el apoyo de los AOP y OP. Hay mecanismos estrictos para las salidas y entradas en el grupo, tales como la exigencia a los nuevos miembros de invertir una vigésima parte de la cuenta de beneficios del grupo. El promotor organiza dos reuniones al mes, una para negocios y la otra para examinar temas de desarrollo social presentados por el grupo.	Los oficiales de campo de la federación se encargan de formar y ayudar a los grupos y de gestionar las salidas y entradas. Los GAA son miembros de la federación con 1 voto por grupo. Los nuevos miembros deben pagar una cuota de admisión de Rs. 1.000, pero no se les exige aportar capital accionario a la federación.	El gerente de la sucursal bancaria promueve los grupos durante los 2 ó 3 primeros meses de operaciones de los GAA y después utiliza facilitadores que surgen de los grupos o amigos/parientes para gestionar las reuniones del grupo y su supervisión. El OBC exige que los miembros tengan antecedentes económicos similares. Los líderes de grupo y centro elegidos son también responsables de ayudar al grupo y de su disciplina interna.	La asociación de GAA locales, segundo nivel de organización en el panchayat, promueve y fortalece los grupos en las aldeas y moviliza servicios comunitarios y sociales. La federación de subdistrito, tercer nivel de organización, supervisa estas funciones y apoya a las agrupaciones locales con capacitación, etc.
Liquidez (tesorería y recaudación de fondos)	Realizan las funciones de tesorería tres personas de la oficina central. Todos los fondos se obtienen del banco ICICI.	La organización de apoyo se encarga de recaudar todos los fondos de los bancos. Personal de la federación gestiona la tesorería para conceder préstamos a los GAA, con ayuda de la oficina central de la organización de apoyo.	El personal de la sucursal bancaria realiza todas las funciones de tesorería, incluyendo la utilización de depósitos para conceder préstamos, y solicita fondos adicionales de la sede del OBC.	Las federaciones de subdistrito gestionan la tesorería, incluyendo la adquisición de préstamos de bancos, y conceden préstamos a los GAA por medio de las asociaciones locales.

ANEXO A de la Parte II (continuación)

ORGANIZACIÓN	MFI	SNFL	OBC—Sucursal de Rudrapur	Dhan—Federación KVK
ESTRUCTURA	Organización de apoyo	Organización de apoyo, federaciones de GAA	Personal de sucursal bancaria, agentes individuales	Federaciones de GAA
FUNCIONES				
Capacitación (capacitación del personal y los clientes)	Capacitan al personal los gerentes de zona y área. De la capacitación de los clientes se encargan los oficiales de proyecto y gerentes de área.	Contrato con BASIX (http://www.basixindia.com/), pagado con donaciones y ganancias, para proveer a la capacitación del personal, los sistemas y la planificación.	El personal de la sucursal bancaria capacita a los facilitadores y clientes. Los clientes reciben capacitación en oficios del personal gubernamental o de artesanos calificados y la pagan directamente.	Las asociaciones locales se encargan de capacitar a los miembros de los GAA. Las federaciones de subdistrito organizan la capacitación y apoyan al personal de las asociaciones. La Dhan Foundation establece las asociaciones y federaciones e imparte capacitación durante 2 ó 3 años, con fondos de subsidios.
Supervisión/ intervención directa en las operaciones (verificación de procedimientos, acción en caso de impago)	Los AOP, OP, gerentes de área y gerentes de zona realizan todas las funciones de supervisión, tales como controlar la contabilidad, completar los registros y comprobar las reuniones de grupo. Cada nivel es responsable de la intervención en los niveles inferiores.	Todos los GAA tienen anualmente una auditoría externa. El equipo de auditoría interna supervisa las federaciones de GAA y el personal de apoyo supervisa e interviene en las operaciones de las federaciones, incluido el control de los reembolsos.	Los miembros del GAA se controlan entre sí en la utilización de los préstamos. El oficial de microfinanzas del OBC (gerente de desarrollo) controla las operaciones de la sucursal, verifica la contabilidad, etc. Los facilitadores supervisan las operaciones del grupo y, a su vez, son supervisados por el personal de la sucursal bancaria, que tiene facultad para intervenir.	Los gerentes y contables de las asociaciones locales y las federaciones de subdistrito controlan el uso del crédito y los reembolsos. Gerentes de la sucursal bancaria y personal de la federación visitan a los grupos para motivar a los miembros y resolver problemas.

ANEXO B de la Parte II

Análisis financieros detallados

**Cuadro IIB-1. Programa de la Microcredit Foundation of India:
Estimación de ingresos, gastos y activos ajustados (en US\$, al 31 de marzo de 2006)**

Tipo de actor	MFI (Organización de apoyo)	Banco ICICI (Banco)	TOTAL (Todos los actores)
Ingresos por intereses	0	4.903.636	4.903.636
Ingresos por comisiones	2.411.885	0	2.411.885
INGRESOS TOTALES	2.411.885	4.903.636	7.315.521
Costos de personal	1.016.563	0	1.016.563
Gastos administrativos	327.805	1.225.909	1.553.714
Costos de la capacitación	115.033	0	115.033
Costos de promoción de GAA (amortizados)	16.608	0	16.608
Costos de promoción de federaciones de GAA (amortizados)	0	0	0
Costos operativos totales	1.476.009	1.225.909	2.701.918
Costo estimado de los fondos	0	2.043.182 ^a	2.043.182
Provisiones para préstamos incobrables ajustadas	0	817.273	817.273
COSTOS TOTALES	0	4.086.364	5.562.373
Subsidios iniciales (amortizados)	0	0	0
Subsidios continuos	0	0	0
MARGEN (ingresos – gastos)	935.876	817.272	1.753.148
Promedio estimado de préstamos externos a los GAA	0	40.863.636	40.863.636
Promedio de depósitos de los GAA	0	ND	ND
Promedio estimado de activos utilizados para programas de GAA	4.495.000 ^a	0	4.495.000
ESTIMACIÓN DEL ACTIVO TOTAL GESTIONADO	4.495.000	40.863.636	45.358.636

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

^a Estimación del CGAP.

Cuadro IIB-2. Programa de GAA de Sarvodaya Nanofinance Ltd.:
Estimación de ingresos, gastos y activos ajustados (en US\$, al 31 de marzo de 2005)

Tipo de actor	Sarvodaya (Organización de apoyo)	Federación de GAA (Fiduciarios)	Banco (Bancos)	TOTAL (Todos los actores)
Ingresos por intereses	490.637	864.766	294.748	1.650.151
Ingresos por comisiones	4.567	63.917	0	68.484
INGRESOS TOTALES	495.204	928.683	294.748	1.718.635
Costos de personal	77.666	271.728	0	349.394
Gastos administrativos	89.016	143.829	43.062 ^a	275.906
Costos de la capacitación	117.401	0	0	117.401
Costos de promoción de GAA (amortizados)	0	0	0	0
Costos de promoción de federaciones de GAA (amortizados)	0	0	0	0
Costos operativos totales	284.083	415.557	43.062	742.702
Costo estimado de los fondos	294.748	490.637	204.543	989.928
Provisiones para préstamos incobrables ajustadas	0	86.123	0	86.123
COSTOS TOTALES	578.831	992.317	247.605	1.818.753
Subsidios iniciales (amortizados)	0	0	0	0
Subsidios continuos	117.401	0	0	117.401
MARGEN (ingresos – gastos)	(83.627)	(63.634)	47.143	(100.118)
Promedio estimado de préstamos externos a los GAA	0	4.306.169	0	4.306.169
Promedio de depósitos de los GAA	0	0	ND	ND
Promedio estimado de activos utilizados para programas de GAA	1.180.829	4.013.220	ND	5.194.049
ESTIMACIÓN DEL ACTIVO TOTAL GESTIONADO	1.180.829	8.319.389	0	9.500.218

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

^a Estimación del CGAP.

**Cuadro IIB-3. Programa de GAA del Oriental Bank of Commerce:
Estimación de los ingresos , gastos y activos ajustados (en US\$, al 31 de marzo de 2003)**

Tipo de actor	Facilitadores (Individuales)	Oriental Bank of Commerce (Banco)	TOTAL (Todos los actores)
Ingresos por intereses	0	79.550	79.550
Ingresos por comisiones	6.025	200	6.225
INGRESOS TOTALES	6.025	79.750	85.775
Costos de personal	6.025 ^a	9.950	15.975
Gastos administrativos	0	4.550	4.550
Costos de la capacitación	0	0	0
Costos de promoción de GAA (amortizados)	0	0	0
Costos de promoción de federaciones de GAA (amortizados)	0	0	0
Costos operativos totales	6.025	14.500	20.525
Costo estimado de los fondos	0	49.600	49.600
Provisiones para préstamos incobrables ajustadas	0	12.050	12.050
COSTOS TOTALES	6.025	76.150	82.175
Subsidios iniciales (amortizados)	0	0	0
Subsidios continuos	0	0	0
MARGEN (ingresos – gastos)	0	3.600	3.600
Promedio estimado de préstamos externos a los GAA	0	602.500	602.500
Promedio de depósitos de los GAA	0	364.344	364.344
Promedio estimado de activos utilizados para programas de GAA	0	20.447	20.447
ESTIMACIÓN DEL ACTIVO TOTAL GESTIONADO	0	987.291	987.291

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

^a Estimación del CGAP.

**Cuadro IIB-4. Programa de GAA de la KVK de Dhan:
Estimación de los ingresos, gastos y activos ajustados (en US\$, al 31 de marzo de 2003)**

Tipo de actor	Dhan Foundation (Organización de apoyo)	Federación KVK (Federación de GAA)	Banco Canara (Banco)	TOTAL (Todos los actores)
Ingresos por intereses	0	41.800	60.811 ^a	102.611
Ingresos por comisiones	0	2.800	0	2.800
INGRESOS TOTALES	0	44.600	60.811	105.411
Costos de personal	0	8.600	0	8.600
Gastos administrativos	0	6.900	15.864 ^a	22.764
Costos de la capacitación	0	2.700	0	2.700
Costos de promoción de GAA (amortizados)	0	0	0	0
Costos de promoción de federaciones de GAA (amortizados)	13.920	0	0	13.920
Costos operativos totales	13.920	18.200	15.864	47.984
Costo estimado de los fondos	0	26.400	37.016	63.416
Provisiones para préstamos incobrables ajustadas	0	4.880	5.696	10.576
COSTOS TOTALES	13.920	49.480	58.576	121.976
Subsidios iniciales (amortizados)	13.920	0	0	13.920
Subsidios continuos	0	0	0	0
MARGEN (ingresos – gastos)	(13.920)	(4.880)	2.235	(16.565)
Promedio estimado de préstamos externos a los GAA	0	244.000	284.793	528.793
Promedio de depósitos de los GAA	0	0	227.471	227.471
Promedio estimado de activos utilizados para programas de GAA	0	77.872	0	77.872
ESTIMACIÓN DEL ACTIVO TOTAL GESTIONADO	0	321.872	512.264	834.136

Nota: Respecto de los cinco programas de GAA, la información financiera sobre los períodos terminados en marzo de 2001, marzo de 2002, marzo de 2003 y marzo de 2004 se convirtió a los tipos de cambio de Rs. 46,577 por US\$1, Rs. 48,733 por US\$1, Rs. 47,65 por US\$1 y Rs. 44,125 por US\$1, respectivamente. Dada la variabilidad de los tipos de cambio anuales, los saldos arrastrados de un año al siguiente tendrán valores diferentes.

^a Estimación del CGAP.

Agradecimientos

Los autores de la Parte I agradecen a varias personas e instituciones sus valiosas contribuciones a este documento. Elizabeth Littlefield, del CGAP, señaló la necesidad del mismo y proporcionó orientaciones y apoyo esenciales. P. Kotaiah y C. S. Reddy, de APMAS, facilitaron amplios comentarios sobre las investigaciones y el análisis de los grupos de autoayuda incluidos en el documento. El consultor Ajay Tankha investigó uno de los programas de GAA y, con Jeffrey Ashe, ayudó a desarrollar el marco conceptual del estudio. Dedicaron generosamente su tiempo numerosos miembros del personal local y de las sedes de la federación Panagal Mandal Mahila Samakhya, promovida por el SAPAP del PNUD, de la institución Sakhi Samiti, promovida por Professional Assistance for Development Action, del banco Chitradurga Gramin y de People's Action

for National Integration. Miembros de grupos de autoayuda de todos los programas compartieron varias perspectivas. Prakash Bakshi, Vijayalakshmi Das, Deep Joshi, Ajit Kanitkar, Narendranath, Vipin Sharma, Matthew Titus, V. Satyamurthi, Sanjay Sinha y Jayshree Vyas proporcionaron apoyo intelectual y orientaciones. Cualesquiera errores u omisiones son responsabilidad de los autores.

Los autores de la Parte II desearían agradecer a la gerencia de las organizaciones estudiadas su cooperación y, en particular, al Sr. Manoharan y al Sr. Narayan, de la Microcredit Foundation of India (ahora Madura Micro Finance Ltd.), al Sr. Ravinder Yadav, del Oriental Bank of Commerce, al Sr. Sowmithri, de Sarvodaya Nanofinance Ltd., y al Sr. K. Narender, de la Dhan Foundation. Vijay Mahajan, de BASIX, y Richard Rosenberg, del CGAP, ofrecieron valiosos comentarios.

Bibliografía

- Arora, Sukhwinder Singh, y Malcolm Harper. 2005. *Small Customers, Big Market*. Warwickshire, Inglaterra: ITDG Publishing.
- Bansal, Hema. 2002. "SHG-Bank Linkage Program in India: An Overview". *Journal of Microfinance*, 5 (1).
- Christen, Robert. 2005. "Microfinance and Sustainability: International Experiences and Lessons for India". Documento de conferencia para el taller del National Bank for Agriculture and Rural Development, NABARD, "Microfinance: Challenges for the Future," Nueva Delhi, 3-6 de mayo.
- Dunn, Elizabeth, y J. Gordon Arbuckle Jr. 2001. "The Impacts of Microcredit: A Case Study from Peru". USAID Office of Microenterprise Development. Washington, D.C.: USAID AIMS Project.
- EDA Rural Systems. 2004. "Impact Assessment of Microfinance: Interim Findings from a National Study of MFIs in India". Nueva Delhi, India: EDA Rural Systems.
- Hannover, Wolfgang. 2005. "The Impact of Microfinance Linkage Banking in India on the Millennium Development Goals (MDG), Summary of major reports from existing studies. NABARD/GTZ, mayo.
- Harper, Malcolm. 2002a. "Promotion of Self-help Groups under the SHG-Bank Linkage Programme in India". Documento presentado en el seminario sobre el Programa de vinculación entre GAA y bancos, Nueva Delhi, 25-26 de noviembre.
- . 2002b. "Grameen Bank Groups and Self-help Groups; What Are the Differences?"
- Kanitkar, Ajit. 2002. "Exploring Empowerment and Leadership at the Grassroots: Social Entrepreneurship in the SHG Movement in India". En *Beyond Micro-Credit*, Thomas Fisher y M. S. Sriram, eds. Nueva Delhi, India: Vistaar Publications.
- Karduck, Stefan, y Hans Dieter Seibel. 2005. "Transaction Costs of Self-Help Groups: A Study of NABARD's SHG Banking Program in India". Universidad de Colonia, Centro de Investigaciones para el Desarrollo.
- Kropp, Erhard W., y B. S. Suran. 2002. "Linking Banks and (financial) Self-Help Groups in India—An Assessment". Documento presentado en el seminario sobre el Programa de vinculación entre GAA y bancos en Nueva Delhi, 25-26 de noviembre. Mumbai: Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.
- Micro-Credit Ratings International Ltd. 2004. *M-CRIL Microfinance Review 2003 (revisado en feb. 2004)*". Gurgaon India: Micro-Credit Ratings International Ltd.
- MIXMarket y Banco Mundial. 2005. "Performance and Transparency: A Survey of Microfinance in South Asia". Washington, D.C.: Microfinance Information eXchange y Banco Mundial, diciembre.
- Murray, Jessica, y Richard Rosenberg. 2006. "Fondos de préstamos gestionados por la comunidad: ¿Cuál de ellos funciona?". Enfoques N° 36. Washington, D.C.: CGAP.
- MYRADA. 2002. "Impact of Self-help Groups (Group Processes) on the Social/Empowerment Status of Women Members in Southern India". Documento presentado en el seminario sobre el Programa de vinculación entre GAA y bancos, Nueva Delhi, 25-26 de noviembre.
- Nair, Ajai. 2005. "Sustainability of Microfinance Self-help Groups in India: Would Federating Help?" Banco Mundial, Policy Working Research Paper 3516. Washington, D.C.: Región de Asia Meridional, Dirección Sectorial de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado, Banco Mundial.
- Nanda, Y. S. "Significance of Establishing Linkages with Self-help Groups and Banks". Mumbai, India: National Bank for Agriculture and Rural Development.

- Nandhini, Usha S., P. David Jawahar, y M. Shivachandran. 2004. "Analysis of monthly cash flows of Self Help Groups".
- Reddy, C. S., y L. B. Prakash. 2003. "Status of SHG Federations in Andhra Pradesh". Documento presentado en el taller de la Federación de GAA organizado por NIPCCD y coordinado por Sa-Dhan, 24–25 de marzo.
- Satish, P. 2001. "Institutional Alternatives for the Promotion of Microfinance: Self-help Groups in India". *Journal of Microfinance* 3(2): 49–74.
- Siebel, Hans Dieter. 2001. "SHG Banking: A Financial Technology for Reaching Marginal Areas and the Very Poor; NABARD's Program of Promoting Local Financial Intermediaries Owned and Managed by the Rural Poor in India". FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), Rural Finance Working Paper No. 167910. Roma, Italia: FIDA.
- Siebel, Hans Dieter, y R. Dave Harishkumar. 2002. "Commercial Aspects of Self-Help Group Banking in India: A Study of Bank Transaction Costs". Documento presentado en el seminario sobre el Programa de vinculación entre GAA y bancos, Nueva Delhi, 25–26 de noviembre. Mumbai: Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.
- Sinha, Sanjay. 2003. "Financial Services for Low Income Families: An Appraisal". *IIMB Management Review*, junio.
- Srinivasan, Girija. 1999. "Financial to social capital— Role of Banks".
- Srinivasan, R. 2000. "Self-Help Groups as Financial Institutions: Policy Implications Using a Financial Model". *Journal of Microfinance* 5 (1).
- Tankha, Ajay. 2002. "Self-help Groups as Financial Intermediaries in India: Cost of Promotion, Sustainability, and Impact". Países Bajos: Interchurch Organization for Development Co-operation and Memisa—Mensen in Nood-Vastenaktie (Cordaid).
- Thorat, Y. S. P., y Nitin Bhatt. 2000. "India's Regional Rural Banks: The Institutional Dimension of Reforms". *Journal of Microfinance* 3 (1).
- Titus, Mathew. 2002. "Costs in Micro-finance: What Do Urban Self-Help Groups Tell Us?" In *Beyond MicroCredit*. Thomas Fisher y M. S. Sriram, eds. Nueva Delhi, India: Vistaar Publications.
- Wilson, Kim. 2002. "The Role of the Self-help Group-Bank Linkage Programme in Preventing Rural Emergencies in India". Documento presentado en el seminario sobre el Programa de vinculación entre GAA y bancos, Nueva Delhi, 25–26 de noviembre. Mumbai: Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.

Sírvase compartir este Estudio Especial con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de la misma serie.

CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 EE.UU.

Tel: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2008

Los autores de la Parte I de este Estudio Especial son Jennifer Isern, especialista principal en microfinanzas, CGAP; L. B. Prakash, director ejecutivo, Akshara; Anuradha Pillai, ayudante de investigación, CGAP; y Syed Hashemi, especialista principal en microfinanzas, CGAP.

Robert Peck Christen, fundador del Instituto Boulder de Microfinanzas, y Gautam Ivatury, especialista en microfinanzas, CGAP, escribieron la Parte II de este Estudio Especial.

Richard Rosenberg, asesor superior sobre políticas, CGAP, escribió la introducción.

Los autores agradecen a los programas de GAA que dedicaron su tiempo y facilitaron información para este estudio. Richard Rosenberg, CGAP; Jeanette Thomas, CGAP; y Vijay Mahajan, BASIS/India, facilitaron útiles comentarios sobre una versión anterior de este documento.

© 2007, Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre

