e-MFP BRIEF SERIES

# ¿Cómo las Organizaciones de Microfinanzas Basadas en Miembros brindan sus servicios satisfactoriamente a las zonas rurales?

© SOS Faim - Gaël Turine

Informe n°3

**El papel de la gobernanza y las alianzas estratégicas**

elaborado por A Perilleux, A Vanroose y F Bédécarrat en colaboración con el Grupo de Acción para el Alcance Rural y la Innovación

Octubre 2012

EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM
NETWORKING WITH THE SOUTH

Las traducciones en francés y en español fueron realizadas con el apoyo de la CTB

EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM

La Plataforma europea de la microfinanza (e-MFP, por sus siglas en inglés) fue creada oficialmente en el 2006. Constituye una red de más de 140 organizaciones e individuos trabajando en el ámbito de la microfinanza. Su objetivo principal es promover la cooperación entre los organismos europeos de la microfinanza que trabajan en países en desarrollo, facilitando la comunicación y el intercambio de información. Reagrupa una multiplicidad de actores, representativos de la comunidad de la microfinanza europea: bancos, instituciones financieras, organismos gubernamentales, ONG, oficinas de consultoría, investigadores y universidades.

European Microfinance Platform (e-MFP)
2 rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
Tel: +352 2627 1355
contact@e-mfp.eu
www.e-mfp.eu

**ISBN 978-99959-709-5-6**

# TABLA DE CONTENIDO

**Prólogo** **3**

**Resumen ejecutivo** **4**

**Introducción** **7**
Estudios de 5 casos de OBM asociadas a miembros de la e-MFP 8
Identificación de desafíos clave 10

**Cuestiones de gobernanza** **12**
Deben crecer las OBM mediante la profundización local o expandiéndose nacionalmente? 12
Hasta qué punto deben las OBM en crecimiento reasignar al personal las responsabilidades de los miembros? 13
Deben las OBM centralizar el proceso de toma de decisiones para mejorar el compromiso rural? 17

**Alianzas estratégicas** **20**
Alianzas con socios internacionales 20
Alianzas con organizaciones afines 23
Alianzas con organizaciones locales 24

**Conclusión** **26**

**Bibliografía** **27**

**Apéndice** **28**
1. Datos clave de las IMF estudiadas 28
2. Lista de colaboradores 28

# PRÓLOGO

Creado en 2008, el Grupo de Acción para el Alcance Rural y la Innovación (ROI, siglas en inglés) de la Plataforma Europea de Microfinanzas (e-MFP, siglas en inglés) reúne a profesionales y expertos involucrados en Microfinanzas rurales.

Después de desarrollar en 2009-2010 el tema del financiamiento de las cadenas de valor, el grupo ha trabajado en el periodo 2011-2012 en el tema "organizaciones de Microfinanzas basadas en miembros" (OBM). Las instituciones de Microfinanzas (IMF) que confían en la autogestión y la participación de los miembros parecen tener una ventaja competitiva fuerte para llegar a las zonas rurales de manera sostenible. Haciendo eco del Año Internacional de las Cooperativas de las Naciones Unidas en 2012, este análisis demuestra que las OBM financieras en general, y las cooperativas en particular, han sido pioneras en el desarrollo de modelos institucionales y sociales que están sujetos a su expansión y reproducción en distintas partes del mundo.

Nuestras observaciones se han centrado en el estudio de cinco OBM de Sudamérica y del Oeste de África, y se han completado con ejemplos de otras OBM. Nos hemos centrado fundamentalmente en los mecanismos de gobernanza y en las alianzas estratégicas. Representantes de las IMF bajo escrutinio fueron invitados a debatir sobre estas dos cuestiones con los miembros del grupo ROI en la Semana Europea de Microfinanzas en 2011. La discusión y un análisis en profundidad dieron luz a la presente publicación. Esperamos que sea útil para los líderes y profesionales de las OBM, así como para investigadores y donantes dispuestos a comprender y apoyar este tipo de instituciones.

Durante el periodo 2011-2012, el Grupo de Acción de ROI funcionó muy activamente y floreció una dinámica de trabajo muy animada entre sus miembros. El informe se basa en las aportaciones de Florent Bédécarrats de CERISE (Francia), Dominique Morel de la CTB (Cooperación Técnica Belga), Josien Sluijs de NPM (siglas en inglés, Plataforma para Finanzas Inclusivas de Holanda), John Bliek de TRIAS (Bélgica) y François Legac de SOS Faim Luxemburgo. Además, el Grupo de Acción quiere agradecer a la Junta y a la Secretaría de la e-MPF la facilitación de sus actividades y su ayuda en la difusión a través de su red internacional.

Como ROI agradecemos la disponibilidad y contribución al estudio a los representantes de las cinco OBM protagonistas: Víctor Chati (Los Andes), Maira Gonzales (Jardín Azuayo), Luis Panzer (Cresol), Alou Sidibe (Kafo Jiginew) y Lamarana Diallo (CR Guinea).

Este trabajo se basa en una fructífera colaboración entre líderes de las IMF, académicos y profesionales europeos. CERMi (Bélgica) ha participado ampliamente y el grupo ROI quiere agradecer a Anaïs Périlleux y Annabel Vanroose su trabajo en estos cinco estudios de casos y la presentación de una investigación profunda sobre el tema.

Laurent Biot y Bernard Ornilla

El Grupo de Acción para el Alcance Rural e Innovación está coordinado por Bernard Ornilla, Alterfin (Bélgica) y Laurent Biot, SOS Faim Bélgica.

# RESUMEN EJECUTIVO

Muchas zonas rurales todavía carecen de acceso a servicios financieros. Sin embargo, observamos que las instituciones microfinancieras implicadas en préstamos rurales y agrícolas a menudo incluyen la participación del cliente en sus operaciones o en el proceso de toma de decisiones. Este trabajo, realizado por el Grupo de Acción para el Alcance Rural y la Innovación (ROI) de la Plataforma Europea de Microfinanzas (e-MFP, siglas en inglés) analiza las cuestiones estratégicas principales a las que las Organizaciones de Microfinanzas Basadas en Miembros (OBM) se han de enfrentar para ampliar su alcance en las zonas rurales.

Los principales temas aquí analizados se refieren a decisiones estratégicas clave que las OBM rurales tienen que tomar durante su proceso de crecimiento. A medida que crecen, las OBM han de hacer frente a algunas concesiones importantes en relación al gobierno y las alianzas estratégicas. Aunque no existe ninguna solución mágica para estos dilemas, las formas en que las OBM lidien con ellos tendrán un impacto crucial en su desarrollo y su capacidad para brindar servicios a las zonas rurales. En esta publicación aprenderemos acerca de estas decisiones estratégicas y sus consecuencias a partir de la práctica de varias OBM financieras y fundamentalmente de cinco: Jardín Azuayo (Ecuador), Los Andes (Perú), Cresol (Brasil), Crédit Rural de Guinée –CRG- (Guinea) y Kafo Jiginew (Malí).

Por experiencia, y dadas las particularidades comparadas con otras IMF y los desafíos clave de estas organizaciones, vemos que la gobernanza es una cuestión fundamental que las OBM necesitan tratar durante su proceso de expansión. Al tiempo que se generan economías de escala, el crecimiento socava sus mecanismos iniciales de toma de decisiones, control interno, así como los controles y contrapesos entre las partes interesadas. Partiendo de la bibliografía y los cinco estudios de casos, surgieron tres dilemas esenciales a los que hacer frente con el fin de lograr una expansión exitosa. Desde una perspectiva profesional, la primera cuestión estratégica sobre gobernanza es: ¿deben las OBM crecer a nivel local o a nivel nacional para brindar servicios a la población rural pobre? Cuando el crecimiento es local, el avance de las OBM es generalmente más profundo, mientras que un crecimiento a nivel nacional, significa que los riesgos son más diversificados. Por un lado, el caso de Los Andes (Perú) pone en evidencia cómo una OBM puede centrarse en una zona específica y crecer localmente con el fin de llegar a las comunidades pobres y ayudar al crecimiento de las comunidades locales. Por otro lado, los casos de Crédit Rural de Guinée –CRG– (Guinea) y Kafo Jiginew (Malí), demuestran que algunas veces es necesario expandirse nacionalmente para diversificar riesgos. Esto es especialmente cierto cuando el entorno de las OBM es fuertemente dependiente de un solo cultivo.

Una segunda cuestión estratégica sobre la gobernanza tiene que ver con el fomento de la participación social versus la profesionalización dentro de una OBM. Con el fin de aumentar el alcance rural, ¿deben las OBM trabajar más con los miembros o con los empleados? Los casos estudiados muestran diferentes opiniones. Jardín Azuayo (Ecuador), CRESOL (Brasil) y Los Andes (Perú) han invertido significativamente en proporcionar a sus miembros una educación y capacitación adecuadas para que puedan implicarse más en dirigir el desarrollo de la organización. Asimismo, Jardín Azuayo y Los Andes han concebido políticas de contratación originales que fomentan la contratación de personas de la comunidad para conservar la cultura corporativa. No obstante, Kafo Jiginew decidió profesionalizar la institución y mejorar el análisis de riesgos confiando más en los técnicos. El marco reglamentario, que está impulsando cada vez más hacia la profesionalización, ha influido en esta decisión estratégica. Sin embargo, Kafo Jiginew subraya la importancia de crear nuevos mecanismos para asegurar la participación de los miembros en la organización. Curiosamente, en sus primeras etapas, CRG ha experimentado la tendencia opuesta. Comenzando como una institución puramente gestionada por empleados, buscó luego la participación de sus clientes en el proceso de asignación de créditos para fomentar el control mutuo y reducir el comportamiento oportunista.

La tercera y última cuestión importante sobre la gobernanza estudiada se refiere al nivel

óptimo de centralización de la estructura de gobierno. Esto lleva a la siguiente pregunta: ¿deben las OBM centralizar o descentralizar su proceso de toma de decisiones, con el fin de mejorar el alcance rural? Aquí, una vez más, los resultados muestran que diferentes caminos son posibles. Kafo Jiginew está actualmente experimentando un importante proceso de reestructuración encaminado a la concentración de la toma de decisiones. Esto permitirá a la institución lograr economías de escala y optimizar los procesos de gestión, que se habían tornado lentos debido al gran tamaño de su red. CRG también ha subrayado la necesidad de reestructurar su organización mediante la fusión de algunas de sus sucursales locales en un futuro próximo. Por otro lado, Los Andes, CRESOL y Jardín Azuayo están todavía muy descentralizadas, una opción que consideran esencial para mantener el arraigo local y proporcionar a sus miembros servicios personalizados.

Otro asunto clave investigado en esta publicación es la capacidad de las OBM para construir alianzas estratégicas. Basado en el análisis de la diversidad y los vínculos sistemáticos que han desarrollado las OBM, se consideró importante comprender cómo estas asociaciones proporcionan a las OBM diferentes tipos de apoyo, incluyendo el aumento de la capacidad institucional, formación y gestión. La red también permite a estas organizaciones crecer y alcanzar la magnitud que requieren. Además, aunando esfuerzos con las organizaciones involucradas en actividades complementarias, las OBM diversificarán sus servicios y reforzarán su sostenibilidad.

Hemos esbozado tres tipos de alianzas que desempeñan un papel crucial en el mantenimiento de un desarrollo viable de las OBM. En primer lugar, hemos estudiado cómo pueden ayudar los donantes internacionales a las OBM a desarrollar y brindar servicios a las zonas rurales de forma sostenible, por ejemplo proporcionando apoyo técnico o financiero. En segundo lugar, analizamos cómo el establecimiento de contactos con organizaciones afines permite, por ejemplo, alcanzar la escala y fomentar el aprendizaje institucional. Finalmente, mostramos cómo la alianza con agricultores y organizaciones locales ayudan a las OBM a lograr un desarrollo sostenible y llegar a zonas rurales, mediante el fortalecimiento del arraigo en la sociedad local.

# INTRODUCCIÓN

Las Microfinanzas han experimentado un importante desarrollo en las dos últimas décadas. Aunque esto se ha expandido principalmente en las ciudades y sus alrededores. La proporción de adultos que viven en zonas rurales que disponen de una cuenta en una institución financiera oficial es sólo de un 35% en América Latina y en el Caribe, y de un 21% en África subsahariana (Demirgüç-Kunt y Klapper, 2012, pág.18). El campo se encuentra sujeto a diversas restricciones que tienden a desalentar a las IMF tradicionales (Lapenu, 2008). Estas limitaciones son geográficas, debido a la dispersión de la población, así como a las largas distancias y la falta de infraestructura. Considerando la creciente complejidad de las operaciones y la importancia de las tecnologías de la información, los obstáculos se derivan también del déficit de recursos humanos locales capacitados y las escasas conexiones de electricidad o internet. Además, las zonas rurales se caracterizan por su dependencia de las actividades agrícolas, que sufren de alta vulnerabilidad, como resultado de la incertidumbre climática, la volatilidad de los precios, baja rentabilidad, etc. Asimismo, debido a los derechos confusos sobre la tierra y la falta de activos, los agricultores suelen carecer de acceso a créditos avalados, y a menudo se abstienen de ahorros oficiales, mientras que favorecen formas tradicionales de acumulación (acumulación de efectivo o engorde de ganado). Por todas estas razones, el alcance a las zonas rurales sigue siendo uno de los principales desafíos para las Microfinanzas (Wampfler y Mercoiret, 2002; Christen y Pearce, 2005).

En este sentido, las organizaciones basadas en miembros (OBM), como las cooperativas, los bancos comunales o grupos de autoayuda, suponen un potencial inigualable para proporcionar servicios financieros sostenibles para "los más aislados" (Hirschland et al., 2008). De hecho, las OBM a menudo están arraigadas en zonas donde las instituciones financieras comerciales no están disponibles o no pueden funcionar (Campion, 2007). Mientras que a las ONG rara vez se les permite recaudar ahorros, las OBM generalmente ofrecen este servicio, que frecuentemente parece estar más adaptado que los créditos a las necesidades de medios de vida vulnerables (Allen, 2007). Asimismo, las OBM dependen en gran medida del trabajo voluntario de sus miembros, lo cual reduce los costes operativos y asimetrías de información (Johnson y Sharma, 2007). Finalmente, las OBM se basan en dinámicas de autoayuda, lo que significa que contribuir al desarrollo local forma parte de sus principios fundadores (Soulama, 2007). Parece ser que las particularidades de la estructura de gobierno pueden ser una cuestión estratégica para llegar a zonas rurales.

A pesar de estas fortalezas, las OBM también enfrentan desafíos críticos para establecer instituciones de microfinanciación viables. En primer lugar, fallos generalizados en este sentido señalan una serie de dificultades relacionadas con el gobierno. La gobernanza de las OBM se apoya en sus miembros, que a menudo carecen de los niveles educacionales necesarios para cumplir con dicha responsabilidad y, en particular, para asegurar un control eficaz sobre los empleados (Branch y Baker, 1998). Esto induce riesgos de ineficacia, mala gestión e incluso fraudes, que parecen ser causas frecuentes del fracaso de las cooperativas (Cuevas y Fischer, 2006). Por otra parte, las estructuras participativas también pueden reproducir las relaciones sociales que prevalecen dentro de la comunidad. Por lo tanto, las OBM que funcionan en comunidades jerárquicas pueden sufrir de captura por la élite[1], (Hirschland et al., 2008), clientelismo o nepotismo (Rock, Otero y Saltzman, 1998; Cornforth, 2004).

El crecimiento conlleva cuestiones adicionales de gobernanza para las OBM. La ampliación de la membresía y las actividades modifica el poder de negociación dentro de estas organizaciones, debilitando sus mecanismos iniciales de controles y contrapesos (Périlleux, 2008). En particular, se dispersa su propiedad, favoreciendo el comportamiento oportunista (CGAP, 2005; Desrochers et al., 2005). Estructuras mayores también confían en la toma de decisiones sobre sistemas de información de gestión (SIG) más sofisticados y consideraciones técnicas complejas. El tamaño socava la capacidad de los miembros electos de las OBM para cumplir con sus funciones principales. Esto también frena su habilidad para supervisar a los directivos contratados y contrarrestar su poder. (Hirschland et al., 2008). Además, el rápido crecimiento puede requerir una contratación masiva que puede debilitar la cultura corporativa (Cerise e Iram, 2005).

[1] La expresión "captura por la élite" se refiere a situaciones donde personas importantes o dirigentes comunitarios acaparan todo el poder de decisión de la organización.

Esta cuestión es importante para cualquier IMF, pero aún más crucial para las OBM, dado que su sostenibilidad depende de un frágil equilibrio entre el personal y los miembros electos. Finalmente, el crecimiento hace más heterogéneos a los afiliados de las OBM, debilitando su "vínculo común". Esto puede dificultar la cohesión social dentro de la organización y alterar su misión principal, si los nuevos miembros son poblaciones urbanas o más favorecidas (Fournier y Ouédraogo, 1996). Con el fin de ejecutar un proceso de crecimiento viable, cualquier OBM tiene que gestionar los siguientes parámetros clave: poder compartido entre las partes interesadas, eficiencia de control mutuo y la idoneidad de los mecanismos de decisión (Périlleux, 2011).

Además de la gobernanza, las alianzas estratégicas también desempeñan un papel significante en el desarrollo y el Alcance de las OBM en las zonas rurales. Las OBM demuestran una gran capacidad para establecer alianzas con entidades externas, sean financiadores internacionales y asistentes técnicos que apoyen su crecimiento, u organizaciones locales que promuevan su arraigo en la sociedad. Además, las alianzas con organizaciones afines pueden ayudar a las OBM a tratar y superar los problemas de economías de escala. De hecho, la inversión conjunta en servicios costosos, como la adquisición de nuevos SIG (Sistemas Internos de Gestión) puede reducir costes significativamente. Asimismo, las redes dan la oportunidad a las OBM de aprender mutuamente. Sin embargo, estas asociaciones se construyen generalmente caso por caso y, mientras que varias son duraderas y mutuamente fructíferas, muchas desaparecen después de un corto período de tiempo.

El presente informe presentará, en primer lugar, las cinco OBM estudiadas y luego identificará los desafíos clave que enfrentaron; primeramente, en cuanto a los mecanismos de gobernanza, y después, a las alianzas estratégicas. Asimismo, se incluirán en el análisis otros cinco casos breves (véanse los cuadros). Están disponibles presentaciones más detalladas de las 5 OBM en el sitio web[2] de la e-MFP. El objetivo es entender en qué condiciones la gobernabilidad y alianzas estratégicas pueden reforzar las OBM y facilitar el alcance de sus servicios a las zonas rurales.

## ESTUDIOS DE 5 CASOS DE OBM ASOCIADAS A MIEMBROS DE LA E-MFP

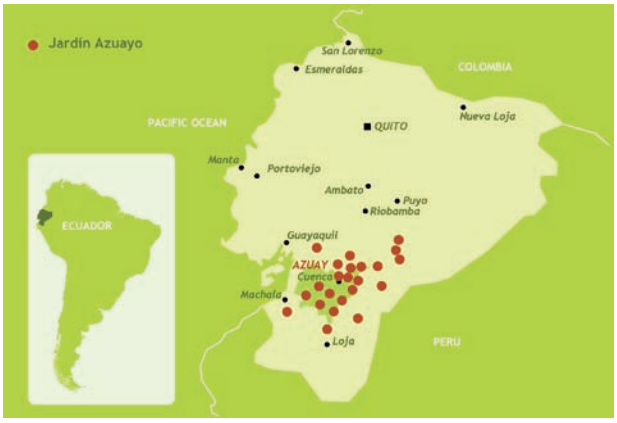
**Kafo Jiginew**, es una cooperativa de ahorro y crédito (COOPAC). Se estableció en Malí en 1987. Kafo Jiginew es hoy en día la mayor IMF de Malí. Desde diciembre de 2010, representa el 26% de los afiliados del sector doméstico, el 28% de sus ahorros y el 24% de su cartera de préstamos. Aunque están surgiendo nuevos desafíos para esta OBM. Se ha revisado el marco regulatorio. Originalmente, favorecía a las cooperativas, pero de ahora en adelante, también favorecerá la competencia con entidades con ánimo de lucro. La reciente turbulencia política probablemente pondrá presión sobre su solidez. SOS Faim ofrece asistencia a Kafo Jiginew y SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement), otro miembro de la e-MFP, le aporta financiación.

*Kafo Jiginew Oficinas Regionales y Area de operación*

[2] www.e-mfp.eu

*Los Andes oficinas y puntos de servicio*

**COAC[3] Los Andes** es una COOPAC creada en Perú en 2001. Mientras que el sector comercial de las microfinanzas en Perú es uno de los de más rápido crecimiento en el mundo, las cooperativas de crédito y ahorro han experimentado mayores dificultades en el logro de un crecimiento similar. Pero algunas de éstas, incluyendo a Los Andes, parecen ser particularmente exitosas para llegar a la población rural pobre. Aunque comenzó con una pequeña gama de servicios, la COOPAC Los Andes ofrece ahora más de 23 productos para los agricultores, con plazos de reembolso diferenciados y tasas de interés en función del tipo de producción agrícola que ha de financiarse. Las tasas de reembolso son elevadas y las tasas de interés que se ofrecen son competitivas para la región, lo que en parte es responsable del éxito y la popularidad de la cooperativa. SOS Faim ofrece asistencia a Los Andes.




**COAC Jardín Azuayo** es una COOPAC que opera en Ecuador. Se fundó en Paute, en la provincia de Azuay, en 1996, después de que un deslizamiento de tierra destruyera más de la mitad de este pueblo. La reconstrucción fue posible mediante los ahorros locales, lo que llevó a los habitantes a concebir una forma original de apoyar el desarrollo de su propia comunidad. Durante este proceso de crecimiento, la cooperativa buscó el apoyo de organizaciones internacionales de desarrollo, lo que le permitió iniciar operaciones en otros lugares. Se expandió principalmente en la región pobre de los Andes y más del 60% de sus miembros viven en zonas rurales. Según el Instituto Coady (Hirschland et al., 2008), Jardín Azuayo es una de las cooperativas más grandes y exitosas de Ecuador, gracias a su estructura altamente descentralizada y a la fuerte participación de sus miembros en su gobernanza, gestión y operaciones. Alterfin y Oikocredit, miembros de la e-MFP, financian Jardín Azuayo.

**Cresol** es una COOPAC fundada en el sur de Brasil en 1995. Las Microfinanzas privadas están mucho menos consolidadas en Brasil que en otros países de América Latina debido a cuestiones macroeconómicas y reguladoras, así como al intervencionismo público en la provisión de crédito subsidiario (Nichter et al., 2002). Aprovechando su papel como interlocutor de los bancos de desarrollo público, Cresol se convirtió en la IMF no estatal más grande del país. Sus raíces se encuentran en los agricultores y en las organizaciones agrícolas, movimientos sociales, las ONG y comunidades eclesiásticas. Reunió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC)

[3] Significa Cooperativa de Ahorro y Crédito, es decir, COOPAC

que se formalizaron en cooperativas y se unieron como una red. Actualmente, hay 79 cooperativas en la red. En 2005, Christen y Pearce indicaron que el 85% de los miembros de Cresol nunca habían tenido acceso a un préstamo antes de haberse unido a la cooperativa. Trias, la Fundación Rabobank y BRS, todos miembros de la e-MFP, les ofrecen su apoyo.

**Crédit Rural de Guinée (CRG)** se fundó en Guinea en 1989 por IRAM y con el apoyo de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD). Mientras que los otros casos aquí presentados son cooperativas, CRG es una institución financiera no bancaria (IFNB), pero sus clientes están implicados en su estructura de propiedad y el proceso de toma de decisiones. A diferencia de las otras OBM en el estudio, CGR empezó ofreciendo crédito, en lugar de ahorro, mediante la metodología de Grameen (por ejemplo, otorgando préstamos a grupos de cinco a seis personas de diez a doce meses con pagos mensuales). Tales préstamos parecían más adecuados para financiar actividades rurales no agrícolas, por lo que las modalidades se han adaptado progresivamente a los agricultores. Guinea ha sufrido una cantidad sustancial de turbulencias políticas. Sus infraestructuras de transporte, energía y telecomunicaciones son extremadamente limitadas y la inflación a menudo alcanza números de dos dígitos. A pesar de este ambiente adverso, CRG demuestra una resistencia extremadamente fuerte. SIDI le ofrece financiación e IRAM es parte de su Junta Directiva. Ambas instituciones son miembros de la e-MFP.

## IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS CLAVE

Más allá de la bibliografía existente, este estudio pretende aportar nuevos argumentos al debate en torno a la gobernanza y las alianzas estratégicas de las OBM. La riqueza de experiencia condensada en estos cinco casos seleccionados, así como algunos ejemplos complementarios de otras organizaciones utilizados en cuestiones específicas, ofrece una oportunidad para identificar los factores clave que les llevaron al éxito en llegar a zonas rurales. Ello debería ayudar a los profesionales, responsables en la toma de decisiones y financiadores a intervenir mejor en este sector. Asimismo, se pretende apoyar a otras OBM en el diseño de estrategias eficientes para reforzar su crecimiento y sostenibilidad.

Lograr un crecimiento sólido es crucial para la sostenibilidad de las OBM. Al tiempo que se permiten las economías de escala y se facilita la gestión de la liquidez, el crecimiento también genera importantes desafíos. Este estudio analiza dos cuestiones fundamentales para la expansión de las OBM: un sistema de gobernanza sólido y eficiente y el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen este proceso.

Las OBM se caracterizan por su propio sistema de gobierno, basado en miembros. Los miembros son al mismo tiempo clientes y propietarios de la organización. Eligen a representantes que rigen la organización. Este sistema favorece un fuerte sentido de la pertenencia entre la población y un gran arraigo en la sociedad local. Permite

a las OBM mantener unos costes bajos de operación y reducir las asimetrías de información[4] gracias al buen conocimiento que los miembros tienen entre ellos. El riesgo de crédito se mitiga mediante el seguimiento social y el control mutuo en el grupo. Este enfoque de abajo hacia arriba facilita el crecimiento de las OBM y hace de algunas de estas, actores financieros preeminentes en zonas rurales.

No obstante, cuando las OBM crecen, su cohesión interna tiende a disminuir y el control de los miembros sobre la organización decrece. Los procesos se complican, los productos se vuelven más sofisticados y los empleados necesitan estar más cualificados. Debido a su nivel educativo, los miembros carecen a menudo de los conocimientos adecuados para supervisar la institución. En consecuencia, es necesario desarrollar nuevos mecanismos que incluyan inspectores internos cualificados y sistemas de información modernos, mientras que al mismo tiempo se preserva el compromiso y la participación de sus miembros. En esta etapa, una organización enfrenta retos importantes, tiene que tomar decisiones estratégicas y buscar apoyo externo.

Este estudio analiza tres grandes compromisos que influyen en la gobernanza de la organización y tres tipos de alianzas estratégicas que pueden ayudar a las OBM a brindar servicios a zonas rurales sosteniblemente.

[4] La asimetría de información se refiere en Economía a una situación en donde una de las partes tiene más información que la otra, lo que obstaculiza las transacciones y causa fallos de mercado. Esto es una cuestión particularmente delicada en materia de crédito, ya que el prestamista tiende a tener menos información que los prestatarios sobre su solvencia y confiabilidad. Las microfinanzas surgieron de las innovaciones que permiten confiar en el vínculo social, la proximidad y la tecnología para superar dichas asimetrías.

## CUESTIONES DE GOBERNANZA

### ¿DEBEN CRECER LAS OBM MEDIANTE LA PROFUNDIZACIÓN LOCAL O EXPANDIÉNDOSE NACIONALMENTE?

Los diferentes casos estudiados aquí siguen su propia estrategia de crecimiento, dependiendo de su misión y de factores ambientales. Profundizar a nivel local o expandirse nacionalmente son dos opciones distintas, ambas con sus pros y sus contras.

Aprovechando el fuerte vínculo que establecieron con las comunidades rurales y la relativa diversificación de sus economías locales, los casos de América Latina examinados han permanecido principalmente enfocados en su área de intervención inicial. Al profundizar sus raíces en una región delimitada, estas organizaciones propiciaron un fuerte apego entre sus miembros. Participan también explícitamente en sus entornos locales, estableciendo alianzas estratégicas con sus socios locales, como se demostrará más adelante. En todo esto, las cooperativas de América Latina están siguiendo un determinado tipo de lógica de desarrollo territorial, donde no sólo el desarrollo de la organización, sino también y más importante, el desarrollo de sus miembros y el entorno en que estos viven, evoluciona. Los Andes, por ejemplo, se creó con cinco sucursales y fue expandiéndose progresivamente. Ahora opera a través de 42 puntos de servicio en 7 provincias. No obstante, todas ellas se encuentran en el departamento de origen de la cooperativa, Apurimac, que es el segundo más pobre del país, y la mayoría de los puntos de servicio operan en localidades donde no hay acceso a servicios financieros oficiales. Se ha abierto una sucursal en Lima, pero sirve en su mayoría a gente de Apurimac que se ha establecido allí o para quienes viajan temporalmente a la ciudad. Esto demuestra uno de los principales objetivos de la cooperativa: responder a las necesidades de la gente de Apurimac y ayudar a facilitar sus vidas cotidianas. Esta concentración en una región necesitada plantea desafíos para alcanzar la sostenibilidad y financiar el crecimiento. Sin embargo, a pesar de que la institución se inició con financiación externa, desde 2005 los ahorros son su principal fuente de liquidez (Mees y Biot, 2009). Esto demuestra que la falta de recursos puede, al menos parcialmente, ser compensada por la creciente confianza de la población y el arraigo de la cooperativa en la comunidad local.

Para superar los riesgos inducidos por esta concentración regional, Los Andes, Jardín Azuayo y Cresol fomentaron la participación de los miembros y su capacitación, contrataron empleados procedentes de las mismas comunidades y diversificaron la gama de actividades que se financian. Por lo tanto, las asimetrías de información se redujeron sustancialmente, los riesgos se mitigaron y las tasas de morosidad se mantienen bajas. Sin embargo, para estas organizaciones las economías de escala siguen siendo un reto clave. Las alianzas con socios afines o locales, como las organizaciones de productores son, por tanto, esenciales para mantener costes operativos bajos y llegar a las zonas más remotas (véase la sección "alianzas estratégicas" a continuación). Estas OBM muestran un alto potencial de impacto en el desarrollo de sus áreas operativas. Sin embargo, siguen siendo más propensas a las crisis económicas que las instituciones nacionales.

Por otro lado, los casos africanos han seguido una estrategia de expansión más amplia. Centrada inicialmente en las zonas rurales, CRG se expandió a las ciudades cuando asumió las actividades de la Credit Mutuel de Guinea. Esta institución hermana se fue a la bancarrota en 2000, debido a cuestiones de gobernanza, mala gestión y fraude. A través de esta fusión, CRG se convirtió, con diferencia, en la mayor institución de Microfinanzas de Guinea. En el país vecino, Kafo Jiginew se estableció primero en el área de cultivo de algodón y se identificó totalmente con los agricultores de esta región. Sin embargo, la cooperativa realizó una diversificación geográfica en 2001, después de que los precios del "oro blanco" empezarán a caer. Luego abrió sucursales en la capital, Bamako, y en la región de cultivo de arroz (Oficina de Niger). Ahora es líder en el sector de Microfinanzas de Malí.

Estas instituciones nacionales están más inclinadas a influir en sus reglamentos internos y las políticas públicas, así como en instituciones afines. La escala les permitió reducir costes y mitigar riesgos. Ambas se han expandido también a zonas urbanas, beneficiándose de operaciones de crédito más rentables y una recaudación de ahorros más fácil. Este movimiento se inició como un medio para financiar mejor las zonas rurales, pero existe un riesgo claro de que, al final, pueda llevar a un distanciamiento de su misión original. Además, al tiempo que ofrece acceso a una variedad más amplia

de personas, también tiende a debilitar el sentido de pertenencia de sus miembros y de propiedad de la institución.

La apuesta por la expansión permite a las OBM convertirse en jugadores importantes en el sector microfinanciero nacional. Esto les ayudó a diversificar los riesgos mediante la financiación de diversos tipos de actividades en zonas no afectadas por la misma clase de crisis y promueve una gestión más eficiente de la liquidez. El desafío es, por tanto, mantener la dimensión rural de las OBM y evitar desviarse de esta misión. Para ello, CRG por ejemplo ha incorporado, muy progresivamente, funcionarios entre sus miembros, para evitar la monopolización por categorías sociales privilegiadas. Además, ha fijado una cantidad limitada de préstamo para asegurar que los servicios financieros se adapten a las necesidades de los miembros pobres y no a las de los más ricos.

| Elección[5] | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Riesgos |
|---|---|---|---|---|
| **Crecimiento local**<br>Los Andes, Jardín Azuayo, CRESOL | • Arraigo<br>• Los miembros se conocen entre ellos: menos asimetrías de información<br>• Control social como mecanismo de cumplimiento<br>• Permanecer fiel a la misión<br>• Mantener el enfoque en lo rural | • Menor incentivo financiero<br>• Menor riesgo de diversificación: fuertemente afectada si la zona experimenta una crisis dura<br>• Menos influida por las políticas nacionales | • Construir alianzas para beneficiarse de las economías de escala<br>• Ser un jugador en el desarrollo local en colaboración con otras organizaciones<br>• Ser el punto de referencia de las IMF en la región | • Vulnerabilidad a la economía local o a crisis<br>• Menor diversificación sectorial<br>• Mayores dificultades para ser sostenible |
| **Expansión nacional**<br>Kafo Jiginew, CRG | • Explotar la economía de escala: ampliar el ámbito de los productos<br>• Diversificación: reducir el riesgo vinculado a zonas rurales<br>• Mejor visibilidad debido a la dimensión nacional | • Participación de miembros más débiles<br>• Mayor asimetrías de información<br>• Menor arraigo local | • Mayor capacidad de atraer financiación externa<br>• Alcanzar un número significativo de zonas rurales pobres<br>• Posibilidad de utilizar ahorros de zonas urbanas para proporcionar créditos a miembros rurales | • Cooperativa más flexible, de naturaleza democrática<br>• Enfocada en generar rentabilidad y, por tanto, descuidando zonas rurales más arriesgadas (posiblemente distanciamiento de la misión)<br>• Propagación de recursos en múltiples objetivos: menor enfoque en miembros rurales |

## ¿HASTA QUÉ PUNTO DEBEN LAS OBM EN CRECIMIENTO REASIGNAR AL PERSONAL LAS RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS?

Las funciones respectivas de los directivos y gerentes electos, aunque se han establecido legalmente, en la práctica no son fáciles de definir, y para reunir las habilidades de las diferentes partes interesadas son necesarias estrategias de poder sutiles. Las diferentes organizaciones estudiadas empezaron dependiendo en gran medida de los miembros para la planificación estratégica, la administración, la promoción de servicios, la verificación de créditos, las decisiones y atribuciones, las transacciones de ahorros y préstamos y el cobro de deudas. Sin embargo, en el proceso de crecimiento, estas tareas se hacen más complejas y propensas al fraude o a la mala gestión. Para tratarlas de una manera más coherente, las OBM a menudo optaron por especializar estas funciones, estandarizar los procesos y asignarlos a personal más cualificado. Este proceso, conocido como "profesionalización" va más allá de los aspectos meramente técnicos y tiende a disminuir la influencia que los miembros electos tenían en la toma de decisiones institucionales. Por tanto, puede mermar el vínculo de los afiliados a sus organizaciones, amenazando los controles y contrapesos entre el control democrático y la gestión técnica.

[5] La tipología presentada en las tablas está evidentemente simplificada; además de una tendencia principal, cada IMF puede presentar características de otra categoría.

## CUADRO 1. LA RED BAORÉ TRADITION D'EPARGNE ET DE CRÉDIT (UBTEC) EN BURKINA FASO: UN AVANCE NECESARIO HACIA UNA MAYOR PROFESIONALIZACIÓN

Origen: UBTEC está inspirada en el tradicional banco comunal basado en la comunidad establecido por la Federación Nacional de Grupos Naam (FNGN) en 1992, una de las principales organizaciones agrícolas de África Occidental. Los bancos comunales locales han estado en apuros durante 15 años antes de que en 2008 se lanzara un plan de recuperación.

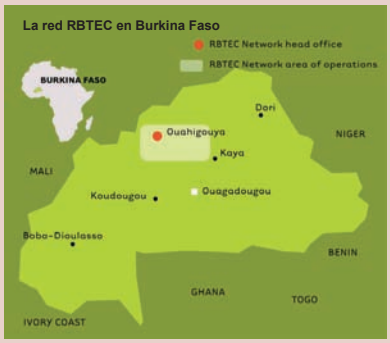
Base de un nuevo dinamismo:

Varios factores han contribuido al relanzamiento de la red: una asistencia técnica externa bastante intensiva (30 días al año durante 3 misiones) y un plan de formación (gerentes y empleados electos). Pero también se ha producido una aclaración a nivel institucional: la gobernanza y la gestión de la red UBTEC se han separado claramente de las FNGN de OA (organizaciones de agricultores), a la vez que conserva muchas relaciones y sinergias de colaboración.

Por otra parte, la red ofrece ahora servicios financieros bastante diversificados:

- Créditos agrícolas, préstamos de activos fijos, créditos para la educación y préstamos para la vivienda. Los tipos varían entre un 8 y un 11% anual; con un 2% adicional de gastos administrativos y comisión.
- Depósitos, ahorro (4,5%) y también ahorro para la educación y la vivienda (4%).

Finalmente, UBTEC ha podido negociar préstamos con inversores sociales gracias a sus estrategias de capitalización implementadas para desarrollar sus actividades.




La metodología participativa de UBTEC apoya que los agricultores de los grupos Naam y sus representantes sean los propietarios de la IMF. Sin embargo, profesionalizar el crédito rural y las facilidades de ahorro y atraer a inversores sociales da lugar a que las OA teman perder sus instrumentos financieros. El reto para UBTEC es por tanto mantener su base agrícola mientras es lo suficientemente atractiva para los inversores.

La organización de procesos crediticios aporta un ejemplo típico del compromiso entre la participación social y la profesionalización. Cuando la OBM es pequeña, son generalmente los miembros, a través de organismos elegidos, los que definen la entrega del crédito. El comité de crédito conoce bien a todos los miembros y tiene en cuenta la credibilidad de éstos y su capacidad para devolver el préstamo. A menudo este mecanismo pierde eficacia cuando las OBM crecen y se fusionan entre ellas. Entonces, generalmente la red emplea agentes de crédito cualificados para realizar los análisis técnicos, controlar más estrictamente los riesgos de los créditos y estandarizar los procesos. Sin embargo, reduce fuertemente el papel de los miembros en el proceso de asignación de créditos y puede perjudicar en gran medida la sensación que tiene la población local de pertenecer a las OBM.

El caso de CRG demuestra que la participación de los miembros es clave para el control interno. CRG sufrió varios fraudes. Este inconveniente se ha superado gracias al diseño de una estructura de propiedad que implica a todas las partes interesadas principales. En 2001, CRG fue institucionalizada con un estado híbrido, siendo una compañía privada, propiedad de sus empleados, proveedores de fondos y clientes, cada uno representado en los organismos de gobernación de CRG. Entre los doce miembros de su junta directiva, cinco son miembros elegidos por las sucursales locales, cuatro son empleados elegidos por todos los miembros del personal y tres representan a los socios externos . Esta configuración de accionistas favorece una "gestión común", que implica a todas las partes interesadas principales. A nivel local, las sucursales trabajan regidas por principios asociativos: libre adhesión, solidaridad y la norma "un miembro, un voto" . Al atribuir a los clientes acciones del capital, les permitió participar en todas las decisiones institucionales, contrarrestando así el poder de los empleados y poniendo las actividades del personal a disposición de los representantes de los clientes para su supervisión. Por supuesto, en tales casos un reto es evitar "la captura por la élite", cuando solamente cierto tipo de miembros consigue las posiciones principales, particularmente

[6] IRAM, SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) y el Estado guineano.

[7] Sin embargo, dos tipos de membresía autorizan diferentes derechos al voto: miembros asociados, que pagan una cuota de unos 22€ pueden beneficiarse de servicios de crédito y ahorros; y miembros ahorradores, que pagan una cuota de entrada de 1000 GNF (0,1 €) y tienen acceso a productos de ahorro. Los miembros asociados disfrutan de un voto deliberativo, mientras que los miembros ahorradores solo tienen uno consultativo.

los que han obtenido una mejor educación, como abogados o profesores. Tales casos pueden dar lugar al fraude, si algunos miembros representativos se confabulan con los directivos en detrimento del resto de los afiliados. Es por ello que para asegurar la buena gobernanza de las OBM parecen cruciales el buen control democrático y el equilibrio entre el poder y las fuerzas de oposición.

Opuestamente, la experiencia de Kafo Jiginew demuestra que algunas circunstancias hacen inevitable profesionalizar actividades de crédito para proteger a la institución de sí misma. Hasta 2005, los miembros elegidos desempeñaban un papel preferente en comités de crédito, validando la información de las solicitudes de préstamo y analizándola. Pero cuando la crisis del algodón sacudió a la mayor parte de los miembros cooperativos, sus representantes siguieron respondiendo por la gente que no podía devolver los pagos. Impulsado por la solidaridad, la presión del grupo y a veces el clientelismo, este mecanismo de cooptación puso en peligro a la institución, deteriorando la calidad de su cartera. Para salvaguardar los ahorros, se ha responsabilizado a los técnicos contratados de las decisiones de préstamos, y se han establecido rigurosos criterios para las asignaciones. Por lo tanto, el papel de los miembros elegidos en el proceso de crédito se ha limitado a la recaudación de los atrasos. Los miembros elegidos solo refutan y validan los análisis que realizan los agentes de crédito de las solicitudes de crédito. Su papel en el proceso de crédito está ahora más orientado a la recaudación de los atrasos.

En el caso de Los Andes, las ordenanzas municipales limitan la implicación de los miembros en decisiones de asignación de créditos, aunque la OBM trabaja con miembros para obtener la suficiente información sobre la credibilidad de los prestatarios potenciales. Opuestamente, CRESOL otorgó poder de decisión a sus miembros, ya que los agricultores electos eran los directores de las cooperativas locales. Sin embargo, incluso en este caso, el cada vez mayor crecimiento ha empujado recientemente a algunas OBM locales de CRESOL a poner en los cargos de responsabilidad a gerentes profesionales, lo que muestra los límites de los miembros como directores.

Estos ejemplos confirman que, cuando las actividades llegan a tener un alto grado de complejidad y tecnicidad, el control de los miembros alcanza su límite y cada vez es más frecuente que el poder se ponga en manos de gerentes profesionales. La profesionalización permite que una OBM ofrezca productos más sofisticados y administre de forma segura los fondos adicionales. Sin embargo, el resultado es más costoso que confiar en el trabajo voluntario de los miembros. Tales costos pueden dificultar que una OBM Alcance zonas remotas o de densidad baja e incentive la institución para subir a un mercado superior y provocar un alejamiento del objetivo institucional original.

| Elección | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|---|---|
| **Favorecer la participación de los miembros**<br>CRESOL, Jardín Azuayo, CRG | • Aumenta la implicación del miembro en el proceso de asignación de créditos<br>• Más centrado socialmente<br>• Reduce costes a través del trabajo voluntario – menos costoso para llegar a zonas remotas<br>• Arraigo<br>• Atenerse al objetivo | • Miembros con poca capacidad de gestión (especialmente en zonas rurales)<br>• Consume mucho tiempo de los miembros<br>• Coste significativo de inversión en la educación | • Atribución de poder a los miembros y posible impacto en el desarrollo local | • Nepotismo<br>• Fraude y/o captura por la elite |
| **Priorizar profesionalización**<br>Los Andes, Kafo Jiginew | • Capacidades más fuertes para analizar la amenaza.<br>• Refuerza la institución y por tanto sus capacidades para atraer nuevas financiaciones y expandirse | • Aumenta los costes operativos (especialmente en zonas rurales) | • Posibilidades de gestionar productos más complejos que se adapten mejor a las necesidades de los miembros (ej. productos de seguros) | • Reduce la implicación de los miembros |

Al profesionalizar las actividades, las OBM deben reinventar una manera de volver a implicar a sus miembros en la organización. Emplear a miembros y parientes puede ayudar a mantener este vínculo. Originalmente, en Jardín Azuayo, cada empleado era miembro, y a menudo también el hijo o la hija de un miembro. Los miembros participan en cada paso del proceso de la toma de decisiones a través de diversos comités y directores electos. En este caso ecuatoriano, se animó claramente a empleados y miembros ordinarios a asumir un gran nivel de compromiso con la cooperativa. Es obvio que para continuar con éxito con esta opción es necesario realizar inversiones substanciales en formación para miembros y empleados, así como diseñar una política de creación de las capacidades reales.

Sin embargo, esta política de recursos humanos no es posible en todos los entornos, dependiendo de la oferta local de servicios educativos y por lo tanto de las habilidades de la mano de obra. Los programas de formación pueden reforzar la implicación de los miembros además de concienciar al personal sobre los principios democráticos cooperativos. En todos los casos, es fundamental un equilibrio justo entre empleados y miembros electos para mantener controles y contrapesos claves para la viabilidad de las OBM. Por ejemplo, la intervención de CRG está teniendo lugar en un contexto de duras tensiones políticas y sociales. El equilibrio justo entre los grupos étnicos principales dentro de los miembros del personal de las organizaciones es también otro factor importante que explica su durabilidad. Este aspecto se toma en cuenta informalmente durante el proceso de empleo. A pesar de la agitación que sufrió Guinea, CRG siguió funcionando a lo largo de la pasada década, mientras que la mayoría de otras instituciones (IMF pero también servicios públicos, compañías privadas, etc.) tenían que suspender con frecuencia sus actividades.

### CUADRO 2. LEGISLACIÓN EN MÉXICO: INNOVACIONES LEGALES PARA ESTABLECER NUEVOS TIPOS DE OBM ADAPTADAS A OPERAR EN ZONAS RURALES REMOTAS

Varios factores obstaculizan el control de la estrategia institucional por los miembros, favoreciendo la dirección entre el personal: la disparidad de formación técnica, los conocimientos del complejo funcionamiento organizativo y el acceso a la información.

Haciendo frente al compromiso entre el crecimiento y la participación local, la "Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social" fomentó el diseño de una nueva personalidad jurídica: las "Sociedades Financieras Comunitarias" (SOFINCO). Dichas instituciones son sociedades de responsabilidad limitada privadas que pueden asociar tanto a personas como a sociedades. La concentración de capital está limitada, pero las organizaciones sin ánimo de lucro pueden poseer el 51% de las acciones. De esta manera, comunidades u organizaciones productoras locales pueden crear su propia institución financiera. A las SOFINCO se les permite ofrecer algunos servicios a los no miembros, evitando la diseminación del poder que resultaría, por ejemplo, de una gran cantidad de destinatarios de transferencias monetarias.

Para conseguir financiación externa, las SOFINCO pueden fusionarse en un "Organismo de Integración Financiera Rural" (OIFR). Este último puede recibir fondos del banco nacional de desarrollo para transferirlo a las SOFINCO, gestionar excedente de liquidez, hacer préstamos a sus SOFINCO constitutivas, así como proporcionar otros servicios financieros y de soporte (contabilidad, gestión de recursos humanos, etc.). Por otra parte, el regulador nacional delega a sus OIFR la mayor parte de las responsabilidades de supervisión con respecto a las SOFINCO.

Esta personalidad jurídica fue creada por la Ley de Ahorro y Crédito Popular n° 13-08-2009 y hasta la fecha, se fundaron 5 SOFINCO y AMUCSS piensa establecer el primer OIFR en 2012.

CUADRO 3. LOS 3 NIVELES DE ORGANIZACIÓN DE JARDÍN AZUAYO

## ¿DEBEN LAS OBM CENTRALIZAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA MEJORAR EL COMPROMISO RURAL?

Los casos estudiados han seguido diversas estrategias con respecto al nivel de centralización de la gestión y la toma de decisiones. Sin embargo, la mayor parte se puede considerar como redes integradas, pues sus estructuras centrales toman la mayoría de las decisiones estratégicas. Por lo tanto, es común la estandarización de políticas de recursos humanos, tipos de interés y otras características de los productos, así como de procesos crediticios. Por ejemplo, una OBM local no puede crear un producto específico si los organismos de gobernación central no han deliberado y no han dado su aprobación, que generalmente se aplica a todos los afiliados. En los casos más descentralizados, los miembros locales son representados a nivel central y pueden contribuir a la definición de productos nuevos. En cambio, en casos altamente descentralizados, como EL REMEC en Senegal (véase Cuadro 5), el nivel central no influye en la política interna de las OBM locales, que definen sus productos individualmente.

Los casos latinoamericanos estudiados han mantenido una estructura relativamente descentralizada con pequeñas organizaciones a nivel básico manteniendo una autonomía considerable. Por ejemplo, vinculándose a las políticas generales de las OBM, las decisiones del comité de crédito se pueden tomar a nivel local.

El alto nivel de descentralización de Cresol es una de las características principales de la organización. Cresol es una cooperativa de sistema paraguas que aglutina a cooperativas locales de crédito y ahorros a nivel municipal, plataformas microregionales para la coordinación con todas las cadenas cooperativas y un centro de servicio cooperativo central con representaciones de todas las microregiones. Las familias rurales forman cada una de las 79 cooperativas. Una cooperativa media representa entre 500 y 2000 familias. El presidente electo representa a los otros miembros de la cooperativa local en la Asamblea General de la cooperativa regional. Las cooperativas son independientes y pueden ser definidas como OBM locales, pero tienen que satisfacer y cumplir las normas de la red global de cooperativas. Son apoyadas por el personal de la cooperativa central que les proporciona soporte técnico específico. Hay dos cooperativas regionales que proporcionan ayuda local en su región.

En Jardín Azuayo (véase cuadro 3), cada una de las 27 cooperativas locales elige

un comité local que desempeña un papel crucial en la toma de decisiones. El comité local establece su propia programación y presupuesto de operación, las reuniones de planificación, los viajes, las visitas de campo e intercambios, la participación en las celebraciones locales, la presentación de los nuevos miembros, las actividades culturales, etc. Cada cooperativa local elige también a un director que participa en la Asamblea General, que decide sobre las tendencias principales de las actividades sociales y económicas de la cooperativa. El director supervisa un equipo de gestión compuesto por un agente de créditos, dos cajeros y un agente de participación, el cual busca nuevos miembros. Estos empleados reportan directamente al director que sigue siendo un miembro voluntario (no remunerado).

En COAC Los Andes, los miembros participan en el proceso de toma de decisiones a través de diversos comités a nivel local, influyendo particularmente en la creación de nuevos productos financieros y en la adaptación de los actuales, que finalmente se decide a nivel central.

En estos tres casos, la descentralización ha dado lugar a un estrecho vínculo con la cooperativa y a una estructura altamente democrática. Sin embargo, una estructura descentralizada es relativamente costosa y dificulta el control de las oficinas locales si en cada una hay un gerente central que decide de manera independiente. Por lo tanto, parece necesaria una buena relación entre los gerentes de las oficinas locales, la gerencia central y los representantes locales.

Contrariamente, las OBM africanas consideradas en este estudio tienden a restructurar sus redes para centralizar aún más la toma de decisiones. Animado por la nueva legislación adoptada en 2007 para las Microfinanzas en la UEMOA (Unión Económica y Monetaria del Oeste de África), Kafo Jiginew ha reducido drásticamente el número de OBM locales fusionándolas. Los puntos locales de servicio se mantenían, particularmente en zonas rurales remotas, pero ya no tienen sus propios organismos de gobernación. Después de un brusco aumento en la tasa de impagos causada por la crisis del algodón, las solicitudes de crédito las analizan ahora agentes de crédito contratados, reduciendo en gran medida la implicación de los miembros electos en el proceso de asignación de los créditos (véase la sección anterior). Estas reformas contribuyeron a reducir costes, ya que el número de reuniones disminuyó, para acelerar el proceso de toma de decisiones y fijar procedimientos de crédito más rigurosos. Sin embargo, pueden también perjudicar la identificación de los miembros con su cooperativa, que ha sido una característica fundamental de Kafo Jiginew y un factor clave de su éxito. Dicha tendencia sigue siendo hipotética, pero podría traducirse en un incremento en los impagos o fraudes. Para prevenirlo, Kafo Jiginew ha planeado sesiones específicas de concienciación y formación para sus miembros.

El CRG estableció una participación de tres niveles: distrito, sucursales locales, CRG-SA central. Las sucursales locales celebran una reunión general anual con los miembros de los distritos para elegir un comité de dirección integrado por al menos cinco representantes, incluido un presidente. Los presidentes de las sucursales locales eligen a los representantes de los miembros para la junta directiva de CRG-SA central. Finalmente, hay también un organismo de gobernación a nivel de distrito, que es un área más pequeña (una sucursal reúne varios distritos). Los miembros eligen un comité de créditos de al menos tres representantes, cuyo papel principal es seleccionar a los prestatarios en el distrito. Por lo tanto, la información y las opiniones de los miembros se canalizan de abajo a arriba. Inversamente, en términos técnicos, la organización es mucho más centralizada. De hecho, el CRG-SA delega tareas técnicas a sus gerentes locales siguiendo un proceso de arriba abajo. La combinación de estos dos procesos, de abajo arriba con respecto a la participación de los miembros y de arriba abajo con respecto a los aspectos técnicos, es al parecer un aspecto crucial para explicar la sostenibilidad de CRG. Sin embargo, para disminuir gastos operativos, CRG está considerando seguir el ejemplo de Kafo Jiginew y reducir el número de comités locales.

| Elección | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|---|---|
| **Centralizar**<br>Kafo Jiginew, CRG | • Reduce los costes operativos: menos reuniones<br>• Acelera el proceso de toma de decisiones, consume menos tiempo | • Reduce la implicación de los miembros<br>• Comité de crédito menos eficiente – Menos probabilidades de conocer a los prestatarios<br>• Pequeñas OBM rurales absorbidas por las más grandes | • Cumplir las normas<br>• Posibilidad de mantener acceso a través de los puntos de acceso en áreas muy remotas | • Reduce la representación de OBM rurales en la red<br>• Reduce el espíritu cooperativista<br>• Puede limitar la innovación en servicios financieros necesarios para las OBM rurales |
| **Descentralizar**<br>Los Andes, CRESOL Jardín Azuayo | • Aumenta la implicación de los miembros<br>• Más democrático: Todas las sucursales pequeñas de OBM están representadas a nivel central | • Costoso<br>• Consume tiempo<br>• Más complejo para controlar a nivel central | • Productos y servicios adaptados a la realidad local<br>• Mantener el espíritu cooperativista mientras crece | • Legislación difícil de cumplir si hay normas estrictas con respecto a los informes financieros |

Diseñar una buena arquitectura de red es fundamental para aumentar la eficacia social y económica de las OBM a la vez que preservar la naturaleza y el espíritu cooperativistas y asociativos. La integración permite los mecanismos de subvenciones cruzadas y solidaridad ayudando a las OBM a llegar a zonas rurales remotas. El grado de centralización o descentralización de tareas y decisiones en la red influyen en la implicación de los miembros en el proceso de toma de decisiones.

Un alto grado de centralización permite una alta estandarización de productos y procesos, que hace que la gestión y el control interno sean más eficientes y favorece las economías a escala. También lleva a una fuerte solidaridad entre las OBM locales, que reúnen todos sus recursos. Sin embargo, reduce la implicación de los miembros a nivel local y hace que sea aún menos probable que los comités de crédito conozcan a los miembros que solicitan un préstamo. Sus miembros continúan supervisando la asignación de los créditos, pero su valor añadido en la inspección se reduce considerablemente. Por otra parte, en el caso de fusionar varias sucursales locales más pequeñas, los miembros ya no conocen a todos los miembros electos de sus OBM locales, lo que obstaculiza la eficacia de la representación democrática. El organismo central se puede incluso percibir como una carga para los afiliados a la red, dando como resultado, desde el punto de vista de los miembros, una estructura compleja y altos costes con pocas ventajas en términos de calidad del servicio.

Estructuras más descentralizadas dan lugar a un arraigo más fuerte en el entorno local, una mayor sensación de pertenencia entre los miembros y una vida democrática más dinámica. Sin embargo, genera más costes y complica las reuniones de los organismos a nivel central. Pero varias OBM estudiadas han optado por una red descentralizada, centralizando los servicios claves, como la gestión de recursos humanos y TI (Tecnologías de Información).

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para apoyar su crecimiento, las OBM estudiadas han creado fuertes alianzas estratégicas con diversos socios y organizaciones. Tres tipos de alianza a largo plazo son especialmente importantes para ayudar a las zonas rurales de una manera sostenible: alianzas con socios externos (internacionales) y organizaciones proveedoras de fondos, alianzas con sociedades afines, y finalmente alianzas con organizaciones locales y de productores.

### ALIANZAS CON SOCIOS INTERNACIONALES

#### CUADRO 4. APOYO EXTERNO EN LA CREACIÓN DE LAS OBM - UN EJEMPLO DESDE MALAWI: ASOCIACIONES RURALES DE AHORRO Y CREDITO MANTENIDAS POR CARE INTERNATIONAL

Malawi es una economía basada en la agricultura con una población de 13 millones de habitantes. Este estudio de caso sobre CARE Malawi se centra en el papel de los grupos movidos por el ahorro para mejorar el acceso a estos servicios.

En 1991 CARE Malawi introdujo las Asociaciones Rurales de Ahorro y Préstamo (ARAP). Al adoptar la metodología de las ARAP, se llevaron a cabo mejoras significativas en cuanto a la seguridad de los alimentos, provisión de activos e inversión en la educación. Esto condujo al Proyecto de Ahorro, que duró de 2008 a 2012. El objetivo del proyecto era poder llegar a 120.000 personas. Seis organizaciones socio participan y se mantienen tanto técnica como económicamente. Estas organizaciones socio son más baratas que la puesta en práctica directa de CARE Malawi y ofrecen un mayor Alcance en zonas rurales.

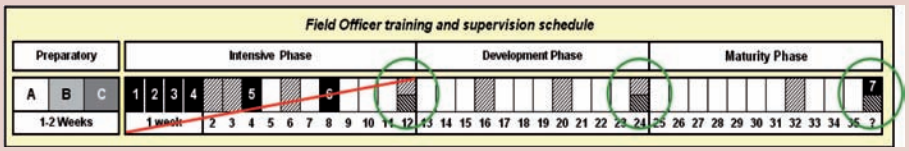
Características fundamentales de las Asociaciones Rurales de Ahorro y Préstamo

- El propósito principal es proporcionar ahorros y préstamos de una manera simple;
- Los miembros de un grupo autoelecto forman una ARAP y ahorran dinero en forma de acciones. Los ahorros se invierten en un fondo de préstamos al cual los miembros puedan pedir préstamos y devolverlo con intereses;
- Las ARAP comprenden de 15-25 miembros, permitiendo al grupo lograr un equilibrio razonable entre crear un fondo común de capital y mantener gestionables las reuniones periódicas;
- Las asociaciones son autónomas y se autogestionan para lograr su objetivo de ser institucional y económicamente independientes;
- Todos los miembros tienen una libreta bancaria individual y todas las transacciones se realizan en las reuniones delante de todos los miembros, promoviendo la transparencia y la responsabilidad;
- El ciclo de ahorros y préstamos tiene un tiempo limitado. Al final del período convenido, los ahorros acumulados y las ganancias por los costos de los servicios se comparten entre los miembros.

Metodología

Las ARAP son formadas durante 36 semanas por oficiales de campo (OC) o agentes rurales (AR). Los AR son formadores de la comunidad que se originan de grupos existentes de ARAP, y siguen formando a ARAP por un honorario convenido pagado por los miembros de las ARAP.

La experiencia demuestra que en dos años un OC puede formar y supervisar 12 ARAP y 12 AR, y un AR puede formar y supervisar a 15 grupos de ARAP, lo que lleva a un total de 192 ARAP, abarcando 3.840 personas (grupo medio de 20 miembros). Un OC pasa 6 meses desarrollando grupos iniciales y 18 meses instruyendo y supervisando ARs. Un supervisor de campo puede supervisar 6-8 OCs.




Estructura de formación de ARAP:

1. Fase preparatoria: Concienciar sobre el proyecto entre funcionarios del gobierno y líderes locales, así como introducir la metodología de las ARAP en las comunidades y celebrar reuniones de grupos con miembros potenciales del grupo;
2. Fase de formación: 7 módulos de formación subdivididos en tres fases cada uno con una duración de 12 semanas, a saber, la fase intensiva (comienzo y sesiones de formación de préstamos); la fase de desarrollo (el grupo aprobó la evaluación de rendimiento de la fase intensiva, visitas regulares); y la fase de madurez (el grupo aprobó la fase de desarrollo de la evaluación, una sesión de seguimiento antes de la graduación de la evaluación);

3. Fase de graduación: Las ARAP distribuyen la totalidad o parte del dinero; los miembros son libres de dejar el grupo o unirse a él. Los grupos se hacen independientes y los OC dejan de visitar al grupo.

Debido a que los miembros de las ARAP tienen poca experiencia comercial el programa requiere otras actividades relacionadas, tales como la formación sobre la gestión comercial y económica. Los grupos de madurez de ARAP también requieren vínculos a instituciones financieras formales. Se estima que serían necesarios entre 36 y 40 $ por cliente para formar y preparar adecuadamente a las ARAP para todas estas actividades.

Lecciones importantes

1. Implicar a los líderes de las comunidades locales durante la etapa inicial asegura la propiedad de la comunidad;
2. El desarrollo de la capacidad en la metodología de ARAP supone grupos de calidad, que ayudan a la sostenibilidad y a la autoreproducción del programa ARAP;
3. La formación de los comités tanto por los grupos de AR como de ARAP ayuda a preservar el programa incluso después de finalizar el proyecto;
4. Proporcionar formación y conocimientos financieros ayuda a maximizar los beneficios de los miembros de las ARAP
5. SIG son claves para supervisar y controlar la calidad de los programas.

Mientras que todas las OBM estudiadas recibieron ayuda internacional a lo largo de su existencia, cabe mencionar que los tres casos latinoamericanos fueron lanzados originalmente por iniciativas locales. Jardín Azuayo fue establecido por las víctimas de un desastre natural, la Cooperativa Los Andes fue formada por 5 organizaciones campesinas locales y CRESOL es de hecho una formalización de los sistemas locales ROSCA.

Por otra parte, en los dos casos africanos las organizaciones internacionales han estado implicadas desde el principio. Sin embargo, más tarde estas organizaciones cesaron esta implicación. En particular, Kafo Jiginew fue iniciada con una fuerte ayuda externa, ganó una autonomía importante en 1994, cuando los miembros malienses elegidos y los gerentes de nivel intermedio se opusieron a que técnicos extranjeros controlaran la gobernanza de las OBM. Después de la retirada de la mayor parte de las organizaciones de ayuda y proveedoras de fondos iniciales, la asamblea de Kafo Jiginew decidió dar un empuje a su fuerza económica y dar prioridad a la sostenibilidad.

La ayuda externa parece ser especialmente importante en ciertas etapas o en ciertos procesos. Por ejemplo, el caso REMEC (véase el cuadro 5) ha demostrado que la ayuda externa puede ser crucial en el proceso de establecimiento de la red. La financiación externa y la ayuda técnica también han ayudado a algunas OBM a ampliarse a nuevas zonas, tales como Kafo Jiginew que se benefició de la ayuda de SOS Faim para iniciar actividades en el área de Office du Niger. Los socios internacionales también han traído asistencia técnica a las OBM en el desarrollo de sistemas de información modernos y mecanismos de auditoría interna. Los Andes y Jardín Azuayo, por ejemplo, se beneficiaron de la ayuda de las ONG internacionales para interconectar todas sus sucursales. Dichos sistemas eran necesarios para generar información de calidad mientras se era capaz de proporcionar servicios en zonas remotas.

## CUADRO 5 UN LARGO CAMINO HACIA LA CREACIÓN DE UNA RED LOCAL DE OBM - UN EJEMPLO DESDE SENEGAL: EL REMEC-NIAYES

El REMEC Niayes[8] fue creado en 2005 después de la intervención de un proyecto de cooperación belga bilateral (PPMEH)[9], cuyo objetivo era fomentar el cultivo de hortalizas en la zona de la costa norte de Senegal. Uno de los objetivos de la intervención era ayudar a los agricultores a mejorar su acceso a los servicios financieros. Por lo tanto, identificaron tres cooperativas de crédito y ahorro locales existentes, aunque no formalizadas (MECs). Habiendo obtenido la aprobación formal de las autoridades, el proyecto les apoyó con herramientas de gestión y formación antes de darles una línea de crédito de 50 millones de francos CFA[10]. En el camino, se incluyeron otras dos MECs en el proyecto y se crearon tres más con los promotores locales.

Al final del proyecto PPMEH, en 2004, surgió la necesidad de una red entre algunos miembros, y el proyecto belga parecía ser el socio natural para ayudar a las cooperativas locales a crear su red, la cual tuvo lugar en 2005. Sin embargo, los primeros días de REMEC fueron bastante caóticos y complicados. Algunos MECs estaban ya en una posición económica difícil y REMEC ya no podía solicitar más ayuda externa. De 2008 a 2010, REMEC recibió una ayuda adicional por parte de una cooperación belga, PA-REMEC, creada específicamente para apoyar el desarrollo de la red de cooperativas.

En 2011, REMEC, que en ese momento estaba integrado por 9 MECs incluyendo 20.000 miembros, estaba en una situación muy delicada. Dos MECs juntos hacían un total del 40% de los miembros, (lo que mostraba el desequilibrio entre MECs), dos MECs tenían un PAR>30 (cartera en riesgo mayor a 30 días) de más del 12%, el propio REMEC no podía cumplir sus pagos y la información económica consolidada procedente de las MEC era inexacta.

Esta crisis se puede explicar por los elementos siguientes, principalmente cuestiones de gobernación. En primer lugar, los estándares referentes a la representación y la rotación en los comités del sector no han sido respetados por todas las MECs, conduciendo a la concentración de poder en manos de particulares. En segundo lugar, las decisiones y la confusión tan descentralizadas en cuanto al papel de los miembros del consejo de REMEC y los directores de MEC[11] han conducido a una carencia de toma de decisiones: a pesar de un informe de intervención en 2009 que despertó preocupación, no se tomó ninguna medida correctiva importante a ningún nivel. En tercer lugar, la importancia del proyecto belga en el REMEC probablemente haya creado más confusión en cuanto a los roles y ha favorecido el poder individual. Finalmente, la carencia de apoyo constante por parte del socio proveedor de fondos desde el principio y los conflictos de intereses que afectaban a legisladores cruciales han evitado reacciones rápidas de las autoridades nacionales y de los socios.

Sin embargo, a finales de 2011, tras la evidencia de debilidades de REMEC, las reacciones de socios Senegaleses y belgas llevaron a cambios dentro del REMEC. La Asamblea General ha destituido a algunos individuos clave de organismos electos y puestos de dirección, las recomendaciones de la DRS (Dirección de Regulación y Supervisión) se han implementado, el sistema de información casi está funcionando y se ha programado un plan de recuperación. Estos cambios pueden marcar el principio de un nuevo período, con algunas MEC que han comprendido que no sobrevivirán en el nuevo contexto sin una red potente.

Los socios externos también han animado a las OBM a establecer alianzas con otras redes de OBM y han financiado algunos programas comunes especiales, tales como los educativos en el caso de Jardín Azuayo. Esta ayuda ha sido muy provechosa particularmente cuando las organizaciones externas de ayuda desarrollaron una asociación coherente a largo plazo. Pero una lección crucial es que tales iniciativas de red deben mantenerse locales, dado que esto crea el más alto nivel de vinculación entre la población.

[8] Réseau de Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Niayes.
[9] Proyecto de fomento del cultivo de hortalizas.
[10] 76 300 euros.
[11] Por ejemplo, directores de MECs firman el manual de procedimientos en lugar del presidente del consejo de REMEC.

## ALIANZAS CON ORGANIZACIONES AFINES

El establecimiento de una red con organizaciones afines o pares parece especialmente importante para crear economias de escala y desarrollar o adquirir servicios que son demasiado costosos de desarrollar o comprar para las cooperativas pequeñas. Los pares pueden ser utilizados como ejemplos de aprendizaje, y las experiencias de socios en la red sirven para aprender sobre las dificultades y los productos innovadores. Sin embargo, la red es posible cuando los pares comparten una identidad común, y requiere invertir una gran cantidad de tiempo en reuniones para establecer confianza. Esto anima a las relaciones entre organizaciones cercanas entre sí y a compartir intereses comunes claros. El caso de Los Andes, que eligió crecer localmente es particularmente significativo: para evitar el aislamiento (en términos de nuevas tecnologías, otros recursos económicos y servicios y defensa de su sector), sintió la necesidad de crear una cooperativa de ahorro y crédito de segundo nivel, Ciderural, con COOPACs rurales de primer nivel similares, así como afiliarse a un segundo organismo nacional, Fortalecer. El caso de Jardín Azuayo también es interesante en este respeto, crearon en 2009 la "Red Transaccional de Cooperativas" que proporciona más de 40 cooperativas por todo Ecuador con servicios de remesas, servicios financieros compartidos entre los asociados y operaciones de liquidez entre las cooperativas miembro.

Además, si la red consiste en cooperativas tanto pequeñas como grandes, es importante asegurar un sistema que promueva contribuciones económicas y representatividad justas, de lo contrario podrían surgir tensiones. El establecimiento de un sistema de comunicación interno eficaz entre los miembros es también crucial para la cohesión de la red.

Las asociaciones con organizaciones afines a un nivel nacional o regional implican generalmente vínculos más débiles entre los miembros implicados. Permiten a las OBM intercambiar las mejores prácticas, para sacar el máximo rendimiento de las experiencias de éxito y los fracasos de cada uno y para desarrollar otras economías de escala, por ejemplo con respecto a los sistemas de TI. A través de la CIF (Confédération des Institutions Financières), una red que reúne a seis de las OBM más grandes de África occidental, Kafo Jiginew aprovechó la experiencia de una organización afín de Senegal (PAMECAS) cuando decidió desarrollar su compromiso en áreas urbanas, en términos de metodología e implementación de los productos. Finalmente, estas sociedades pueden ayudar a las OBM a aumentar su influencia en las leyes nacionales para estimular el desarrollo de un ambiente regulador y de supervisión adecuado. Hay casos de alianzas regionales que tienen objetivos aún más prominentes, como la creación de una compañía de seguros o de un banco (el caso de la CIF).

Sin embargo, las sociedades con pares a nivel nacional o regional pueden también traer consigo algunas debilidades. En general implican una dinámica muy lenta porque requieren consenso. Esto lleva tiempo y puede también perjudicar el proceso democrático si los representantes no cuentan con suficiente tiempo para consultar a sus miembros. Además, los miembros de la alianza no siempre tienen las mismas necesidades al mismo tiempo y pueden tener dificultades en convenir las prioridades de la agenda. Por lo tanto, es importante que las redes con pares estén bien pensadas e intentar unir a los pares que tengan problemas y necesidades similares.

## ALIANZAS CON ORGANIZACIONES LOCALES

Las alianzas estratégicas con organizaciones surgen de los mismísimos orígenes de la mayoría de las OBM. Por ejemplo, Jardín Azuayo empezó con la iniciativa de organizaciones locales, igual que Los Andes. Tales alianzas refuerzan el arraigo local de las OBM y dan acceso a muchos miembros potenciales. Además, proporcionan a la OBM información precisa sobre la solvencia y la probidad de los demandantes de préstamos. Pueden también ser utilizadas como manera de presión social en caso de impago.

### CUADRO 6. ASOCIACIÓN LOCAL CON ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES EN UGANDA: ACCESO AL MERCADO Y AUMENTO DEL COMPROMISO

En 2007, EBO COOPAC junto con la Asociación de agricultores del distrito Mbarara notaron que el acceso a los servicios financieros para los pequeños agricultores en sus distritos locales era la principal limitación para aumentar la inversión en las empresas agrícolas.

Mientras que la asociación agrícola del distrito (DFA-District farmer's association) había proporcionado servicios de desarrollo empresarial (SDE) para el grupo objetivo durante más de cinco años, los agricultores todavía tenían que hacer frente a algunas inversiones. En 2007, eligieron forjar una alianza estratégica entre dos organizaciones de Uganda: DFA y EBO COOPAC. La primera proporcionaba servicios de desarrollo empresarial a los agricultores para permitirles aumentar el acceso a los mercados remuneradores, y la segunda suministraba los servicios financieros apropiados. La ONG belga Trias facilitó este proceso.

La sociedad ha sido ventajosa para ambas partes. COOPAC aumentó el compromiso sirviendo al grupo agrícola organizado por la DFA quien a su vez obtuvo acceso a los fondos de inversión.

Se lograron los siguientes resultados:

- El número de miembros aumentó de 1.549 en 2007 a 5.461 en diciembre de 2011.
- Los préstamos no liquidados aumentaron de 180.000 euros en 2007 a 800.000 euros en diciembre de 2011.
- El valor de los ahorros movilizados aumentó de 100.000 euros en 2007 a 350.000 euros en diciembre de 2011.
- Los desembolsos anuales acumulados aumentaron de 350.000 euros en 2007 a 1.406.000 durante 2011.
- Se desarrollaron otros dos productos de préstamo específicos para agricultores; uno para la mejora de las bananas y otro para el cultivo de judías.

Lo que contribuyó al éxito fue el reconocimiento de que ambas organizaciones se necesitan mutuamente para el beneficio de sus miembros. Actualmente mantienen una relación basada en ventajas mutuas puesto que ambas tienen como destinatario el mismo grupo por medio de la provisión de diferentes servicios. También, COOPAC entiende que ocuparse de los grupos apoyados por la DFA es menos arriesgado puesto que están bien preparados.

En particular, asociarse con organizaciones de productores (OP) a menudo demuestra ser una manera eficiente de llegar a las zonas rurales. Las relaciones pueden ser principalmente de dos tipos. En primer lugar, una OBM puede prestar directamente a las OP considerándolas miembros particulares. En segundo lugar, una OBM puede construir alianzas con OP para facilitar la distribución de los préstamos a los miembros particulares que son tanto miembros de las OP como miembros de la OBM. En el primer caso, las OBM tienen que limitar generalmente el número de préstamos dados directamente a la OP, porque estos préstamos implican una concentración del riesgo, puesto que éstos son mucho más grandes. En realidad, algunas legislaciones como la ley sobre microfinanzas de la UEMOA, limitan explícitamente el riesgo de concentración a un porcentaje concreto de la cartera total de las OBM. Para tratar esto, Kafo Jiginew eligió la segunda manera. Después de expandirse desde la región inicial dependiente de algodón a las zonas urbanas, decidió entrar en nuevas zonas rurales con tipos de cosechas diferentes. Con la ayuda de SOS Faim, ha construido una alianza a largo plazo con la Unión de productores de arroz de la región de Office du Niger (Sexagon) para proporcionar a los agricultores préstamos productivos de corto a largo plazo. Otra clase de alianza se describe en el cuadro anterior. El caso de Jardín Azuayo también es interesante: han identificado organizaciones de productores en las regiones vecinas de sus áreas de acción y les han ofrecido servicios financieros. Al mismo tiempo, Jardín Azuayo atrae a los miembros de las OP para que se asocien con ellos e incluso les ayuda a crear una nueva cooperativa en su región que será parte de la estructura de Jardín Azuayo. De esta manera la cooperativa está creciendo

en nuevas áreas por medio de asociaciones estratégicas, facilitando servicios financieros en las zonas rurales, y ayudando a los productores, algunos de ellos con necesidad de financiación intensiva para cosechas como las del plátano y el cacao.

Todas las OBM estudiadas han subrayado que es más fácil trabajar en zonas rurales cuando los agricultores están estructurados a través de organizaciones agrícolas, y a menudo utilizan estas organizaciones como manera de acceder a una nueva zona (como en los ejemplos de Kafo Jiginew o de Jardín Azuayo). Para la OBM, esto aumenta la fiabilidad de los miembros y modera los costes de transacción de las OBM. De hecho, las OP reducen las asimetrías de información ayudando a las OBM a inspeccionar a los prestatarios y a asignar préstamos. También supervisan los préstamos y ayudan a recuperarlos en caso de pagos retrasados. De esta manera, crean un control social adicional.

# CONCLUSIÓN

Las OBM analizadas en este estudio asisten con éxito a una gran cantidad de gente rural. Son las únicas instituciones financieras presentes en muchas de las zonas remotas en las que intervienen y están contribuyendo substancialmente a la lucha contra el "vacío rural y agrícola" del sector de las microfinanzas. Se convirtieron en importantes agentes financieros en su país o región y demostraron una fuerte resistencia, arreglándoselas para avanzar a pesar de las condiciones adversas: agitación política, crisis económica, inflación, etc. Para alcanzar ese nivel, las OBM deben superar varios compromisos de gobernación y tomar decisiones estratégicas acertadas con respecto a la expansión y a las alianzas. Este estudio muestra que no hay una solución que satisfaga a todos para dichos desafíos y tienen sentido diferentes opciones dependiendo del entorno de la OBM y de su visión.

Todos los casos estudiados han encontrado maneras y han hecho elecciones que eran específicas de su contexto y que estaban impulsadas por su objetivo particular, pero mientras que algunos han permanecido regionalmente agrupados, otros han decidido expandirse a nivel nacional. Todos ellos vieron la necesidad de profesionalizar sus actividades y gestión, bien empleando a personas cualificadas o bien formando a sus empleados locales o miembros electos a un nivel tal que resolvieran las necesidades requeridas. Por otra parte, las innovadoras legislaciones de recursos humanos se han desarrollado para consolidar la colaboración, a veces tensa, entre empleados y miembros. Los niveles de centralización e implicación de los miembros también difieren. De hecho, todos los casos son redes integradas de OBM con una fuerte estandarización de actividades y una fuerte identidad común. Mientras que algunas son redes más descentralizadas con muchas OBM pequeñas locales que mantienen una gran autonomía en el proceso de asignación de créditos, otras están ocupadas en un proceso de restructuración fusionando algunas OBM locales con otras más grandes para aumentar la eficacia. De nuevo, la misión respaldada por la OBM es un factor crucial, tanto como el entorno regulador.

Para conseguir ayuda en su proceso de crecimiento y reforzar su sostenibilidad a largo plazo, todos los casos estudiados han desarrollado alianzas estratégicas con socios externos, pares y organizaciones locales. Mientras que los socios internacionales son especialmente importantes en el abastecimiento de ayuda técnica y financiera, las sociedades locales se utilizan principalmente para una mayor integración en la sociedad y para tener acceso o construir nuevos mercados. Los pares, finalmente, ayudan a una OBM a crear economías de escala y canalizar experiencias de aprendizaje. La manera en la que han construido estas alianzas y la naturaleza de las alianzas difiere de un caso a otro, pero todas destacan el papel crucial de estas sociedades estratégicas en asistir a zonas rurales de una manera sostenible.

Los casos elegidos para este estudio representan experiencias que han dado buenos resultados en el mundo rural. Aparte de su considerable compromiso, todos ellos alcanzaron la autonomía económica con niveles altos de eficacia y bajos de atrasos en pagos. Estos producen una multitud de lecciones aprendidas útiles para otras OBM que luchan por ampliar sus actividades. Representan organizaciones con un enfoque de abajo a arriba creadas en respuesta a problemas locales y por tanto enfrentadas a retos clave de crecimiento mientras se conserva el arraigo y se establecen alianzas sin alterar su identificación y autonomía locales genuinas.

Aunque el documento no aporta respuestas finales, identifica bastante los desafíos que son cruciales para aumentar progresivamente las instituciones viables. Al analizar las diferentes opciones disponibles para superar tales compromisos, esperamos haber dado algunos elementos para la comprensión, que serán útiles para que los profesionales diseñen estrategias sólidas para alcanzar zonas remotas de una manera sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA[12]


Allen H., Finance begins with savings, not loans. In: Dichter Thomas W. and Harper Malcolm (ed.), *Whats Wrong with Microfinance?* (2007). Practical Action Publishing, 2007, 49-60.

Campion A., (2007). Rural and agricultural finance: emerging practices from Peruvian financial institutions. *Enterprise Development and Microfinance*, 18 (2-3), 182-188.

Cerise, IRAM, (2005). *Handbook for the Analysis of the governance of microfinance*. IFAD-GTZ.

CGAP (2005). *Travailler avec les Coopératives d'Épargne et de Crédit*. CGAP Note No. 25, Washington D.C.

Christen, R.P. and Pearce, D. (2005). Microfinance Agricole : *Gérer les Risques et Concevoir des Produits Adaptés – Les Caractéristiques d'un Modèle Emergent*. CGAP, Étude Spéciale.

Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.

Cuevas, C., and Fischer, K. (2006). *Cooperative Financial Institutions–Issues in Governance, Regulation, and Supervision*. World Bank, Working paper n°82.

Demirgüç-Kunt, A. and Klapper, L. F. (2012). *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*. The World Bank, Policy Research Working Paper n° 6025.

Desrochers, M., and Fischer, K. (2005). The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 307-354.

Fournier, Y. and Ouédraogo, A. (1996). Les coopératives d'épargne et crédit en Afrique : histoire et évolutions récentes. *Revue Tiers Monde*, 37(145), 67-83.

Hirschland M., Chao-Béroff R., Harper M. and Lee N. (2008). Reaching the Hard to Reach: *Comparative Study of Member-Owned Financial Institutions in Remote Rural Areas. Coady* International Institut.

Johnson S. and Sharma N. Institutionalizing suspicion: The management and governance challenge in user-owned microfinance groups. In : Dichter T. and Harper M. (ed.) (2007). *Whats Wrong with Microfinance?*. Practical Action Publishing, 61-72.

Lapenu, C. (2008). *Évolutions récentes dans l'offre et les stratégies de financement du secteur rural : Échanges d'expériences et synthèse bibliographique*. Réseau Français de la Microfinance, Paris.

Mees, M. and Biot L. (2009). *The Los Andes cooperative: solidarity-based finance for rural development*. Zoom Microfinance, 29.

Nichter, S., Goldmark, L. and Fiori, A. (2002). *Understanding Microfinance in the Brazilian Context*. Paper presented at the Inter-American Development Bank's V Forum on Microentreprise Development, PDI/NBDES, Rio de Janeiro.

Périlleux A (2009). La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVIII (3), 2009, 51-60.

Périlleux, A. (2011). *Governance and Growth of Cooperatives in Microfinance*. PhD thesis, Université de Mons.

Rock, R., Otero, M. and Saltzman, S. (1998). *Principles and Practices of Microfinance Governance*. ACCION International, Microentreprise Best Practices.

Soulama S. (2007). *Micro-finance, pauvreté et développement*. Archives contemporaines.

Vanroose, A. (2011). The Uneven Development of the Microfinance Sector, PhD thesis, Université Libre de Bruxelles- Vrije Universiteit Brussel, 236 p.

Wampfler B., Doligez F., Lapenu C. (ed.) (2010). *Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales : Construire de nouvelles alliances au service de l'agriculture familiale*. IRC/SupAgro.


[12] Se puede disponer de una bibliografía más extensa en el sitio web de e-mfp

# APÉNDICE

## 1. DATOS CLAVE DE LAS IMF ESTUDIADAS

| IMF (2011) | Fecha de creación | Miembros** | Prestatarios activos | Activos (Millones de USD) | Cartera en riesgo (30 días) | Autosuficien-cia operativa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kafo Jiginew | 1987 | 306,321 | 46,425 | 67.5 | 1.29% | 103.41% |
| Los Andes* | 2001 | 28,251 | 12,374 | 25.8 | 1.80% | 112.30% |
| Jardín Azuayo | 1996 | 217,960 | 50,759 | 243 | 3.60% | 128.62% |
| Cresol | 1995 | 92,926 | 47,312 | 588.1 | 8.66% | 107.17% |
| CRG | 1989 | 208,640 | 63,414 | 10.7*** | 4.31% | 109.07% |

*Fuente: Mix Market, fecha de acceso 17 de septiembre de 2012*
***Fuente: COAC Los Andes **Fuente: Informes de las IMF ***Datos de 2010*

## 2. LISTA DE COLABORADORES

Este informe fue escrito gracias a la información de los participantes del Rural Outreach & Innovation Action Group (Grupo de Acción para el Alcance Rural y la Innovación) y a la gente que ha participado en algún momento en el proceso con comentarios, leyendo borradores, y compartiendo ejemplos o estudios de casos.

Personas que participaron en la preparación del informe:

Florent Bédécarrats (CERISE), www.cerise-microfinance.org
Laurent Biot (SOS Faim), www.sosfaim.org
John Bliek (TRIAS), www.triasngo.be
Christophe Brisme (SOS Faim), www.sosfaim.org
Frédéric Bunge (IRAM), www.iram-fr.org
Victor Chati (Los Andes), www.cooperativalosandes.com.pe
Isabel Cruz (AMUCSS), www.amucss.org.mx
Lamarana Diallo (CR Guinée),
François Doligez (IRAM), www.iram-fr.org
Gilles Goldstein (IRAM), www.iram-fr.org
Maira Gonzáles (Jardín Azuayo), www.jardinazuayo.fin.ec
Aude Ehlinger (SOS Faim), www.sosfaim.org
Geoffrey Kumwenda (CARE Int.), www.care.org
Marc Labie (CERMi), www.cermi.eu
Cécile Lapenu (CERISE), www.cerise-microfinance.org
Luc Lefèvre, (consultant)
François Legac (SOS Faim), www.sosfaim.org
Marc Mees (SOS Faim), www.sosfaim.org
Mariel Mensink (Terrafina Microfinance), www.terrafina.nl
Dominique Morel (CTB-BTC), www.btcctb.org
Januario Ntungwa (TRIAS), www.triasngo.be
Bernard Ornilla (Alterfin), www.alterfin.be
Antonio Ortega (Fedrural), www.fedrural.org
Luis Panzer (Cresol), www.cresol.com.br
Anaïs Périlleux (CERMi), www.cermi.eu
Alou Sidibe (Kafo Jiginew), www.kafojiginew.org
Josien Sluijs (NPM, Platform for Inclusive Finance), www.microfinanceplatform.nl
Jaap van Doorn (TRIAS), www.triasngo.be
Annabel Vanroose (CERMi), www.cermi.eu

www.e-mfp.eu

Con el apoyo de:

GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Foreign Affairs
Directorate for Development Cooperation

LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances

SOS FAIM

alterfin