

# Enfoques

NO. 36

MAYO 2006



Los autores de este número de Enfoques son Jessica Murray, consultor; y Richard Rosenberg, asesor principal, ambos de CGAP. Los autores agradecen por sus generosas y útiles recomendaciones a Hugh Allen, Jeffrey Ashe, Tamara Cook, Malcolm Harper, Elizabeth Littlefield, Anne Ritchie, Stuart Rutherford, Ousa Sananikone y especialmente a Heather Clark.

© 2006, El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) es un consorcio de 30 organismos de desarrollo que apoyan las microfinanzas. Para obtener más información sobre el CGAP visite su sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

## FONDOS DE PRÉSTAMOS GESTIONADOS POR LA COMUNIDAD: ¿CUÁL DE ELLOS FUNCIONA?

Los proyectos de gobiernos y de agencias de cooperación que ofrecen servicios microfinancieros —es decir, crédito y otros servicios financieros para los pobres y las personas de bajos ingresos— generalmente involucran a las instituciones microfinancieras (IMF) con personal profesional<sup>1</sup>. Sin embargo, una creciente minoría de proyectos microfinancieros depende por el contrario de fondos de préstamos gestionados por la comunidad (CMLF, por sus siglas en inglés). En los CMLF, el crédito a los miembros de un pequeño grupo es gestionado por los propios miembros, sin una supervisión o gestión profesional para la aprobación, el desembolso y la recaudación de préstamos. Estos fondos reciben una gran variedad de nombres como fondos rotatorios, bancos comunales autogestionados, asociaciones acumuladoras de ahorro y crédito (AAAC) y finanzas comunitarias.

Este número de Enfoques presenta las conclusiones de un análisis del desempeño de decenas de proyectos de CMLF establecidos o apoyados por agencias de cooperación y organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales durante los últimos 15 años. Se descubrió que el éxito está estrechamente relacionado con la fuente de financiación para los préstamos que los miembros del grupo reciben.

- **Grupos financiados con fondos externos.** Cuando los préstamos se financian por una inyección temprana de fondos externos por parte de las agencias de cooperación o los gobiernos, los proyectos de CMLF parecen fracasar de manera tan consistente que este modelo de apoyo a las microfinanzas nunca resulta una apuesta prudente.
- **Grupos de ahorro.** Los CMLF a menudo tienen éxito cuando los préstamos están financiados por los ahorros de los mismos miembros y no hay financiamiento externo o dicho financiamiento llega en cantidades modestas una vez el grupo ya cuenta con un historial crediticio sólido y de recuperación de sus propios ahorros.
- **Grupos de auto-ayuda (GAA)<sup>2</sup>.** Hasta ahora, el desempeño ha sido mixto cuando los grupos comienzan recaudando y luego prestando los propios ahorros de los miembros pero posteriormente reciben grandes préstamos de un banco que tiene una actitud responsable frente a la recaudación.

<sup>1</sup> En este Enfoque, utilizaremos el término “agencias de cooperación” o “cooperantes” para referirnos a una amplia gama de agencias de financiación para el desarrollo, como los programas de ayuda bilateral de los gobiernos, bancos multilaterales de desarrollo, y entidades de financiamiento filantrópicas, como fundaciones.

<sup>2</sup> Este Enfoque analiza el modelo de los GAA según se practicó en India. Muchos de los grupos de dicho país reciben fondos externos (a través de préstamos bancarios y no inyecciones por adelantado de cooperantes o gobiernos) y se basan en los ahorros. Los consideramos una categoría diferente porque, a pesar de algunas características comunes, tienden a comportarse de manera diferente de otros CMLF. Parece ser que un préstamo bancario crea una dinámica diferente de aquella creada por una subvención inicial o préstamos de un gobierno o una agencia de cooperación.



Forjando sistemas financieros que sirvan a los pobres



De los tres modelos, sólo el basado en los ahorros y los GAA parecen ser viables. Además de la fuente de financiamiento, otro factor que parece contar con un gran poder de predicción para el éxito es la calidad del apoyo externo que reciben los grupos comunitarios. Es importante que dicho apoyo sea continuado y no se produzca sólo durante el inicio de los grupos.

Este enfoque comienza describiendo la metodología del estudio donde se incluyen las fuentes y los criterios para evaluar los CMLF. Posteriormente, realiza un análisis del desempeño de los tres tipos de CMLF, aborda el hecho de si éstos necesitan apoyo a largo plazo y pasa a analizar los méritos relativos del modelo de gestión realizado por la comunidad y los profesionales. Finalmente, concluye con un breve resumen de las implicaciones para las agencias de desarrollo que respaldan los CMLF.

## Metodología

### Fuentes

Encontramos una evaluación o algún otro informe sobre la implementación de 60 proyectos de CMLF financiados por 23 agencias (13 bilaterales o multilaterales y 10 ONG) entre 1990 y 2005. Donde fue posible, complementamos esta información documental analizando los proyectos con personal de agencias de desarrollo con gran conocimiento sobre el tema. Muchos de estos proyectos produjeron información sobre el desempeño menos concreta de lo que cabía esperar. Únicamente alrededor de la mitad de los proyectos podrían ser considerados un éxito o un fracaso con un grado razonable de confianza, como muestra la Tabla 1.

El patrón general encontrado en las microfinanzas es que existe una correlación entre una información cuidadosa y buenos resultados. En otras palabras, los proyectos que producen información significativa sobre el desempeño tienen más proba-

bilidades de tener éxito. Si este patrón se aplica también en el caso de los CMLF, la muestra de proyectos que pudimos evaluar podría tener un mejor desempeño en promedio que el universo de los proyectos de CMLF en su totalidad.

No investigamos el desempeño de los GAA de India, por el contrario, las observaciones sobre los GAA, se basan en otros dos estudios de CGAP que todavía no han sido publicados (Christen e Ivatury, próximamente; y Prakash y otros, próximamente).

### Criterios para el éxito

A menudo los CMLF son también llamados *fondos renovables*, basándose en la premisa de que prestarán su dinero, lo recaudarán y luego lo volverán a prestar. El criterio principal utilizado para juzgar el éxito de un programa CMLF fue ver si los fondos de hecho se renovaban<sup>3</sup>. En otras palabras, ¿era la tasa de devolución lo suficientemente buena como para que se mantuviera el fondo algo más que unos pocos años?

Se utilizaron otros indicadores de éxito, especialmente en los casos donde la recaudación del préstamo no fue informada de manera significativa. Los programas donde la mayoría de los grupos se deshicieron en pocos años fueron considerados como fracasos. Las pruebas que mostraban que existía “acaparamiento por parte de las elites”, donde unos pocos miembros poderosos se apropiaban de los recursos que debían estar destinados al servicio del grupo en su totalidad, se consideraron una indicación negativa aunque ningún proyecto fue tachado de fracaso por esa única razón.

El criterio ideal para medir el éxito sería un impacto demostrable en la vida de los miembros del grupo. La medición y atribución fiables del impacto de los servicios financieros es sorprendentemente compleja, cara y lenta. Los estudios sobre impacto fidedignos apenas están disponibles para los proyectos de CMLF. Sin embargo, existe un conjunto de estudios satisfactorios sobre el impacto para el microcrédito en otros contextos, la mayoría de los cuales concluyen que el acceso a los servicios financieros produce importantes beneficios de bienestar para los clientes y sus familias (Littlefield et

Tabla 1 Número y tipo de proyecto de CMLF evaluado			
	Proyectos con fondos en ahorros externos	Proyectos financiados basados en ahorros	Total
Proyectos evaluados	20	11	31
Proyectos no evaluables	22	7	29
Total	42	18	60

<sup>3</sup> Los proyectos con una tasa de devolución del 85% o menor eran considerados insostenibles y por lo tanto fallidos para el propósito de este Enfoque. Ésta es una norma muy generosa. Si una cartera de préstamos de 6 meses pagables en cuotas mensuales tiene una tasa de devolución del 85%, perderá alrededor de la mitad de su capital crediticio en un sólo año. Cf. Rosenberg (1999).

al. 2003). Los estudios tienden a sugerir que estos beneficios están asociados con un acceso a los servicios *continuado* y no sólo a uno o dos préstamos<sup>4</sup>. En este sentido, el desempeño de la recuperación de préstamos está íntimamente relacionado con el impacto del cliente porque los grupos que pierden su capital por el incumplimiento no pueden prestar servicios continuados.

En ocasiones se escuchan un argumento que defiende que la recuperación de préstamos no debería ser utilizada como un criterio para evaluar el éxito de los CMLF. Se afirma que el principal objetivo de algunos de estos proyectos no es la prestación de servicios financieros *per se* sino la transferencia de capital hacia las comunidades pobres, un objetivo que se podría lograr incluso si los préstamos no se devolvieran y los grupos se deshicieran. Este razonamiento ha sido utilizado en varios proyectos de CMLF en Asia Oriental, después de la crisis financiera de 1997. Los organismos de cooperación querían transferir fondos a las comunidades pobres durante la crisis y establecer grupos de CMLF sin preocuparse demasiado de la devolución de los préstamos o la supervivencia de los grupos a largo plazo. Creemos que este razonamiento no es convincente aunque admitimos que nuestras objeciones están basadas en experiencias anecdóticas y no en pruebas específicas encontradas en los documentos que revisamos para este Enfoque.

- Si una propuesta para un proyecto enunciara abiertamente que los préstamos dentro del grupo probablemente experimentarían un incumplimiento elevado y que por tanto, seguramente los grupos se desharían, el proyecto nunca sería aprobado en primer lugar.
- El capital social dentro de la comunidad es más probable que se dañe a que se construya cuando unos pocos son capaces de retener los beneficios que estaban dirigidos a todo el grupo, a través del simple incumplimiento. Estas situaciones pueden crear fricciones, resentimientos y pérdida de confianza entre los miembros, y puede también reducir la confianza en la propia comunidad y su capacidad para trabajar juntos por objetivos comunes.
- Algunos afirman que cuando una comunidad se acostumbra a incumplir los pagos de prés-

tamos mal gestionados, resulta más difícil para una IMF trabajar en esa comunidad.

- La redistribución del capital en las comunidades pobres es un objetivo que merece la pena realmente pero hay muchas otras maneras de hacer esto a parte de establecer fondos de préstamos locales.

Existe un amplio consenso en la comunidad microfinanciera, la cual incluye tanto “halcones” con objetivos financieros como “palomas” con objetivos más sociales, respecto al hecho de que conceder préstamos cuando el incumplimiento es probable no es la herramienta más adecuada para ningún objetivo de desarrollo.

### Tres tipos de CMLF

En su estudio clásico *The Poor and Their Money*, Stuart Rutherford (2000) distingue entre el enfoque de “proveedor” y el de “promotor” en cuanto a las finanzas de las personas pobres. En el modelo de proveedor, una institución financiera profesional especializada concede préstamos, ofrece facilidades de depósito y otros servicios financieros minoristas a sus clientes. En el modelo de promotor, se enseña a las comunidades a organizarse para que sus miembros puedan ofrecer dichos servicios a los otros miembros.

Rutherford alega que la mayoría de las personas pobres prefieren el modelo proveedor, si estuviera disponible, porque suele ser más confiable y requiere un menor esfuerzo de organización y menor riesgo por parte de los clientes<sup>5</sup>. Es lo mismo para los de clase media en países ricos. Por lo general preferirían no tener que preocuparse de la organización y la gestión de las compañías que les ofrecen bienes y servicios.

La mayor parte del apoyo de los organismos de cooperación va a parar a los proveedores: instituciones microfinancieras (IMF) formales, especializadas y profesionales. Sin embargo, existen límites en cuanto al alcance de estas IMF. En particular, puede que les resulte difícil prestar servicios en zonas remotas o escasamente pobladas, donde la combinación de una baja densidad de clientes y

<sup>4</sup> E.g., Dunn y Arbuckle (2001).

<sup>5</sup> A pesar de señalar esta diferencia, Rutherford (2000) reconoce que las ARAC, clubes de ahorros y CMLF de ahorro auto gestionadas desempeñan un papel útil en muchas comunidades.

altos costos de transporte y comunicaciones hacen que les resulte imposible operar sucursales viables.

Dados dichos limitantes, una minoría substancial de intervenciones microfinancieras toma un enfoque descentralizado y crean pequeños grupos gestionados por la comunidad que prestan a sus miembros y a menudo movilizan los ahorros de los mismos. Los CMLF suelen tener entre 5 y 40 miembros. Los grupos se organizan con el objetivo específico de crear un fondo renovable aunque a veces se utilizan grupos que ya existían. Los miembros, que no son profesionales y en ocasiones son analfabetos, poseen y gestionan el fondo. Recaudan los ahorros (si existieran), toman decisiones sobre préstamos individuales y condiciones para los mismos, los desembolsan y manejan las recaudaciones, todo sin una supervisión profesional por parte de una IMF externa y su personal.

No hay manera de desarrollar una estimación precisa de la cantidad de financiamiento de los donantes que va a parar a los CMLF pero el volumen de dicho financiamiento es amplio. Recientes evaluaciones de CGAP de proyectos de microcrédito en el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) descubrieron que alrededor del 30% de esos proyectos utilizó un modelo de CMLF. El cálculo global aproximado de CGAP en cuanto a flujos de las entidades de financiamiento hacia las microfinanzas es de alrededor de 800 millones de dólares estadounidenses al año. Si otros organismos utilizaran los CMLF tanto como el Banco Mundial o el PNUD, entonces el financiamiento a los CMLF bien estaría por encima de los 200 millones de dólares al año<sup>6</sup>.

Los CMLF respaldados por organismos de cooperación utilizan una amplia variedad de enfoques y es difícil separarlos en categorías completamente claras sin ambigüedad en los extremos. Descubrimos que el marco de análisis más poderoso era agrupar los proyectos basándose en la fuente de financiamiento para los préstamos dentro de los grupos de la comunidad.

En los grupos con financiación externa, los préstamos están financiados predominantemente por el capital que un organismo de cooperación o guber-

namental ha inyectado al comienzo de la existencia del grupo. Los grupos basados en los ahorros financian sus préstamos a través de los depósitos de los miembros principalmente. En el modelo de GAA, la mayoría de los grupos comienzan recaudando y prestando sus propios ahorros. Más adelante en el proceso, algunos pero no todos, se aseguran un préstamo externo con un banco, el cual suele ser considerablemente más cuantioso que la cantidad ahorrada por los miembros. Por lo general, los bancos suelen ser bastante serios a la hora de recaudar los préstamos que han concedido a los GAA<sup>7</sup>.

### **Ventajas e inconvenientes de los CMLF**

En comunidades remotas y rurales donde no se reciben servicios de IMF o del sector bancario formal, el modelo CMLF en ocasiones resulta ser el único método para expandir la intermediación financiera básica más allá de los mecanismos informales tradicionales como préstamos familiares o prestamistas. Los costos internos por transacciones suelen ser más bajos para los CMLF que para las IMF u otras instituciones financieras formales, como lo bancos. Los miembros de un CMLF realizan funciones por las que no reciben un salario, a diferencia de las IMF que tendrían que pagar a un personal profesional para desempeñar dichas funciones. Al ser una operación local auto-contenida que no requiere de edificio u oficina regular, el CMLF evita la mayor de los gastos de infraestructura, transporte y comunicaciones en los que incurriría la sucursal de una IMF. Incluso teniendo en cuenta el costo de la promoción, capacitación y monitoreo del grupo, el costo por prestatario suele ser mucho más bajo para un CMLF que para una IMF (Ashe 2002, Allen 2006; Christen e Ivatury, próximamente; y Prakash y otros, próximamente). Sin embargo, el hecho de que el grupo no esté pagando a un personal profesional para desempeñar ciertas funciones no significa que dichas funciones no impliquen costos. En vez de pagar a alguien por gestionar su fondo, los miembros tienen que contribuir con su propio tiempo y energía para la negociación y asumir riesgos que preferirían evitar, espe-

<sup>6</sup> Este cálculo no incluye préstamos a GAA en India por bancos gubernamentales.

<sup>7</sup> Para mantener este ejercicio de investigación dentro de fronteras razonables, no incluimos las mutuales de crédito gestionadas por la comunidad, aunque reconocemos que puede haber coincidencias significativas entre la metodología de una mutual de crédito y la de un CMLF.

cialmente el de perder sus ahorros si el vecino no cumple con los pagos del préstamo.

Hablando en promedio general, los miembros de un CLMF suelen ser más pobres que los de una IMF, por lo menos basado en la suposición plausible de que la ubicación rural y el tamaño del préstamo o el saldo de los ingresos están directamente relacionados con la pobreza en cierto grado. Debido a sus estructuras de costo relativo, los CMLF pueden a menudo manejar tamaños de transacción que están por debajo de lo que resulta factible en instituciones más formales y profesionalizadas. Los CMLF tienen relativamente pocos miembros y éstos generalmente se conocen bien entre sí, de manera que los grupos en ocasiones pueden resultar más flexibles en cuanto al calendario de devolución para acomodarse a los inestables flujos de efectivo de los pobres.

Los bancos comerciales y las IMF a menudo encuentran imposible operar en regiones en situación de conflicto o de reconstrucción después del conflicto. A diferencia de estas, los CMLF pueden continuar funcionando durante crisis políticas o económicas cuando la mayoría de los demás servicios financieros se vienen abajo. Los CMLF no tienen sedes institucionales ni sucursales que puedan ser robadas o destruidas en tiempos de conflicto o insurgencia. El dinero a menudo está repartido entre los miembros, lo que disminuye el riesgo de un robo total. Incluso los grupos que no pueden continuar durante una crisis, a menudo son capaces de reunirse de nuevo una vez que cesa una amenaza inmediata.

Con frecuencia se utilizan los CMLF para servir a los miembros en actividades no financieras. Las reuniones del grupo pueden también abordar temas de salud, derechos humanos u otros temas sociales y en ocasiones estos grupos asumen proyectos de desarrollo, como el establecimiento de escuelas, la construcción de bombas de agua o de carreteras.

Finalmente, algo que resulta extremadamente importante es que los CMLF pueden ofrecer un servicio que muchas IMF no pueden: ahorros. Dado que estos grupos son muy informales, generalmente no es necesario que cumplan con requisitos reguladores que evitan que muchas IMF — por lo menos temporalmente — acepten depósitos

voluntarios<sup>8</sup>. El servicio de ahorros está altamente valorado por las personas pobres. La mayoría de ellos incluso están dispuestos a pagar por contar con un lugar seguro donde ahorrar su dinero. Asimismo, los CMLF de ahorros pueden generar dividendos para sus miembros a medida que se prestan los ahorros y se devuelven con interés.

Las principales limitaciones del enfoque CMLF están vinculadas a la ausencia de una gestión profesional. Resulta más sencillo para una IMF formal y gestionada profesionalmente institucionalizar un buen registro de datos, un cuidadoso seguimiento de la devolución de los préstamos y una sólida gestión financiera. No resulta sorprendente que los CMLF suelen ser menos estables que las IMF aunque algunos modelos de CMLF pueden lograr estabilidad cuando reciben un apoyo externo adecuado.

Otra limitación es que los CMLF no pueden ofrecer una amplia gama de servicios (como productos de préstamos y ahorros variados o servicios de pago o de transferencia de efectivo) que pueden estar disponibles cuando es una institución con licencia bancaria la que ofrece los servicios.

**Los CMLF financiados con fondos externos.** A excepción de la India, la mayoría de los CMLF respaldados por agencias de cooperación y gobiernos reciben inyecciones sustanciosas de capital en el momento de la formación del grupo o justo después. El capital puede llegar en forma de subvención o como un préstamo con condiciones muy subsidiadas. Algunos de estos grupos no recaudan los ahorros de los miembros, de manera que los préstamos están enteramente financiados por fondos externos. En otros programas, los grupos también recaudan y prestan los depósitos de los miembros pero estos son escasos comparados con el capital externo. En cualquier caso, los préstamos están financiados principalmente con fondos no provistos por los mismos miembros. Estos CMLF son establecidos y organizados generalmente por la entidad financiadora más que por la comunidad y la principal motivación de los miembros a la hora de unirse es el ganar acceso a fondos externos.

---

<sup>8</sup> En muchos países, las IMF sin licencia bancaria pueden estipular que los clientes deben generar ahorros para poder recibir préstamos. Estos depósitos obligatorios se consideran más como una garantía en efectivo del contrato de crédito que como un verdadero servicio de ahorro.

*Los CMLF que están financiados con fondos externos casi siempre fracasan, principalmente dadas las altas tasas de morosidad. De los 20 CMLF con financiación externa incluidos en este estudio que produjeron suficiente información para respaldar un juicio sobre el desempeño, sólo uno tuvo éxito*<sup>9,10</sup>.

¿Por qué fracasan los CMLF que son financiados con fondos externos (mientras que los que se basan en ahorros a menudo tienen éxito)? Existen varias razones para ello, siendo la más importante las percepciones que los miembros tienen de lo que Richard Montgomery (1995) describe como dinero “caliente” y “frío”. El capital generado a través de ahorros locales se denomina caliente porque proviene de un vecino e incumplir los pagos de un préstamo que proviene de ahorros sería como robar a los vecinos y por lo tanto, es más probable que los prestatarios se tomen la devolución del préstamo más seriamente.

El dinero frío es aquel que proviene de fuera, generalmente de cooperantes o gobiernos. Este tipo de dinero a menudo se maneja con menos respeto. Si el estímulo negativo utilizado para evitar que la gente caiga en el incumplimiento de pago es escaso, lo es también el miedo de perder la garantía y por lo tanto la devolución de fondos fríos puede no ser una prioridad, aunque éstos regresarán a un fondo renovable para ser utilizados por otros miembros de la comunidad. Cuando un miembro no cumple con los pagos de un préstamo financiado con dinero frío, el resto de los miembros no queda en una situación peor de la que estaba antes de que se estableciera el fondo. Es más, las personas de muchos lugares se ven condicionadas por experiencias pasadas y asumen que las expectativas de devolución son bajas cuando se trata de

fondos recibidos de cooperantes o del gobierno. Estos problemas centrales sobre incentivos se ven exacerbados cuando los sistemas y el control son débiles. No resulta sorprendente que los fondos para préstamos gestionados por miembros de la comunidad que no son profesionales (y en ocasiones son analfabetos) cuenten con mayores probabilidades de tener un registro de datos no organizado, un escaso seguimiento del cobro de préstamos y una gestión financiera débil que las IMF profesionales.

En los grupos que reciben financiación externa, es probable que los miembros consideren los ahorros no como un servicio valioso sino más bien como un obstáculo que tiene que eliminar para conseguir préstamos. Este tipo de entorno resulta raramente eficaz a la hora de promover buenos hábitos de ahorro.

Muchos profesionales microfinancieros con experiencia durante años han expresado su escepticismo a cerca de los CMLF financiados con fondos externos. Este estudio confirma completamente su punto de vista. El historial de este tipo de grupos es tan negativo que las entidades de financiación deberían abandonar este modelo y no utilizarlo como un vehículo para ofrecer servicios financieros a los pobres. Encontramos dos ejemplos de proyectos de CMLF que comenzaron ofreciendo capital externo a grupos y luego dejaron de hacerlo porque se dieron cuenta de que el financiamiento externo distorsionaba los incentivos y perjudicaba el éxito del proyecto:

- El programa Kupfuma Ishungu de CARE en Zimbabwe sufrió falsas expectativas y una conducta de ahorros distorsionada como resultado de la promesa de crédito externo durante la promoción del proyecto. Después de ver que dos tercios del grupo se disolvían después de recibir el préstamo, CARE dejó de inyectar capital en los grupos. Desde entonces, el número de grupos nuevos ha casi triplicado los 270 grupos que originalmente comenzaron el proyecto y se han creado otros 1.462 grupos adicionales a través de un programa asociado basado en ahorros (Allen 2002).
- El programa de Desarrollo Rural en Áreas Marginales creado en 1997 por el gobierno

<sup>9</sup> El único CLMF con financiación externa que encontramos que tuvo éxito fue un proyecto de 1993 del Banco Mundial en Albania. Los grupos comunitarios formados a través de este proyecto mantenían una buena recuperación de los préstamos. Sin embargo, estos grupos contaban con un apoyo profesional considerablemente más alto que otros proyectos. Las decisiones y responsabilidades relacionadas con el cobro y el apoyo estaba en manos de los miembros pero un analista de crédito profesional pagado por una entidad financiadora de segundo nivel era un miembro *ex officio* de cada uno de los comités de crédito del grupo y participaba en todas las reuniones con voz pero sin voto. El director del proyecto del Banco Mundial describía su labor como “prominente” e “influyente” pero no “autoritaria”.

<sup>10</sup> Para cada proyecto cuyo éxito evaluamos, también le asignamos un nivel de confianza. De las 20 categorías para proyectos con financiación externa, uno recibió el grado de baja confianza, cuatro confianza intermedia y 15 (incluyendo el único programa exitoso) alta confianza.

mexicano ayudó a grupos de agricultores a comenzar fondos renovables utilizando capital provisto por el gobierno. Después de descubrir que los fondos no se estaban recuperando, el gobierno recibió apoyo del Banco Mundial para desarrollar una alternativa basada en los ahorros. Se enseñó a los miembros a ahorrar sus propios fondos y prestárselos a otros miembros. El proyecto basado en los ahorros demostró ser un éxito y registró una tasa de devolución de casi el 100% (Zapata 2002).

### **CMLF financiados con ahorros**

Las comunidades de todo el mundo pueden y de hecho forman fondos para préstamos basándose en sus propios ahorros sin ningún apoyo externo. El tipo más común es el de las asociaciones rotatorias de ahorros y crédito (ARAC). Los miembros de una ARAC se reúnen regularmente, siendo el número de reuniones de un ciclo equivalente al número de miembros. En cada una de ellas, los miembros depositan una contribución acordada. Cada miembro a su vez recibe el total de la cantidad recolectada en la reunión.

Las ARAC precisan de un alto grado de confianza porque un miembro que reciba su parte hacia el final del ciclo tiene que depender de continuas contribuciones por parte de los miembros que ya han recibido su pago. Sin embargo, las ARAC son relativamente fáciles de administrar ya que las transacciones están completamente estandarizadas y no es necesario guardar dinero en un lugar seguro entre las reuniones. El modelo de las ARAC se propaga el mismo a través de la réplica espontánea y presenta un margen muy pequeño para el apoyo externo. Las ARAC no son renovables; los grupos se deshacen después de que todos los miembros hayan recibido su pago. Por estas razones, las ARAC no se consideran CMLF en este estudio. Sin embargo, son una forma mucho más sencilla de finanzas gestionadas por la comunidad cuyos principios conforman los cimientos de muchos modelos de CMLF.

Las asociaciones acumuladoras de ahorro y crédito (AAAC) no distribuyen todo el dinero en cada reunión y son capaces de ofrecer opciones de

préstamo y ahorro más flexibles. Algunos miembros se unen porque quieren ahorrar, mientras que en el caso de otros, su principal interés es acceder al crédito aunque todos y cada uno de los miembros debe ahorrar regularmente. Las AAAC, el tipo más básico de CMLF de ahorros, suponen un mayor riesgo que las ARAC y son más complicadas de gestionar. Aunque no utilizan capital externo, son candidatas más probables que las ARAC para recibir apoyo externo para labores administrativas y técnicas. Esto significa que los organismos de cooperación pueden desempeñar un papel muy importante, por ejemplo, a la hora de promover y organizar los grupos, capacitar a miembros sobre como operar el fondo y ayudar a establecer sistemas de registro de datos adecuados.

Hasta ahora, los organismos de cooperación han utilizado el modelo de CMLF basado en los ahorros con mucha menor frecuencia que el financiado desde el exterior. Esto se puede deber al hecho de que, aunque los CMLF de ahorros movilizan fondos locales y permiten a los miembros utilizar tales fondos de manera más productiva, este modelo no incluye transferencias de capital a las comunidades pobres, el cual puede ser el principal objetivo del organismo cooperante. Asimismo, las entidades de financiación pública y su personal a menudo tienen grandes incentivos para mover grandes cantidades de capital, pero los CMLF basados en los ahorros (donde el cooperante está financiando funciones de apoyo) no pueden canalizar tanto capital como aquellos financiados con fondos externos (donde el organismo cooperante está financiando la mayoría o todo el capital crediticio). Otro factor es que algunas agencias de cooperación piensan en las microfinanzas exclusivamente como un apoyo a las empresas, no como una herramienta multiuso de gestión financiera del hogar. Muchos creen que los grupos de ahorro no pueden movilizar préstamos que sean lo suficiente cuantiosos como para crear o desarrollar microempresas<sup>11</sup>. Finalmente, existe una percepción equivocada pero muy común, de que los pobres no ahorran o no pueden ahorrar.

---

<sup>11</sup> No podemos afirmar o contradecir esta aseveración.

**Tabla 2 Tasas de devolución de préstamos ilustrativas en CMLF financiados con fondos externos y basadas en ahorros**

Country	País Tasa de devolución (%)
<b>CMLF financiados con fondos externos</b>	
Albania	99
Indonesia	45
Indonesia	77
Indonesia	50
República de Kirguiz	85
RDP de Lao	16–60
RDP de Lao	68
Malawi	40
México	80
Ruanda	55–83
Zanzibar	50
<b>CMLF financiados por ahorro</b>	
Nepal	96–100
Níger	100
México	100
Siria	99.7
Uganda	95–98

*Nota:* Las microfinanzas estables requieren de una tasa de devolución por encima del 95%, a menudo mucho más alta, dependiendo de la duración de los préstamos. Para una cartera de préstamos de tres meses pagaderos semanalmente, una tasa de devolución del 95% supone una pérdida anual del 37% del capital prestado. Para una explicación sobre este sorprendente resultado, véase Rosenberg (1999). Este análisis asume que la tasa de devolución se está midiendo de manera prudente: efectivo recibido durante un periodo dividido por el efectivo vencido durante el mismo periodo. No muchos informes ofrecían datos específicos sobre cómo calculaban la tasa de devolución. Una tasa de devolución del 95% utilizando una definición menos prudente se asociaría con todavía mayores pérdidas.

*Nuestra investigación encontró suficiente información sobre el desempeño para evaluar 11 proyectos de CMLF de ahorros. Sorprendentemente, cada proyecto en esta muestra parecía tener éxito<sup>12</sup>.*

La razón básica por la que este modelo funcionó mejor que aquel que recibió financiación externa es analizada en la sección anterior. Cuando son los miembros los que proveen fondos para préstamos y no alguien externo, los incentivos favorecen una gestión más cuidadosa y mejo-

<sup>12</sup> Asignamos un alto nivel de confianza a siete de estas categorías y un bajo nivel a cuatro.

res tasas de devolución. La Tabla 2 muestra las tasas de devolución correspondientes a proyectos de CMLF evaluados<sup>13</sup>. La tabla pone de relieve la conclusión general de que los CMLF de ahorros tienen un mayor éxito que los grupos financiados con fondos externos a la hora de recuperar los préstamos, mantener su capital y por lo tanto ser capaces de renovar los fondos.

Cuando el organismo cooperante está apoyando un CMLF de ahorros, no está financiando los préstamos a los miembros del grupo, sino funciones auxiliares tales como la promoción, organización, capacitación o asistencia en el manejo de cuentas. Este apoyo no financiero a menudo ha demostrado ser crítico para el éxito. Cuando dicho apoyo es el *único* papel a desempeñar por el organismo cooperante, sospechamos que es más probable que dicho organismo ponga más atención a estas funciones y garantice que se desarrollan de manera eficaz.

La lista de programas de CMLF de ahorro para los que encontramos evaluaciones no es muy larga —sólo 11 proyectos. Sin embargo, cada uno de estos parecía tener éxito. Por supuesto, esto no significa que no haya fracasos: es más probable que queden documentados proyectos con buenos resultados que con malos pero el éxito consistente de los proyectos que pudimos evaluar es sorprendente cuanto menos.

Un ejemplo interesante es el programa conocido como Women's Empowerment Program (WEP), financiado por USAID e implementado por PACT en Nepal. En únicamente un año, este proyecto de CMLF de ahorro ofreció capacitación y apoyo a 130.000 mujeres en 6.500 grupos. El programa se centra en educación y ahorros, con un 96% de los grupos registrando tasas de devolución de los préstamos perfectas. Desde que se unieron a WEP, muchas de las participantes emprendieron negocios, mejoraron su educación y experimentaron una mayor autoridad a la hora de tomar decisiones en el hogar. Alrededor de 800 nuevos grupos replicaron este modelo de manera

<sup>13</sup> Los proyectos evaluados que no se muestran en la Tabla 2 utilizaron otros indicadores de desempeño, como el cumplimiento oportuno de los pagos del préstamo o el rendimiento neto que los miembros consiguen de sus ahorros. Por ejemplo, los participantes del programa MMD de CARE en Níger ganaron alrededor del 76% anual sobre sus depósitos, después de dar cuentas de las pérdidas del préstamo (Allen 2002).



espontánea con información que pasó de boca en boca y se desarrolló un mercado para material de capacitación de segunda mano. Estas réplicas aumentan el alcance sin requerir fondos adicionales por parte de los cooperantes y ofrecen una prueba tangible de la creencia de los participantes de que los CMLF están haciendo sus vidas más fáciles (Ashe y Parrot 2001).

### Grupos de autoayuda y conexiones con los bancos

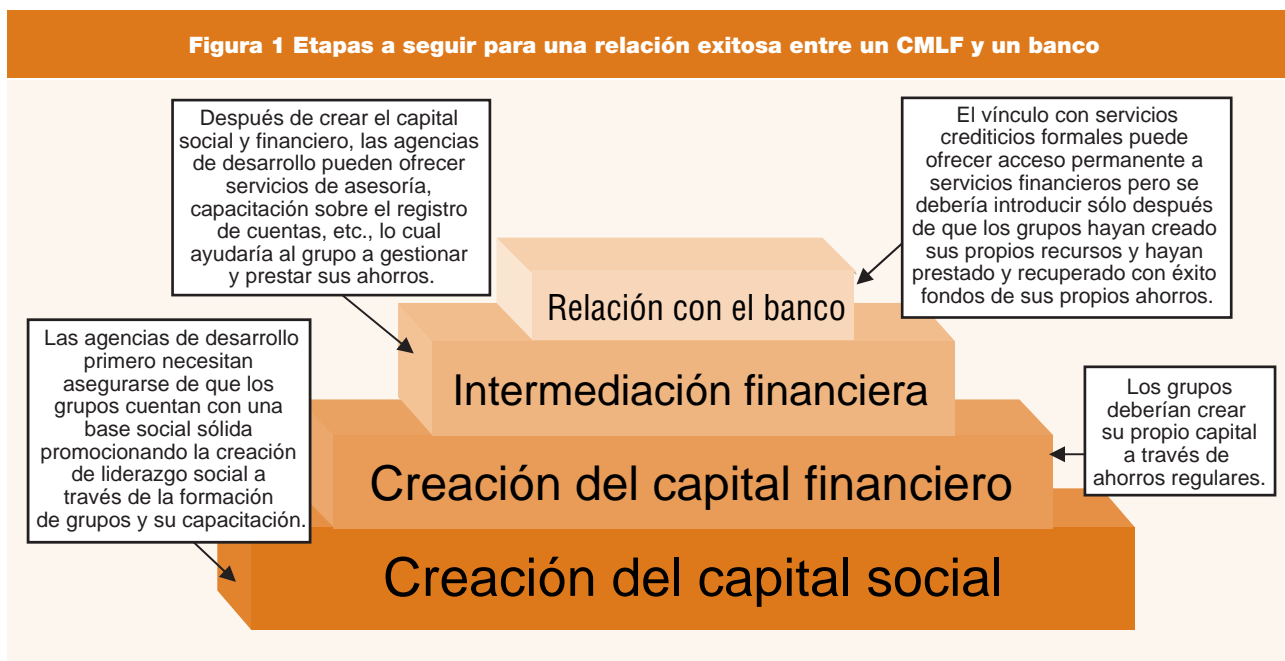
Como se mencionó anteriormente, no revisamos programas GAA individuales para este Enfoque. La descripción de los GAA y su desempeño se ha extraído principalmente de otras fuentes como dos documentos de CGAP que se publicarán próximamente (Christen e Ivatury y Prakash y otros).

Cuando los organismos de cooperación inyectan capital en los CMLF, su principal razón es una creencia en que los miembros pueden gestionar y beneficiarse de préstamos más cuantiosos de lo que los ahorros de los miembros podrían financiar. En muchos casos, esta creencia es cierta pero existe una mejor opción. Una vez que las necesidades crediticias superan sus recursos locales, los organismos de cooperación pueden ayudar a poner en contacto a un grupo con bancos comerciales u otros proveedores formales de servicios financieros. Los miembros individuales general-

mente no pueden utilizar el banco porque su saldo es demasiado bajo o no tienen garantías para un préstamo o la sucursal bancaria se encuentra alejada. Sin embargo, una vez el grupo ha generado ahorros y tiene un registro de la gestión de sus préstamos internos, sus miembros en ocasiones pueden acceder al banco como un único cliente colectivo, lo que disminuye los costos de transacción del banco para estas gestiones.

En India, los GAA sirven a muchas más personas que las IMF. El modelo se está imitando en otros lugares pero la amplia mayoría se encuentra todavía en India. En este modelo, una ONG, agencia gubernamental o banco promueve la formación de grupos y les otorga un mayor o menor grado de servicios de apoyo. Estos grupos recaudan los ahorros de los miembros y los prestan entre ellos. Algunos de los grupos —quizás una tercera parte— continúan funcionando con únicamente el capital de sus ahorros pero la mayoría acaban accediendo a créditos bancarios. La conexión con el banco parece funcionar realmente bien si se retrasa hasta que los grupos hayan experimentado varias etapas preparatorias, como las ilustradas en la Figura 1.

La primera etapa es crear un capital social. El GAA necesita liderazgo, confianza entre los miembros y capacitación sobre la gestión de grupos, métodos de recaudación, registro de cuentas, entre otros temas.



La segunda etapa es construir un capital interno a través de los ahorros. Los depósitos regulares ponen a prueba y demuestran la capacidad de los miembros a la hora de cumplir con los pagos del préstamo más adelante.

La tercera etapa es la intermediación cuando los miembros de los grupos prestan sus ahorros internamente y recaudan los préstamos con interés. El apoyo externo es importante en esta etapa porque el registro de información se vuelve complejo y la ejecución de las reglas un mayor desafío.

Después de que los grupos hayan registrado experiencia en la recuperación exitosa de los préstamos realizados con sus propios ahorros, ya pueden manejar un préstamo bancario de una manera relativamente segura en tanto en cuanto no se comprometan con pagos más cuantiosos de lo que puedan manejar.

El quid de la cuestión, por supuesto, reside en la voluntad del banco a la hora de conceder un préstamo al grupo. En India, la razón inicial por la que la mayoría de los bancos concedían estos préstamos fue un mandato gubernamental. Bajo las reglas crediticias del “sector prioritario”, a los bancos en India —la mayoría de los cuales son propiedad del gobierno— se les ha exigido que dediquen un cierto porcentaje de sus activos a préstamos para los pobres, personas que viven en zonas rurales o aquellas más desaventajadas (Prakash y otros, próximamente). Puede que los bancos no tuvieran mucha confianza en los GAA pero vieron esta opción como mucho más preferible que los otros grupos más riesgosos que conformaban las otras alternativas según las reglas del sector prioritario. Después de varios años de experiencia, algunos de los bancos han llegado a considerar que los GAA tienen potencial comercial y han aumentado sus cuotas para los préstamos al sector prioritario.

*Aunque resulta difícil encontrar información fidedigna sobre la mayoría de los programas de GAA, la experiencia hasta la fecha muestra que este tipo de grupos representan un modelo viable si la implementación se realiza de una manera competente.*

El uso del modelo de GAA de ninguna manera garantiza el éxito. APMAS, una institución de apoyo a los GAA muy respetada y experimentada, ha evaluado cientos de grupos y estima que la mayoría de los de la India son de mala calidad

(Christen e Ivatury, próximamente). Sin embargo, varios programas de GAA, entre ellos algunos de los más grandes, parecen estar registrando bastantes buenos resultados. Prakash y otros, (próximamente) y Christen e Ivatury (próximamente) describen unos seis programas de GAA que han conseguido mantener la tasa de morosidad a niveles muy bajos y han realizado un trabajo excelente a la hora de recaudar suficientes ingresos a través de la tasa de interés como para cubrir todos los costos operativos, entre ellos el costo del apoyo externo.

¿Qué distingue a los programas de GAA con buenos resultados del resto? El patrón más claro que parece surgir es que el éxito suele estar relacionado con la calidad del apoyo externo no financiero para los grupos, como productos y normas estandarizados, capacitación, ayuda con la adquisición y retención de miembros, manejo de cuentas y administración y en algunos casos la supervisión de autoridad directa de las operaciones del grupo. Así mismo, otro aspecto importante es la sucesión cuidadosa de etapas, tal y como se describió anteriormente.

La mayoría de los GAA reciben capital externo proveniente de bancos. Entonces, ¿por qué algunos programas de GAA son capaces de operar más satisfactoriamente que los otros CMLF que reciben financiamiento externo? Hay tres factores que marcan una diferencia:

- Comparado con un CMLF típico que recibe una inyección temprana de capital de una agencia de cooperación o del gobierno, la estructura de financiación del GAA crea incentivos más fuertes para una actividad crediticia responsable. Los miembros de GAA saben que los fondos externos provienen de un banco formal y por lo tanto asumen que es muy firme a la hora de recuperar los préstamos. Esperan que el banco continúe ofreciendo préstamos futuros —quizás más cuantiosos— siempre y cuando el grupo recaude sus propios préstamos y se los devuelva al banco de manera responsable. Saben que pueden perder sus propios ahorros si no se devuelve el préstamo del banco.
- Como se mencionó anteriormente, los GAA generalmente comienzan por recaudar y prestar sus propios ahorros, en ocasiones por un

periodo largo de tiempo, antes de recibir un préstamo bancario. Esto tiende a generar grupos más disciplinados.

- Parece ser que los grupos de los mejores programas de GAA reciben orientación y apoyo externo no financiero más sólidos de lo que generalmente se encuentra en los CMLF que reciben financiamiento externo y que se analizaron anteriormente.

El modelo de GAA de India es relativamente joven. Antes de realizar conclusiones finales sobre el modelo es necesario tener mejor información sobre la mayoría de los programas y más experiencia con el desempeño a largo plazo. Sin embargo, el peso de pruebas recientes sugiere que se trata de un modelo viable y que se merece recibir apoyo, ser aumentado y refinado. Es cierto que la mayoría de los GAA son seguramente débiles pero lo mismo es válido para la mayoría de las IMF individuales del mundo. Sin embargo, esto no evita que las mejores IMF o programas de GAA crezcan rápidamente y dominen el campo.

Los GAA de la India no son los únicos CMLF que vinculan a los grupos con los bancos después de una intermediación satisfactoria de los ahorros de los miembros. CLASSE-B en Ruanda, un proyecto financiado por IFAD e implementado por CARE International, organiza y capacita grupos CMLF de 15 a 30 miembros. Los grupos son capacitados para movilizar ahorros y hacer préstamos a sus miembros. Una vez que terminan el período de capacitación de 8 meses y demuestran un historial de devolución satisfactorio (la mayoría de los grupos tienen hasta ahora una tasa de devolución del 100% en sus préstamos internos), se les invita a presentar solicitudes para un préstamo bancario. Más del 50% de los proyectos enviados fueron devueltos a los grupos para que los revisaran y los reformularan antes de considerar su aprobación. En junio de 2005, la tasa de devolución de los préstamos bancarios es del 100% (Vita 2005).

A pesar de que las replicas de GAA existen fuera de la India, no son tan comunes en países donde los bancos no tienen objetivos crediticios sociales impuestos por el gobierno. Las GAA pueden trabajar sin un vínculo con los bancos aunque sin este vínculo no hay mucho que las distinga de otros CMLF de ahorros.

## Continuación del apoyo externo

A pesar de que los CMLF no están gestionados profesionalmente, parecen funcionar mejor cuando consiguen apoyo externo de profesionales. ¿Debe ser ese apoyo permanente, o cabe esperar que los grupos individuales logren continuar funcionando de manera satisfactoria totalmente por su cuenta? Es difícil responder esta pregunta basándose únicamente en las evaluaciones que pudimos identificar para este estudio porque la mayoría de los programas evaluados eran bastante jóvenes de manera que pocas evaluaciones consiguieron analizar la experiencia a largo plazo. Sin embargo, la historia general de finanzas comunitarias apoyadas por los organismos de cooperación y gobiernos sugieren firmemente que se necesitan estructuras externas de apoyo de manera permanente.

Al desarrollarse nuevos modelos de finanzas comunitarias, ha habido una tendencia a subestimar el grado de continuidad de los servicios externos que los grupos necesitarían. Por ejemplo, cuando FINCA International desarrollo por primera vez su enfoque de “banca rural” hace 20 años, esperaba que el apoyo dedicado a cada grupo se limitara a la formación y capacitación iniciales y que los grupos pudieran empezar a operar de manera completamente independiente después de varios ciclos de tres meses. Sin embargo, muchos de los grupos se vinieron abajo después de que se acabara la ayuda externa, de manera que FINCA alteró su enfoque. Ahora, FINCA permanece altamente involucrada con todos sus grupos, hasta el punto de ofrecer no sólo apoyo sino también gestión externa de autoridad.

Se pueden encontrar más ejemplos en el caso de las mutuales de crédito y otras formas de finanzas cooperativas donde, después de décadas de experiencia, los promotores y asesores técnicos más prominentes se muestran prácticamente unánimes a la hora de afirmar que los grupos funcionan mejor con un apoyo externo continuado. Este patrón se mantiene no sólo con pequeñas cooperativas de ahorro y préstamos en países pobres, sino también con mutuales de crédito, grandes y muy sofisticadas, en países ricos que pueden no necesitar apoyo para el desarrollo institucional pero sí necesitan regulación y supervisión externa.

Por lo tanto, las entidades de financiamiento, los gobiernos, y las ONG que ofrezcan asistencia a los programas de CMLF tiene que planear las estructuras que ofrecerán el tan necesario apoyo a largo plazo. Por supuesto, el apoyo externo continuo a los grupos no implica necesariamente una presencia continua de agencias de cooperación y promoción internacionales: las federaciones que son propiedad de sus miembros y otras estructuras de apoyo nacional serán la instancia normal permanente.

### **CMLF versus finanzas gestionadas profesionalmente**

Los CMLF pueden llegar a algunas ubicaciones y clientes que IMF o mutuales de crédito gestionadas profesionalmente no pueden. Sin embargo, hay cantidad de situaciones donde cualquiera de los dos modelos puede ser viable. En los casos en los que hay una opción entre los dos enfoques, ¿deberían las agencias de desarrollo tener alguna preferencia por uno de ellos? Como se mencionó anteriormente, Rutherford afirma que, si todo lo demás permanece igual, la mayoría de las personas pobres preferirían recibir servicios financieros de un “proveedor” profesional antes que un “promotor” les diga cómo tienen que gestionar dichos servicios por sí mismos. Muchos profesionales concuerdan pero otros no. La pregunta de cuál de los dos modelos es preferible cuando los dos son viables, es una pregunta controvertida cuya respuesta precisaría de pruebas que irían mucho más allá de las evaluaciones de los CMLF que revisamos para este número de Enfoques. Todo lo que podemos hacer aquí es poner de relieve algunos de los asuntos y argumentos.

Las pruebas hasta ahora sugieren que los costos de administración en efectivo tienden a ser más bajos —con frecuencia mucho más bajos— en promedio para los CMLF que para las IMF, incluso después de incluir los costos de promoción y apoyo externos. Sin embargo, este análisis no incluye el coste de las transacciones que no son en efectivo de los miembros de los CMLF que están desempeñando algunas funciones de gestión y quizás asumiendo algunos riesgos que no tendrían que asumir si fueran clientes de IMF. Por otra

parte, los clientes de IMF también incurren en costos de transacción y existen casos ciertamente en los que tratar con el grupo en el pueblo de uno resulta más fácil que tratar con la sucursal de una IMF en el pueblo vecino.

En la mayoría de los países, las IMF gestionadas profesionalmente que no tienen una licencia bancaria para aceptar depósitos no pueden ofrecer servicios de ahorro voluntario a sus clientes<sup>14</sup>. Los CMLF informales no se enfrentan a esta limitación de manera que pueden ofrecer tanto servicios crediticios como de ahorros. No obstante, las IMF que sí tienen licencia para depósitos ya representan a la mayoría de los clientes de las IMF del mundo y el porcentaje de clientes de IMF sin licencia continúa disminuyendo. Aquellas con licencia pueden ofrecer servicios que no están disponibles en un CMLF, como préstamos más cuantiosos y a plazos más largos, instrumentos de ahorro a largo plazo o servicios de pagos y transferencia de efectivo.

Algunas personas están a favor de los CMLF porque se gobiernan de manera democrática y por lo tanto les otorga más poder a los miembros para controlar su propia vida financiera. Al mismo tiempo, otros observadores afirman que el hecho de ser propiedad de los clientes y estar manejado por ellos mismos suele perjudicar y no ayudar en la gestión de los servicios financieros, especialmente cuando existe la regla de un voto por persona. Señalan, por ejemplo, que la gestión de mutuales de crédito grandes y eficientes no se hace generalmente de manera democrática.

El centro del análisis debería estar relacionado con la estabilidad a largo plazo de los dos modelos. Los defensores de instituciones formales reconocen que la gestión profesional es costosa pero sostienen que sin esa gestión, les resultará muy difícil a los grupos comunitarios evitar las pérdidas de los ahorros de los miembros y mantener un acceso continuado a los servicios. La única manera de solucionar esta cuestión es a través de una investigación sobre el desempeño a largo plazo de los modelos gestionados por la comunidad observados durante decenios y no años.

---

<sup>14</sup> Las IMF sin licencia a menudo aceptan depósitos obligatorios como condición para conceder préstamos. Estos arreglos obligatorios deberían ser considerados como un requisito de garantía en efectivo y no como un servicio de ahorros para ayudar a los clientes a gestionar su liquidez.

Finalmente, es importante no permitir que este análisis cree una falsa dicotomía. Las finanzas profesionales y no profesionales pueden coexistir y de hecho lo hacen en muchos contextos. Los clientes a menudo utilizan ambos enfoques simultáneamente para abordar diferentes necesidades financieras.

## Conclusiones para las agencias de desarrollo

Las preguntas sobre si utilizar o no un modelo financiero gestionado por la comunidad en una situación específica continuarán existiendo pero una vez que se decide desarrollar un programa gestionado por la comunidad, parece haber algunas lecciones sencillas sobre prácticas sólidas.

- **Los CMLF financiados con fondos externos casi nunca funcionan** porque tienen que nadar contra la corriente de los incentivos naturales de los miembros del grupo. La probabilidad de éxito es tan baja que las agencias de desarrollo deberían abandonar este modelo completamente y basarse en los otros dos para crear CMLF.
- **Los CMLF de ahorros que no utilizan capital externo tienen un rendimiento extraordinariamente bueno**, por lo menos en la muestra de once que pudimos analizar para este estudio.
- **Los GAA, la mayoría de los cuales tienen vínculos con bancos, han demostrado tener un desempeño mixto** pero los resultados obtenidos por programas más grandes y mejores sugieren que el modelo en sí es eficaz cuando se implementa de una manera competente.
- **Los proyectos de CMLF necesitan mejorar enormemente su información**, principalmente porque esto suele mejorar el desempeño. No se puede cargar a los CMLF con la responsabilidad de contar con un elaborado registro de cuentas pero resulta vital que los proyectos informen por lo menos sobre (1) el alcance —número de clientes y grupos; (2) la

devolución de préstamos, utilizando medidas estándares del sector y (3) la supervivencia del grupo<sup>15</sup>. Entre otros indicadores que se han utilizado en buenos programas de CMLF se incluyen el rendimiento de los ahorros de los miembros, las razones para la disolución del grupo, la frecuencia de las visitas de personal, la fuente y la cantidad de préstamos externos de los miembros y las percepciones de éstos sobre el cambio en la calidad de vida como resultado del financiamiento.

- **En vez de inyectar capital crediticio en los CMLF, las entidades de financiación deberían utilizar sus recursos para proveer servicios de apoyo a los grupos.** Los casos revisados por este estudio, así como los años de experiencia con otros modelos de finanzas comunitarias, indican que los CMLF precisan de un apoyo externo competente y continuado para toda una gama de funciones como la promoción, organización, capacitación, registro de cuentas, establecimiento de contactos, gestión de liquidez y supervisión del desempeño. En algunos casos, los grupos funcionan mejor cuando están sujetos a algún grado de control por una gerencia externa.

Los CMLF pueden ofrecer servicios de ahorros y préstamos a millones de personas pobres, incluso a muchos de los que están fuera del alcance de IMF formales y profesionales. Las agencias de desarrollo deberían continuar con el apoyo a los CMLF, y sin duda lo harán. A medida que las lecciones de las experiencias pasadas se documentan mejor, se comprenden de una manera más amplia y se reflejan adecuadamente en el diseño de los proyectos, cabe esperar una fuerte mejora en la efectividad general de estos proyectos.

<sup>15</sup> Medir la devolución en el microcrédito es un notorio campo de minas. Algunos indicadores utilizados comúnmente confunden más que clarifican y no existe mucha consistencia en cuanto a la terminología y los métodos de cálculo empleados. Para los CMLF que reciben préstamos externos, la información sobre la devolución debería incluir tanto los préstamos externos al grupo como los préstamos internos a los miembros del grupo. Si desea leer una valiosa guía acerca de la información sobre la devolución, véase Rosenberg (1991) y Bruett (2006).



## Anexo I. Lista de proyectos analizados

Con financiación externa (proyectos evaluados)		
Ubicación	Agencia	Nombre del proyecto
Albania	Banco Mundial	Proyecto de Desarrollo Rural
Bangladesh	SDC (Suizo)	Ashrai (parte con crédito externo)
Camboya	UNICEF	Seth Koma Program
Ghana	FAO y gobierno holandés	People's Participation Program
Global	Evaluación patrocinada por la FAO	Small Farmer Groups (con crédito externo)
Indonesia	Banco Mundial	Bengkula Regional Development Project
Indonesia	Banco Mundial	Integrated Swamps
Indonesia	Banco Mundial	Kecamatan Development Project
Indonesia	Banco Mundial	Nusa Tenggara Area Development Project
Indonesia	Banco Mundial	Urban Poverty Project
Rep de Kyrgyz	Banco Mundial	Rural Finance Project
Lao RDP	SIDA	Lao Swedish Forestry Programme
Lao RDP	PNUD/UNCDF	Small Scale Irrigation Schemes in Oudomxay and Luang Namtha
Malawi	CARE International	Village Savings and Loans Program (parte con crédito externo)
México	Gobierno mexicano	Rural Development in Marginal Areas Program (precursor de Fondos de Ahorro Comunitarios)
México	Banco Mundial	Rural Development in Marginal Areas Project
Nepal	GTZ y ADBN	Small Farmer Cooperatives
Ruanda	Banco Mundial	Community Reintegration
Zanzibar	CARE International	JOSACA
Zimbabwe	CARE International	Kupfuma Ishunga (parte con crédito externo)

De ahorros (proyectos evaluados)		
Ubicación	Agencia	Nombre del proyecto
Bangladesh	SDC (suiza)	Ashrai (parte sin crédito externo)
Eritrea	USAID	Community-Managed Savings and Credit Associations
Global	Evaluación patrocinada por FAO	Small Farmer Groups (sin crédito externo)
Malawi	CARE International	Village Savings and Loans Program (parte sin crédito externo)
México	Banco Mundial	Community Savings Fund (parte sin crédito externo)
Mozambique	CARE International	Ophavela
Nepal	USAID/PACT	Women's Empowerment Program
Níger	USAID/CARE International	MMD Program (parte sin crédito externo)
Siria	UNDP	Rural Community Development at Jabal al Hoss II
Uganda	DFID	Financial Sector Deepening Project (FSDU)
Zimbabwe	CARE International	Kupfuma Ishunga (parte sin crédito externo)

**Proyectos sin evaluar (tanto con financiación externa como de ahorros)**

<b>Ubicación</b>	<b>Agencia</b>	<b>Nombre del proyecto</b>
Albania	PNUD	Village Development Fund for Income Generating Activities
Camboya	PACT	Worth Program
Etiopía	Banco Mundial	Women's Development Initiatives Project
Global	IFAD	Revolving Funds
Honduras	PNUD/IFAD	National Programme of Local Development
India	CARE International	Community Managed Revolving Loan Funds—CASHE Program
Indonesia	PNUD	Support to the Implementation of the Indonesia Community Recovery Programme
Jordania	Comisión Europea	Social Development Project/Development and Employment Fund
Lao RDP	ADB	Community-Managed Livelihood Improvement Project
Lao RDP	FIAM (Thai NGO)	Women in Development
Lao RDP	German Agro Action	Community-Based Rural Development to Reserve Watershed Project
Lao RDP	GTZ	Rural Development Project
Lao RDP	Mennonite Central Committee (MCC)	Village Development Committee Credit Funds
Lao RDP	Oxfam Solidarity	Cattle Banks
Lao RDP	Quaker Services	Revolving Loan Funds
Lao RDP	World Concern	Village Revolving Funds
Lao RDP	ZOA	Village Credit Associations
Madagascar	Banco Mundial	Rural Development Support Project
Mali	CARE International	MJT (Musow Ka Jigiya Ton)
Nepal	PNUD	Participatory Development Project
Níger	Banco Mundial	Agro-Pastoral Export Promotion Project
Panamá	PNUD	Desarrollo Rural Sostenible en el Darién
Ruanda	Banco Mundial	Agricultural and Rural Market Development Project
Senegal	Oxfam America	Oxfam America Self-Help Group Model
Senegal	PNUD	Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvrete
Uganda	CARE International	JENGA
Zimbabwe, Mali, Camboya	Oxfam	Banking on the Poor

## Referencias

- Adler, Matthias. 2001. "Village Banks in Mali: A Successful Project of Self-Help Promotion". *D+C Development and Cooperation*, no. 1:18–20.
- Allen, Hugh. 2002. "CARE International's Village Savings & Loan Programmes in Africa: Micro Finance for the Rural Poor that Works". Níger: CARE Publication.
- . 2006. "Village Savings and Loan Associations". *Pending in Small Enterprise Development* (marzo).
- Ashe, Jeffrey. 2002. "A Symposium on Savings-Led Microfinance and the Rural Poor". *Journal of Microfinance* 4 (2): 129.
- Ashe, Jeffrey y Lisa Parrot. Octubre 2001. "Impact Evaluation on PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy Led Alternative to Financial Institution Building". Evaluación independiente financiada por Freedom from Hunger y la SEEP Network.
- Bruett, Tillman. Marzo 2006. "Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring". Washington D.C.: SEEP Network.
- Christen, Robert Peck y Gautam Ivatury. Próximamente. "A Systematic View of the SHG Bank-Linkage System: Four Sustainable Models". Un informe del State Bank of India. Washington D.C.: CGAP.
- 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.
- Grant, William y Hugh Allen. 2002. "CARE's Mata Masu Dubara (Women on the Move) Program in Niger: Successful Financial Intermediation in the Rural Sahel". *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch y Syed Hashemi. 2003. "¿Constituye el microfinanciamiento una estrategia eficaz para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio?" Enfoques 24 (enero). Washington, D.C.: CGAP.
- Matthews, Brett y Ahsan Ali. 2002. "Ashrai: A Savings-Led Model for Fighting Poverty and Discrimination". *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Montgomery, Richard. 1995. "Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Solidarity Group Micro-Credit Schemes". Papers in International Development No. 12. Swansea: Centre for Development Studies, University of Wales.
- Prakash, L. B., Anuradha Pillai, Syed Hashemi y Jennifer Isern. Próximamente. "Do India's Self-Help Groups Provide Value for Money?" Washington, D.C.: CGAP.
- Rosenberg, Richard. 1999. "Cuantificación de la morosidad en los microcréditos: Los coeficientes pueden resultar perjudiciales para la salud." Estudios Especiales 3 (junio). Washington, D.C.: CGAP.
- Rutherford, Stuart. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford: Oxford University Press.
- Seibel, Hans Dieter. 2003. "Community Development at Jabal al-Hoss II: Promoting Sustainable Livelihoods and Eradicating Poverty through a Sustainable Network of Village Development Funds". Informe de consulta para PNUD y la República Árabe de Siria.
- Seibel, Hans Dieter y Dave Harishkumar. 2002. "Linking Banks and Self-Help Groups: Social or Commercial Banking? The Experience of India". Roma: NABARD, Mumbai & IFAD.
- Vita, Massimo. 2005. "Review and Monitoring of CLASSE-B Project- Rwanda". Evaluación de proyecto preparada por Microfinanzas SRL.
- Wilson, Kim. 2002. "The New Microfinance: An Essay on the Self-Help Group Movement in India". *Journal of Microfinance* 4 (2): 217–245.
- Zapata, Gabriela. 2002. "Fondos comunitarios de ahorro: Servicios financieros básicos en las zonas rurales marginadas de México". *Journal of Microfinance* 4, (2): 163–187.

Comparta este número de Enfoques con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de esta serie.

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) es un consorcio de 30 organismos de desarrollo que apoyan las microfinanzas. Para obtener más información sobre el CGAP visite su sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

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](mailto:cgap@worldbank.org)

Sitio web:  
[www.cgap.org](http://www.cgap.org)