

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Asociación Civil Servicio de Apoyo Local (SOCSAL)

Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR)

Sistematización del Programa Bankomunales
y
Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta

Caracas, Julio 2004

INDICE

Introducción 4

Primera Parte: Sistematización del Programa Bankomunales

I.	Historia del Programa Bankomunales de FUNDEFIR	6
II.	Supuestos y Premisas del Modelo Bankomunal	24
III.	Componentes Centrales de la Metodología – Tecnología Financiera	31
IV.	Organización y Funcionamiento de los Bankomunales	43
V.	Factores Facilitadores y Obstaculizadores de La Experiencia de los Bankomunales	46
VI.	Ventajas y Limitaciones del Modelo Bankomunal	48
VII.	Retos y Desafíos Futuros del Modelo Bankomunal	56

Segunda Parte: Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta

I.	Objetivos, Componentes y Metodología del Estudio	58
II.	Efectividad de los Bankomunales	64
	1. Características Socio-Económicas de los Socios	64
	2. Percepción sobre el Bankomunal e Imagen como Socios	71
	3. Los Impactos y Beneficios del Bankomunal	80
	3.1. Beneficios Socio – Económicos	81
	3.2. Impactos sobre la Mujer	90
	3.3. Nuevos Liderazgos y Estilos de Liderazgo	93
	3.4. Desarrollo de la Comunidad y Organizaciones Comunitarias	95

III. Eficiencia de los Bankomunales	99
1. Desempeño Financiero	99
1.1. Certificados de Aporte Patrimonial	99
1.2. Socios	102
1.3. Créditos	104
1.4. Ganancias	108
1.5. Morosidad	110
1.6. Conclusiones sobre Desempeño Financiero	114
2. Equilibrio entre Oferta – Demanda	116
3. Posición en cuanto a los Recursos Externos	120
4. Desempeño del Funcionamiento Interno del Bankomunal	122
5. Innovaciones en los Bankomunales	124
6. Problemas y Dificultades de los Bankomunales	126
IV. Eficacia de los Bankomunales	130
1. Futuro de los Bankomunales	130
2. Papel de FUNDEFIR	135
V. Constataciones, Conclusiones y Reflexiones	138

Introducción

El presente trabajo es producto de un convenio de cooperación entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Asociación Civil Servicio de Apoyo Local (SOCSAL) y la Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR). Entre estas organizaciones surgió el interés y la iniciativa de compartir recursos para sistematizar la experiencia del Programa Bankomunales y para estudiar diversos aspectos sobre los Bankomunales del Estado Nueva Esparta.

El trabajo representa el primer esfuerzo en recoger, organizar y publicar el conjunto de ideas, reflexiones y experiencias que, desde hace seis años, se han venido produciendo en lo que se denomina el Modelo Bankomunal, y el primer estudio formal de los Bankomunales del Estado Nueva Esparta.

Lo novedoso del Modelo, el crecimiento de los Bankomunales y los resultados alcanzados que se venían observando justificaban y daban sentido a llevar a cabo este esfuerzo de sistematización y análisis de una de las experiencias más significativas a nivel nacional, la cual, por lo demás, venía siendo reconocida y considerada en el ámbito internacional por distintas instituciones.

Dada la amplitud de la tarea que ha tocado desarrollar, se ha organizado el presente trabajo en dos grandes partes con sus respectivos capítulos. Una primera parte relativa a la sistematización de la experiencia y del Modelo de Bankomunales, abarcando la Historia del Programa Bankomunales de FUNDEFIR, los Supuestos y Premisas del Modelo Bankomunal, los Componentes Centrales de la Metodología – Tecnología Financiera, la Organización y Funcionamiento de los Bankomunales, los Factores Facilitadores y Obstaculizadores de la Experiencia, las Ventajas y Limitaciones del Modelo Bankomunal y los Retos y Desafíos Futuros del Modelo.

Una segunda parte, relativa al estudio de la Efectividad, Eficiencia y Eficacia de los Bankomunales del Estado Nueva Esparta, zona del país en donde se inicio la experiencia y la que reúne al mayor número de este tipo de organizaciones microfinancieras locales.

El resultado de este conjunto de reflexiones y análisis permiten afirmar que se está en presencia de una manera novedosa de entender y manejar las microfinanzas, con un desempeño práctico bastante exitoso y con una serie de potencialidades y retos a ser explotadas y explorados en el futuro.

Primera Parte

Sistematización del Programa Bankomunales

Capítulo I

Historia del Programa Bankomunales de FUNDEFIR

En este primer capítulo se presenta y analiza la historia del Programa Bankomunales para conocer su origen y entender el proceso de configuración del Modelo Bankomunal derivado de los aportes de otras experiencias y de las reflexiones de su propio quehacer en el tiempo.

A través de dicha historia, es posible constatar diferentes fases o momentos en las cuales emergen distintas constataciones e interrogantes claves así como perspectivas futuras y retos a ser abordados.

A. “Conociendo Modelos de Financiamiento” (1995-1996)

El primer antecedente relevante de la historia del programa es necesario ubicarlo en la experiencia de trabajo del fundador de FUNDEFIR (Salomón Raydán) en el Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario (ICAP) en el año 1982, por lo que ello significa en cuanto a contacto y conocimiento del mundo financiero crediticio.

Sin embargo, el punto de origen más inmediato es el contacto del Presidente del Fondo de Crédito Agropecuario (FCA) con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), quien a su vez había solicitado a un consultor que diseñara un proyecto para Venezuela, destinado a atender las necesidades financieras de los campesinos. En ese año de 1996 dicho Presidente solicita a Salomón Raydán que colaborara junto con el consultor en el diseño del mencionado proyecto.

Tal solicitud dio pie para ponerse en contacto con dos experiencias que serían claves en la conformación del Modelo Bankomunal. Por una parte, el estudio de algunos mecanismos informales de financiamiento (SUSU, Bodeguero, Vendedor "Turco") utilizados en las poblaciones rurales del Estado Anzoátegui, los cuales habían logrado desarrollar elementos bien adaptados a la realidad del medio. Desde dicho estudio se constata la existencia de mecanismos informales de financiamiento utilizados en poblaciones rurales que son exitosos, cuyas metodologías y técnicas son opuestas o no contempladas en los mecanismos formales de financiamiento, que podrían ser incorporadas en un Nuevo Modelo.

Por otra parte, y por recomendación del consultor de FIDA, una visita a Centro América para conocer de cerca las experiencias de los "Bancomunales" de La Fundación Integral Campesina (FINCA) en Costa Rica y de los "Bancos Locales" de NITLAPLAN en Nicaragua. La metodología de FINCA contenía una serie de elementos fundamentales:

- Consistía en crear organizaciones locales, especializadas en ahorro y crédito, capaces de intermediar recursos financieros de terceros, especialmente los de FINCA.
- Colocación rápida de créditos mediante la formación de una cartera a partir de la pertenencia de los individuos como socios del Bancomunal
- Para ese momento, FINCA establecía el Bancomunal otorgando, con sus propios fondos, créditos a los socios individuales del Bancomunal que prestaran las garantías necesarias.
- La metodología permitía utilizar de manera adecuada los elementos propios de una nueva tecnología financiera, dentro de un esquema mas económico y de mayor empoderamiento de los beneficiarios.

El contacto con la experiencia de FINCA confirmaba que eran aplicables algunas de las cosas que se venían pensando y resultaba muy atractivo el concepto sólido de propiedad que existía entre los socios derivado de los propios recursos internos que aportaban. Por lo demás, el aporte de FINCA contribuyó de manera decisiva en la formulación del proyecto FIDA para Venezuela, que sirvió de base para la generación del nuevo modelo utilizado por FUNDEFIR en la actualidad.

Para el año 1996 se crea la Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR) animada por el interés en promover y apoyar organizaciones de financiamiento local en el país

B. “Proyectos Piloto para aprender sobre un Modelo” (1996 – 1998)

El proyecto elaborado para el FIDA no fue aprobado inicialmente por éste pues el ejecutor propuesto del mismo debía ser una organización no gubernamental especializada en financiamiento; para esos años, no existía en el país una organización de ese tipo que contara con la experiencia y la capacidad para ejecutar un proyecto de más de veinte millones de dólares.

Las condiciones macroeconómicas de Venezuela en ese momento, las cuales afectaban de manera negativa la ejecución de un proyecto financiero, retardó la aprobación definitiva del proyecto rediseñado por el FIDA, y obligó al Presidente del FCA a arriesgarse en la ejecución de un proyecto piloto en la zona sur del estado Anzoátegui, cuyo objetivo central era probar el modelo metodológico y tecnológico que debía utilizar el nuevo proyecto FIDA una vez que fuese definitivamente aprobado.

Para la puesta en marcha de la experiencia piloto se utilizaron los instrumentos de intervención y capacitación del modelo de FINCA, con algunas variaciones importantes:

- Desde un modelo centrado en el desarrollo de una organización financiera no gubernamental, a la ejecución del mismo mediante organizaciones gubernamentales
- El fin del proyecto FIDA era la inserción de las organizaciones de base (“Cajas Rurales”) dentro de los mecanismos formales de financiamiento, para lo cual se crearía un “Fondo de Garantía”. A diferencia del modelo FINCA, dichas organizaciones de base tenían como objetivo, no la utilización como fuente de financiamiento de los recursos provenientes de una ONG financiera, sino los de la Banca Comercial.
- Cambio en el esquema original de intervención en la comunidad combinando, en primer lugar, un componente de capacitación y, posteriormente, otro financiero.
- Los créditos externos se darían a la organización como tal y no a los individuos.

Como se trataba de un proyecto piloto fue posibles intervenir en las comunidades seleccionadas de dos maneras distintas: En algunas comunidades se entraría primero con el componente de capacitación y en otras con el componente financiero directamente. La integración de los dos componentes desde el principio no fue sencilla y tanto los ritmos del proceso como los niveles de participación eran distintos y en muchas ocasiones frenaron el desarrollo del proyecto. Desde el inicio, una parte del equipo del proyecto, empieza a ver claro que el tiempo de ejecución del componente de capacitación no se compaginaba con la dinámica que surgía en la comunidad a partir de la aplicación del componente financiero; en las comunidades donde se intervenía de entrada con el componente financiero, era mayor el proceso de integración de la organización de base y el nivel de participación de los miembros de la comunidad y, en términos generales, el proceso era mas sencillo.

La propia práctica financiera funcionando en términos reales como experiencia para la capacitación más que la capacitación inicial para el funcionamiento financiero futuro era lo que emergía claramente y lo que sería un aspecto central del Modelo de los futuros Bankomunales.

En Octubre de 1997 arranca el proyecto piloto, probándose la metodología financiera en distintos escenarios (comunidades indígenas y no indígenas, agrícolas y no agrícolas) llegándose a crear siete (7) Cajas Rurales. En todas, el modelo de intervención permitió crear rápidamente sólidas organizaciones de base, con un alto grado de participación de sus socios.

Esta situación común que se repetía en distintas organizaciones representa una primera ruptura importante con el modelo inicial diseñado, al constatar que las organizaciones financieras de base podían funcionar inicialmente sin contar con recursos financieros externos ¹. No resultaba lógico que, un proyecto promocionado desde la idea de aplicar un fondo rotatorio externo de crédito, no hubiera estimulado una mayor demanda de

¹ En el modelo original de FINCA se arrancaba con la entrega de recursos externos, siendo por lo demás uno de los mayores estímulos; en las experiencias piloto mencionadas se decidió arrancar solamente con fondos propios de la comunidad..

recursos, por lo que era necesario revisar ciertas premisas iniciales. Una de ellas tenía que ver con la existencia de una demanda de crédito verdaderamente insatisfecha en esas comunidades. La observación indicaba que en realidad lo verdaderamente financiable era menor a lo supuesto y las posibilidades de financiación de la gente con sus propios recursos era superior a lo supuesto. La sincronización que se estaba dando entre la oferta de crédito con recursos locales y la demanda real de crédito, lucía ahora mucho más armónica y demostraba que las expectativas de financiamiento externo de los diseñadores del programa, y aún de la propia comunidad, era menor a lo esperado.

La existencia de condiciones macroeconómicas difíciles en el país y lo novedoso del programa impidieron, sin embargo, crear el interés por parte de la Banca Comercial a financiar a estas organizaciones tal como se esperaba. En tal sentido, se decidió crear un "Fondo Rotatorio de Crédito", como fuente de financiamiento externa aportada por el proyecto, que serviría para apoyar los capitales aportados por los propios socios de las Cajas Rurales.

Razones de tipo burocrático impidieron la ejecución a tiempo de los recursos del Fondo Rotatorio de Crédito. En términos prácticos, el proyecto había intervenido en las comunidades con el ofrecimiento de un fondo externo de crédito cuyos recursos estaban atrasados. Tal atraso forzó a las organizaciones de base a desarrollarse más con la utilización exclusiva de sus propios recursos, demostrando, por lo demás, que existía un capital local utilizable para financiar muchas de las pequeñas actividades. Sin embargo, este proceso de fortalecimiento de la organización fue seriamente resquebrajado en el momento en que apareció posteriormente el fondo rotatorio externo. En las organizaciones ya creadas para esa fecha apareció la morosidad, la participación disminuyó, se crearon conflictos entre los socios y, sobre todo, se redujo el nivel de capitalización.

Esta segunda situación de inserción de crédito externo no sólo debilitaba a las organizaciones por elementos de tipo psicológico que tenían que ver con el concepto de propiedad, sino que también alteraba el equilibrio entre la oferta y la demanda de crédito que las organizaciones de base estaban logrando. Mas allá de los aspectos financieros se comenzó

a sentir una participación mediada por el crédito y no por el interés de la ganancia generada por el aporte de los propios socios. Hubo, por decirlo de una manera, una predominancia del “Deudor” sobre el “Inversionista” y se repitió el esquema de organización “Deudo Dependiente”.

Para finales de este período se presenta la oportunidad de un segundo proyecto piloto con el Programa de Ayuda a la Pesca Artesanal de la Unión Europea en las comunidades de Chuspa y Coche, el cual tenía por objetivo implementar un “Fondo Rotatorio de Crédito” de 200 millones de bolívares. FUNDEFIR presenta una propuesta para probar la metodología en comunidades de pescadores con la meta de crear cuatro organizaciones financieras locales.

Los asesores financieros enviados por la Unión Europea para evaluar la propuesta de FUNDEFIR, consideraban prácticamente inviable un proyecto financiero basado en recursos internos propios, aunque fuera de manera inicial; sin embargo, fueron persuadidos por FUNDEFIR de intentarlo, al menos en una de las dos zonas que debía atender el proyecto.

Finalmente, se llegó a un acuerdo inicial de aplicar el modelo sin fondos externos por un año en la Isla de Coche, para observar de qué manera evolucionaba el proceso de capitalización de las organizaciones locales. En tal sentido se promocionó el proyecto no con el mensaje “tendrán recursos externos”, sino mas bien “podrían tener recursos externos en el caso de hacer falta”, es decir en el caso de haber una demanda real.

A los pocos meses de iniciar el proceso era evidente la necesidad de ajustes metodológicos sobre el estilo de promoción e intervención, ya que en tres meses no se había creado ninguna organización. Tales ajustes contemplaban distintos aspectos tales como construir desde nuevas organizaciones ya que las asociaciones de pescadores existentes estaban muy viciadas, diseñar una metodología mas corta por cuestiones de atraso en el tiempo y que no cansara a la gente, pero sobre todo un estilo de trabajo menos intervencionista que el de Anzoátegui confiando en las respuestas de la propia gente y de mayor conocimiento y respeto a la cultura y valores de la gente. Todos estos aspectos iban a calar profundamente en la configuración del Modelo de Bankomunales en el futuro.

Durante ese primer año las organizaciones lograron crecer y capitalizar hasta el punto de satisfacer un alto porcentaje de la demanda local. Al igual que en el proyecto anterior, las organizaciones eran mas sólidas cuando se utilizaba recursos internos únicamente. Esta vez, no sólo las organizaciones mantenían un alto nivel de crecimiento y de participación, sino que también la demanda de crédito parecía altamente satisfecha con los recursos de la propia comunidad. El equilibrio entre los intereses de los socios como demandantes de crédito (clientes) y como oferentes (inversionistas) resultaba vital.

Sin embargo, y de manera reiterativa, razones de tipo burocrático obligaron a “colocar” los fondos externos aportados por la Unión Europea como parte del proyecto, para constituir el Fondo Rotatorio previsto. Al igual que en ocasiones anteriores, se partía del supuesto de que existía una demanda de crédito altamente insatisfecha en la comunidad y que los recursos del fondo de crédito iban a ser insuficientes para satisfacer esta demanda. Sin embargo, y para sorpresa de todos, cuando finalmente apareció el fondo externo de crédito, el número de solicitudes de crédito y los montos solicitados eran bastante inferiores a los supuestos. Por razones obvias, las organizaciones atendían primero la demanda de crédito con sus propios recursos y si ésta no podía ser satisfecha, entonces apelaban al fondo externo. Esto reproducía, de manera bastante acertada, lo que desde el punto de vista teórico pretendía el modelo.

Para Octubre de 1998 se contaba con ocho Instituciones Financieras Locales en comunidades del sur del Estado Anzoátegui, tres en la Isla de Coche y una en el Estado Falcón.

C. “Inicio del Programa Bankomunales de Nueva Esparta” (1998 – 2000)

Las observaciones surgidas desde los proyectos pilotos indicaban la necesidad de revisión del modelo, de un mayor estudio de los efectos alcanzados hasta la fecha y de probar bajo un esquema distinto. Tal necesidad se conjugaba con el deseo de buscar

alternativas para un proyecto mas corto, sin la intervención del gobierno y que utilizara más los elementos metodológicos de FINCA.

En función de ello, Salomón Raydán decide separarse del Programa FIDA y mudarse con su familia a la isla de Margarita (Estado Nueva Esparta), no sin antes presentar como FUNDEFIR una propuesta de proyecto a la Fundación Interamericana (FIA) y a PDVSA, que si bien buscaba insertar a las organizaciones de base en el sistema formal de financiamiento, no pretendía utilizar, al menos por un tiempo cercano a los dos años, recursos de crédito distintos a los aportados por la propia comunidad.

Para finales del año 1998 se había firmado un fideicomiso entre la Gobernación de Nueva Esparta, la Fundación CIARA y FUNDEFIR; sin embargo, los fondos nunca fueron aportados por la Gobernación del Estado y la propuesta de ampliación del proyecto de Coche hacia Margarita jamás se pudo concretar.

Ya a mediados de 1999, Salomón Raydán estaba convencido de que se requerían modificaciones profundas del modelo y veía cada día con mayor claridad, que un muy alto porcentaje de la demanda local de crédito, podía ser satisfecha a partir de los recursos propios de la gente, logrando, de esta manera, una mayor capitalización local y un menor índice de morosidad. Sin embargo, para esa fecha, la solicitud a FIA-PDVSA no había sido aprobada, lo que conllevó a utilizar los ahorros familiares para comenzar a trabajar en la zona más pobre y alejada de la Isla: La Península de Macanao.

La nueva visión del proyecto imponía un estilo de promoción distinto a los usados anteriormente. Ya en el proyecto piloto de Anzoátegui se había constatado que un proyecto de crédito, que suponía el aporte inicial de los propios habitantes de la comunidad, resultaba difícil; sin embargo, el incentivo de un posterior aporte de fondos externos mejoraba la posibilidad de aceptación por parte de la comunidad. En este nuevo proyecto ya no se contaba con tal incentivo, pues hasta la fecha, no estaba claro que algún organismo apoyara la propuesta.

En consecuencia, la promoción fue difícil desde el principio. Sin ningún trabajo previo y muy pocos apoyos dentro de una región nueva, FUNDEFIR lucía frente a la comunidad como una organización oportunista que pedía a la gente poner su dinero, para luego llevárselo.

Gracias a un grupo de mujeres en la población de Boca de Pozo, que decidieron arriesgar su dinero y su tiempo, fue posible iniciar el proyecto en la isla de Margarita. Esta integración de la mujer a esta organización financiera comprobaría en el tiempo el beneficio mutuo para ambas, dada la conciencia de la mujer sobre la utilidad de la misma y el dinamismo y participación que ella le imprime a la organización.

Para finales del año 1999 sólo se habían podido crear dos organizaciones. La promoción seguía siendo difícil (en términos de miedo y desconfianza de la gente en poner su dinero), además de que todavía no habían sido aprobados ningunos fondos. Sin embargo, el mismo 24 de diciembre de 1999, y ya sin ahorros para poder continuar, PDVSA desembolsó su parte del aporte al proyecto.

El año 2000 comenzó en Venezuela con un llamado a elecciones generales que movilizó todo el país; el surgimiento de una nueva fuerza política que disputaba el poder a los partidos tradicionales generó un grado de conflictividad y de movilización no visto durante todo el periodo democrático. con políticos de distintas tendencias visitando las comunidades, el proceso de promoción se complicaba aun mas.

No obstante, para Abril del 2000 ya se estaba trabajando en nueve (9) comunidades (cinco en el municipio Macanao y cuatro en Tubores), con siete (7) "Bankomunales" ² (BKs) operando y dos en proceso de creación. Se empezaba a constatar que el crecimiento de las organizaciones era más rápido y mas sólido que el de los programas anteriores, en términos de los niveles de capitalización y el número promedio de socios.

² Para este momento se decide sustituir el nombre de "Cajas Rurales" por el de "Bankomunales", ya que existía la necesidad de diferenciarse de un programa gubernamental, que utilizaba una metodología distinta al nuevo modelo que estaba surgiendo. La "K" en el medio de la palabra Bankomunales, buscaba también establecer la diferencia metodológica con los programas iniciados por Finca Internacional y Finca Costa Rica, pues se trataba de un modelo distinto.

Distinto, pero afortunadamente, a lo que se tenía como supuesto en cuanto al incentivo del BK, las comunidades habían desarrollado una forma de promoción interna para la venta de los Certificados de Aporte Patrimonial (CAPs) que se basaba, no sólo en el acceso rápido y de manera sencilla al crédito, sino también en la rentabilidad del dinero invertido. Ya no se motivaba solamente a la gente sobre la ventaja de pertenecer al BK para tener el derecho de acceder al crédito, sino de los beneficios que se podrían obtener por el rendimiento de los CAPs. El negocio de ser “Banquero”, de invertir capital para el negocio de prestarlo, fue asimilado rápidamente por la comunidad; desde esta perspectiva, los socios del BK no sólo son clientes sino también inversionistas.

Para mediados del año 2000, fue aprobada la parte correspondiente a los fondos de la FIA, y en esa fecha FUNDEFIR logró conocer definitivamente el contrato de convenio. Para sorpresa de sus Directivos, este contrato contemplaba un porcentaje sustancialmente alto de los recursos para la creación de un “Fondo Rotatorio de Crédito”, que en la propuesta jamás se había solicitado. Este hecho, complicaba enormemente la ejecución del proyecto, pues violentaba uno de los principios que se quería probar; no obstante, de no firmarse en esas condiciones, retrasaría de forma indefinida los muy necesitados fondos. Después de un arduo y difícil período de discusión, se acordó firmar el convenio, aun con la existencia del fondo de crédito externo, para solicitar posteriormente una modificación del convenio.

En Octubre de ese año, la FIA ejerció presión para que se cumpliera con los objetivos del proyecto y se ejecutara el Fondo Externo de Crédito, tal y como había sido planteado. FUNDEFIR se vio obligado a hacer tal colocación en dos comunidades. Sin embargo, en menos de un mes, una de las organizaciones retornó el dinero bajo el genuino argumento de “para qué vamos a colocar esos dineros y darle las ganancias al Fondo Rotatorio, si nosotros podemos hacerlo con nuestros propios fondos y obtener nosotros mismos las ganancias”. Ante tal argumento, y a riesgo de perder los próximos desembolsos, FUNDEFIR decidió no aplicar este fondo externo y solicitar esos recursos para lograr una expansión de la cobertura del proyecto. Después de más de un año de argumentos y discusiones, la FIA aceptó el nuevo uso de esos fondos.

El desarrollo del proyecto ya venía indicando qué nuevos cambios debían hacerse. Uno de los más importantes fue la eliminación del ahorro y la promoción de la inversión como forma de capitalización. La metodología de FINCA centraba mucha de la movilización de los recursos locales a través de la captación de ahorros; FUNDEFIR comprendió que el manejo de ahorros resultaba muy complicado para las organizaciones de base y que sus efectos no eran del todo positivo, pues generaba un número importante de socios con una actitud especialmente pasiva frente al BK, ya que, independientemente de la calidad de la ejecutoria de la organización, ella debía recibir sus ahorros.

Esa situación no sólo traía consecuencias desde el punto de vista legal (ya que se captaban recursos en calidad de ahorro, lo cual estaba prohibido por las leyes Venezolanas) sino que desde el punto de vista moral significaba administrar recursos de terceros, sin poder ofrecer las garantías necesarias que otorga, por ejemplo, el sistema de regularización y control ejercido por una superintendencia de bancos.

Dada esta situación, se cambió el concepto de ahorro por el de inversión y se diseñó una técnica para el cálculo y repartición de las ganancias que, además de ofrecer una mayor transparencia y seguridad a los asociados, estimulaba una actitud menos pasiva de los socios frente a las operaciones del BK, ya que su ganancia dependía exclusivamente de la calidad de su ejecutoria financiera y organizacional y no del rendimiento de los ahorros.

Para finales de este período funcionaban 11 BKs (Tabla No. 1) y era claro que el Modelo BK funcionaba, si se mantenían ciertas premisas y se manejaba una metodología y tecnología financiera específica.

Tabla No. 1

Datos Financieros de 11 BKs del Estado Nueva Esparta
(Octubre 2000)

Número de Socios	850
Monto de los Aportes de los Socios (Bs.)	30.013.000,00
Número de Créditos Otorgados	728
Monto otorgado en créditos (Bs.)	105.775.000,00
Ganancias Acumuladas (Bs.)	13.229.906,00
Morosidad mayor de 30 días	0.8%

D. “Expansión y Consolidación del Programa Bankomunales” (2000 – 2001)

En esta etapa se produce un crecimiento tanto del equipo de trabajo de FUNDEFIR - pasándose de 2 a 4 personas y siendo la primera contratación formal de personal- como del número de BKs con sus respectivos indicadores financieros, llegándose a 27 BKs en Mayo del 2001 (Tabla No. 2). De igual forma, la expansión es de tipo territorial iniciándose el proceso de promoción y creación de BKs en la zona de la Península de Paria del Estado Sucre,

Tabla No. 2

Datos Financieros de 27 BKs del Estado Nueva Esparta
(Mayo 2001)

Número de Socios	1.558
Monto de los Aportes de los Socios (Bs.)	68.831.000,00
Número de Créditos Otorgados	1.691
Monto otorgado en créditos (Bs.)	270.045.000,00
Ganancias Acumuladas (Bs.)	31.219.672,00
Morosidad mayor de 30 días	1%
Cursos de Capacitación Recibidos	218

Para esa fecha comenzaba a ser evidente para FUNDEFIR que los BKs con cierto tiempo de funcionamiento no necesitaban de su apoyo permanente y mas intenso, por lo que la estrategia adecuada debía orientarse a crear otros BKs con el fin de formular nuevas

propuestas que justificaran una economía de escala en el apoyo y seguimiento a los mismos. Por lo demás, surgían en la reflexión de FUNDEFIR dos asuntos relacionados con la no dependencia de los BKs a FUNDEFIR y con la conciencia de un nuevo modelo financiero que había que sacarlo de las cuatro paredes. En función de dicha estrategia se lograron conseguir recursos de FINCOOP con el fin de expandirse a otras comunidades y consolidar la metodología y tecnología financiera.

Otra constatación que surge en esta etapa es la aparición de nuevos líderes de la comunidad que surgen a partir de la creación de los BKs y el posicionamiento del BK como una organización legítima de la comunidad. Como expresión de dicha legitimidad se contabiliza, entre otras, la entrega de locales por parte de organismos gubernamentales.

Un hecho importante que aportó pistas sobre el modelo para ese momento fue la devolución, por parte de cuatro BKs, de los recursos externos que había aportado FUNDEFIR a cinco BKs, con el fin de complementar y ampliar el financiamiento que venían otorgando solamente con los recursos propios de los socios. Con ello se confirmaba la premisa sobre la capacidad y el alcance de los recursos propios para atender la demanda financiera durante un período de tiempo.

Es relevante destacar que en esta etapa Salomón Raydán toma contacto con Ashoka, organización dedicada a apoyar a “emprendedores sociales” a partir de la presentación de propuestas novedosas; ello no sólo representó un reconocimiento y un apoyo a la labor que se venía realizando sino también una revisión del rol que deben desempeñar dichos emprendedores. Esta revisión estimuló nuevamente la idea de entender el trabajo que se realizaba como un proceso para la creación de un modelo replicable más que como un proyecto para crear BKs.

En esta perspectiva, el Modelo BK fue propuesto para el concurso de innovaciones “Developmente Market Place” del Banco Mundial; por su parte, la Revista “Fast 50” de los Estados Unidos cataloga la innovación del modelo como una de las más importantes en el área.

Como evidencia de todo este proceso de expansión, para el mes de Diciembre del 2001 se contaba ya con 45 Bankomunales en la isla de Margarita del Estado Nueva Esparta, 5 Bankomunales en el Estado Sucre y 2 en el Estado Miranda.

Finalmente, en esta etapa aparece la primera "caída" de un BK que nació con dificultades y que de alguna manera violó las reglas establecidas, no siendo posible lograr que se sometiera a su propio reglamento. El hecho no es percibido como traumático sino como algo posible de lo cual había que aprender, arrojando luces, en especial, sobre las limitaciones del modelo en cuanto al número mínimo de habitantes de una comunidad y sobre la necesaria diversidad económica en la misma.

E. "Nuevo Rol y Sostenibilidad de FUNDEFIR" (2001- 2003)

Llegado a un nivel importante de consolidación de los BKs, la pregunta que emergía en ese momento tenía que ver con el rol de FUNDEFIR y la dirección hacia dónde deberían dirigirse en el futuro los BK.

En Agosto del 2001 se realiza el "I Encuentro de Bankomunales de Nueva Esparta" intentando, entre otras cosas, encontrar respuestas a aquellos aspectos. El encuentro, sin embargo, se orienta más, en la práctica, a compartir experiencias entre los BKs que a examinar el futuro de los mismos. Ello podría estar expresando que los BK veían claro continuar con los mismos fines y orientaciones como hasta el momento.

Cuatro grandes retos se plantea FUNDEFIR para el año 2002 relacionados con su futuro rol:

1. Plan de Sostenibilidad de los BKs y de Programa de Apoyo de FUNDEFIR, el cual suponía tanto el pago a socios de los BKs para dedicarse parcialmente a algunas funciones administrativas como el cobro de FUNDEFIR a los BKs por los servicios de asesoría,

capacitación y seguimiento prestados. Algunos BKs, sin embargo, no se mostraron favorables al pago por el servicio de FUNDEFIR por no considerarlo necesario.

2. Creación de una Plataforma Tecnológica para conectar a los distintos BKs
3. Programa de Capacitación a los BKs den las áreas administrativas, comunicacional e informática. Los talleres de capacitación no se llevaron a cabo adecuadamente ni lograron los resultados esperados; de alguna forma, FUNDEFIR reconocía el error de ofrecer apoyo en área que los BKs no demandaban y de involucrarse en campos que no eran de su dominio directo.
4. Fomento de la Cooperación entre los BKs para el desarrollo de programas de salud, protección familiar y fomento de la microempresa, cuyas mejores expresiones fueron las propuestas del "Medi-komunal" y del "Mercado-Comunal" o Bodegas; ninguna de las dos lograron concretarse debido a problemas relacionados con la escala mínima necesario y con el suministro de proveedores, respectivamente.

Tales retos suponían abordar aspectos económicos para la sostenibilidad y aspectos relacionados con una red de cooperación entre los mismos. Los primeros resultados no parecían esperanzadores del todo para dilucidar la pregunta sobre el nuevo rol de FUNDEFIR.

Para Marzo del 2002 se contabilizaban 45 BKs en el Estado Nueva Esparta (Tabla No. 3) y 12 BKs en el Estado Sucre (8 en funcionamiento y 4 en proceso de creación) para Junio del 2002 (Tabla No. 4) en un período menor a los 11 meses.

Tabla No. 3

Datos Financieros de 45 BKs del Estado Nueva Esparta
(Marzo 2002)

Número de Socios	3.502
Monto de los Aportes de los Socios (Bs.)	152.340.000,00
Número de Créditos Otorgados	5.534
Monto otorgado en créditos (Bs.)	946.290.070,00
Ganancias Acumuladas (Bs.)	99.734.315,00
Recuperación Total	98,2%
Cursos de Capacitación Recibidos	530

Tabla N° 4

Datos Financieros de 8 BKs del Estado Sucre
(Junio 2002)

Número de Socios	278
Monto de los Aportes de los Socios (Bs.)	5.270.000,00
Monto otorgado en créditos (Bs.)	19.100.000,00

Entre Octubre – Diciembre del 2002 se dan dos situaciones que marcan de alguna manera un nuevo rol de FUNDEFIR. Por una parte, el robo de un cajero en un BK y por la otra el paro petrolero con el consiguiente impacto en la economía del país. Desde ambas situaciones surgen dos claridades para FUNDEFIR:

1. Los BKs se pueden caer si no se cuenta con controles permanentes y adecuados; en respuesta a tal posibilidad se incorpora al equipo una profesional contable y se llevan a cabo auditorías rápidas en la casi totalidad de los BKs. Ello, de alguna manera, perfila a FUNDEFIR como una especie de Superintendencia Bancaria.
2. Los BK pueden verse seriamente afectados si no saben afrontar la crisis económica que se empieza a vivir a raíz del paro petrolero. En tal sentido, FUNDEFIR comienza a realizar reuniones y talleres en los distintos BKs sobre medidas y estrategias financieras para prevenir y afrontar la crisis.

Junto a estos dos hechos, FUNDEFIR es invitado a participar en un foro en Madrid, organizado por la Fundación CODESPA, sobre experiencias de Bancos y Programas en Microfinanzas, generándose un debate de fondo y una crítica a las experiencias tradicionales así como mostrando respuestas distintas desde el Modelo BK. Por lo demás, el foro permite constatar los cambios que ha incorporado FINCA de Costa Rica desde la experiencia de FUNDEFIR.

El encuentro en Madrid, al igual que algunos otros atendidos por Salomón Raydán fuera del país, hace evidente una vez más la carencia de nuevas ideas y el énfasis en el paradigma tradicional, el cual sustenta que se requieren grandes cantidades de recursos financieros externos para poder financiar la creciente demanda crediticia de sectores microempresariales y pobres. El argumento que surge es que sólo se pueden movilizar estas grandes cantidades de recursos a partir de los modelos financieros formales, ya que son los únicos capaces de movilizar los recursos provenientes del ahorro del público; si a ello se le suma la creciente carencia de recursos fiscales o de donaciones para el sector, la estrategia más adecuada, naturalmente, será la "formalización" de todos los programas financieros destinados a los pobres, pues así se podrían movilizar los recursos del ahorro y satisfacer la demanda de crédito.

Esto hace evidente que el Modelo BK de FUNDEFIR tiende a romper con este paradigma y a presentar el problema del financiamiento a los pobres, desde una perspectiva totalmente distinta. Contrario a lo supuesto en este paradigma, el mejor recurso a utilizar para financiar a estos sectores, es precisamente el recurso local. De allí que la propuesta del autofinanciamiento de las comunidades pobres, a través de mecanismos locales, adquiera mayor importancia.

El foro también permite entrar en contacto con diversas organizaciones españolas (Fundación CODESPA, UN SOL MON y Caixa de Catalunya) interesadas en el planteamiento y la propuesta del Modelo BK para constatar si en realidad es más eficiente que otros modelos. Para ello, asesores de ambas Fundaciones, viajan a la isla de Margarita y constata que la

experiencia de los BKs funciona y que lo que ha venido difundiendo FUNDEFIR es cierto. Se propone, entonces, un Programa de BKs en España, Colombia y Ecuador donde estas organizaciones españolas vienen realizando un trabajo.

Tanto las dos situaciones mencionadas al inicio de esta etapa como el foro y sus consecuencias tienen un mínimo común denominador, que de alguna manera configuran esta etapa como tal y apuntan hacia el rol de FUNDEFIR. Tal mínimo tiene que ver con la necesaria atención a los aspectos financieros – bancarios del Modelo, tanto a nivel de su práctica como de su teoría. La probabilidad de que los BKs pueden verse afectados por no atender y supervisar los asuntos financieros específicos y el debate con otras organizaciones de un paradigma distinto hacen ver a FUNDEFIR el peso que ha tenido lo social en desmedro de lo financiero. En consecuencia, se hace necesario asignar el justo peso a lo financiero con el fin de garantizar la sostenibilidad de los BKs y debatir otros modelos a partir de números e indicadores concretos.

Ello pareciera apuntar hacia un doble rol de FUNDEFIR en el futuro cercano. Por una parte, el papel de una especie de Superintendencia de BKs, diseñando mecanismos y herramientas para el regulamiento y seguimiento de dichas organizaciones microfinancieras; por otra parte, reflexionando y difundiendo el asunto de los “Grupos de Autogestión Financiera” como una propuesta alternativa frente a los modelos microfinancieros tradicionales.

Capítulo II

Supuestos y Premisas del Modelo Bankomunal

Entre las distintas maneras de entender y manejar el asunto de lo Financiero para los sectores populares, el Bankomunal se constituye en un modelo que de alguna manera se distingue y establece una ruptura con los supuestos y premisas de los otros modelos propuestos (Programas de Microcrédito, Bancos Populares, Cooperativas, etc).

El Modelo BK parte de una serie de premisas y supuestos que se derivan tanto de las contradicciones y limitaciones de otros modelos financieros como de la reflexión sobre el sentido y del entendimiento profundo de su propia práctica. En tal sentido, tal Modelo parte de cuatro premisas y supuestos centrales que lo diferencian de otros modelos microfinancieros.

1. Los Sectores Populares cuentan con Recursos Propios y son Autofinanciables

A lo largo de lo que se podría denominar la historia de las microfinanzas han emergido dos grandes ideas generales interrelacionadas: La primera, afirmaba que los sectores populares eran financiables (objetos de crédito) y capaces de cancelar dicho financiamiento; la segunda, derivada de la anterior, establecía que, dado el volumen del mercado financiero descubierto, era necesario crear organizaciones intermediarias de distinta naturaleza (desde programas de microfinanciamiento hasta bancos populares) a los cuales habría que inyectar grandes cantidades de recursos financieros para otorgar crédito a dichos sectores.

Mientras que el supuesto fundamental de las ideas anteriores es que los sectores populares son objeto de crédito a través del financiamiento con recursos externos otorgados por organizaciones intermediarias, el Modelo BK establece una primera ruptura con tal supuesto al establecer que existe una capacidad de autofinanciamiento en las comunidades populares a partir de los excedentes temporales colectivos existentes en dichas comunidades.

El Modelo BK parte de la premisa de que en muchas comunidades pobres existen excedentes temporales que pueden ser utilizados como base de financiamiento para otros miembros de esa misma comunidad, donde existe igualmente una necesidad temporal de financiamiento. En tales comunidades, sus habitantes tienen actividades económicas muy variadas: Algunos son sembradores de un determinado rubro, otros siembran productos con ciclos productivos distintos, algunos miembros de la comunidad son empleados, maestros, etc, mientras que otros son albañiles, mecánicos, comerciantes, etc. Estos individuos tienen ciclos de ingresos y egresos distintos, que pueden ser armonizados por un modelo financiero.

Al igual que el sistema formal de financiamiento moviliza recursos (excedentes temporales) de toda la sociedad -desde donde no están siendo utilizados productivamente para ser transferidos en calidad de préstamo hacia donde puedan ser utilizados- un sistema financiero para los sectores pobres de la población puede hacer algo similar, pero de forma local y desde la capacidad asociativa de los mismos.

El Modelo BK se basa en esta premisa, es decir, en la certeza de que existen excedentes locales que pueden ser utilizados para financiar las necesidades temporales de otra parte de esa sociedad local. De allí que el Modelo BK se estructura con base en la movilización de recursos locales, como opuesto a la expandida creencia de que para financiar a los sectores pobres, se debe hacer con recursos externos, principalmente los provenientes del ahorro del público.

Esto no quiere decir que el Modelo BK no contemple la posibilidad de utilizar recursos externos como "apalancadores" de los recursos locales, pero esto se concibe de manera que ambos recursos se complementen y no que compitan. Uno de los elementos mas centrales del Modelo BK es la idea de que las organizaciones locales de financiamiento deben capitalizar sin la amenaza que significa la intromisión de recursos externos (normalmente mucho más abundantes).

De ahí la importancia de revisar el rol de los programas y servicios financieros de las instituciones y organizaciones "externistas" ya que, en la mayoría de ellos, la necesidad de

intermediar esos recursos externos, los lleva a competir con los recursos internos de la comunidad, en condiciones normalmente de desigualdad considerando que, muchos de ellos (ONGs o gobiernos promotores) cuentan con recursos subsidiados.

Esto no es un hecho aislado; por el contrario, es altamente común ya que numerosos programas de crédito no analizan ni utilizan la capacidad de autofinanciamiento que realmente posee una comunidad local, pues la institución u organización que lleva a cabo el programa o servicio financiero tiene un interés muy específico en “colocar” el dinero.

2. El mecanismo para la movilización de dichos recursos internos es la Inversión y no el Ahorro

Mientras que la anterior premisa establece una diferencia del Modelo BK con el modelo de recursos financieros externos, esta premisa lo hace con algunas propuestas que se inscriben, al igual que el Modelo BK, en la perspectiva de los Grupos de Autogestión Financiera.

Uno de los elementos claves para la movilización de recursos internos locales como fuente para el financiamiento es lo que en el Modelo BK se denomina la "Microinversión". Esta se refiere al hecho de que la gente no sólo puede acceder al crédito sino también a un modelo de inversión que rentabiliza sus recursos de manera más eficiente y justa que el simple ahorro.

En el Modelo BK no se ahorra -al menos de la forma tradicional- sino que se “invierte” en acciones emitidas por, lo que podría denominarse, el Grupo de Autogestión Financiera, constituyendo así el fondo de financiamiento. Bajo este modelo no se tiene una actitud pasiva de ahorrista, sino activa de inversionista.

La “Microinversión”, como elemento central en el Modelo BK, no sólo constituye una de las principales innovaciones como instrumento movilizador de recursos locales, sino que también establece la segunda ruptura con otros modelos. El Modelo BK concibe la

rentabilización de dicha movilización de recursos locales como algo fundamental y lo hace de manera diferente a otros modelos que también promueven dicha movilización local de recursos para el financiamiento crediticio, como son, por ejemplo, las Cajas de Ahorro y las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Tal diferencia se establece por una orientación más justa y eficiente del Modelo BK y desde una perspectiva distributiva (para los miembros de la organización) más que acumulativa (para la organización en sí misma).

En el caso de las cooperativas, por ejemplo, se utiliza generalmente el ahorro obligatorio para capitalizar, lo cual no es otra cosa que "conseguir dinero barato" para intermediar. Desde el Modelo BK se considera que ésta no es la manera mas adecuada o justa de utilizar la necesidad de ahorro de las comunidades pobres, pues no rentabiliza en niveles adecuados a sus socios.

Existe también una razón práctica de utilizar la inversión y no ahorro, pues para organizaciones locales -manejadas por sus propios dueños y sin muchos recursos técnicos- el ahorro resulta en ocasiones altamente complicado, ya que es necesario hacer cálculos especiales y mantener flujos de caja que, para sus administradores, pueden consumir gran cantidad de tiempo y por ende de recursos.

Por otro lado, esa manera de movilizar el recurso local (ahorro) -incluso de manera casi automática- produce un efecto nefasto denominado "la preferencia al gasto", o en otras palabras, la tradicional y muy extendida tendencia de las autoridades de las cooperativas a "gastar dinero" de la gente en infraestructura, burocracia, etc. No por otra razón es posible constatar que muchas cooperativas tienden a hacerse ellas fuertes y ricas, con los recursos económicos de sus asociados, mientras que la gente no ve aumentada la rentabilidad de sus fondos. El ahorro es, por necesidad, manejado de manera que favorezca a la cooperativa y no al individuo, pues es allí donde radica la fortaleza financiera de la organización (intermediar dinero barato), y por ello sus directivos tienden a "gastar" de manera preferente.

Por lo demás, esta manera de entender y manejar el ahorro distorsiona la relación medios – fines, convirtiendo a la organización en un fin en sí misma y al individuo en un medio, en vez de entender y manejar la organización como un medio para el beneficio de los individuos considerados como un fin en sí mismo.

3. Existe un Potencial Organizativo y un Conocimiento Local a ser explotado y valorado

El Modelo BK parte del supuesto de que en muchas comunidades populares, no sólo existe una capacidad económica para el autofinanciamiento, sino también un potencial organizativo y un conocimiento local para crear y llevar adelante su propio programa de crédito e inversión.

Dado que tales capacidades están presentes en las comunidades de los sectores populares, el Modelo BK se presenta como una alternativa que, por una parte, promueve la organización de la gente con el fin de lograr una eficiencia colectiva que no podría alcanzarse de forma individual y aislada, y por la otra, valora y respeta el conocimiento local con el fin de lograr una metodología – tecnología financiera sencilla y fácil de operar.

Desde esta perspectiva, el Modelo BK considera que el asunto no se reduce meramente a la pregunta “De dónde provienen los recursos” sino también “Quién decide y maneja dichos recursos”; en tal sentido, se trata de crear organizaciones microfinancieras locales capaces de manejar su propio programa de inversión y crédito, dada la existencia de un potencial organizativo. Con ello, y a diferencia de otros modelos, se genera un saldo organizativo como valor agregado, que queda en la propia comunidad para dar respuesta a sus necesidades y oportunidades.

El Modelo BK se basa en el potencial organizativo de una comunidad para asociarse y cooperar en función de objetivos comunes que serían muy difíciles o costosos de alcanzar a nivel individual, basado en relaciones de sinergia, mecanismos para crear confianza y reglas

claras. Con ello, por lo demás, el individuo pasa a ser considerado un "Actor" del proceso de desarrollo más que un mero "Beneficiario" de crédito.

Por su parte, el respeto y valoración del conocimiento local en el Modelo BK son considerados desde la diversidad de actividades económicas de los miembros de una comunidad, lo cual expresa también una diversidad de capacidades que, suficientemente estimuladas e incrementadas, pueden llevar adelante metodologías sencillas para la autogestión financiera.

Desde esta perspectiva, el Modelo BK, más que transferir crédito (ya que el crédito lo maneja la gente) como lo hacen los distintos modelos, transfiere capacidades a través de la capacitación y la asistencia técnica, para estimular e incrementar el conocimiento local.

4. En las comunidades pobres existe una Diversidad de Necesidades y Oportunidades Humanas y no sólo de tipo económico

La cuarta premisa del Modelo BK es que todos los miembros de una comunidad pobre, y no sólo un sector, tienen necesidades diversas o cuentan con oportunidades variadas, y no sólo de tipo económico.

Desde el Modelo del BK se trata de ampliar, no únicamente las opciones meramente económicas de sectores productivos vinculadas con la generación de ingresos -como de hecho lo hacen exclusivamente otros modelos- sino también las distintas y variadas opciones relacionadas con la posibilidad de que los miembros de una comunidad puedan contar con una vida larga y saludable, con conocimientos y capacidades a través de la educación, con una vivienda digna y apropiada, etc.

Desde el Modelo BK lo que cuenta como fin último es la mejora de la calidad de vida de los seres humanos de una comunidad en todas sus dimensiones y de manera integral. Los programas de microfinanzas de otros modelos que se concentran en un solo sector de la sociedad y en necesidades meramente económicas-productivas pierden de vista aspectos

relacionados con el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los seres humanos como fin último y excluyen de alguna manera a sectores de una localidad.

Los servicios de ahorro y crédito sólo para los “sembradores” o para a los “microempresarios” o para los “empleados”, ofrecen una oportunidad a un porcentaje reducido de la comunidad y en una sola dimensión de la persona (generación de ingreso), mientras que la necesidad de servicios financieros corresponde a un porcentaje mucho mayor de otros sectores la comunidad (mujer ama de casa, jóvenes estudiantes, padre de familia, etc) y en otras dimensiones de la vida humana (salud, educación, vivienda, recreación, etc).

El Modelo BK parte de la premisa de que es una cuestión de justicia satisfacer esta variedad de necesidades y oportunidades de todos los miembros de una comunidad pobre y que pueden ser satisfechas por un servicio de microfinanzas; por lo demás, al hacerlo así, se permite utilizar los excedentes temporales de unos, para apoyar la necesidad financiera de otros, y de esta manera establecer un modelo local virtuoso de autogestión financiera.

Las necesidades financieras de una comunidad son variadas y es de justicia buscar satisfacerlas. Cualquier programa que tenga como finalidad última reducir los niveles de pobreza debe entender que ésta no es sólo una cuestión de bajos ingresos económicos sino también de carencia de capacidades básicas de esos sectores pobres (salud, educación, vivienda, etc).

Capítulo III

Componentes Centrales de la Metodología – Tecnología Financiera

La relevancia de lo Metodológico-Tecnológico se deriva de una afirmación clave del Modelo BK, que recoloca el asunto del financiamiento a los pobres desde otra perspectiva: El problema del financiamiento a los pobres no es sólo un asunto de recursos económicos sino fundamentalmente de una metodología y tecnología financiera adecuada.

Desde la óptica del Modelo BK, muchas de las dificultades que han demostrado tener los programas de microfinanzas son el resultado de ideas erróneas sobre la realidad de las comunidades pobres, sobre la correcta tecnología financiera que se debe utilizar para atender esa población y sobre viejos esquemas metodológicos para la aplicación de esta tecnología adecuadamente.

Vale la pena entonces, analizar brevemente algunas de esas ideas y contrastarlas con los componentes centrales de la Metodología – Tecnología Financiera del Modelo BK; no obstante, es importante hacer la salvedad de que el desarrollo del sector microfinanciero, particularmente en América Latina, ha logrado superar algunas de estas disfuncionalidades, aunque mucho más en los programas urbanos que en los rurales.

De igual forma, en el Modelo BK, el microcrédito no se limita a los sectores empresariales rurales o urbanos, sino que abarca una población más amplia, hablándose, en consecuencia, de “microfinanzas” y no sólo al de microcréditos productivos.

1. Metodología Financiera del Modelo BK

La metodología del Modelo BK consta de dos componentes centrales; se trata, en primer lugar de un método de trabajo basado en organizaciones locales que deciden y operan el programa de microfinanzas, a diferencia de un método basado en organizaciones externas que colocan sus recursos financieros, decidiendo y operando ellos mismos el programa crediticio. En segundo lugar, se trata de un método basado en la incorporación de mecanismos crediticios informales existentes en las comunidades.

1.1. Organizaciones Locales que deciden y operan el programa

Una disfuncionalidad extendida en los programas de crédito es la centralización de la toma de decisiones; entre mas alejada esté del cliente la decisión sobre su crédito, mas distorsión y menos eficiencia se observará. Los procesos de selección, recuperación, desembolso y supervisión del crédito rural, cuando son realizados por agentes externos a la localidad, encarecen el crédito.

La Metodología Financiera del Modelo BK busca acercar tales decisiones a los miembros de una localidad y para ello aprovecha el conocimiento local, de manera que sean los propios habitantes locales quienes puedan determinar y ejecutar la viabilidad financiera de una operación de crédito. Las operaciones financieras más complejas en un BK son resueltas a nivel local, utilizando las capacidades y los conocimientos de los habitantes locales.

Detrás del Modelo BK existe la firme creencia de que esas capacidades locales pueden presentar soluciones innovadoras y eficientes a sus problemas, financieros y no financieros, de allí que se fomente el viejo método socrático de la "mayéutica" como instrumento para generar esas soluciones.

Los programas de crédito con decisiones centralizadas, no sólo genera que las mismas sean costosas y complejas, sino, en muchos casos, innecesarias. Para evitarlo se debe aprovechar las capacidades locales para que sean los propios habitantes locales los que puedan determinar la viabilidad financiera de una operación de crédito. La Metodología Financiera del Modelo BK potencia -mediante la capacitación y asistencia técnica financiera- a los habitantes locales, de manera que el servicio financiero sea mas económico, sencillo y de mayor cobertura.

1.2. Incorporación de Mecanismos Crediticios Informales

La Metodología del Modelo BK se basa en el análisis de los mecanismos informales de crédito que existen en muchas de las comunidades pobres. La observación de algunos de estos mecanismos informales presentes en muchas comunidades y culturas revela que detrás

de ellos existe, por un lado, una manera exitosa de financiar a los sectores pobres, y por el otro, excedentes monetarios temporales que pueden ser utilizados para el autofinanciamiento.

Muchos de los elementos presentes en tales mecanismos se expresan también en los mecanismos formales y de alguna manera representan vías distintas de financiar eficientemente esta población; sin embargo, los mecanismos informales tradicionales son una fuente reveladora para encontrar los elementos de una metodología financiera exitosa para la pobreza.

El Modelo BK se basa en el análisis de algunos mecanismos informales de crédito tales como el SUSU, Bodeguero, Turco Vendedor (Cuadro No. 1), los cuales existen en muchas de estas comunidades y han sido desdeñados por los diseñadores de programas de microfinanzas. Para el Modelo BK, el conocimiento local se valoriza, aún en la informalidad de sus modelos financieros.

Cuadro No. 1

Mecanismos de Financiamiento Informal

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
SUSU	<p>Formación de un capital con los aportes de un número de participantes (normalmente 10 ó 12), el cual es distribuido por turnos mensuales entre los participantes.</p> <p>El orden de los turnos se distribuyen según el orden de colocación de los primeros fondos. Así, el primero en colocar, tiene derecho a la primera distribución; sin embargo, es bastante común que, aunque a alguno de los participantes le toque un turno anterior, lo ceda con la intención de utilizar su turno en los momentos de mayor necesidad, como por ejemplo meses de alta festividad en la comunidad o de fin de año.</p> <p>En muchas de las ocasiones, es acordado entre los participantes que la persona que se encarga de organizar el SUSU, o bien se queda con un turno, sin colocar parte del fondo, o le toca el primer turno de distribución.</p> <p>Para muchos de los participantes, éste es básicamente un mecanismo de ahorro.</p>	<p>En las comunidades existen capitales (excedentes) temporales que pueden ser utilizados para el financiamiento de otros.</p> <p>Confianza en la entrega de dinero, sin que medie ningún tipo de garantía para el retorno del mismo, debido al conocimiento existente entre los miembros del grupo.</p> <p>Disposición de recibir menos dinero del aportado, reconociendo el pago por organizar el servicio financiero informal.</p> <p>Necesidad del Ahorro o de “no gastar el dinero” en la población campesina, utilizando incluso mecanismos informales de financiamiento de alto riesgo y sin ningún otro beneficio adicional, para poder atender planes o emergencias personales y familiares.</p> <p>Inexistencia o Inaccesibilidad de Instituciones Financieras formales de Ahorro y Crédito para poblaciones campesinas</p>

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
Bodeguero	Venta a crédito de víveres por parte del bodeguero para ser cobrados al consumidor o cliente al final del mes o la quincena.	<p>Dependencia mutua entre el consumidor y el bodeguero en función del crédito. El primero necesita adquirir bienes sin contar con dinero, pero el segundo necesita colocarlos en forma de crédito (con la condición de que el mismo sea cancelado al recibir el ingreso) pues su ganancia radica en los precios de venta que pueden ser aumentados solamente si el bien es adquirido a crédito. De ahí que el crédito sea una necesidad en poblaciones rurales y una práctica conocida en dichas poblaciones.</p> <p>El consumidor paga porque sabe que el servicio que recibe es importante para su supervivencia material, tanto por la adquisición de bienes básicos como por el mantenimiento de una relación de “fiado” a futuro (“El Sr. Fulano me ha sacado de muchos apuros dándome crédito”). De allí que es normal ver que parte de los ingresos que se reciben son destinados al pago de la deuda, para asegurar de esta manera el servicio de crédito. El bodeguero, por su parte, busca mantener la relación, aunque en ocasiones se vuelve tensa por la falta de pago. (“El Sr. Mengano se atrasa, pero al final siempre paga y por eso yo le sigo dando crédito”). En consecuencia, el poder configurar y establecer una relación de interdependencia basada en el crédito es un elemento rescatable de este mecanismo informal; tal interdependencia puede ser incorporada a través de tres (3) vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A nivel del receptor del crédito, ofreciendo crédito en forma permanente, continua y disponible en cualquier momento a la población, según su requerimiento en el tiempo - A nivel del otorgante de crédito, generando una ganancia, por medio de intereses significativos - A nivel de ambos, haciendo confluir las figuras de receptor y otorgante en la misma persona (Cliente – Inversionista)

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
Vendedor “Turco”	El “Turco” es el personaje que vende a crédito mercancía (normalmente ropa, electrodomésticos, prendas y bienes de consumo variados) casa por casa. Este personaje distribuye una gran cantidad de dinero en bienes, sin establecer ningún tipo formal de garantía.	<p>De este mecanismo financiero son rescatables un método de abordaje y dos (2) instrumentos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un método rápido y confiable de análisis del cliente basado en la opinión de otros miembros de la comunidad sobre la persona (efecto psicológico a utilizar en caso de que se presente morosidad en el pago). Normalmente el “Turco” se presenta a ofrecer mercancía, haciendo mención al hecho de que otra persona de la comunidad lo recomendó como cliente. - Frecuencia regular de cobro (semanal o quincenal dependiendo de la forma de cobro típica de la comunidad) lo cual crea una hacia sus clientes y una conciencia en el cliente sobre el día de cobro (“mañana viene a cobrar el turco”). - La utilización de la comunidad como elemento de presión para generar el pago de las deudas. El “Turco” deja saber de manera disimulada a todos sus clientes (vecinos del deudor) que el Sr. Tal no le ha pagado esa semana y que es posible que no pueda seguir prestando el servicio porque se está arruinado por esa falta de pago. El cliente moroso, normalmente está consciente que su falta de pago la va a conocer toda la comunidad, pues el “Turco” se encargará de repartir el rumor entre los otros miembros de la comunidad.

2. Tecnología Financiera del Modelo BK

El Modelo BK cuenta con una serie de elementos relativos al “cómo hacer” para la producción de un servicio financiero dedicado al otorgamiento y la recuperación de créditos. Si bien, estos elementos tecnológicos pueden ser utilizados desde distintas metodologías, la manera más eficiente y económica de poder aplicarlos es desde la metodología que utilizan organizaciones locales que deciden y operan sus propios programas, tales como los Bancos Comunales, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Bancos Locales, los Grupos de Autogestión Financiera, en fin, todas aquellas metodologías que desarrollan instrumentos locales para la prestación del servicio, pues de otra manera, sería prácticamente imposible por el problema de costos; utilizar metodologías basadas en toma de decisiones, mecanismos de desembolso, supervisión y recuperación que estén alejados de la comunidad que se pretende atender, traen como consecuencia un encarecimiento de esos servicios financieros.

Ahora bien, dentro de las metodologías que usan esas organizaciones locales, se piensa que el Modelo BK -basado en la movilización de recursos locales a través de lo se ha venido llamando la microinversión- presenta ventajas frente a los tradicionales, las cuales serán puntualizadas en otro capítulo de este trabajo.

2.1. Cartera de Créditos Diversificada

Una oferta de Crédito focalizada o condicionada hacia ciertos rubros específicos distorsiona la demanda, ya que obliga a los clientes a endeudarse para actividades económicas, normalmente no rentables o sobre las cuales no tienen suficiente experiencia.

En paralelo, si alguien (principalmente los gobiernos) tiene la necesidad de “impulsar” alguna actividad especial, mediante el financiamiento (sobre todo en el campo agrícola), esto sucede porque seguramente la actividad que se pretende financiar es o de alto riesgo o baja rentabilidad, pues de lo contrario, seguramente sería una actividad que no requiere de un “estímulo especial” ya que las mismas condiciones del mercado impulsaría a los clientes a ejecutarlas. Esta distorsión de la demanda por una oferta condicionada, normalmente eleva

los índices de morosidad y desequilibra la estabilidad del programa de crédito que se pretende implantar. La utilización del crédito como instrumento primario de fomento de la producción parece en tal sentido un error.

En paralelo a tal distorsión de la demanda, cualquier programa de crédito -micro o no- que desee tener éxito, debe diversificar su cartera, pues la concentración de la misma conlleva el riesgo de que la actividad o las actividades que se financian bajo ese programa, pierdan rentabilidad por razones diversas, tales como catástrofes, saturación del mercado, etc. Muchos programas de micro crédito, en especial aquellos no masivos o de baja cobertura, se tienden a financiar actividades muy específicas y corren el riesgo anterior.

En el Modelo BK, la diversidad de actividades -incluyendo las de consumo- son financiadas pues esto le da estabilidad y fuerza al negocio financiero. Con ello no sólo se busca satisfacer las necesidades de muchos, sino que estas necesidades son aprovechadas por la organización financiera local para la capitalización del fondo de crédito y potenciar la relación Excedentes Temporales – Necesidades Temporales.

2.2. Equilibrio entre Oferta y Demanda

Una tecnología financiera adecuada, debe buscar equilibrar la oferta de crédito con la real demanda existente en la población objetivo. Los programas de uso externo de crédito tienden a sobre estimular la demanda de crédito ofertando sumas que justifiquen la operación, bien sea desde el punto de vista económico o desde el punto de vista social. Este sobre oferta normalmente hace que las personas se endeuden más allá de lo "retornable" y consecuentemente habrá problemas de morosidad o descapitalización familiar. Naturalmente que manejar este equilibrio no es fácil para ningún modelo, pero el Modelo BK tiende a manejar mejor el mismo, ya que el dinero le pertenece a los habitantes de la comunidad y de que las ganancias están directamente relacionadas con este equilibrio.

Un ejemplo de esto se explica por la actitud tomada por los socios de muchos BK a raíz de la crisis económica que surgió a partir del paro petrolero de finales del año 2002 y

principios del año 2003 en Venezuela. La respuesta “esperada” ante la crisis era la de un aumento de las solicitudes de crédito, como mecanismo compensador de la caída del ingreso; sin embargo, lo que sucedió en muchos casos fue una verdadera caída de la demanda de crédito; contrario a lo esperado, la gente no se sobre endeudó, sino que evitó enfrentar los problemas de morosidad que seguramente surgirían de este hecho. Dada esta caída, el equilibrio que existía entre la oferta expresada en el capital del fondo para crédito y la demanda de crédito, se alteró y comenzó a “sobrar” dinero. En el Modelo BK esto tiene un efecto inmediato sobre la ganancia, y fue necesario para muchos BKs hacer ajustes tendientes a equilibrar nuevamente oferta y demanda, para retornar a niveles adecuados de rentabilidad.

2.3. Capacidad de Endeudamiento Ampliada

Muchos programas de crédito, que financian solamente actividades productivas o generadoras de ingreso, perciben al cliente como un sujeto mono productor, midiendo, en consecuencia, su capacidad de endeudamiento y pago, sólo por la rentabilidad de lo financiado.

Esto sucede porque se tiene la creencia que los clientes (especialmente los rurales) son solamente realizadores de una sola actividad. Así por ejemplo, se percibe al productor campesino como si sólo se dedicara a una actividad (siembra de maíz, o yuca, etc), cuando en realidad, por una parte, tal actividad es una más entre otras actividades generadoras de ingreso, y por la otra, su familia lleva también a cabo actividades generadoras de ingreso. Ejemplo de esto es el campesino que lleva a cabo otras actividades que constituyen fuente de ingreso y aumentan la capacidad de pago, o productores rurales cuya mujer e hijos generan ingresos por actividades distintas que, igualmente, constituyen fuentes de ingresos y que aumentan tal capacidad de pago.

Por ello, cuando se financia una determinada actividad y sólo se mide la capacidad de pago a partir de los resultados de esa actividad, sin considerar los ingresos del hogar, se restringe y distorsiona la verdadera capacidad de endeudamiento y pago que tiene ese

cliente. Por lo demás, esta manera de concebir la economía de las familias pobres, resta oportunidades financieras e impide que aumenten la capacidad de endeudamiento y la de generar nuevos ingresos.

La Metodología-Tecnología Financiera del Modelo BK considera e incorpora la diversidad de actividades, no sólo de la comunidad, sino del individuo, entendido como formando parte de una "integralidad" económica y familiar, donde se suman ingresos provenientes de actividades económicas diversas que permiten considerar la capacidad de pago como mayor.

Esta Metodología-Tecnología Financiera del Modelo BK establece una ruptura con la miopía de algunos programas de microfinanzas que no son capaces de ver las características y dinámicas específicas de la economía local y que no perciben las consecuencias negativas que esa corta visión genera en los usuarios del programa.

Piénsese, por ejemplo, en un campesino que desea mejorar su vivienda; difícilmente un programa de microcrédito considerará que esa necesidad pueda ser financiada ya que no es productiva, a pesar de ser una necesidad bien sentida por ese campesino. Si el programa de crédito se limita a una actividad productiva, como la siembra de un rubro específico, sin entender que posiblemente existen en esa economía familiar ingresos diversos, no tenderá a facilitar el financiamiento para la reparación o ampliación de esa vivienda; dada esta limitada concepción de la economía familiar, es muy posible que el campesino utilice parte del dinero del financiamiento al rubro para dirigirlo hacia la mejora de su vivienda.

Por lo demás, no se trata de aumentar la producción de un rubro, ni siquiera de mejorar los ingresos de ese campesino, pues ello no necesariamente ayuda a salir de la pobreza. Piénsese, por ejemplo en campesinos que logran una excelente cosecha un año, con buenos excedentes, sin embargo difícilmente eso se convierte en mejor calidad de vida. Un buen programa de micro finanzas puede fomentar, mediante la misma dinámica económica, inversiones que tiendan al consumo programado para la mejora de la calidad de vida.

2.4. Tasa de Interés Real

Aunque pareciera claro que el subsidio de la tasa de interés ha demostrado ser un error, en muchos programas de microcréditos, esta distorsión aún persiste, en especial cuando se trata de programas gubernamentales.

Si se subsidia la tasa de interés, se produce una pugna por obtener el crédito que tiende a favorecer al que tiene más poder y no al que más lo necesita. El subsidio a la tasa no apoya al que mas produce o mejor maneja su empresa o actividad económica, sino al que más habilidad tiene para conseguir el crédito; esta habilidad, frecuentemente, está ligada a las influencias de tipo político.

Para protegerse de esta distorsión, los programas que subsidian la tasa se ven obligadas a crear controles que encarecen el servicio y generan corrupción. No toman en cuenta que los intereses son sólo parte de los costos y no siempre la más importante; de allí la pertinencia de prestar menos atención a las tasas y un mayor cuidado en llevar a cabo un servicio oportuno y económico.

En paralelo, otra realidad constatada desde el enfoque del Modelo BK, contraria a lo que muchos sostienen, es que el subsidio a la tasa genera mayor morosidad, pues en un ambiente de escasez y competencia por recursos baratos, los bajos intereses reales y de mora estimulan el no cancelar el crédito, ya que resulta mas fácil y económico pagar intereses (ordinarios y de mora) que acceder nuevamente al financiamiento crediticio.

El Modelo BK, por estar basado en la "inversión" y no en el ahorro, remunera positivamente a sus inversionistas; por lo tanto, no establece tasas de interés reales negativas, ya que de hacerlo así los inversionistas perderían dinero. La tasa de interés se calcula en base a parámetros financieros y no en base a la necesidad exclusiva del cliente, tal y como sucede en muchos programas subsidiados, que tienden solo a favorecer al deudor, sin considerar al inversionista, configurándose lo que se llama un programa "Deudo-Dependiente".

Ahora bien, el Modelo BK, aunque busca rentar adecuadamente al inversionista, lo hace sin descuidar el interés del cliente deudor; ello es así porque ambas figuras coexisten como fuerzas que se equilibran, formando el binomio Cliente – Inversionista. Si como cliente se desea una tasa de interés baja, como inversionistas se busca rentabilidad; de allí que la consecuencia normal es que ambos intereses se equilibren.

2.5. Progresividad de Montos y Plazos Crediticios.

Otro elemento central en la tecnología financiera de la pobreza es el aumento progresivo de los montos y plazos crediticios, ya que esto permite el desarrollo de una sana cartera de clientes.

Este elemento es usado también por los modelos tradicionales, aunque existe una tendencia a aumentar rápidamente los montos para poder cubrir los costos de prestar el servicio; a mayor monto, menores son los costos porcentuales de transacción.

En el Modelo BK, el capital disponible para crédito crece armónicamente con la demanda real de crédito y esta progresividad se da casi de forma natural; si a esto se le suma el hecho de que los costos de prestar el servicio no varían especialmente por la cantidad de los montos, no existe en consecuencia la necesidad de aumentar indebidamente los montos.

2.6. Periodicidad del Sistema de Cobro

Un modelo exitoso de microcrédito debe contar con un mecanismo permanente para cobrar montos pequeños, muchas veces; el pobre paga mejor, cuando lo hace por poco monto y muchas veces.

Ejemplo de esto lo constituye el “Vendedor Turco”, anteriormente reseñado, quien hace su negocio “entregando a cuotas” mercancía de distinta índole (especialmente ropa y electro-domésticos); de alguna manera, “entrega crédito” y es generalmente exitoso reuniéndolo, aunque el cliente normalmente paga muy altos costos por ese “financiamiento”.

De los elementos que usa con mejor éxito es el sistema periódico y permanente de cobro; el pago lo divide normalmente en cuotas pequeñas para ser canceladas semanal o quincenalmente. Naturalmente, "ocultas" en las cuotas, vienen las altas tasas de interés que el cliente está pagando.

Desde la perspectiva de los modelos "no locales", este sistema resultaría casi imposible de sostener (al menos que se cobren altísimas tasas de interés) por el problema de costos, mientras que resulta muy fácil de mantener desde la perspectiva de una organización local.

2.7. Presión de Grupo

Este es otro elemento propio de la tecnología financiera para la pobreza. A falta de garantías reales, el mecanismo de repago se da fundamentalmente por la presión de grupo.

De allí el surgimiento de los grupos de garantías solidarias ampliamente usados por lo programas de microcrédito basados en recursos externos; sin embargo, estos han resultado en muchos casos de baja efectividad, ya que no es posible establecer estos grupos sino solamente con un número reducido de personas. La consecuencia ha sido, en muchos casos, que todo el grupo cae en morosidad y por ende la desintegración del mismo, con la consecuente pérdida del dinero.

En el Modelo BK, la presión de grupo se usa, no como presión de grupos solidarios, sino de todo el conjunto de miembros del BK, pues el dinero que se usa para el crédito es de su entera propiedad. La presión de grupo es ejercida de manera permanente, pero no necesariamente agresiva, pues muchos grupos tienen como política de recuperación la negociación directa con el moroso, al cual hacen ver el "daño que está causando a sus vecinos", pues no se trata de dinero de otros, sino de ellos mismos.

En este caso, los retrasos son tratados como algo "normal", mientras el individuo evidencie su voluntad de pagar, pero se convierten en riesgosos, y por lo tanto de una actitud más agresiva para el cobro, cuando esta voluntad no está clara para el resto del grupo. Esta presión permanente del grupo permite que, aunque en muchos casos existan

retrasos importantes, los índices de irrecuperables son generalmente bajos ya que, al final de cuentas, resulta difícil escapar al pago cuando el dinero que se debe es de todos los vecinos.

Capítulo IV

Organización y Funcionamiento de los Bankomunales

Un Bankomunal, como su mismo nombre lo indica, es en primera instancia una organización financiera comunitaria. Conceptualmente, el BK es una organización microfinanciera, propiedad de los miembros de una comunidad quienes deciden asociarse y aportar un capital para prestarse entre sí servicios financieros de inversión y crédito. En este sentido, los miembros de un BK son al mismo tiempo “dueños” y “clientes” de la organización, obteniendo ganancias como inversionistas y solicitando créditos como clientes para atender necesidades y oportunidades de diversa naturaleza.

Se constituye a partir de unas doce (12) personas hasta un máximo recomendable de 100 socios, aunque esto puede variar dependiendo del grado de recursos técnicos con que puedan contar, entre ellos el acceso a computadoras o Internet. Estas personas adquieren Certificados de Inversión (CIV) ³ de diez mil bolívares (Bs. 10.000) ⁴, elaboran su propio reglamento de funcionamiento y eligen a sus directivos y órganos de administración. Con el tiempo, los socios pueden adquirir un mayor número de CIVs, cuando sea decidido por ellos mismos, ajustado a la demanda crediticia existente.

En el proceso de constitución, FUNDEFIR transfiere a los socios la metodología para organizarse -elaboración de reglamento, funciones de la junta directiva, etc- y capacita a los socios en temas y conceptos financieros importantes como por ejemplo que el tipo de interés debe incluir la inflación, los gastos, el riesgo y el margen de beneficio que se quiera obtener. Pero son los propios socios los que toman las decisiones sobre el precio de un CIV, el porcentaje de interés a cobrar por los créditos y por la morosidad, el monto máximo de un crédito y su plazo de amortización, etc.

El BK se organiza normalmente en base a una Junta Directiva (conformada por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario), un Fiscal –quien hace las funciones de

³ Anteriormente denominados Certificados de Aporte Patrimonial (CAPs)

⁴ Unos cinco (5) dólares al cambio oficial

auditor interno, garantizando la rectitud de los procedimientos y la transparencia de las cuentas- y un Comité de Crédito, formado por tres a cinco personas que se reúnen semanalmente. Las recientes modificaciones organizativas, sin embargo, buscan simplificar esta estructura organizativa y se habla del cumplimiento de tres funciones básicas a saber: 1.- Administrativas-Contables, 2.- Fiscalizadoras y 3.- Crediticias.

A partir del capital interno, aportado y administrado por los propios socios a través de los órganos de administración mencionados, se otorgan créditos a los mismos socios a una tasa de interés mensual que ellos determinan, pero que debe asegurar un retorno superior a la inflación. El monto generado como producto de tales intereses es repartido entre los socios de la manera en que acuerden (normalmente al año de vencimiento), en proporción al número de CIVs que cada uno de ellos posea, constituyendo la ganancia por la inversión realizada. Normalmente, la fijación de dicha tasa resulta de un equilibrio de la condición del socio como cliente e inversionista, ya que como cliente demandante de crédito se prefiere una tasa de interés baja, pero como inversionista se aspira a una alta tasa. Tal conflicto de intereses equilibra las decisiones.

A medida que los socios van cancelando las cuotas periódicas de los créditos, se van otorgando nuevos créditos a otros socios que lo soliciten, de manera que el dinero circula permanentemente entre los socios, por lo que no es necesario depositarlo o guardarlo en ninguna parte. Los créditos son otorgados rápidamente y sin mayores requisitos como los exigidos por la banca comercial o muchos programas tradicionales de microcréditos.

Los montos y plazos de los créditos son establecidos por los propios socios, aumentándose de manera progresiva en el tiempo y en consideración a la relación de equilibrio entre la oferta (CIVs) y la demanda (Créditos). Si existe una alta demanda de créditos y no se cuenta con capital es muy probable que se oferten CIVs y que se establezcan montos y plazos de crédito específicos para ajustar dicho equilibrio; pero de no existir una demanda de créditos, seguramente no se ofertarán CIVs y se incentivará dicha demanda para restablecer el equilibrio.

Las solicitudes de crédito son evaluadas por un Comité de Crédito o por quienes ejerzan la función de crédito, utilizando una hoja sencilla con cinco variables claves (credibilidad de la persona, monto y uso del crédito solicitado, ingresos y gastos de la persona, forma de pago y garantías). Los préstamos otorgados son respaldados por distintos tipos de garantías establecidas por cada BK siendo las más comunes los propios CIVs, uno o dos socios fiadores que estén dispuestos a responder por el mismo, las ganancias acumuladas mensuales, etc.

Los BKs realizan normalmente asambleas mensuales donde la Junta Directiva y el Comité de Crédito presentan un informe financiero mensual, el cual tiene que ser aprobado por los socios, y donde estos tienen la oportunidad, no sólo de enterarse del funcionamiento del BK, sino también de presentar propuestas y tomar decisiones en igualdad de condiciones (siempre y cuando se haya establecido la relación una persona, un voto) sobre asuntos pertinentes a su organización. Las asambleas son obligatorias y los inasistentes injustificadamente pagan una multa al BK.

FUNDEFIR realiza un seguimiento semanal al BK en el momento de inicio del mismo, pasando gradualmente a uno quincenal y finalmente mensual; se estima que al cabo de un año no hay necesidad de un seguimiento obligatorio periódico y permanente. Posterior a este lapso, el BK decide si necesita del acompañamiento y seguimiento; en caso de continuar la relación, el BK paga una cuota de asistencia técnica la cual es variable entre los BKs.

Los niveles de intervención de FUNDEFIR en los BKs dependerán del grado de "peligro" que pueda acarrear una decisión financiera. Cuando ha habido peligros en la decisión de algunos BKs, FUNDEFIR ha intervenido más, explicado más e insistido más, pero siempre conscientes de que el dinero es de los socios y que al final estos tomarán la decisión que crean conveniente. Puede ser que los socios se equivoquen, pero eso representa una oportunidad para aprender; la equivocación no tarda mucho en descubrirse y corregirse. La mayoría de las veces esa el costo de esa equivocación suele ser bajo -dejar de tener ganancias en ese mes, por ejemplo- pero el aprendizaje de la equivocación es alto.

Capítulo V

Factores Facilitadores y Obstaculizadores de La Experiencia de los Bankomunales

Para Junio del 2004 existían en el país más de 60 BKs impulsados y apoyados por FUNDEFIR, con dimensiones significativas de Socios, CIVs, Número y Montos de Créditos, tal como se puede observar en la Tabla No. 1, en un lapso menor de seis años.

Tabla No. 1

Socios, CIVs, Créditos de BKs en Venezuela
(Junio 2004)

	Nueva Esparta	Sucre	Miranda	Monagas	Delta Amacuro⁵	Total Nacional
No. de BKs	44	13	1	3	2	63
N° de Socios	5.080	313	86	80	49	5.608
N° de CIVs	36.224	1.895	1.053	143	422	39.737
Monto de CIVs (Bs.)	362.240.000	18.950.000	10.530.000	1.430.000	4.220.000	397.370.000
N° de Créditos	10.713	1.298	595	31	131	12.768
Monto Créditos (Bs.)	2.142.600.000	158.178.000	125.868.744	2.100.000	24.863.750	2.453.610.494

Entre los factores que han facilitado el crecimiento y las dimensiones señaladas anteriormente se podrían mencionar los siguientes:

- El carácter novedoso y eficiente de una Metodología-Tecnología Financiera, adaptada a las condiciones culturales de la población donde actúa.

⁵ Los datos de Delta Amacuro corresponden solamente a un (1) BK

- La condición Semi – Urbana / Rural de las Comunidades donde se ha insertado el Modelo BK. Tal condición facilita tanto unos niveles socio-económicos mínimos en la zona como un nivel de cercanía y convivencia mínima entre los pobladores. Las zonas del país en donde se han creado los BKs combinan elementos de convivencia cercana, diversidad de actividades económicas y recursos económicos mínimos.
- En algunas zonas del país, la inexistencia y/o deficiencia de Programas de Financiamiento ha facilitado el posicionamiento del BK como una alternativa.
- El contacto de distintas organizaciones no gubernamentales con FUNDEFIR y el interés de las mismas en difundir la experiencia de los BKs.
- Otro de los factores facilitadores ha sido el acompañamiento técnico permanente por parte de FUNDEFIR a los distintos BKs. Tal acompañamiento ha permitido un seguimiento de la realidad y dinámica de los BKs y un aprender haciendo desde la propia experiencia.

Por su parte, entre los principales factores que han obstaculizado en diferentes momentos de la historia del programa estarían los siguientes:

- La distintas campañas electorales durante el año 2000, las cuales hacían difícil la presentación de la propuesta de BKs en las comunidades
- Las dificultades para conseguir recursos económicos en algunos de los seis años de historia, dificultando la creación, promoción y acompañamiento de BKs, pero principalmente la no consideración inicial de una estrategia de sostenibilidad de FUNDEFIR a partir de los servicios de apoyo y asistencia técnica prestados a los BKs.
- La carencia de esfuerzos y tiempos a las actividades de sistematización de la experiencia durante los primeros años, obstaculizando un mayor entendimiento y unas orientaciones mas claras sobre el futuro.
- La no incorporación a FUNDEFIR de recursos humanos especializados o asesores en temáticas financiero – bancarias orientados a incrementar la potencialidad de los BKs.

Capítulo VI

Ventajas y Limitaciones del Modelo Bankomunal

El Modelo BK tiene una serie de ventajas financieras y no financieras frente a los modelos tradicionales de microcrédito, tanto aquellos que no usan mecanismos locales como los que sí lo utilizan (Cooperativas, Bancos Locales, Bancos Comunales Tradicionales, etc). De igual forma, el Modelo tiene un alcance determinado, mostrando algunas limitaciones ante ciertos ámbitos y situaciones.

1. Ventajas frente a Modelos basados en Organizaciones Externas

1.1. Mayor Calidad del Servicio y Menores Costos Operativos

Las ventajas frente a los modelos que no utilizan organizaciones locales están especialmente referidas a la calidad del servicio y a los costos operativos que se pueden obtener desde una organización local. A los programas microfinancieros tradicionales de decisiones no locales les resultaría muy difícil competir en operaciones tales como la toma de decisión, los sistemas de desembolso y recuperación así como las de control y supervisión, ya que los costos envueltos en tales operaciones seguramente serán mas bajos que si se hacen desde una organización externa no local.

Las tres operaciones más complejas relacionadas con el crédito -Conocimiento del cliente en cuanto a la voluntad de pagar y a la capacidad de paga, Análisis de la capacidad del cliente para ejecutar sus proyectos, Cobro del Crédito- son operaciones que requieren de grandes esfuerzos y elevados costos si se hacen desde organismos no locales, mientras que resultan muy económicas si se realizan aprovechando el conocimiento que los propios habitantes de las comunidades tienen de sus vecinos y de sus capacidades financieras. De igual forma, ya ha sido demostrado de manera inequívoca, que los pobres pagan más y mejor si cancelan cuotas frecuentes y bajas; La aplicación de tales operaciones, sólo será económicamente viable y menos costoso, si se hace desde mecanismos locales.

1.2. Eliminación de la Función de Cobro de los Programas de Crédito

Otra de las ventajas importantes del Modelo BK es la eliminación de la función cobradora de los programas de microcrédito. La función de cobranza de los programas de crédito tradicionales constituye un costo muy elevado de las operaciones del programa y suponen operaciones que agregan poco valor al programa en sí y a sus usuarios.

Muchos programas de microcrédito, especialmente los impulsados por ONGs, gastan o malgastan sus recursos en actividades de cobranzas, normalmente difíciles y poco apreciadas por los usuarios. En el Modelo BK se transfieren las funciones administrativas, contables y financieras a la propia organización de base, logrando, de esta manera, concentrar el trabajo en actividades de mayor valor agregado, como la educación financiera, la capacitación microempresarial o cualquier otra que el programa requiera.

Las operaciones de cobranzas, hechas por la propia comunidad, en vigilancia de sus propios recursos, no sólo son más económicas, sino que también liberan a las organizaciones promotoras de los programas de crédito de gastar tiempo y dinero en actividades de poco o ningún valor agregado.

1.3. Propiedad Total de la Comunidad

El Modelo BK, basado en la movilización de recursos locales que pertenecen a los mismos habitantes de las comunidades atendidas y no a organizaciones externas, otorga propiedad total de los fondos a los miembros de la comunidad, lo cual no sólo permite disminuir las necesidades de recursos externos para el financiamiento de las familias, sino que también permite generar un auténtico y real sentido de propiedad. Siendo los propios habitantes los dueños de los recursos para el fondo de crédito, es natural que se sientan dueños de todo el negocio.

1.4. Mayor Responsabilidad y Compromiso de la Gente

Siendo los fondos propiedad de la gente de la comunidad, se deriva una mayor responsabilidad y compromiso para el pago, pues a final de cuentas, los dineros que se otorgan en crédito pertenecen a los propios vecinos y por lo tanto el compromiso de retornar los fondos de la propia comunidad es mayor que cuando se trata de fondos externos a la comunidad.

1.5. Fomento de una Mayor Conciencia del Valor del Dinero

Cuando se trata de recursos propios, los socios de la organización local tienden a comprender mejor el valor del dinero, sobre todo a la hora de fijar las tasas de interés, ya que entienden con sus propios recursos, que si no se cobran las tasas adecuadas, el fondo se descapitaliza frente a la inflación.

Esto permite también tener mayor conciencia sobre los gastos operativos, ya que las ganancias de los fondos invertidos como certificados de inversión, se verán disminuidas si los gastos operativos no son controlados. El dinero, sus costos financieros y operativos, son mejor valorizados que en cualquier otro modelo basado en la utilización, total o parcial, de fondos externos.

1.6. Mayor Capitalización de la Comunidad

Una de las ventajas más importantes del Modelo BK consiste en que el mismo “estimula” la capitalización del fondo de crédito, ya que no se ve forzado a competir con fondos externos que tienden a disminuir el estímulo de los habitantes a invertir en el fondo de crédito. Cuando los fondos pertenecen a organizaciones externas -las cuales muchas de las veces basan su sostenibilidad sobre el rendimiento de estos recursos- es natural que exista una competencia por colocar el recurso; de manera opuesta, en el Modelo BK, orientado a la utilización exclusiva de fondos de la comunidad (al menos por largos períodos de tiempo), esa competencia no existe y se estimula la capitalización de los grupos.

1.7. Equilibrio entre intereses de Dueños y Clientes

El Modelo BK, donde los socios son al mismo tiempo clientes de crédito y dueños del capital, tiende a que se establezca un equilibrio entre ambas figuras o roles. Como dueño, el socio preferirá tasas altas para obtener mayor rentabilidad de la inversión, pero como al mismo tiempo se es cliente, se preferirá tasas bajas para poder cancelar las obligaciones crediticias. Si las tasas son bajas, repercute sobre la rentabilidad de los certificados de inversión y por consiguiente se buscará elevarlas; pero si las tasas son altas, repercute sobre lo que como cliente se tendrá que pagar por el crédito, buscando, en consecuencia, que se mantengan bajas. Esta dualidad de intereses, como cliente y dueño, tiende a asegurar un balance justo entre ambos.

1.8. Equilibrio de las Distorsiones producto de la Oferta Externa de Crédito

Cuando alguien llega a una comunidad y “oferta” crédito con recursos externos, casi de manera automática se genera una “demanda” por esos créditos. En muchas ocasiones, esta demanda es sobre estimulada por la expectativa del pobre de acceder al crédito, en especial si se trata de recursos que pertenecen a alguien externo a la comunidad.

Tal sobre estímulo de la demanda local trae como consecuencia un “sobre endeudamiento” de los clientes, lo cual genera altos índices de morosidad o altos índices de descapitalización de las familias. Frente a este modelo tradicional y agresivo -muchas veces estimulado por la necesidad de los programas de crédito de “colocar” sus fondos- se propone un modelo que usa los propios recursos de la comunidad y que permite el endeudamiento para prácticamente cualquier necesidad de la comunidad. De esta manera, por tratarse de recursos propios y flexibles en su uso, que además van acompañados de un proceso de “análisis” propio de la capacidad de pago individual, no existe la tendencia tradicional a sobre endeudarse, sino mas bien a la auto valorización y el auto control.

1.9. Desarrollo de Organizaciones de Base con alto grado de Independencia y Cohesión

Quizás la ventaja más importante del Modelo BK sobre los modelos tradicionales de microfinanzas, es que en él se genera "organización comunitaria". La dinámica económica y financiera generada a partir de los Grupos de Auto Gestión Financiera (llamados en Venezuela Bankomunales) tiende a la formación de sólidas y rentables organizaciones de base. De esta manera, el crédito o el ahorro no sólo se usan como mecanismos para satisfacer las necesidades de servicios financieros de una comunidad pobre, sino para satisfacer otra necesidad altamente sentida en estas localidades, como es la de organización comunitaria.

Esto agrega un valor fundamental al Modelo BK pues, a partir de estas organizaciones de base, se pueden estructurar programas mas amplios de salud, asistencia técnica, participación ciudadana, educación etc. Muchos programas de asistencia social, financieros o no financieros, buscan métodos adecuados para lograr generar capacidad organizativa en las comunidades pobres. El Modelo BK es un mecanismo altamente motivador de la organización comunitaria, ya que en él se resuelven muchos de los problemas tradicionales asociados a la carencia de sólidas, participativas y rentables organizaciones de base.

1.10. Desarrollo de un Programa de Capacitación Financiera

Precisamente, como se trata de recursos propios de la comunidad y existe un transferencia total de las actividades administrativas, gerenciales, contables y financieras a los propios dueños, las actividades se centran en la "capacitación de los grupos". Desde esta perspectiva, lo financiero es transferido a la comunidad y el trabajo consiste en "acompañar" a la comunidad con un programa de capacitación para que desarrolle su propio servicio de microfinanzas a partir de sus recursos humanos y financieros. De esta manera, se incrementan las capacidades financieras, administrativas, contables y gerenciales de los grupos, lo cual constituye sin duda una ventaja adicional del modelo.

1.11. Sustituye el concepto de Microcrédito por el de Microinversión

El Modelo BK es altamente eficiente en la movilización de recursos financieros internos de la comunidad. Esto no sólo es sano desde el punto de vista de la capitalización familiar, sino de la "Autogestión" de los grupos. Muchos programas de microcrédito basados en fondos externos pasan un tiempo considerable en la búsqueda de estos fondos para crédito, antes de comenzar a satisfacer la demanda crediticia de un grupo. Con el Modelo BK esto no hace falta y se comienza desde el primer día a satisfacer las necesidades financieras del grupo, a partir de los fondos aportados por la propia comunidad.

2. **Ventajas frente a Modelos basados en Organizaciones Locales**

2.1. Mejores Instrumentos para la Movilización del Recurso Local

El modelo de microinversión resulta de mayor justicia a la hora de movilizar el recurso local, pues rentabiliza de manera adecuada al inversionista. Por otro lado, el manejo operativo de la organización resulta mas sencillo, pues se evitan los constantes análisis de intereses por las colocaciones de ahorros y las difíciles operaciones de flujo de caja, propia de las organizaciones locales que captan ahorros.

2.2. Menor Tendencia al Gasto

Otra ventaja importante de remarcar es que el modelo de BK, no es acumulativo, sino distributivo, es decir funciona equilibrando oferta y demanda, por lo tanto no busca concentrar capital innecesariamente, evitando la tentación de la "preferencia al gasto". Los fondos no colocados, disminuyen la rentabilidad, por lo tanto no se tiende a acumularlos, sino a distribuirlos.

3. Limitaciones del Modelo Bankomunal

Como se ha mencionado reiterativamente, el Modelo BK se basa en la premisa fundamental de que en muchas comunidades pobres existen excedentes económicos temporales que pueden satisfacer demandas temporales de financiamiento. Esto quiere decir, que en la población (desde el punto de vista geográfico, pues para otro tipo de grupo como los gremiales o de profesionales esta limitación no estaría presente), donde se pretenda usar el modelo, debe existir cierta "diversidad económica"; es decir, los miembros del grupo deben participar de actividades económicas de distinta naturaleza que permitan el establecimiento de la dinámica financiera que supone la existencia de excedentes temporales.

Ello implica que, en comunidades mono-productoras, el modelo tendría muchas limitaciones; si la población objetivo es una comunidad dedicada casi de forma exclusiva a una actividad económica, el modelo no funcionará.

Sin embargo, este fenómeno, al menos en Venezuela y en otros tantos países latinoamericanos (seguramente será igual en Africanos y Asiáticos), es menos común de lo que parece y la realidad es que, en muchas comunidades pobres, existe suficiente diversidad económica como para que el modelo opere.

De igual manera, si la comunidad es muy pequeña, el modelo tendrá problemas en funcionar pues no se lograrán los niveles de rotación del recurso que hacen falta para darle el dinamismo necesario al modelo.

Por otro lado, si la comunidad es dispersa, posiblemente no se logrará obtener la suficiente cohesión como para que se logre un elemento imprescindible como el de la presión grupal para promover el pago. Ello no se refiere a comunidades aisladas, sino dispersas, pues si la comunidad es aislada, pero suficientemente poblada como para que se logre generar la presión grupal, el modelo debería funcionar.

Del mismo modo, aunque la capacidad de generar excedentes temporales de cada comunidad depende de muchos factores -en especial del tamaño y la diversidad económica de la misma- ésta tendrá limitaciones para lograr el financiamiento de montos altos. En tal sentido, mucha de la demanda de crédito local, pero no necesariamente toda, puede ser satisfecha con recursos locales.

La experiencia indica que si bien la capitalización de los grupos permite aumentar progresivamente los montos y plazos, algunos miembros del grupo, especialmente los de mayor éxito económico, tienden a requerir montos y plazos mayores a los que el proceso de capitalización del BK permite. Para estos sujetos, normalmente microempresarios exitosos, se requerirá de fuentes alternativas de financiamiento.

Es en este momento donde los programas de financiamiento basados en recursos externos, especialmente los de la banca comercial u ONGs financieras, adquieren su verdadero valor. Es importante remarcar este punto, ya que el Modelo BK no se opone a los programas "externalistas" de crédito, sino al hecho de que su real potencial se evidencia sólo, cuando ya se han usado suficientemente los recursos locales. Es en ese momento, cuando ya han despuntado los verdaderos empresarios de la comunidad, que los recursos externos pueden "potenciar" las capacidades para generar recursos de esos microempresarios, sin que se produzcan las tradicionales distorsiones resultantes de la oferta externa de crédito. Desde el Modelo BK, los programas que usan recursos externos son verdaderamente útiles cuando no compiten con los recursos locales y permiten su desarrollo. De esta manera no sólo se logrará satisfacer la demanda local con recursos propios, sino que se perfilarán aquellos individuos que verdaderamente harán uso de los fondos externos para generar mayores ingresos.

Capítulo VII

Retos y Desafíos del Modelo Bankomunal

En cuanto a los retos y los desafíos que presenta el modelo se cree que el más importante que debe enfrentar en el futuro próximo tiene que ver con el desarrollo de un sistema de supervisión y control de las organizaciones creadas. Algunos fracasos detectados en los últimos meses, muy ligados a los problemas de morosidad causados por la profunda crisis económica que ha vivido el país (particularmente a lo largo del año 2003) y a la imposibilidad de mantener el régimen de visitas a estas organizaciones por parte de FUNDEFIR (igualmente ligado a su crisis económica interna), ha hecho aún mas evidente la necesidad de afinar, simplificar y abaratar las operaciones de supervisión.

Desde el propio inicio del desarrollo de este modelo se ha tenido claro que la misión de FUNDEFIR no se limita a la creación de organizaciones financieras locales, sino mas bien al desarrollo de un modelo financiero alternativo que valorice lo local y que estructure sobre la informalidad propia de los mecanismos locales tradicionales de financiamiento; un modelo de mayor seguridad y justicia para los habitantes de las comunidades pobres.

Guiados siempre por esta visión, se ha sabido que sobre la pura informalidad no será posible construir este modelo y que, por lo tanto, hace falta desarrollar instrumentos “regulatorios” propios, que si bien no posean la rigidez de los mecanismos formales, tampoco fomenten la informalidad. Se trata de instrumentos especialmente diseñados que actúen para “formalizar” de manera adecuada las instituciones financieras locales, de modo que permita obtener calidad de los servicios financiero y proteja el interés de los inversionistas locales, sin la rigidez de los instrumentos propios de la banca formal.

Lamentablemente, estos instrumentos “regulatorios” no han sido plenamente desarrollados y la informalidad, más que la formalidad, ha regido la experiencia. Esto tiene su justificación en el hecho de que se ha venido fomentado la independencia de las organizaciones como una vía de transferir funciones y de estimular la responsabilidad, en

especial porque las herencias culturales de los sistemas políticos han tendido a fomentar el paternalismo y la irresponsabilidad.

Ahora bien, este elemento central de la metodología, fomentador de la responsabilidad del grupo y que ha dado excelentes frutos en la mayoría de los casos, tiene que ser complementado cuando ya las organizaciones han alcanzado niveles adecuados de desarrollo organizacional y han aumentado la complejidad de las operaciones. Por ello deben ser orientados de manera adecuada, hacia un sistema regulatorio propio y adaptado a su realidad. Este es uno de los retos más importantes que enfrentará el modelo en los próximos años.

Otro reto importante del modelo será el de expandir el potencial financiero de los BKs, dando mayor capacitación en este área para el establecimiento de mejores y mas diversificados productos financieros por parte de estas organizaciones, de manera que les permita aumentar sus posibilidades productivas como empresa financiera local y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a sus clientes y socios. Existe un potencial desde el punto de vista financiero, que no ha sido debidamente explotado en el modelo, debido quizás a la visión social que ha regido en los directivos de FUNDEFIR y a su carencia de experticia en el ámbito bancario.

Otro reto importante es el de lograr utilizar más la potencialidad organizativa de los Bankomunales. Durante más de 6 años se ha venido creando y capacitando un importante número de excelentes organizaciones de base, con alta independencia económica y política, sin que se haya podido dar mayor valor social agregado. Esto no quiere decir que no existen en la actualidad muy buenas iniciativas sociales planteadas por las mismas organizaciones, sino que FUNDEFIR se ha limitado a desarrollar básicamente el carácter financiero de las mismas. Ese enorme potencial organizativo del modelo, lamentablemente no ha sido utilizado plenamente y, posiblemente, FUNDEFIR no esté en capacidad de darle el verdadero potencial a este elemento. Un reto importante será establecer las alianzas adecuadas para que otras organizaciones con mayor especialidad en los aspectos sociales puedan apoyar el potencial organizativo que se logra desde lo financiero en la metodología del Modelo BK.

Segunda Parte

Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta

CAPITULO I

Objetivos, Componentes y Metodología del Estudio

El presente estudio ha surgido por iniciativa y solicitud de FUNDEFIR, organización promotora del Modelo Bankomunal y de apoyo a dichas instituciones financieras locales, motivado por distintas razones que justificaron su realización y por ciertas consideraciones que se consideraron relevantes.

En primer lugar, no se conocían, de forma amplia y precisa, los resultados alcanzados después de tres años de experiencia, ni las opiniones y expectativas de los socios con respecto a los Bankomunales de Nuevas Esparta. En contrapartida, era relevante contar con dicha información tanto para conocer en forma objetiva los logros – deficiencias y para aprender de la experiencia como para difundir sustentadamente los resultados alcanzados ante organizaciones financieras públicas y privadas, nacionales e internacionales.

En segundo lugar, era necesario y pertinente comprobar si se cumplen en la práctica los supuestos y premisas teóricos – conceptuales del Modelo Bankomunal como una propuesta alternativa, tanto para conocer los alcances y limitaciones del Modelo como para el enriquecimiento del mismo.

Finalmente, se requería contar con insumos que dieran pistas sobre el futuro de los Bankomunales en general y sobre el papel a jugar por FUNDEFIR en particular. El crecimiento experimentado en los últimos años y la rutina diaria del trabajo no debían restar tiempo para contar con insumos que permitieran reflexionar sobre el futuro.

1. Objetivos del Estudio

Con base en las consideraciones anteriores, el presente estudio tiene como objetivo general conocer los resultados alcanzados por los Bankomunales de Nueva Esparta con el fin de constatar el alcance del Modelo y de aprender de la experiencia en función del futuro.

Dicho objetivo general comprende tres objetivos específicos desde los cuales se orientará el presente estudio:

1. Conocer la Efectividad de los Bankomunales en términos de sus Impactos y Beneficios como Organización Financiera Local
2. Evaluar la Eficiencia de los Bankomunales en términos de su desempeño financiero y el cumplimiento de sus funciones
3. Analizar la Eficacia de los Bankomunales en términos de las Areas Futuras de actuación y el Rol de FUNDEFIR como instancia de apoyo

2. Dimensiones y Areas del Estudio

El estudio abarca tres dimensiones generales, en concordancia directa con los objetivos específicos mencionados, sobre las cuales se ha diseñado su organización conceptual, con sus respectivas áreas de estudio las cuales han sido identificadas y acordadas con FUNDEFIR:

- 1) Dimensión de la Efectividad de los Bankomunales: Entendida como los efectos, impactos y beneficios de participar en la experiencia organizativa del Bankomunal sobre los socios como personas que la integran y sobre el entorno comunitario. Las áreas de estudio que abarca esta dimensión son:

- a. Características Socio – Económicas de los Socios de los Bankomunales
- b. Percepción sobre el Bankomunal e Imagen como Socios
- c. Impactos y Beneficios del Bankomunal
 - i. Beneficios Socio – Económicos
 - ii. Impactos sobre la Mujer
 - iii. Nuevos Liderazgos y Estilos de Liderazgo
 - iv. Desarrollo de la Comunidad y Organizaciones Comunitarias

2) Dimensión de la Eficiencia de los Bankomunales: Entendida como el desempeño de los Bankomunales o el qué tan bien lo hacen como organizaciones financieras locales tanto en sus aspectos específicamente financieros como en el cumplimiento de sus funciones propias.

Las áreas de estudio que incluye esta dimensión son:

- a. Desempeño Financiero de los Bankomunales
 - i. Certificados de Aporte Patrimonial
 - ii. Socios
 - iii. Créditos
 - iv. Ganancias
 - v. Morosidad
- b. Equilibrio entre Oferta y Demanda
- c. Posición en cuanto a los Recursos Externos
- d. Funcionamiento Interno de los Bankomunales
- e. Innovaciones en los Bankomunales
- f. Problemas y Dificultades de los Bankomunales

3) Dimensión de la Eficacia de los Bankomunales: Entendida como el deber ser o el hacia dónde ir como organización, en referencia al futuro. Las áreas de estudio de esta dimensión son:

- a. Futuro de los Bankomunales
- b. Papel de FUNDEFIR

3. Metodología del Estudio

Para la realización del estudio se escogió una muestra de diez (10) Bankomunales (BKs), la cual representaba aproximadamente el 25% de la población de BKs del Estado Nueva Esparta, para la fecha de realización del estudio. Dicha muestra se ha derivado en función de una serie de criterios de interés para FUNDEFIR tales como Municipio (Ubicación Geográfica), Tamaño (Número de Socios) y Edad (Meses de funcionamiento desde su creación), con sus distintas categorías tal como se muestra en la Tabla No. 1

. Tabla No. 1

Criterios y Categorías de clasificación de los BKs de la muestra del Estudio

Criterios	Categorías	Descripción
Municipio	Macanao	Municipio Macanao del Estado Nueva Esparta
	Tubores	Municipio Tubores del Estado Nueva Esparta
	Arismendi	Municipio Arismendi del Estado Nueva Esparta
Tamaño	Grandes	BKs desde 95 Socios
	Medianos	BKs entre 55 y 94 Socios
Edad	Adulto	BKs con más de 36 meses
	Joven	BKs entre 25 y 36 meses
	Infante	BKs con menos de 25 meses

La Tabla No. 2 muestra los diez BKs del estudio y las características de cada uno de ellos en base a los criterios mencionados.

Considerando los Objetivos y Componentes - Areas del estudio, se seleccionaron las siguientes fuentes de información:

- Socios (as): Mujeres y Hombres que han adquirido al menos un Certificado de Aporte Patrimonial lo cual lo acredita formalmente como socio del BK.
- No Socios (as): Mujeres y Hombres de la comunidad donde está ubicado el BK que no pertenecen ni han pertenecido al mismo.

- Ex – Socios (as): Mujeres y Hombres que fueron socios del BK pero que para el momento del estudio se habían retirado y seguían viviendo en la comunidad.
- Juntas Directivas del BK: Mujeres y Hombres socios del BK elegidos en la asamblea del mismo para ocupar cargos directivos y funciones específicas.
- Organizaciones Comunitarias: Grupos existentes en la comunidad de diversa naturaleza (Asociaciones de Vecinos, Comités de Salud, etc) que llevan a cabo actividades sociales en la comunidad donde está ubicado el BK.

. Tabla No. 2

BKs del Estudio clasificados por
Municipio, Tamaño y Edad
(Junio 2003)

Nombre del BK	Municipio	Tamaño	Edad
BP	Macanao	Grande (202 Socios)	Adulto (46 Meses)
RB	Macanao	Grande (156 Socios)	Adulto (44 Meses)
SM	Tubores	Grande (95 Socios)	Adulto (38 Meses)
LS	Arismendi	Mediano (80 Socios)	Joven (34 Meses)
SMP	Arismendi	Mediano (78 Socios)	Joven (31 Meses)
RM	Arismendi	Mediano (56 Socios)	Joven (30 Meses)
LG	Tubores	Mediano (64 Socios)	Joven (30 Meses)
MR	Tubores	Mediano (56 Socios)	Joven (31 Meses)
BV	Tubores	Mediano (77 Socios)	Infante (21 Meses)
EM	Arismendi	Mediano (63 Socios)	Infante (17 Meses)

Las muestras de las fuentes de información de Socios, No Socios y Ex-Socios fueron escogidas al azar; en el caso de la muestra de socios, se seleccionó a un 10% de los mismos en cada BK, manteniendo la proporción entre mujeres y hombres existente en el mismo; para la muestra de No Socios se escogieron al azar diferentes zonas y hogares de la comunidad. Finalmente, la muestra de Organizaciones Comunitarias fue escogida atendiendo a la recomendación de las Juntas Directivas de los BKs así como a la disponibilidad de las mismas. La Tabla No. 3 muestra el número de personas y organizaciones seleccionadas para el estudio como fuente de información.

Tabla No. 3

Tipo y Número de
Fuentes de Información por BK

Nombre del BK	Socios	No Socios	Ex-Socio	Junta Directiva	Organización Comunitaria
BP	21	7	3	X	1
RB	18	4	3	X	1
SM	12	4	3	X	1
LS	8	4	2	X	1
SMP	8	4	2	X	1
RM	5	3	2	X	1
LG	6	4	2	X	1
MR	6	3	2	X	1
BV	7	4	2	X	1
EM	6	3	2	X	1
Total	97	40	23	10	10

Para cada una de las fuentes de información se elaboraron cuestionarios de entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, atendiendo a las áreas del estudio. De igual forma, se utilizaron los registros contable – financieros de cada uno de los BKs, aportados tanto por ellos mismos como por FUNDEFIR.

Capítulo II

Efectividad de los Bankomunales

En este segundo capítulo se analiza la Efectividad de los BKs, entendida como los efectos, impactos y beneficios de participar en la experiencia organizativa del BK sobre los socios como personas que la integran y sobre el entorno comunitario. Las áreas de estudio que abarca esta dimensión son:

1. Características Socio – Económicas de los Socios de los Bankomunales
2. Percepción sobre el Bankomunal e Imagen como Socios
3. Impactos y Beneficios del Bankomunal
 - 3.1. Beneficios Socio – Económicos
 - 3.2. Impactos sobre la Mujer
 - 3.3. Nuevos Liderazgos y Estilos de Liderazgo
 - 3.4. Desarrollo de la Comunidad y Organizaciones Comunitarias

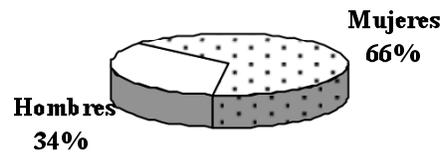
1. Características Socio-Económicas de los Socios

En este apartado se presentan y analizan algunas características sociales y económicas de los socios con el fin principal de constatar si el modelo BK es capaz de integrar a la población menos favorecida y en qué proporción lo hace, y secundariamente conocer el perfil de las personas que integran esta organización.

Una primera clara constatación es que los BKs son organizaciones integradas mayoritariamente por mujeres. En el Gráfico No. 1 se puede observar que el 66% de los integrantes de los BKs son mujeres y que dicha proporción mayoritaria se cumple en el 90% de los BKs analizados (Tabla No. 1).

Gráfico No. 1

Porcentaje de Socios según Sexo
(Junio 2003)



Fuente: Registros de los BKs

Tabla No. 1

Socios según Sexo por BK
Números Absolutos y Porcentajes
(Junio 2003)

	BP	RB	LG	LS	EM	MR	BV	SMP	RM	SM	Total
Mujeres	138 (68%)	116 (74%)	51 (80%)	36 (45%)	39 (62%)	36 (64%)	40 (52%)	42 (54%)	44 (79%)	74 (78%)	616 (66%)
Hombres	64 (32%)	40 (26%)	13 (20%)	44 (55%)	24 (38%)	20 (36%)	37 (48%)	36 (46%)	12 (21%)	21 (22%)	311 (34%)
Total	202 100%	156 100%	64 100%	80 100%	63 100%	56 100%	77 100%	78 100%	56 100%	95 100%	927 100%

Fuente: Registros de los BKs

Ello parece hablar, en consecuencia, de una organización que presenta oportunidades a un sector de la población menos favorecido y comúnmente excluido a nivel de Género, pero claramente importante en términos de Desarrollo y de Superación de la Pobreza. Si bien, en el Modelo de BK, las consideraciones sobre la mujer no son explícitamente incorporadas, se observa en la práctica un potencial importante a ser tomado en cuenta y aprovechado. Tal reflexión se podrá ver con mayor amplitud y profundidad en la sección de este mismo capítulo referida a los Impactos del BK en la Mujer.

En segundo lugar, y de gran relevancia para constatar si el Modelo BK es capaz de integrar a población menos favorecida y en qué proporción, el Gráfico No. 2 y la Tabla No. 2 muestran los ingresos familiares de los socios de la muestra. Como se puede observar, un 10% de los socios de los BKs de la muestra viven en hogares cuyos ingresos son inferiores a 200.000 Bs/Mensuales, cumpliéndose esta proporción en el 50% de los BKs (BP–BV–LG–EM–SMP); por lo demás, se constata la existencia de BKs (BV) cuyo porcentaje del nivel de ingresos mencionado llega a alcanzar al 29% de los socios.

Gráfico No. 2

Socios según Nivel de Ingreso Económico Familiar Mensual
(Miles de Bolívares)
Porcentajes Simples y Acumulados
(Agosto 2003)

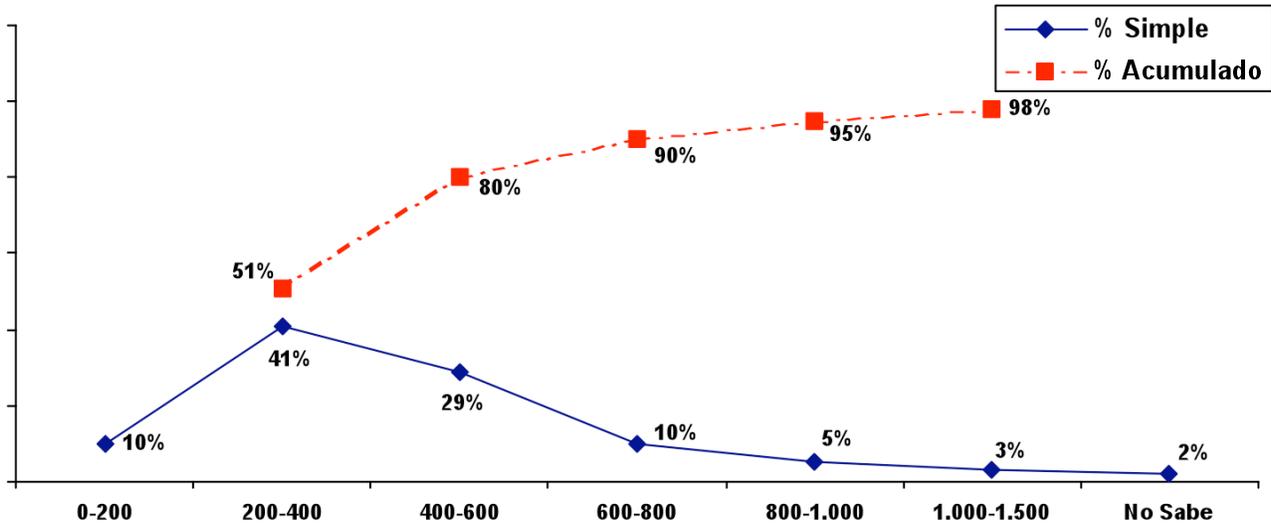


Tabla No. 2

Socios según Nivel de Ingreso Económico Familiar Mensual por BK
(Miles de Bolívares)
Porcentajes Simples y Acumulados
(Agosto 2003)

BKs	0-200	200-400	400-600	600-800	800-1.000	1.000-1.500	No Sabe
Todos	10% (10%)	41% (51%)	29% (80%)	10% (90%)	5% (95%)	3% (98%)	2% (100%)
BP	10% (10%)	38% (48%)	29% (77%)	19% (96%)		4% (100%)	
BV	29% (29%)	43% (72%)	28% (100%)				
LS		25% (25%)	62% (87%)				13% (100%)
LG	17% (17%)	67% (84%)	16% (100%)				
EM	17% (17%)	17% (34%)	32% (66%)	17% (83%)	17% (100%)		
MR		33% (33%)	67% (100%)				
RM		20% (20%)	20% (40%)	40% (80%)		20% (100%)	
RB	6% (6%)	33% (39%)	28% (67%)	11% (78%)	16% (94%)	6% (100%)	
SMP	13% (13%)	74% (87%)	13% (100%)				
SM	8% (8%)	58% (66%)	8% (74%)	9% (83%)	9% (92%)		8% (100%)

En términos mayoritarios, más de la mitad de los socios (51%) viven en hogares cuyos ingresos económicos no superan los 400.000 Bs/Mensuales, cumpliéndose esta proporción en el 40% de los BKs (BV–LG–SMP–SM); por lo demás, se constata la existencia de BKs (SMP–LG) cuyo porcentaje del nivel de ingresos mencionado supera el 80% de los socios (87% y 84% respectivamente). Desde otra escala, se puede afirmar que más de las tres cuartas partes de los socios (80%) viven en hogares cuyos ingresos económicos no superan los 600.000 Bs/Mensuales, cumpliéndose esta proporción en el 50% de los BKs (BV–LS–LG–MR–SMP).

Este conjunto de resultados muestra que la mayoría de los socios de los BKs son personas que viven en hogares con muy bajos y bajos niveles socio-económicos, y que existe un número significativo de BKs conformados principalmente por personas con dichos niveles.

Derivando desde el conjunto de datos anteriores podría afirmarse que el Modelo BK es capaz de incluir y atender a los sectores de la población más desfavorecidos económicamente.

En cuanto al nivel educativo, el Gráfico No. 3 muestra que un porcentaje significativo de socios de los BKs (33%) no superan la educación primaria o el sexto grado de educación básica, cumpliéndose esta proporción en el 50% de los BKs (BP–LS–LG–MR–RB) estudiados (Tabla No. 3); por lo demás, se constata la existencia de BKs (LG) donde la mitad de sus socios no superan dicho nivel de educación.

De igual forma, es posible constatar la existencia de BKs (LS) en peores condiciones educativas, donde el 25% de sus socios no poseen ni siquiera el primer grado de educación básica (Sin Nivel).

Gráfico No. 3

Socios según Nivel Educativo
Porcentajes Simples y Acumulados
(Agosto 2003)

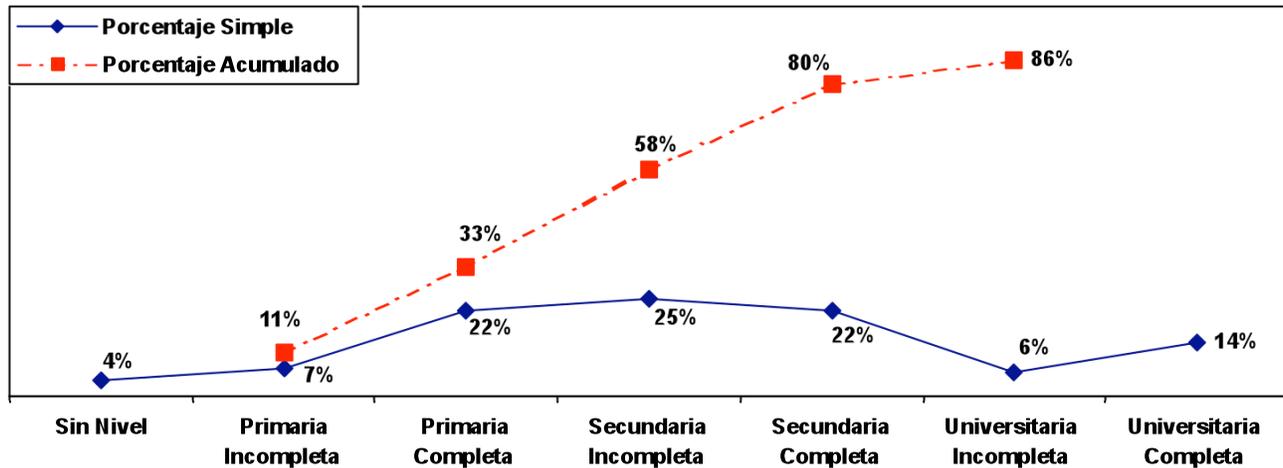


Tabla No. 3

Nivel Educativo de los Socios por BK
Porcentajes Simples y Acumulados
(Agosto 2003)

BKs	Sin Nivel	Primaria Incompleta	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa	Universitaria Incompleta	Universitaria Completa
Todos	4% (4%)	7% (11%)	22% (33%)	25% (58%)	22% (80%)	6% (86%)	14% (100%)
BP	5% (5%)	10% (15%)	28% (43%)	28% (71%)	14% (85%)	5% (90%)	10% (100%)
BV	14% (14%)		14% (28%)	72% (100%)			
LS	25% (25%)		13% (38%)		25% (63%)	12% (75%)	25% (100%)
LG	0%	0%	50% (50%)	33% (83%)	17% (100%)		
EM	0%	0%			83% (83%)	17% (100%)	
MR	0%	0%	33% (33%)	33% (66%)	17% (83%)		17% (100%)
RM	0%	0%	20% (20%)		20% (40%)	20% (60%)	40% (100%)
RB	0%	22% (22%)	22% (44%)	12% (56%)	22% (78%)	11% (89%)	11% (100%)
SMP	0%	0%	25% (25%)	37% (62%)	13% (75%)		25% (100%)
SM	0%	0%	8% (16%)	34% (50%)	25% (75%)		25% (100%)

En términos mayoritarios, más de la mitad de los socios encuestados (58%) no han logrado completar la educación secundaria (quinto año), cumpliéndose dicha proporción en el 70% de los BKs (BP–BV–LG–MR–RB–SMP–SM).

Este conjunto de resultados demuestra que el Modelo BK es capaz de integrar a sectores de la población menos favorecidos por el sistema educativo y que un porcentaje significativo de BKs está conformado mayoritariamente por personas con bajos niveles educativos.

Finalmente, se podría afirmar que los BKs son organizaciones para todos los grupos de edad, encontrándose una proporción equivalente (50% - 50%) de socios menores y mayores de 40 años (Tabla y Gráfico No. 4). En términos de Familia y Hogar, la mayoría de los socios (56%) son personas casadas (Gráfico No. 5), viven mayoritariamente (73%) en hogares de una sola familia (Gráfico No. 6), integrados en su mayoría (64%) por 4 – 6 personas (Tabla No. 5).

Tabla No. 4

Socios según Edad
Porcentajes Simples y Acumulados
(Agosto 2003)

18-25 años	26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	51-55 años	56-60 años	61-65 años	Más de 65 años
6% (6%)	14% (20%)	21% (41%)	9% (50%)	17% (67%)	8% (75%)	17% (92%)	2% (94%)	3% (97%)	3% (100%)

Gráfico No. 4

Porcentaje de Socios según Edad
(Agosto 2003)

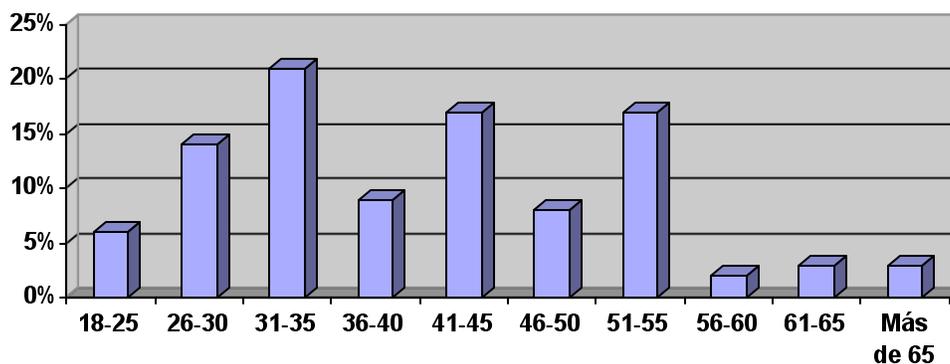


Gráfico No. 5

Porcentaje de Socios según Estado Civil
(Agosto 2003)

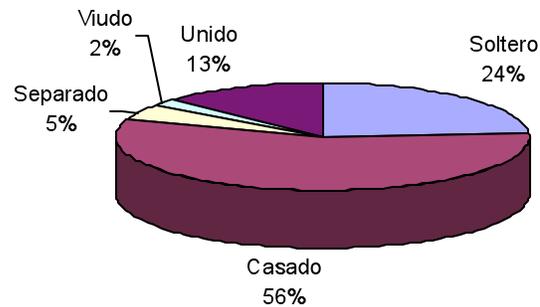


Gráfico No. 6

Porcentaje de Socios según
Número de Familias que viven en el Hogar
(Agosto 2003)

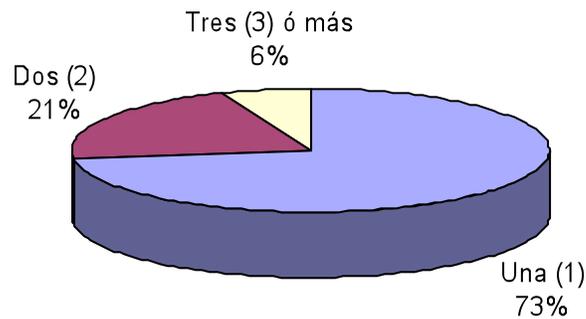


Tabla No. 5

Porcentaje de Socios según
Número de Personas que viven en el Hogar
(Agosto 2003)

2 Personas	3 Personas	4 Personas	5 Personas	6 Personas	7 Personas	8 Personas	9 Personas	10 Personas	11 Personas
7%	5%	23%	17%	24%	7%	5%	5%	5%	2%

Considerando entonces algunas características socio-económicas de los socios pudiera concluirse que el Modelo BK es capaz de integrar y atender a sectores de la población menos favorecida, en términos de género, ingresos económicos y educación.

2. Percepción sobre el BK e Imagen como Socios

Este segundo apartado intentará determinar cómo es percibido el BK como organización y qué imagen de sí mismos tienen sus integrantes con el fin de constatar los supuestos y premisas del Modelo BK enunciados en la primera parte de este trabajo.

2.1. Percepción sobre el BK

Ante cuatro opciones presentadas, que los socios debían jerarquizar, los resultados muestran claras tendencias sobre cómo es percibido el BK (Tabla No. 6).

Tabla No. 6

Porcentaje de Socios
según Percepción Jerárquica sobre el BK
(Agosto 2003)

Opciones	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar	Cuarto Lugar	Total
La Organización Comunitaria donde yo participo	46%	18%	13%	23%	100%
Una Institución Financiera donde me prestan dinero	33%	41%	18%	8%	100%
El sitio donde yo puedo ahorrar	14%	25%	38%	23%	100%
Un Negocio o Empresa que yo tengo para ganar dinero	7%	16%	31%	46%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	

Como se puede observar, cerca del la mitad de los socios (46%) perciben principalmente al BK como una "Organización Comunitaria donde Participan"; paralelamente, el BK es percibido principalmente, por la tercera parte de los socios (33%), como una "Institución Financiera donde solicitan Crédito", y en segundo lugar de importancia por casi la mitad de los socios (41%). Ambas percepciones concentran a la gran mayoría de los socios en los dos primeros lugares (64% como Organización Comunitaria y 74% como Institución

Financiera), lo cual muestra que ellas son claramente importantes para los socios y su valoración como conjunto da una idea bastante exacta de la percepción de los mismos. Por lo demás, la denominación de “Bankomunal” (Financiero – Comunitario) es congruente con dicha percepción

Sí aparece muy claramente también que el BK es muy poco percibido como un Negocio – Empresa propia para ganar dinero, cuando casi la mitad de los socios (46%) lo colocan en el último lugar; ello no confirma, entonces, algunos supuestos del Modelo BK relacionados con el carácter de Negocio – Empresa en la magnitud que ellos expresan.

La concepción del BK como Organización Comunitaria no es tan explícita ni significativamente relevante en el Modelo BK; más aún, su ubicación como principal percepción por parte de los socios se presenta como una sorpresa para los creadores del Modelo BK. Qué expresa y cómo entender esa percepción de Organización Comunitaria Comunitario ?; qué significa y qué supone ser una Organización Comunitaria ?. Algunas hipótesis no excluyentes que podrían adelantarse, para ir las dilucidando a lo largo de estos capítulos, serían:

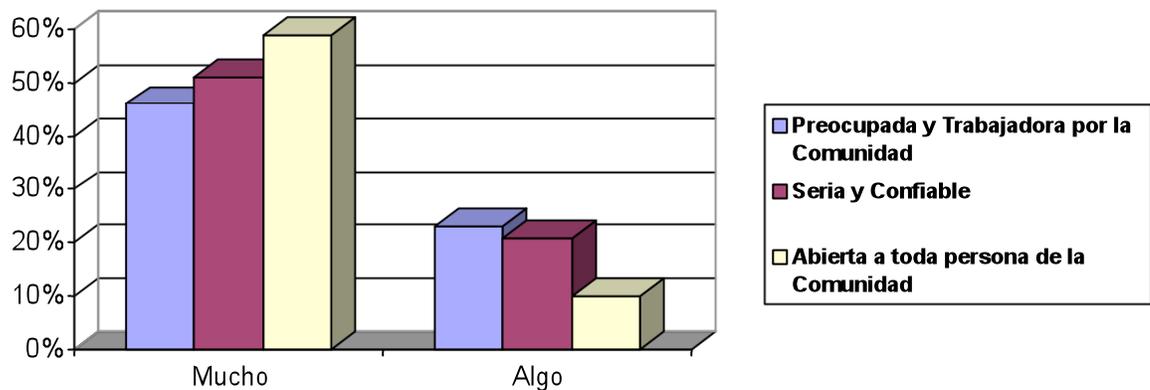
- El carácter de “Sentido de Pertenencia” hacia la organización, la cual es valorada por los socios y de la cual se sienten orgullosos de pertenecer por los resultados alcanzados, muchas veces no esperados. Durante el momento de promoción y creación de BKs en las comunidades, existe un alto nivel de escepticismo (“eso no va a funcionar aquí”) y de desconfianza (“se van a robar nuestro dinero o nos van a estafar”) por parte de sus habitantes. Poco a poco, y de manera asombrosa para los integrantes del BK, estos constatan que no sólo es posible crear la organización (la gente se une y aporta su propio dinero, dos condiciones no fáciles de superar y poco comunes) sino que además funciona; tales logros representan motivos para sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a esa organización de la comunidad. Ello, por lo demás, pone de relevancia las pautas metodológicas y normativas para la creación y funcionamiento del BK como organización.

- Su carácter “Comunitario”, entendido como lo Social y que se expresa como beneficio o ayuda hacia los otros (Habitantes en general y Socios en particular siendo beneficiados – ayudados por el BK)

El Gráfico No. 7 muestra la opinión de los socios sobre qué tan serio – confiable y tan abierto y preocupado por la comunidad es el BK, aspectos estos relacionados con los dos caracteres mencionados anteriormente. Como se puede observar, por lo menos la mitad de los socios tienen la más alta valoración (Mucho) del BK sobre estos aspectos.

Grafico No. 7

Opinión de los Socios sobre el Nivel de Preocupación, Seriedad y Apertura del BK
(Agosto 2003)



El binomio Comunitario – Financiero en la percepción sobre el BK, o su expresión Social – Crediticia, se puede constatar más claramente a partir de la opinión que tienen las personas No Socias y las Organizaciones Comunitarias (OCs) que viven y trabajan respectivamente en localidades donde existe un BK. Ante las preguntas a los No Socios como “Cuál es su opinión del BK ?” (Tabla No. 7), “Qué le llama más la atención positivamente del BK ?” (Tabla No. 8) y “Qué le han dicho los socios del BK” (Tabla No. 9) aparece una clara tendencia hacia lo Comunitario / Social – Financiero / Crediticio.

Como se puede observar a través de las distintas tablas, los No Socios perciben al BK como una organización que “Ayuda” y “Beneficia” a socios, gente, comunidad, pueblo, etc (Carácter Comunitario – Social), acompañado por una organización que “Otorga Créditos –

Préstamos” en mejores condiciones y cuando la gente lo necesita (Carácter Financiero – Crediticio). Ambos aspectos están estrechamente vinculados ya que uno de ellos hace referencia al acceso al instrumento financiero (Crédito) y el otro a los resultados generados (Beneficios) por dicho instrumento (“Crédito que Ayuda y Beneficia”)

Tabla No. 7

Opinión de los No Socios sobre el BK
(Agosto 2003)

OPINIONES	TOTAL
Beneficia y Ayuda a Personas Necesitadas, a la Gente y a los Socios	37%
Dan Crédito – Préstamos	26%
Ayuda, Trabaja y Beneficia a la Comunidad	15%
Organizado – Funciona Bien – Gente Seria	4%
Otras	18%

Tabla No. 8

Opinión de los No Socios sobre lo más positivo del BK
(Agosto 2003)

ASPECTOS POSITIVOS	TOTAL
Dan Crédito en mejores condiciones (bajo interés, sin papeleo, rápidamente)	31%
Ayuda a la Gente (Necesidades / Problemas)	21%
Organizados – Capaces – Confiables	13%
Otras	35%

Tabla No. 9

Lo que dicen los Socios a los No Socios sobre el BK
(Agosto 2003)

COMENTARIOS	TOTAL
Le ha prestado apoyo y ayudado a resolver problemas (económicos y de dinero)	25%
Tienen crédito cuando lo necesitan	21%
Beneficioso y bueno para todos / pueblo	21%
Otras	33%

De parte de las OCs, una gran mayoría de las mismas (70%) destacan claramente este Carácter Comunitario – Social a través de distintas expresiones donde se señala el apoyo, la ayuda, la comunidad y lo social, cuando se les pregunta sobre su opinión acerca del BK:

“Organización que cumple una función social retribuyendo en la comunidad un beneficio colectivo” OC de RM	“Es una institución que ayuda mucho a la comunidad” OC de SM
“Un gran proyecto porque beneficia en varios aspectos sociales a los miembros de la comunidad” OC de BV	“Es algo muy positivo para la comunidad” OC de LS
“Desde un Punto de Vista Social es lo mejor que se ha creado para las personas de bajos recursos....” OC de LS	“Ha venido a ayudar a muchas personas de la comunidad...” OC de MR
“El apoyo que ha dado a sus socios es muy bueno...” OC de BP	“...ha brindado apoyo a la Junta Socio-Sanitaria a través de donaciones” OC de RB

De igual forma, aunque en menor proporción pero estrechamente vinculado con el Carácter Comunitario - Social, las OCs hacen referencia directa al Carácter Financiero – Crediticio, bien sea por alusión directa al acceso del crédito (20%) o a los beneficios del mismo (40%):

- “...para que accedan a crédito sin mucho papeleo (LS)
- “Permite obtener préstamos de dinero a bajo interés y rápidamente en mayoría de los casos” (BV)
- “...sobre todo en la formación de pequeñas empresas (BP)
- “...y además ha ayudado a las personas a solventar sus problemas económicos” (EM)
- “...otorgándoles préstamos para vivienda, útiles escolares, medicinas, etc” (MR)
- “...(Mejora de viviendas, Sistemas de trabajo productivo)” (BV)

En resumen, el BK es percibido por distintas instancias y actores (Socios, No Socios y OCs) como una Organización Comunitaria – Social (en función del apoyo y ayuda que brinda) y Financiera – Crediticia (en función del acceso a préstamos). Ambos aspectos están estrechamente vinculados ya que el acceso al Crédito en ciertas condiciones es visto como un

apoyo o ayuda que posibilita una serie de beneficios. En cierta medida, entonces, el mero acceso al crédito es visto como una ayuda en sí misma. Cabría preguntarse, en consecuencia, si el potencial del BK como un instrumento financiero, que posibilite lograr nuevas opciones de desarrollo o aprovechar nuevas oportunidades, está siendo suficientemente explotado.

2.2. Imagen como Socios

Desde lo que se ha venido denominando el Modelo BK es importante constatar cómo se perciben las personas que lo integran y qué expresa dicha imagen, bajo la hipótesis de que las orientaciones y dinámica de estas organizaciones tendría un efecto sobre dicha imagen de sus integrantes.

Para ello, se le pidió a las personas que integran el BK que jerarquizaran cómo se perciben a sí mismos ante distintas opciones (Socio, Banquero, Ahorrista y Beneficiario de Crédito), y se les preguntó tanto el significado que tiene para ellos el ser Socio (Integrante, Dueño o Cliente del BK) como el significado de ser Ahorrista del BK (Guardar Dinero o Invertir Dinero).

Como se puede observar en la Tabla No. 10, la mayoría de las personas integrantes de los BKs (55%) se perciben prioritariamente a sí mismas como Socios, mientras que para más de las tres cuartas partes (79%) de dichas personas la imagen de sí mismas como Banqueros es la menos importante. Claramente, las imágenes de sí mismos como Beneficiario de Crédito y Ahorrista ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente.

Tabla No. 10

Socios según Autoimagen Jerarquizada como integrante del BK
(Agosto 2003)

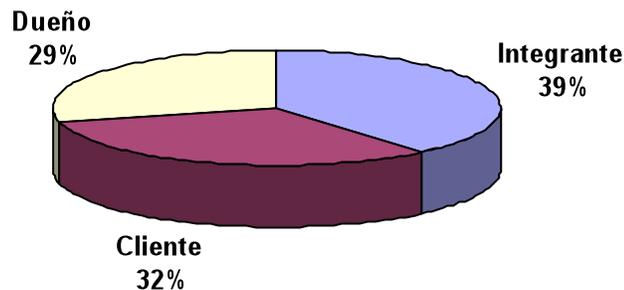
Autoimagen	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar	Cuarto Lugar	Total
Socio	55%	32%	12%	1%	100%
Beneficiario	37%	33%	23%	7%	100%
Ahorrista	6%	32%	49%	13%	100%
Banquero	2%	3%	16%	79%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	

Esta disposición ordinal de autoimágenes pareciera expresar dos claras tendencias: Por una parte, la imagen predominante de Socio frente a las restantes expresa probablemente un sentido de pertenencia, siendo congruente por lo demás con el carácter organizativo señalado anteriormente en la percepción del BK; por otra parte, el ser “Banquero”, como imagen derivada y esperada indirectamente del Modelo en un lugar relevante, es poco valorada, lo cual podría estar hablando de que ser Banquero no es sólo un asunto de percepción sino de contar con capacidades para serlo; sin embargo, la capacitación de los integrantes de los BKs no ha apuntado hacia ello.

Para entender el significado de esa imagen de Socios, el Gráfico No. 8 muestra que, si bien el significado se orienta principalmente hacia un “Integrante del BK” (39%), los porcentajes de las distintas imágenes son bastante similares (“Cliente del BK”: 32% - Dueño del BK: 29%). Ser “Socio”, entonces, posee distintas acepciones en proporciones similares entre las personas de los BKs, desde “Integrante” (formando parte simplemente de una organización), “Cliente” (valorando el acceder al crédito en sí mismo) y “Dueño” (con el sentido de propiedad y poder de decisión que ello significa). En cierta manera, el BK en la práctica parece que da para todas las opciones y que el BK no genera un efecto único o determinante sobre la imagen de sus integrantes, aunque la imagen de Dueño sea, teóricamente, la más esperada. La heterogeneidad, entonces, sigue estando presente.

Gráfico No. 8

Significado de “Socio”
(Agosto 2003)



Esta última apreciación sobre la heterogeneidad se reconfirma al examinar las diversas percepciones e imágenes en cada uno de los diez BKs de la muestra (Tabla No. 10), donde se puede observar que los distintos BKs tienen imágenes distintas (en el 60% de los BKs el mayor porcentaje de las personas tienen una imagen como “Socios” y en el 40% restante como “Beneficiarios”) y percepciones distintas como “Socios” (en el 40% de los BKs el mayor porcentaje de las personas se perciben como “Integrantes”, en el 20% como “Clientes”, en el 10% como “Dueño”, en un 20% como “Integrante – Dueño” y en el 10% restante como “Integrante – Cliente”).

Tabla No. 10

Socios según significado de ser “Socio” por BK
(Agosto 2003)

BKs	Autoimagen Prioridad 1	Significado de Socio		
		Integrante	Dueño	Cliente
Todos	Socio 55%	39%	29%	32%
BP	Beneficiario 52%	33%	38%	29%
BV	Beneficiario 43%	43%	43%	14%
LS	Socio 75%	50%	25%	25%
LG	Socio 50%	50%	17%	33%
EM	Beneficiario 67%	17%	17%	66%
MR	Socio 50%	50%	50%	0%
RM	Socio 80%	60%	0%	40%
RB	Beneficiario 50%	39%	22%	39%
SMP	Socio 100%	50%	25%	25%
SM	Socio 75%	25%	33%	42%

Por último, interesaba comprobar el significado de ser ahorrista para los socios ya que, por una parte, el Modelo BK no está concebido para ser una organización de ahorro en sí misma (guardar dinero pensando en una necesidad futura), y, por otra parte, por ciertas apreciaciones distintas que venía observando FUNDEFIR en los distintos BKs sobre el significado del ahorro. En el Gráfico No. 9 se puede observar que en porcentajes muy

similares los socios tienen un significado del ahorro como "Invertir Dinero" (51%) y como "Guardar Dinero" (48%). De igual forma que en resultados anteriores, existen diferencias entre los diez BKs (Tabla No. 11), notándose que en el 30% de los mismos la mayoría de los socios se orienta hacia "Guardar Dinero" como ahorrista, en el 40% de los mismos la mayoría de los socios se orienta hacia "Invertir Dinero" como ahorrista y en el 30% restante comparten ambos significados en iguales porcentajes de socios.

Gráfico No. 9

Porcentaje de Socios según el Significado de ser "Ahorrista"
(Agosto 2003)

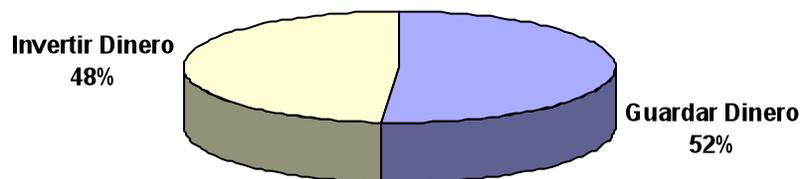


Tabla No. 11

Socios según significado de ser Ahorrista por BK
(Agosto 2003)

BKs	Guardar dinero para cuando lo necesite	Invertir dinero para ganar mas	NC
Todos	51%	48%	1%
BP	62%	38%	
BV	57%	43%	
LS	38%	50%	12%
LG	50%	50%	
EM	50%	50%	
MR	67%	33%	
RM	20%	80%	
RB	44%	56%	
SMP	25%	75%	
SM	50%	50%	

Las diferencias entre los distintos BKs a nivel de la percepción e imagen de sus socios pudiera ser explicada por el tipo de orientación de sus promotores iniciales y de sus Juntas Directivas, pero de cualquier forma corrobora una vez mas el carácter heterogéneo del Modelo en la práctica.

En resumen, la mayoría de las personas que forman parte de los BKs se perciben principalmente como Socios, seguido por Beneficiario de Crédito, lo cual expresa el carácter Organizativo y Financiero – Crediticio, respectivamente; claramente, la figura de Banquero es la menos valorada en esa autoimagen. Por su parte, el significado de ser Socio expresa una clara heterogeneidad, sustentado tanto en los porcentajes similares de las tres opciones (Integrante, Cliente o Dueño) como en las valoraciones distintas entre los 10 BKs. Finalmente, tal heterogeneidad se manifiesta nuevamente al indagar sobre el significado de ser Ahorrista, encontrándose tanto porcentaje similares de socios entre Guardar e Invertir Dinero como en las valoraciones distintas de los 10 BKs de la muestra.

3. Los Impactos y Beneficios del BK

En este tercer apartado se presentan y analizan distintos tipos de impactos y beneficios reportados por sus socios, intentando contestar a la pregunta general de para qué está sirviendo el BK. Interesa, en primera instancia, constatar los Benéficos Socio – Económicos, pero además, conocer los impactos sobre la mujer dada su condición mayoritaria como socia; de igual forma, es de interés conocer si el BK está posibilitando la aparición de nuevos líderes y de un tipo de liderazgo democrático y participativo; finalmente, la relación entre el BK y el Desarrollo de la Comunidad será otro de los impactos analizados en este apartado.

3.1. Beneficios Socio - Económicos

Por qué o para qué se hace la gente socia del BK y en qué medida éste ha respondido a esas razones o expectativas es un punto de partida para conocer los impactos o beneficios que el mismo ha generado en sus integrantes. Como se puede observar en la Tabla No. 12 la gran mayoría de las personas (72%) se hicieron socios del BK en busca de acceder u obtener créditos o préstamos. El resto de las razones agrupan porcentajes menores de socios, destacándose el obtener ganancias o invertir dinero (11%), trabajar y colaborar con la comunidad (11%) y participar en una organización comunitaria (10%).

Tabla No. 12

Razones para hacerse Socio del BK (Agosto 2003)

Obtener Créditos	Obtener Ganancias	Colaborar con la Comunidad	Participar en una Organización Comunitaria	Otras Varias
72%	11%	11%	10%	35%

Visto globalmente, casi la mitad de los socios (48%) señala que esas expectativas iniciales se han cumplido Totalmente, lo cual sumado al nivel Bastante (29%) totalizan el 77% de los socios (Tabla No. 13). Ello habla entonces de que el BK ha respondido significativamente a la obtención de los beneficios esperados por los socios.

Tabla No. 13

Socios según Nivel de Cumplimiento de Expectativas Iniciales (Agosto 2003)

Totalmente	Bastante	Medianamente	Poco	Nada	NC	TOTAL
48%	29%	17%	3%	2%	1%	100%

Siendo el interés inicial el acceso al crédito, interesaba conocer directamente los beneficios o mejoras obtenidos como resultado de ser socio del BK. Como se puede observar en el Gráfico No. 10, un 30% de los socios afirman haber obtenido beneficios y mejoras relacionados con su Negocio – Trabajo y un 23% relacionados con su Vivienda; de igual forma, un 18% y 17% respectivamente señalan como beneficios el haber obtenido Crédito (en caso de necesitarlo o para resolver problemas económicos) y las Ganancias o Utilidades obtenidas del BK, haciendo una clara valoración a los instrumentos bancarios en sí mismos.

“Mi esposo estaba sin trabajo. Yo tampoco trabajaba y estaba desesperada. Con el préstamo del BK arranqué mi Kiosco y ahora los dos lo atendemos”

Socia Bankomunal Santa María

“Si no hubiese existido el BK, jamás hubiera podido reunir los 300 mil bolívares que necesitaba para la cuota inicial de la casa”

Socia Bankomunal la Ponderosa

“Yo sé que ahora cuento con la gente. El BK es como un seguro que lo apoya a uno cuando está en apuro”

Socio Bankomunal Guayacancito

Varios aspectos merecen destacarse a partir de estos resultados:

- En primer lugar, la valoración de beneficios en áreas específicas (Negocio y Vivienda) pero también de los instrumentos financieros en sí mismos (Crédito y Ganancia), lo cual es una manifestación de lo que representa el BK como medio para contar con capital para diferentes fines.
- Segundo, el lugar primario que ocupa y el alto porcentaje que concentran los beneficios relacionados con Negocio – Trabajo, considerando que ello supera los cálculos estimados por FUNDEFIR sobre este tipo de beneficios y que de alguna manera muestra el aporte que puede ofrecer el BK en este tipo de área como un medio para apoyar la generación de ingresos de sus socios y no sólo para apoyar el consumo. De hecho, una cuarta parte del número de créditos otorgados y una tercera parte de los montos de créditos durante el año 2002 han sido utilizados en actividades relacionadas con Negocio – Trabajo (Gráfico No. 11). Si bien, entonces, el Modelo BK no está concebido exclusivamente como una organización de microcrédito para financiar actividades económicas, los resultados anteriores muestran que, tanto por los beneficios valorados por los socios como por el número – montos de créditos otorgados, el BK tiene un aporte significativo en dichas actividades.

Gráfico No. 10

Porcentaje de Socios según el
Tipo de Beneficio o Mejora obtenida del BK
(Agosto 2003)

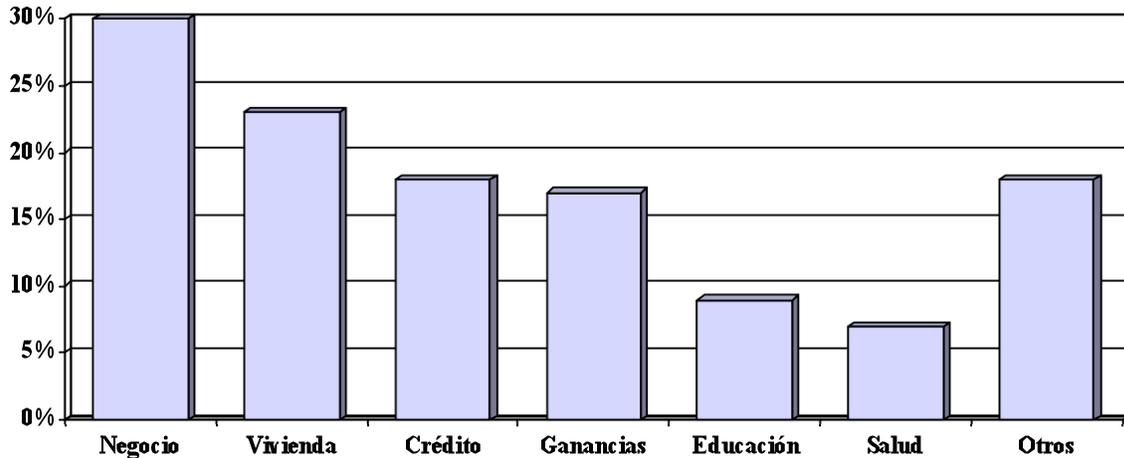
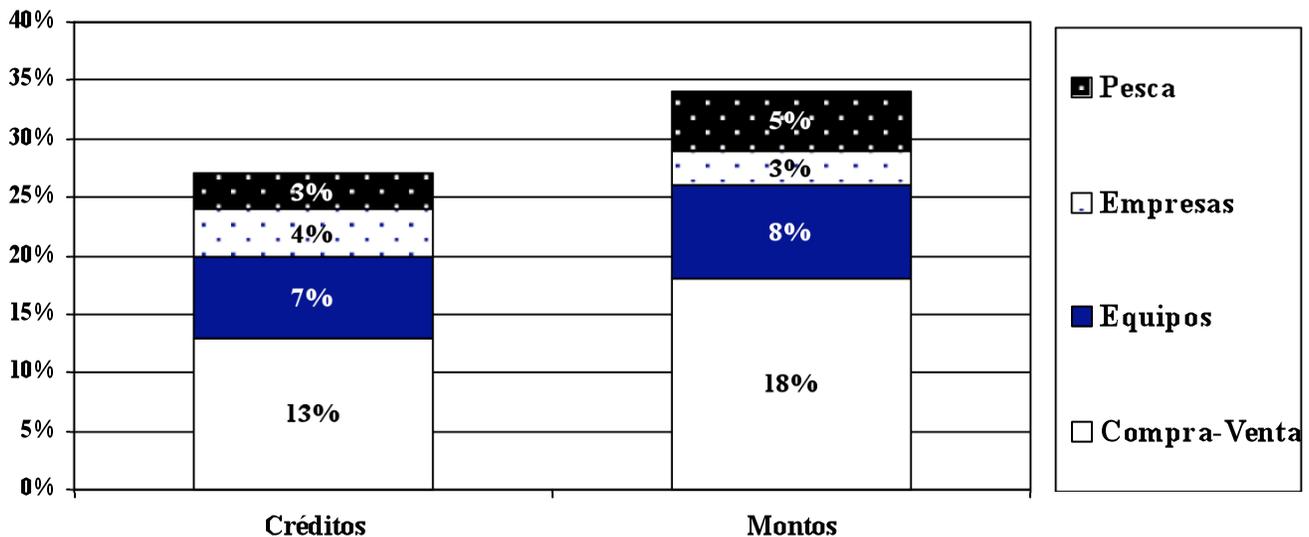


Gráfico No. 11

Porcentaje de Créditos y Montos
según Tipo de Actividad Económica
(Año 2002 – 8 BKs)

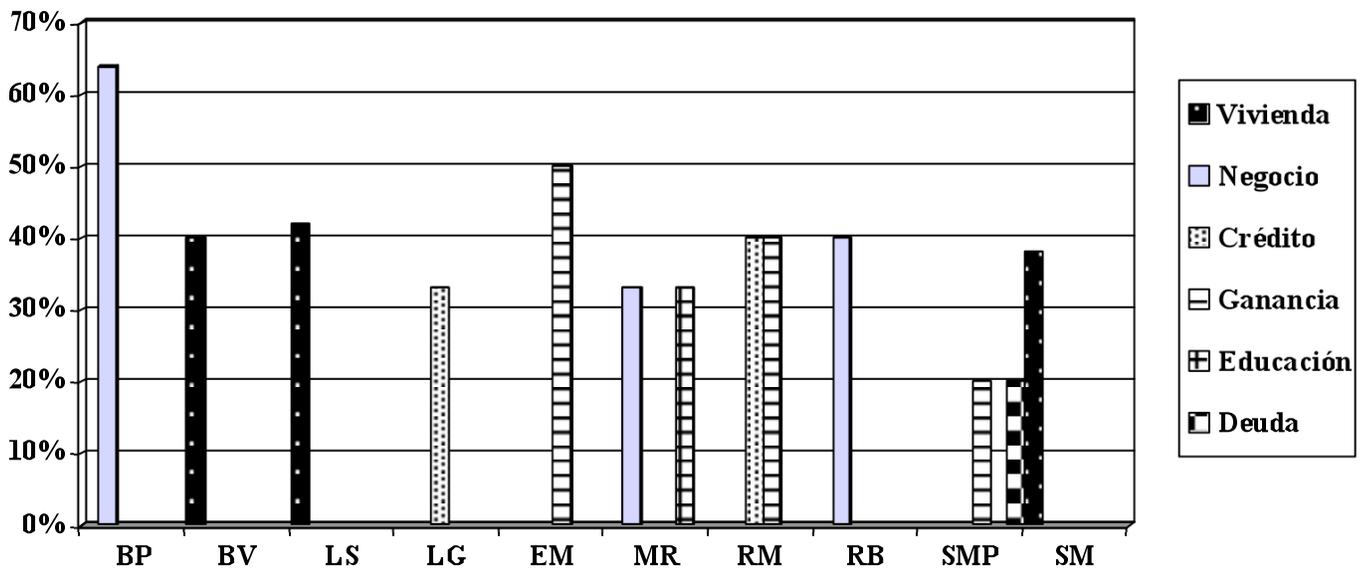


Fuente: Registros de los BKs

- Ingresos y Hogar se constituyen, entonces, en beneficios específicos obtenidos por los socios, acompañados en menor porcentaje por beneficios en las áreas de Educación y Salud. Ello muestra de alguna forma la variedad de aspectos básicos que está impactando el BK como organización financiera.

Al observar tanto los principales beneficios reportados por los socios como los tipos de créditos otorgados (Gráficos No. 12 y No. 13 respectivamente) en cada uno de los BKs, se vuelve a constatar las diferencias entre ellos, lo cual habla una vez más de las especificidades o heterogeneidad de los mismos así como del aporte variado del Modelo BK en la práctica.

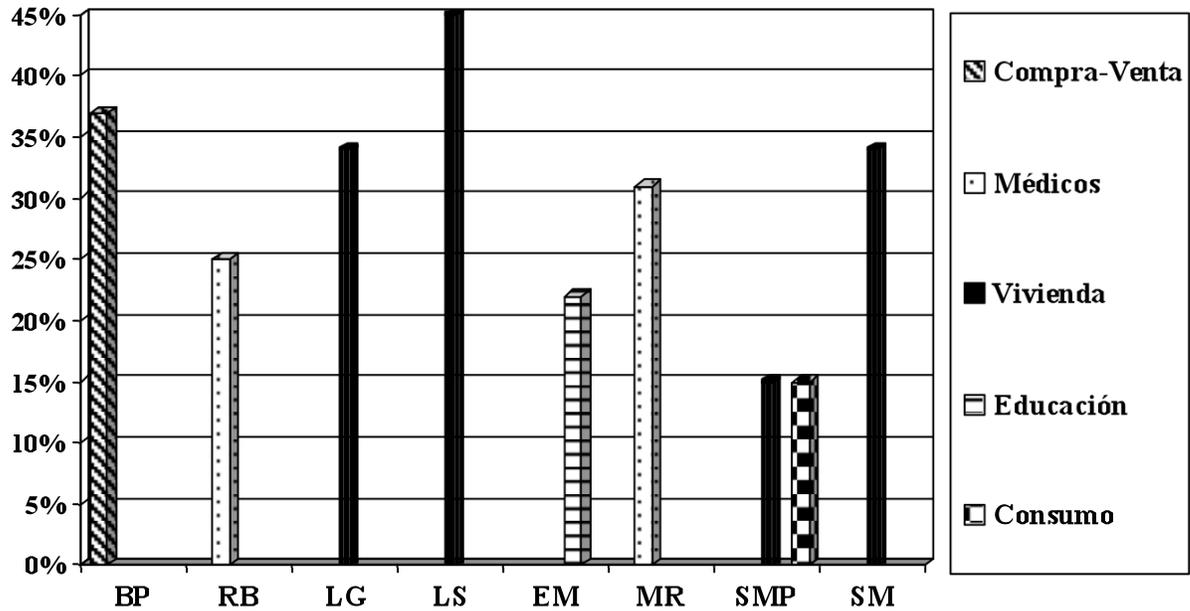
Gráfico No. 12
Porcentaje de Socios según el
Principal Beneficio o Mejora obtenida por BK
(Agosto 2003)



Al preguntar cuánto ha mejorado para el socio y su familia una serie de aspectos gracias a los créditos del BK, los resultados muestran tendencias interesantes (Tabla No. 14 y Gráfico No. 14). Como se puede observar, los aspectos que concentran la mayoría de los socios en los niveles mayores (Mucho y Algo) de mejora son "Ahorros" e "Ingresos" Negocio"; por su parte, los aspectos que concentran a más de la mitad de los socios en el nivel menor (Nada) de mejora son "Deudas", "Salud", "Educación", "Bienes" y "Vivienda".

Gráfico No. 13

Porcentaje de Principal Tipo de Crédito por BK
(Año 2002 – 8 BKs)



Fuente: Registros de los BKs

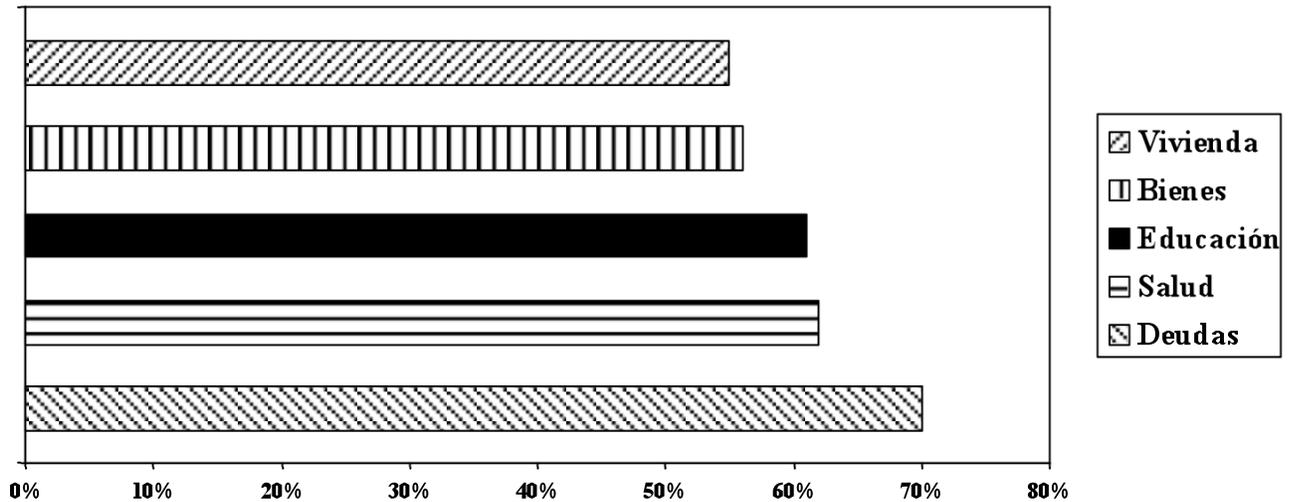
Tabla No. 14

Porcentaje de Socios según el
Nivel de Mejora de Diferentes Aspectos
por los Créditos del BK
(Agosto 2003)

	Mucho	Algo	Poco	Nada	NC	TOTAL
Ahorros	30%	34%	9%	21%	6%	100%
Ingresos Económicos	26%	34%	10%	26%	4%	100%
Negocio Propio / Autoempleo	28%	15%	6%	46%	5%	100%
Construcción / Mejora de Vivienda	25%	11%	4%	55%	5%	100%
Adquisición de Bienes	18%	20%	3%	55%	4%	100%
Nivel Educativo / Estudios	15%	12%	7%	62%	4%	100%
Atención de Salud	15%	14%	2%	63%	6%	100%
Pagar o Cancelar Préstamos / Deudas	10%	7%	9%	71%	3%	100%

Gráfico No. 14

Porcentaje de Socios según la Ausencia ("Nada") de Mejora en Diferentes Aspectos (Agosto 2003)



De acuerdo a estos resultados es posible afirmar que los mayores niveles de mejoras a través de los créditos hacen referencia a la Disposición del Capital, bien sea por el Ahorro (recordando su doble significado de Guardar e Invertir), el Negocio como medio de generación de capital y el Ingreso Familiar en sí mismo como expresión propia del capital. Ello confirma y amplía los resultados reportados anteriormente sobre los beneficios e impactos del BK en cuanto a la situación económica de los socios. Por su parte, los menores niveles de impacto hablan, no de ausencia de mejoras en esos aspectos, sino de que el BK pareciera estar impactando más en unos aspectos que en otros.

Vistos los beneficios e impactos de los créditos es posible destacar lo que ellos pudieran estar expresando:

- Por una parte, el Modelo BK en la práctica pareciera estar impactando mas de lo que se sospechaba o se consideraba teóricamente a nivel de los ingresos económicos de sus socios; de alguna forma, los créditos del BK están siendo un medio importante para la capitalización económica de las familias.

- Por otra parte, los créditos del BK están impactando una variedad de aspectos (desde ingresos, pasando por vivienda, y hasta en la salud y educación) lo cual habla de su amplio alcance cualitativo como instrumento financiero; sin embargo, el BK no da para todo en las mismas proporciones, constatándose que los socios reportan mayores niveles de impacto en unos aspectos que en otros.
- Finalmente, se confirma una vez más la heterogeneidad de los BKs en lo referente a los impactos y beneficios que cada uno de ellos reporta.

Para ahondar en estos aspectos desde una perspectiva más reflexiva y gerencial, le fue preguntado a las Juntas Directivas de los BKs cuáles eran los principales beneficios e impactos que ha generado el BK y para qué ha servido el BK. Como se puede apreciar a través de la Tabla No. 15, existe una coincidencia general de la mitad de los BKs hacia la mejora de la calidad e vida como beneficio e impacto alcanzado. Por su parte, la referencia mayoritaria de los BKs hacia el acceso al crédito y a sus especiales condiciones como un medio importante para lograr impactos y beneficios en aspectos específicos como vivienda, Empleo – Empresa, Salud, etc, sin pasar por alto el impacto del BK como organización en la motivación y promoción de la participación comunitaria. Quizás, una frase de una JD sintetice bastante bien lo que es y ha logrado el BK: “Con el propio dinero de la comunidad se ha logrado mejorar la calidad de vida de las personas”.

Una manera de apreciar la valoración y relevancia que está representando el BK es indagar sobre la no presencia de esta organización en el pasado y en un imaginario futuro, así como el posible uso de otras alternativas financieras existentes que puedan estar haciendo los socios en la actualidad.

Tabla No. 15

Principales Beneficios e Impactos del BK
según las Juntas Directivas
(Agosto 2003)

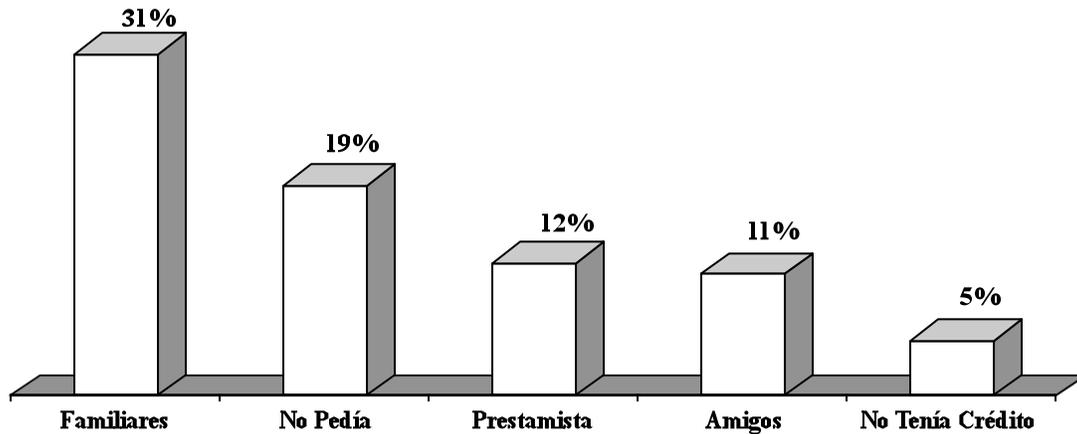
Beneficios e Impactos del BK	Porcentaje de BKs
Mejora de la Calidad de Vida	50%
Crédito Acceso, Fácil, Rápido, Sin Garantías Reales, Sustitución de Prestamistas	70%
Vivienda Mejora y Ampliación, Construcción y Acondicionamiento,	50%
Empleo – Empresa Creación de Empresas, Generación de Empleos, Ampliación de Negocios, Trabajos Productivos, Adquisición de Equipos	40%
Salud Pago de Tratamientos y Gastos Médicos, Atención de Emergencias	30%
Organización-Participación Comunitaria Motivación hacia la Participación, Promoción de Participación y Unión, Tener una Organización Comunitaria	30%
Solución de Problemas Económicos	20%
Otras Estudio y Compra de Útiles, Llevar la Contabilidad, Manejo de Computadora, Ganancias del BK	40%

El Gráfico No. 15 muestra lo que hacían los socios anteriormente a la creación del BK cuando necesitaban dinero prestado. Como se puede observar por los datos allí reflejados, el BK vino a sustituir otras fuentes de financiamiento (familiares, prestamistas y amigos principalmente), más que aparecer como una nueva fuente, al mismo tiempo que estimuló la demanda crediticia hacia personas que no pedían préstamos y, en menor proporción, abrió la oportunidad a personas que no tenían acceso al crédito.

Particularmente en relación con los Prestamistas, el BK ha impactado en las comunidades donde opera como una opción frente a esa fuente de financiamiento al lograr reducir en casi un 60% (12 socios antes del BK a 5 socios después del BK) el uso de dicha fuente.

Gráfico No. 15

Porcentaje de Socios según
Tipos de Fuentes de Financiamiento utilizadas anteriores al BK
(Agosto 2003)



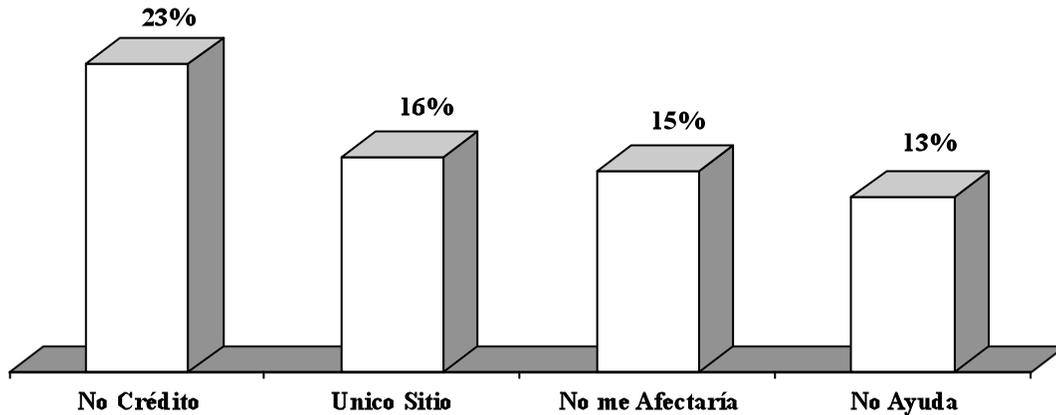
En el presente, el 80% de los socios no han solicitado préstamos o recibido créditos de una persona u organización distinta al BK desde que se es socio⁶ y que un 55% de los socios no tiene ahorros, ni ellos ni su pareja, en alguna institución bancaria u organización crediticia distinta al BK. Ello puede estar expresando o que el BK está satisfaciendo la demanda o que estos socios no pueden acceder al sistema bancario.

Ante la pregunta sobre cómo le afectaría a los socios si no existiera el BK, el Gráfico No. 16 muestra que sólo un 15% afirma que No le Afectaría, lo cual pudiera estar expresando un bajo nivel de relevancia del BK para ese porcentaje de socios ante su eventual desaparición. Por su parte, más del 80% de los socios expresan distintas razones entre las que destacan, en primer lugar, el no poder contar con crédito (23%) y, en segundo lugar y de manera muy relacionada, la referencia del BK como el único sitio donde poder acudir en caso de emergencia y necesidad económica (16%) así como la referencia a la pérdida de ayuda y apoyo que representa su desaparición (13%).

⁶ Del 20% restante, la gran mayoría señaló como razón para haber solicitado un préstamo o crédito a alguna persona o institución distinta al BK, el hecho de que el BK no prestaba el monto de la cantidad solicitada.

Gráfico No. 16

Porcentaje de Socios según
Consecuencias de la Desaparición del BK
(Agosto 2003)



De tales resultados es posible derivar que, en términos de impactos y beneficios, el BK ha venido siendo una organización importante para sus socios por haberse constituido como una oportunidad, y en algunos casos la única, para acceder al crédito; en paralelo, su impacto es percibido como instancia de ayuda – apoyo y como un medio para poder afrontar emergencias y necesidades que se puedan presentar.

Tal derivación tiene estrecha relación con resultados e interpretaciones anteriores donde, por una parte, el acceso al crédito es claramente valorado en sí mismo y, por otra parte, su representación como medio de “salvación” principalmente.

3.2. Impactos sobre la Mujer

La mujer, como sector de la población comúnmente excluido y como actor importante para el Desarrollo, es considerada explícitamente en esta parte del estudio para conocer los impactos del BK en ella y lo que representa su participación en la organización.

Como se recordará, las mujeres representan el 66% del total de socios de los BKs y el 90% de los BKs están integrados mayoritariamente por mujeres, variando entre 5 a 8 mujeres por cada 10 socios.

En términos de instrumentos financieros, el 64% de los CAPs de siete (7) BKs de la muestra están en manos de mujeres (Marzo 2003). Por su parte, el 64% del número y monto de los créditos de nueve (9) BKs de la muestra fueron otorgados a mujeres. Todo ello habla entonces de que las mujeres de los BKs poseen y han hecho uso mayoritariamente de los instrumentos financieros y de que existe una proporción entre el porcentaje de socias y el porcentaje de posesión y uso de los instrumentos financieros por parte de la mujer.

En términos organizativos, de seis (6) BKs de la muestra:

- Cinco (5) poseen el mayor porcentaje de mujeres en la Junta Directiva
- Cuatro (4) tiene como Tesorera a una mujer
- Cinco (5) poseen el mayor porcentaje de mujeres en el Comité de Crédito

Esta clara tendencia de presencia mayoritaria de mujeres en cargos directivos se rompe al observar quién ocupa la presidencia de los BKs, donde, de siete (7) BKs de la muestra, solamente uno (1) es ocupado por una mujer.

En relación directa con los beneficios y mejoras como mujer desde su ingreso al BK (Tabla No. 16), la gran mayoría de ellas reporta beneficios como mujer aunque de muy variada naturaleza, observándose en consecuencia muy pocas respuestas similares. Destaca, sin embargo, una concentración de beneficios o mejoras similares relacionadas con el haber logrado una mayor independencia como mujer (13%). Por lo demás, una tercera parte de las mujeres (33%) no reporta beneficios o mejoras como mujer.

“Yo antes sólo servía para estar en mi casa, ahora sirvo para toda la comunidad”

Socia del BK “Boca de Pozo”.

Tabla No. 16

**Socias del BK según
Beneficios y Mejoras como Mujer
(Agosto 2003)**

Independencia	13%
Negocio – Trabajo	8%
Apoyo Económico al Hogar	6%
Sentirse Util	6%
Relacionarse con Otros	5%
Ningún Beneficio como Mujer	33%
Otras - Varias	25%

Este conjunto de resultados pudiera estar hablando del BK como una organización “integrada por mujeres” (en términos de mayoría de socias, posesión de CAPs, uso de créditos y presencia en cargos de Junta Directiva) pero no tan claramente como una organización “orientada o pensada para lograr resultados para la mujer” desde su propia condición. Este comportamiento de organización “de” mujeres pero no directamente “para” mujeres hace surgir la pregunta de si el BK no estaría desaprovechando un potencial en el desarrollo de la mujer como un actor importante para mejorar la calidad de vida. Visto de otra manera, qué pasaría si el BK prestara una atención mas directa a la condición de la mujer o a segmentos de mujeres y si promoviera productos y servicios financieros específicos para la mujer o para segmentos de mujeres, considerando su situación y problemática propia como mujer ?.

Las preguntas anteriores no invalidan ni ponen en cuestionamiento el evidente impacto y beneficio que ha venido logrando el BK en la mujer, tal como lo muestran los resultados anteriores. El BK se presenta como una oportunidad para la mujer, y como organización, mantiene una presencia congruente de la mujer en la misma. Por lo demás, considerando el mayoritario porcentaje de mujeres, gran parte de los impactos y beneficios reseñados en la sección anterior han estado dirigidos hacia las mujeres. Finalmente, la oportunidad que ha representado el BK para la mujer se expresa en beneficios específicos en su condición de

mujer, entre los que destacan el haber permitido una mayor independencia como mujer, pero igualmente en una amplia variedad de distintos beneficios o mejoras como mujer. Esto último habla una vez más del carácter heterogéneo del BK.

3.3. Nuevos Liderazgos y Estilos de Liderazgo

Dos preguntas intentaban ser respondidas sobre este área de impacto: Incide el BK como organización en la aparición de Nuevos Liderazgos ?; Qué estilo de Liderazgo predomina en el BK ?.

Aunque el 50% de las Junta Directivas (JD) de los BKs entrevistadas reportan el surgimiento de Nuevos Liderazgos (17 personas), da la impresión que la pregunta fue formulada en términos de “cuántas personas tienen un papel de liderazgo en el BK” y no en términos de “cuántas personas han surgido como líderes desde la aparición y participación en el BK”. En el restante 50% de los BKs pareciera que la pregunta fue formulada en términos de “cuántas personas de la Junta Directiva son líderes”, considerando que las respuestas de las Juntas Directivas apuntan a declaraciones tales como haber participado siempre en organizaciones comunitarios, conocerse entre ellos desde antes, ser todos ellos líderes como Junta, lo cual, en cierta forma, no explicita o confirma la aparición de Nuevos Líderes.

Sin dejar de descartar que algunos BKs hayan posibilitado la aparición de Nuevos Líderes, como un probable impacto de los mismos, la proporción de tales Nuevos Líderes no pareciera de una magnitud significativa; más aún, la impresión general es que gran parte de los líderes actuales han sido líderes antes de la creación del BK.

Dos aspectos merecen ser comentados a raíz de las respuestas a las preguntas iniciales, por lo que ellas puedan estar expresando:

- La percepción de algunos Directivos (20% de los BKs) como Trabajadores / Colaboradores Comunitarios más que como Líderes estaría confirmando la percepción del BK como una organización Comunitaria / Social

- Un 20% de los BKs señala que la diferencia en su condición de Líderes o Trabajadores Comunitarios es que ahora son respetados, su relación con personas se ha ampliado más, son más conocidos y saben que están haciendo algo bueno. Ello hace pensar que el BK como organización (su finalidad, estilo, estructura, dinámica, reglamento, etc) estaría favoreciendo que los Directivos se comporten de una manera distinta y se relacionen con la comunidad de una forma diferente.

Muy relacionado con este último punto, la Tabla No. 17 muestra distintas facetas precisamente sobre el Estilo de Liderazgo existente en los BKs, según la opinión de los socios.

Tabla No. 17

Porcentaje de Socios según
Frecuencia de Situaciones sobre Estilos de Liderazgo de la JD
(Agosto 2003)

Situaciones	Siempre	La Mayoría de las Veces	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca	No Sabe	Total
Algunas Personas de la JD deciden y hacen cosas sin consultar a los Socios	1%	2%	5%	7%	75%	10%	100%
La Junta Directiva trabaja como equipo sin personalismos de algunos de sus miembros	79%	8%	5%	2%	0%	6%	100%
La Junta Directiva promueve la participación de los Socios en las Asambleas	86%	9%	2%	3%	0%	0%	100%

Por los resultados de la Tabla anterior es posible afirmar que la gran mayoría de los Socios, respectivamente:

- No perciben comportamientos autocráticos en los miembros de las JD de los BKs.
- Afirman que las JD de los distintos BKs funcionan como equipo sin personalismo.
- Expresan que las JD de los distintos BKs mantienen un tipo de liderazgo participativo en las asambleas.

A manera de síntesis podría decirse que, más que Nuevos Líderes, lo que destaca es la presencia de un Estilo de Liderazgo Democrático, Participativo y de Trabajo en Equipo. Aunque una gran parte de los que ocupan actualmente posiciones directivas de los BKs son líderes tradicionales, hoy en día son respetados y apreciados por la comunidad, lo cual expresa que algo distinto ha venido pasando. Todo ello puede estar hablando que el BK como organización (fines, estructura, dinámica, mecanismos, reglamento, etc) está favoreciendo y garantizando el estilo de liderazgo mencionado. La experiencia de los BKs, entonces, pudiera estar indicando que valdría la pena enfatizar no sólo en Nuevos Líderes para Organizaciones sino también en Nuevas Organizaciones para Estilos de Liderazgos alternativos.

3.4. Desarrollo de la Comunidad y Organizaciones Comunitarias

Este último apartado intenta determinar el Impacto del BK en la Comunidad como conjunto así como el Aporte y Relación del BK hacia las Organizaciones Comunitarias existentes.

Para ello se partió de la pregunta sobre "Qué relación existe entre el BK como Organización Financiera Local y el Desarrollo Social de la comunidad", para identificar cómo los BKs conceptualizan dicha relación. Como apreciación general, un 40% de los BKs mencionan la Mejora de la Calidad de Vida de los Socios como un aspecto de esa relación.

Globalmente, es posible identificar tres grandes tendencias en esa relación: Los que focalizan el Desarrollo Social en los Beneficios hacia los Socios (60%), aquellos (20%) que conceptualizan esa relación en los Aportes y Ayudas hacia la Comunidad (Habitantes y Organizaciones), y un grupo restante de BKs (20%) que señalan ambos aspectos.

Profundizando cómo se concretan esas tendencias y qué contenidos incorporan es posible identificar cinco (5) Orientaciones:

1. Aquellos (30%) que conceptualizan y orientan el Desarrollo Social del BK como prestando **Ayudas** a Personas / Socios (Ayuda a personas con Emergencias Médicas, Ayuda a personas de la comunidad, Ayudas que dan a Socios)
2. BKs (20%) generando distintos **Beneficios** a los Socios (Mejoras de Viviendas, Resolución de Problemas)
3. BKs (20%) apoyando el **Desarrollo Económico** (Nuevos Negocios, Empleo, Capital de Trabajo)
4. BKs (20%) como **Organización Comunitaria** (Motorizando la participación y Reivindicando soluciones a problemas comunitarios)
5. BKs (10%) aportando **Donaciones** a Grupos / Instituciones de la Comunidad

Desde esta tipología caben algunas reflexiones sobre lo Financiero – Social y la relación con el potencial del BK como organización financiera local. De alguna manera, conceptualizar lo social como lo “externo o distinto” de la propia actividad del BK, junto con la percepción del otro como “receptor de ayuda – donación”, pudiera estar incidiendo en una visión limitada del BK y en el no aprovechamiento total del potencial del BK como organización financiera local. Desde otra perspectiva, no es lo externo lo que se constituye en lo social, sino que la propia actividad financiera en sí misma tiene todo un carácter social cuando ella apunta directa y proactivamente al desarrollo de las personas, a través del incremento de oportunidades y capacidades. De igual forma, el otro como “Receptor de Ayuda” contrasta con el otro como “Actor del Desarrollo”; mientras que el primero tiene un carácter más caritativo – paternalista (no por ello más social), el segundo es sujeto activo de dicha oportunidades y capacidades. De ahí que, en cierta manera, el potencial propio del BK podría no estar explotándose en toda su plenitud en aquellas organizaciones de la tipología anterior más orientadas hacia lo externo y hacia la consideración de los otros como receptores de ayuda.

Con la finalidad de conocer si el BK se vincula con la problemática de la comunidad, se preguntó a las Juntas Directivas "Qué actividades y apoyos ha llevado a cabo el BK como respuesta a los problemas y necesidades existentes en la comunidad". La gran mayoría de los BKs (80%) señalan que aportan Donaciones y Colaboraciones Económicas como el tipo de apoyo para dar respuesta a problemas y necesidades de la comunidad; un 40% de los BKs llevan a cabo Actividades Comunitarias, Campañas y Reivindicaciones como respuesta a dichos problemas y necesidades. Por lo demás, un 40% de las Organizaciones Comunitarias (OCs) entrevistadas manifestaron que el BK debería seguir aportando Donaciones y Colaboraciones Económicas, como uno de los tipos de cosas que mayoritariamente está haciendo bien a nivel comunitario. Finalmente, ninguna de las OCs entrevistadas señalaron que el BK debería dejar de hacer cosas a nivel comunitario porque no le corresponda o porque no sea conveniente, lo cual expresa que el BK no es visto como una organización amenazante o invasora de otros ámbitos.

Sin embargo, en el tipo de relación del BK con OCs se constata que el 70% de los BKs no llevan a cabo acciones conjuntas y de apoyo mutuo con OCs. Por su parte, el 60% de las OCs señalan igualmente que no han llevado a cabo dichas acciones y apoyos con el BK de su comunidad. Ello no excluye que ambos tipos de organizaciones se hayan favorecido entre sí; de hecho, un 50% de las OCs entrevistadas señalan que el BK de la comunidad ha favorecido a su organización, y un 50% de las OCs señalaron que ellas han favorecido al BK de la comunidad. Por lo demás, el 60% de las OCs señalan que por lo menos la mitad de los miembros de su Junta Directiva son socios del BK, lo cual no es sólo expresión del alcance del BK sino del tipo de vínculos existentes.

Qué concluir a nivel del Impacto del BK en el Desarrollo Social de la Comunidad y en la relación con Organizaciones de la Comunidad ?

De este conjunto de resultados es posible concluir que, primero, las Juntas Directivas en general perciben que la relación entre el BK, como organización financiera local, y el DS de la comunidad a dos niveles: A nivel de los Beneficios obtenidos por los propios socios y a nivel de los Aportes y Ayudas a los Habitantes y Organizaciones de la Comunidad.

Segundo, que el Impacto del BK en ese DS de la Comunidad pareciera manifestarse, por una parte, a través de la mejora de la calidad de vida de los propios socios y de los beneficios obtenidos por los mismos, y por otra parte, tanto en los aportes y donaciones a OCs (mayormente) como en la involucración directa en problemáticas específicas como una organización reivindicativa más de la comunidad (menormente)

Tercero, el BK se configura como una organización “de” y “hacia” la Comunidad pero no “con” otras Organizaciones de la Comunidad, sin que ello signifique la existencia de conflictos, posturas amenazantes o invasión de áreas de trabajo. De hecho, existe evidencia de que ambas se han favorecido mutuamente en muchos casos.

Finalmente, esta relación entre BK y DS de la comunidad pareciera concretarse en cinco orientaciones distintas (demostrando nuevamente la heterogeneidad de los BKs), las cuales permiten generar una reflexión sobre las maneras de entender la vinculación de lo Financiero – Social, en general, y sobre el potencial del BK como organización financiera local, en particular.

Capítulo III

Eficiencia de los BKs

En este capítulo se analizará cómo ha sido el desempeño de los BKs en términos Financieros, su Funcionamiento Interno, Capacidad de Innovación y de sus principales Problemas y Dificultades.

1. Desempeño Financiero

Dos grandes cuestiones abarca el análisis del Desempeño Financiero del Modelo BK: Por una parte, la cuestión del crecimiento de los BKS en términos de su capitalización, número de socios, créditos otorgados y ganancias, y a qué nivel lo hacen; por otra parte, la cuestión del cumplimiento de dos principios fundamentales del Modelo BK referidos al Equilibrio entre Oferta – Demanda y al Uso de Recursos Financieros Externos. Mientras que la primera cuestión remite al asunto de la capacidad del Modelo BK para crecer, la segunda hace referencia a la constatación entre los fundamentos del Modelo y su comportamiento en la práctica.

1.1. Certificados de Aporte Patrimonial (CAPs)

Siendo los Certificados de Aporte Patrimonial (CAPs) el capital fundamental del BK, proveniente del aporte financiero de los propios socios, interesa conocer y analizar si existe capacidad de crecimiento desde dichos propios aportes como expresión de viabilidad del Modelo y de confianza de los socios hacia la organización financiera local.

Como se puede observar en la Tabla No. 1, los BKs muestran un crecimiento interanual promedio de su capitalización en los diferentes períodos analizados, a niveles del 137%, 50% y 205% en los lapsos 2000-2001, 2001-2002 y 2000-2002 respectivamente. Ello entonces, es una demostración de la capacidad de crecimiento del Modelo desde los recursos propios de sus socios y de la valoración de los mismos hacia el BK como organización financiera local. Sin embargo, como se puede observar en la Tabla mencionada, dicho crecimiento es variable

entre los BKs y en los períodos analizados; algunos BKs crecen mas que otros en términos de su capitalización y los niveles de crecimiento son diferentes en los períodos analizados.

Tabla No. 1

Crecimiento Interanual y por Períodos de CAPs de los BKs

BKs y Meses de Funcionamiento	2000 - 2001	2001 - 2002	2000 - 2002
BP (40)	179%	48%	314%
RB (38)	96%	0%	96%
SM (32)	-	59%	-
LS (28)	-	42%	-
MR (25)	-	23%	-
SMP (25)	-	81%	-
RM (24)	-	87%	-
LG (24)	-	57%	-
BV (15)	-	-	-
EM (11)	-	-	-
Promedio	137%	50%	205%

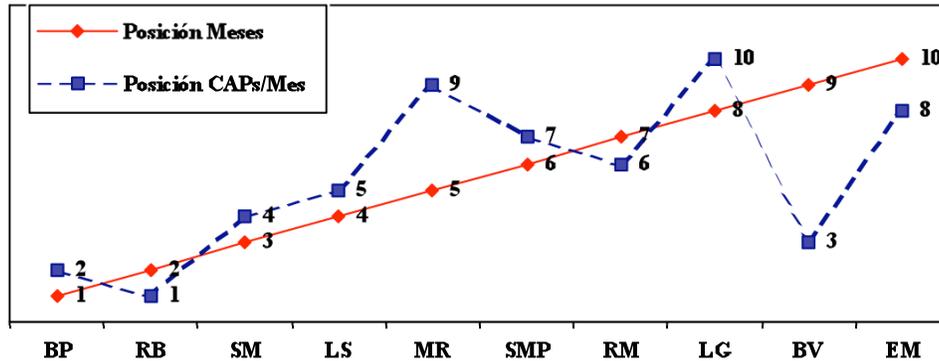
Fuente: Registros de los BKs

Para la mayoría de los BKs existe una relación entre la posición que ocupan según sus meses de funcionamiento y la posición según el promedio mensual de CAPs (número de CAPs entre meses de funcionamiento), tal como se puede observar en el Gráfico No. 1; es decir, los BKs con más meses de funcionamiento son los BKs con mayor número de CAPs mensuales. Ello puede estar mostrando una capacidad interna del BK de crecer que se va exponenciando en función del tiempo. De nuevo, el atractivo del BK como organización financiera local y la confianza de sus socios, junto con los mecanismos financieros internos y normativas, pueden estar explicando esta capacidad.

Sin embargo, las excepciones a esta relación demuestran que existen BKs que pueden crecer en una proporción mayor que su tiempo de funcionamiento (BV) y BKs que no crecen al ritmo de su tiempo de funcionamiento (LG pero sobre todo MR), siendo estos últimos los BKs con mayor porcentaje de familias con bajos ingresos.

Gráfico No. 1

Relación Posición Meses - Posición CAPs/Mes
(Desde Inicio hasta Diciembre 2002)



Fuente: Registros de los BKs

Esa capacidad interna del BK de crecer la cual se va exponenciando en función del tiempo, tiene que ver, fundamentalmente, con el monto del crédito otorgado por los BKs a sus socios, ya que mayores montos de crédito exigen ser respaldados por un mayor número de CAPs. De hecho, cuando se le pregunta a los socios por qué han comprado mas de un CAP, el 73% de los socios señalan el obtener créditos de mayores montos.

Paralelamente, interesaba conocer si los socios reinvertían sus ganancias para comprar más CAPs como expresión de interés y atractivo del BK, observándose que el 56% de los socios encuestados han comprado alguna vez nuevos CAPs con las ganancias obtenidas; si bien no se preguntó por qué el 44% restante no ha comprado CAPs con sus ganancias, la Tabla No. 2 muestra las razones señaladas por los socios que compraron CAPs con sus ganancias

Como se puede observar, el 35% de los socios señalan razones relacionadas con la Inversión (aumentar la inversión, reinvertir el dinero, mejor forma de invertir las ganancias, etc), lo cual expresa de alguna manera una actitud proactiva y una mentalidad orientada hacia el futuro y el largo plazo.

Sin embargo, respuestas relacionadas con “Contar con Dinero para Aprovechar” (19%) y “Riesgo de Gastar el Dinero” (13%) puede estar mostrando mas bien una actitud reactiva y no basada en factores internos de control por parte de dichos socios.

“Mejor compro el certificado en la mañana, así no me bebo los reales en la noche”.

Socio de BK

Tabla No. 2

Socios según Razones para Comprar CAPs
con las Ganancias Obtenidas
(Agosto 2003)

Inversión	35%
Contar con Dinero para Aprovechar	19%
Momento en que Venden	15%
Riesgo de Gastar el Dinero	13%
Obtener Crédito de Mayor Monto	11%
Otras	22%
No Contestó	7%

1.2. Socios

En relación con el crecimiento del número de socios de los BKs, la Tabla No. 3 muestra que todos los BKs crecen, de manera disímil, en cuanto al número de socios, y globalmente, es posible constatar porcentajes de crecimiento de 34%, 20% y 25% para los períodos 2000-2001, 2001-2002 y 2000-2002 respectivamente. Sin embargo, aquellos BKs con mas de 36 meses de funcionamiento (BP–RB) muestran un decrecimiento de socios (-8% y -5% respectivamente) en alguno de los períodos interanuales analizados (2001-2002).

Tabla No. 3

Crecimiento Interanual de Socios de los BKs

BKs y Meses de Funcionamiento	2000 - 2001	2001 - 2002	2000 - 2002
BP (40)	52%	-8%	40%
RB (38)	16%	-5%	10%
SM (32)	-	15%	-
LS (28)	-	16%	-
MR (25)	-	77%	-
SMP (25)	-	27%	-
RM (24)	-	10%	-
LG (24)	-	27%	-
BV (15)	-	-	-
EM (11)	-	-	-
Promedio	34%	20%	25%

Fuente: Registros de los BKs

Al comparar estos porcentajes de crecimiento de socios con los de crecimientos de CAPs podría afirmarse que el Modelo BK tiende a crecer mas hacia adentro que hacia fuera y que de alguna manera pareciera existir un número máximo aconsejable de socios para que el BK funcione de manera apropiada y adecuada. Ello habla posiblemente de la necesidad de contar con dos o mas BKs por comunidad cuando el número de socios sobrepase cierta cantidad, tal como sucedió con los dos primeros BKs (BP y RB), a fin de lograr una mayor cobertura de familias de una comunidad

Con el fin de entender un poco mas el asunto del crecimiento de socios de los BKs, les fue preguntado a personas No Socias las razones para no ser miembros del BK. La Tabla No. 4 muestra diversas razones entre las que destacan, en primer lugar, la razón de "No Interés" por el BK (25%), seguido por "No contar con Dinero" cuando venden CAPs (18%), "No Tiempo disponible" para participar en las Asambleas mensuales (15%) y "No Venta de CAPs" por parte del BK (10%). Particularmente, un 50% de Ex – Socios se retiraron del BK respectivo por no disponer de tiempo para asistir a las Asambleas. Como se puede observar entonces, las principales razones de los No Socios tienen que ver más con aspectos relacionados con ellos mismos (Interés, Dinero y Tiempo) que con aspectos relacionados con el BK en sí mismo (Venta de CAPs).

Tabla No. 4

**No Socios según
Razones para no ser Socios del BK
(Agosto 2003)**

No Interés	23%
No contar con Dinero	16%
No Tiempo disponible	14%
No Venden CAPs	9%
No tiene información sobre el BK	7%
No Necesita Crédito	7%
No le gustan los Bancos	5%
Otras	19%

1.3. Créditos

En cuanto al crecimiento de los créditos, las Tablas No. 5 y 6 muestran en términos absolutos y relativos la evolución del número y montos de los créditos otorgados en diferentes períodos. Considerados globalmente, los BKs muestran un crecimiento promedio del número de créditos en el orden de 62%, 19% y 120% para los períodos 2000-2001, 2001-2002 y 2000-2002; por su parte, el crecimiento promedio del monto de créditos es del orden de 127%, 52% y 248% en los mismos períodos mencionados. Para BKs con dos períodos anuales (2000-2002) se observa un crecimiento superior al 100% y 200% en cuanto al número y monto de los créditos respectivamente. Al igual que las tendencias señaladas anteriormente, entonces, los BKs crecen en relación a los créditos, siendo menor el crecimiento durante el período 2001-2002.

En términos particulares, el crecimiento en cada uno de los BKs es disímil, observándose incluso un decrecimiento de algunos BKs (SMP – RM) en cuanto al número de créditos. De igual forma, los BKs tienden a crecer más en cuanto al monto de los créditos que en el número de créditos, lo cual habla más de una tendencia de los BKs hacia mayores montos por socio que de una mayor cantidad de créditos por socio.

Tabla No. 5

Número de Créditos otorgados y Crecimiento Interanual
de los BKs en diferentes Períodos

BKs (Meses de Funcionamiento)	2000 No. de Créditos	2001 No. de Créditos % Crecimiento	2002 No. de Créditos % Crecimiento	2000 – 2002 No. de Créditos % Crecimiento
BP (40)	110	195 77%	256 31%	561 133%
RB (38)	166	245 48%	345 41%	756 108%
SM (32)	80	112	117 4%	309
LS (28)	19	85	218 18%	422
MR (25)	-	47	77 64%	124
SMP (25)	4	91	77 -15%	172
RM (24)	-	59	53 -10%	112
LG (24)	-	54	64 19%	118
BV (15)	-	43	199	242
EM (11)	-	-	66	66
Total	379	931	1.472	2.882
% Promedio	-	63%	19%	121%

Fuente: Registros de los BKs

Tabla No. 6

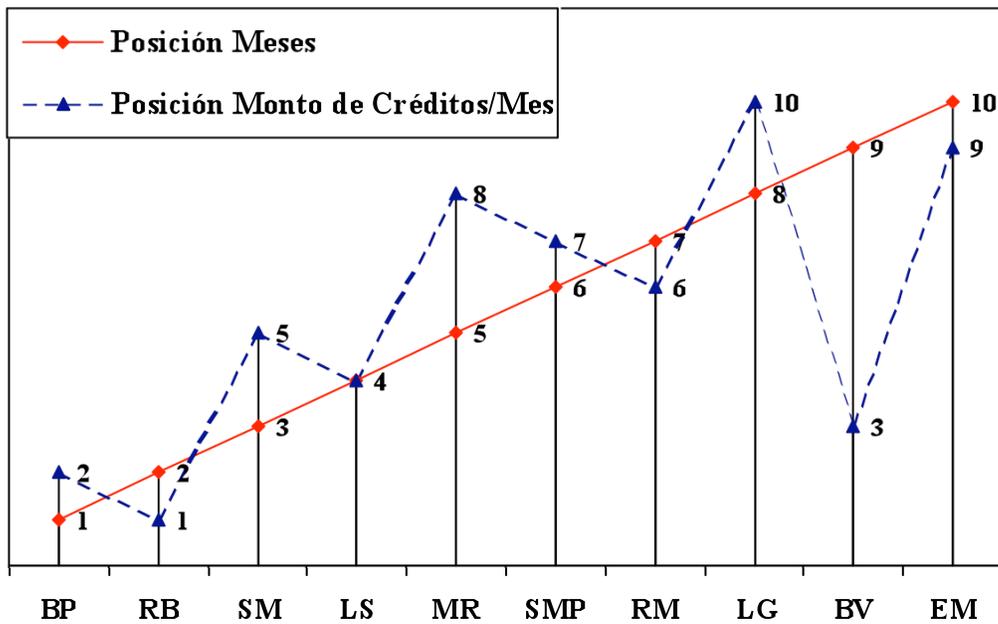
Monto de Créditos (Bs.) otorgados y Crecimiento Interanual
de los BKs en diferentes Períodos

BKs (Meses de Funcionamiento)	2000 Bs.	2001 Bs. % Crecimiento	2002 Bs. % Crecimiento	2000 – 2002 Bs. % Crecimiento
BP (40)	22.920.000	55.910.000 144%	90.550.000 62%	169.380.000 295%
RB (38)	45.135.000	95.260.000 111%	135.720.000 42%	276.115.000 201%
SM (32)	9.710.000	23.915.000	31.061.000 30%	64.686.000
LS (28)	1.300.000	28.831.000	33.150.000 15%	63.281.000
MR (25)	-	5.300.000	10.700.000 102%	16.000.000
SMP (25)	200.000	8.400.000	12.375.000 47%	20.975.000
RM (24)	-	10.900.000	18.480.000 70%	29.380.000
LG (24)	-	5.500.000	8.000.000 45%	13.500.000
BV (15)	-	4.450.000	44.470.000	48.920.000
EM (11)	-	-	7.400.000	7.400.000
Total (Bs)	79.265.000	238.466.000	391.906.000	709.637.000
Promedio	-	128%	52%	248%

Al igual que ocurre con los CAPs, existe una relación posicional u ordinal entre los meses de funcionamiento del BK respectivo y el monto de créditos otorgados (Gráfico No. 2), lo cual es expresión del crecimiento progresivo del BK en el tiempo en función del crecimiento mismo de los CAPs.

Gráfico No. 2

Relación Posición Meses - Posición Monto de Créditos Otorgados/Mes
(Desde Inicio hasta Diciembre 2002)

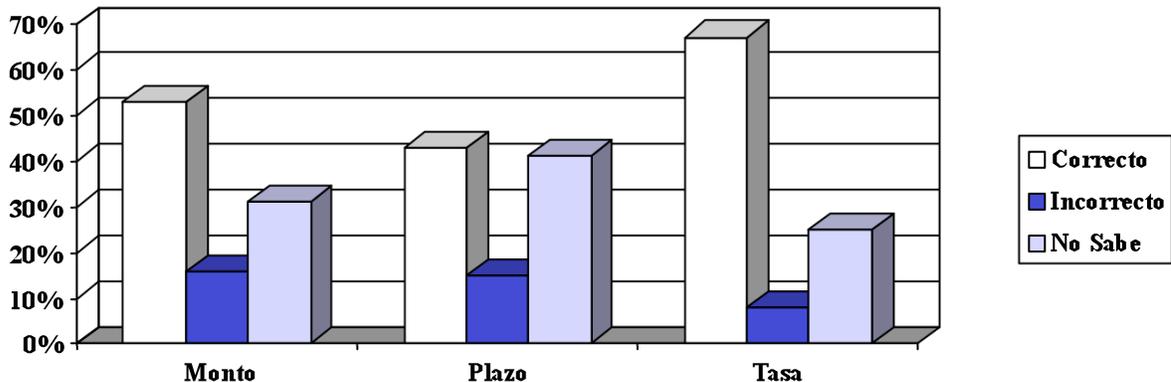


Relacionado con el asunto de los créditos, interesaba conocer qué nivel de conocimiento tienen los socios sobre el monto y plazo máximos de los créditos y sobre el porcentaje de interés mensual de los créditos; el Gráfico No. 3 muestra el porcentaje de socios que conocen o no dichos aspectos. Tal como se puede observar, los socios conocen con mayor exactitud la tasa de interés que cobra el BK respectivo, donde más del 60% de los mismos contesta correctamente dicha pregunta. Menor conocimiento por parte de los socios representa el plazo de tiempo estipulado para cancelar el crédito otorgado, donde la mayoría de los socios tiene una información incorrecta de dicho plazo o manifiesta no saber cuál es el plazo. Por su parte, el conocimiento sobre el monto máximo de los créditos otorgados se

reparte proporcionalmente entre los que contestan correctamente a la pregunta y los que dieron una respuesta incorrecta y no saben.

Gráfico No. 3

Conocimiento sobre Monto, Plazo y Tasa de Interés
de los Créditos
(Agosto 2003)



Qué pueden estar expresando estos resultados y qué dicen ellos sobre el Modelo del BK y de sus socios ?. La tasa de interés ha sido la que menos ha variado en el tiempo y un dato importante para hacer cálculos y tomar la decisión sobre si vale la pena endeudarse o no y qué costos financieros supone dicho endeudamiento. Monto máximo otorgado y Plazos para cancelar han sido variables en el tiempo y dependientes de varios factores asociados al perfil del socio (número, de CAPs, historial de pago, garantías, etc). Ello, sin embargo, pudiera estar mostrando una falta de información del BK hacia sus socios y/o un perfil de socio que no domina totalmente la información financiera-bancaria sobre su organización.

Tal conocimiento parcial, es demostrable igualmente al preguntar a los socios sobre las razones por las cuáles se cobran intereses por los préstamos otorgados, donde la mayoría de los socios asocian correctamente a las ganancias (51%) y al poder cubrir los gastos y mantener el BK (34%), no habiendo ninguna referencia que haga alusión a mantener el valor del dinero.

Por su parte, los BKs parecieran estar respondiendo satisfactoriamente a las expectativas de los socios en cuanto a los montos, plazos y tasa de interés de los créditos. De hecho, más del 70% de los socios no ha requerido montos o plazos mayores a los otorgados.

De igual forma, aunque el 61% de los socios que conocen el monto máximo de los créditos desearía que el BK aumentara dicho monto, el 60% y 82% de los socios desearía que se mantuviera tanto el plazo como la tasa de interés de los créditos respectivamente.

Particularmente, este mayor consenso en mantener la tasa de interés (a pesar de ser parecida a la de la banca comercial, mayor que la tasa de programas financieros gubernamentales, aunque menor a la de los prestamistas) hace principalmente referencia a las consecuencias negativas de aumentarla: Será difícil pagar (26%) y se pagaría más (10%). No deja de llamar la atención el dato de que el 24% de los socios no contesta a la pregunta de por qué mantener dicha tasa, lo cual podría estar comprobando una vez más el poco dominio del tema financiero-bancario por parte de algunos socios.

Finalmente, los BKs parecen estar desempeñándose eficientemente en cuanto al tiempo de entrega de los créditos solicitados si se considera que el 79% de los socios reportan un tiempo menor a ocho (8) días entre el momento de la solicitud del crédito y la entrega del mismo.

1.4. Ganancias

En cuanto al comportamiento de las Ganancias o Rendimiento Anual de los CAPs (Tabla No. 7) se observan dos grandes situaciones:

- Todos los BKs tienen un Rendimiento Anual por CAP superior al 50% en cada uno de los años analizados; ello significa que en un plazo menor a los 2 años los Socios recuperan su inversión.
- Globalmente, para cada uno de los años analizados el Rendimiento Anual Promedio es superior al 75%.
- Para todos los períodos analizados (2000-2002 y 2001-2002) el Rendimiento Promedio es superior al 70%

Ambas situaciones hablan de que el Modelo BK es capaz de generar ganancias significativas para sus socios en todos los años analizados aunque el rendimiento promedio

de dichas ganancias disminuye en los períodos analizados y en la mayoría de los BKs en esos períodos.

Tabla No. 7

Rendimiento de los Certificados de Aporte Patrimonial

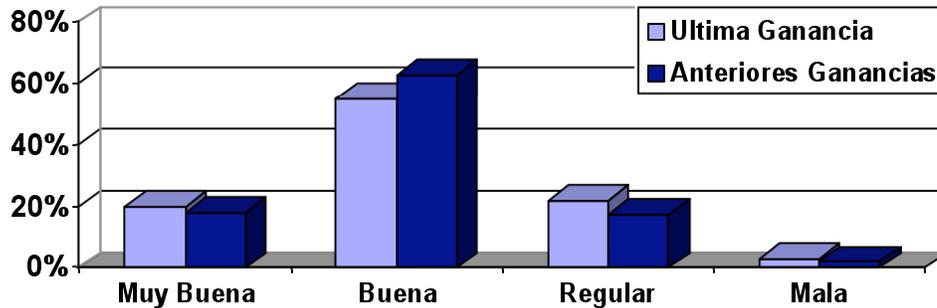
Rendimiento del CAP (Porcentaje en base al valor del CAP)				Rendimiento Promedio	Rendimiento Promedio
BKs (Meses)	2000	2001	2002	2000-2002	2001-2002
BP (40)	105%	63%	70%	79%	67%
RB (38)	86%	66%	55%	69%	61%
SM (32)		88%	98%		93%
LS (28)		107%	83%		95%
MR (25)		88%	76%		82%
SMP (25)		78%	50%		64%
RM (24)		64%	68%		66%
LG (24)		94%	87%		91%
BV (15)			109%		
EM (11)					
Promedio	97%	81%	77%	74%	77%

Fuente: Registros de los BKs

Por su parte, al preguntar a los socios su opinión sobre la última y las anteriores ganancias repartidas por el BK (Gráfico No. 4) se puede constatar altos niveles de satisfacción (Muy Buena y Buena) en el 75% (20% + 55%) y 81% (18% + 63%) de los socios respectivamente.

Gráfico No. 4

Opinión sobre las Últimas y Anteriores Ganancias
(Agosto 2003)



1.5. Morosidad

Si bien el tema de la morosidad no es un asunto de referencia importante para el Modelo BK, por las razones mencionadas anteriormente, es conveniente mostrar el desempeño del BK en este aspecto, y de alguna manera precisar qué expresa ello. En función de tal propósito se analizó una muestra de 96 socios de los 10 BKs, solicitando información del primer y último crédito otorgado a cada socio entre los años 2000-2003, constatando cuál era el saldo deudor para la fecha de vencimiento de los 160 créditos otorgados.

Como se puede observar en la Tabla No. 8, para los 160 créditos otorgados se constata una morosidad del 11% para la fecha de vencimiento.

Tabla No. 8

Morosidad de Muestra de Créditos
(2000 – 2003)

BKs	Período	No. de Créditos	No. de Socios	Monto de Créditos (Bs.)	Saldo Deudor (Bs.)	Porcentaje de Morosidad
Todos (10)	Enero 2000 Agosto 2003	160	96	30.060.000	3.917.537	11%

Otros dos aspectos significativos, es la evolución de la morosidad en diferentes años y la tasa de morosidad en cada uno de los 10 BKs. Como se puede observar en el Gráfico No. 5, la evolución de la tasa de morosidad muestra un aumento desde 2% para créditos

otorgados en el año 2000 hasta 14% para créditos otorgados en el 2003. Por su parte, el Gráfico No. 6 muestra que el 50% de los BKs poseen una tasa de morosidad inferior a la media reportada (11%), observándose BKs cuya tasa de morosidad es superior al 35% (SMP – LG), notándose que la tasa mayor alcanza el 42%.

Gráfico No. 5

Morosidad Anual de Muestra de Créditos

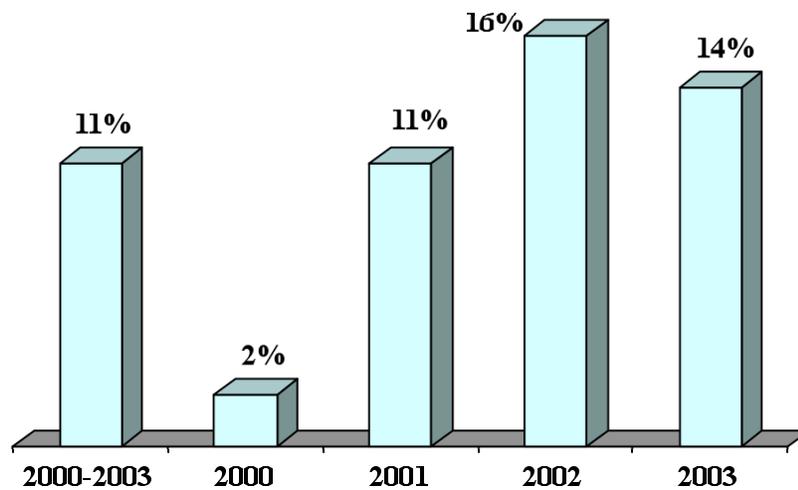
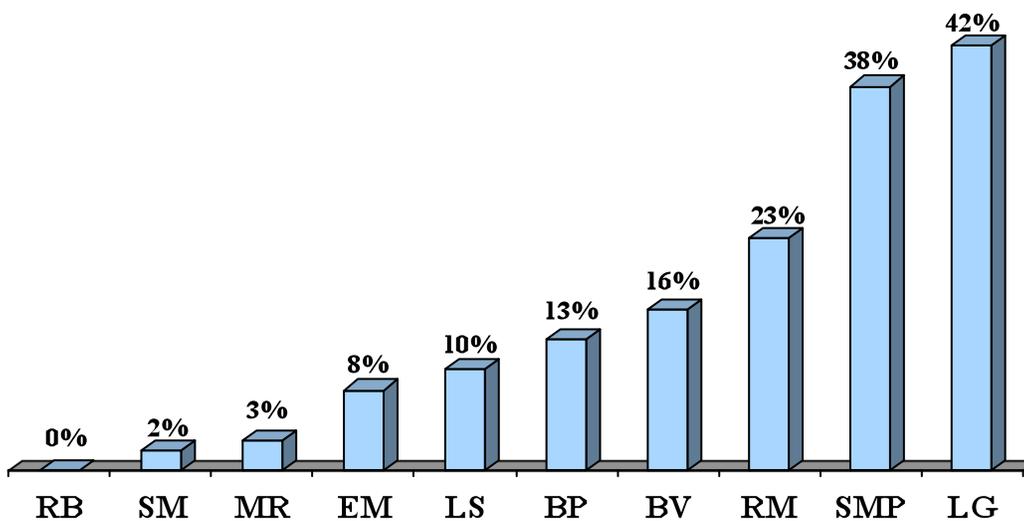


Gráfico No. 6

Morosidad de Muestra de Créditos por BKs



Qué pueden estar expresando estos resultados ?. Tomados los BKs globalmente, el 11% de morosidad no es expresión de un desempeño superior, comparado con otras experiencias microfinancieras o de la propia banca comercial, sin embargo puede considerarse un valor aceptable y manejable a nivel financiero. En segundo lugar, el incremento de la morosidad en el tiempo pudiera ser consecuencia de la propia situación socio económica del país (aumento del desempleo, disminución del crecimiento económico, etc). Por último, la heterogeneidad en la tasa de morosidad entre los BKs pudiera estar hablando de una aplicación no uniforme de los criterios, mecanismos y normativas estipuladas en el Modelo BK.

De cualquier forma, las muy bajas tasas de morosidad (inferior a 3%) en algunos BKs (RB – SM – MR) señala un potencial real del Modelo BK para controlar la morosidad, y la existencia de mecanismos en ese Modelo para que así sea, a pesar de que en dicho Modelo se privilegie lo irrecuperable sobre lo moroso. En función de dicho privilegio, FUNDEFIR llevó a cabo una auditoría a los distintos BKs la cual muestra la inexistencia de créditos irrecuperables en los BKs de la muestra; sin embargo, no se cuenta con una definición de tales créditos irrecuperables que permita establecer a partir de qué lapso de tiempo un crédito no cancelado es declarado en tal condición, lo cual entonces no habla a favor del desempeño del BK en cuanto a la morosidad.

En cuanto a la existencia de dichos mecanismos para controlar la morosidad, las Tablas No. 9 y 10 muestran las razones mencionadas por los Socios para cancelar el crédito a tiempo y lo peor que ellos perciben que pueda pasar si no cancelan a tiempo.

Como se puede observar, el no pagar intereses de mora y el poder acceder a nuevos créditos son las principales razones señaladas por los encuestados del por qué piensan que los socios (65% y 41% respectivamente) y ellos (54% y 39% respectivamente) pagan a tiempo.

Tabla No. 9

Razones para Cancelar el Crédito a Tiempo
(Agosto 2003)

Razones	Por qué los Socios Pagan a Tiempo ?	Por qué Ud. Paga a Tiempo ?
No pagar Intereses de Mora	65%	54%
Acceder a Nuevos Créditos	41%	39%
Deber / Responsabilidad	12%	18%

Tabla No. 10

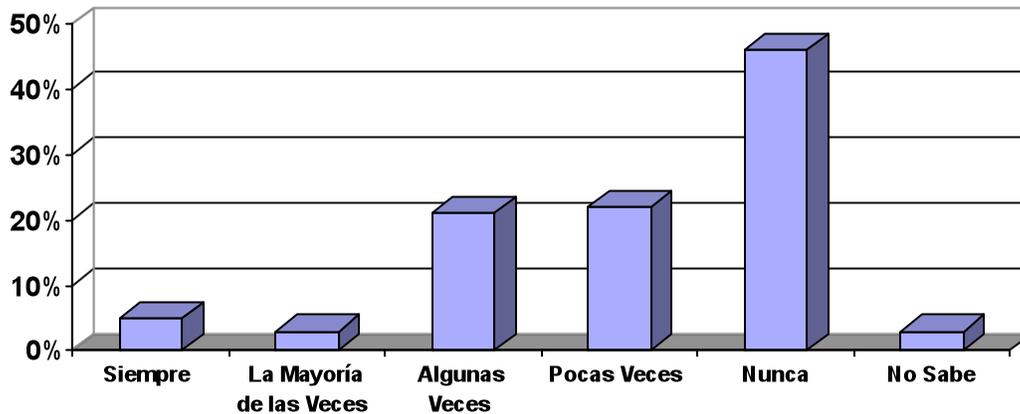
Lo Peor que puede suceder por
no Cancelar el Crédito a Tiempo
(Agosto 2003)

Me daría mucha pena frente a los socios y a otra gente	No me otorgarían mas créditos	Me podrían sacar del BK	Perdería mis CAPs	Pagaría intereses de Mora	Los socios me presionarían para que pagara
53%	37%	35%	35%	31%	7%

En paralelo, se observan variadas consecuencias de peso (5) que por lo menos una tercera parte de los socios señalan si no pagaran a tiempo, destacándose la pena ante los socios y otras personas (53%). Claramente, la presión directa de los socios para pagar (7%) no es un mecanismo que los socios sientan como consecuencia de relevancia para retrasarse o no pasar; ello puede estar hablando de que la imagen de “los otros” es una consecuencia importante aunque estos “otros” no insistan ni presionen directamente, como de hecho no lo hacen (Gráfico No. 7)

Gráfico No. 7

“Si algún beneficiario de crédito se retrasa mucho en pagar, los socios del BK insisten y presionan para que pague”
(Agosto 2003)



1.6. Conclusiones sobre Desempeño Financiero

Del conjunto de resultados analizados es posible constatar un crecimiento interanual promedio de los BKs de la muestra en las variables estudiadas (CAPs, Socios, No. y Monto de Créditos, Ganancias) lo cual es expresión de un eficiente desempeño. Al comparar el crecimiento por períodos (2000-2001 y 2001-2002) de los dos BKs de mayor edad, si bien se sigue observando crecimiento, éste es menor.

A nivel específico, el crecimiento detectado es disimil entre los distintos BKs estudiados, en la distintas variables, lo cual habla de unos BKs mas eficientes que otros; sin embargo, fue posible constatar una relación directa entre el tiempo de funcionamiento y, ambos, el número de CAPs mensuales y el monto de créditos mensuales para la mayoría de los BKs.

Solamente se identificaron signos de no crecimiento interanual de CAPs en un solo BK y de decrecimiento interanual tanto en el número de socios en dos BKs (los de mayor edad en el período 2001-2002) como en el número de créditos en otros dos BKs.

Varios indicadores en las distintas variables estudiadas reflejan el interés, credibilidad y satisfacción de los socios hacia el BK: Crecimiento de CAPs, inversión de ganancias en la compra de CAPs, acuerdo con los montos y plazos de créditos y de la tasa de interés establecidos, cumplimiento de expectativas en el monto de las ganancias obtenidas, etc; el tiempo reducido entre el momento de solicitud del crédito y la entrega efectiva del mismo es otro aspecto que habla a favor de la eficiencia del Modelo.

Por su parte, los altos porcentajes de rendimiento de los CAPs observados – significativamente mayores que la tasa de interés pasiva de la banca comercial- y el hecho de ser la variable de mayor crecimiento confirman el perfil del Modelo con una orientación hacia la inversión y a la obtención de ganancias, proporcionales a la cantidad de CAPs que posea cada socio.

Comparando el crecimiento promedio de ocho (8) BKs para el año 2002, los mayores porcentajes de crecimiento se observan en las variables Ganancias (77%), Monto de Créditos (52%) y CAPs (51%), mientras que las que mostraron menor crecimiento fueron Número de Créditos y Socios (19% y 20% respectivamente); tal menor crecimiento en ambas variables pudiera estar incidiendo en el alcance a personas beneficiadas por el BK, ya que en términos comparativos con las otras variables pudiera estar reflejando una menor incidencia en el número de personas recibiendo créditos y en la incorporación de nuevos socios.

En cuanto a la morosidad, ésta muestra un porcentaje promedio (11%), que si bien no es comparativamente de las mejores prácticas, puede considerarse sin embargo en la escala de lo manejable; más crítico pudiera considerarse el aumento de la morosidad a lo largo de distintos años y los altos porcentajes de morosidad detectados en tres BKs (23%, 38% y 42%). Sin embargo, y a favor del argumento de FUNDEFIR sobre la relatividad de la morosidad, es prácticamente insignificante el porcentaje de montos y cantidad de créditos irrecuperables o incobrables.

Si bien los socios mencionan razones de peso para cancelar el crédito a tiempo, relacionados con los mecanismos establecidos por el BK para castigar a los morosos

(Intereses de Mora y No otorgamiento de Nuevos Créditos), la presión de los propios socios hacia los morosos pareciera no estarse llevando a cabo, a pesar que, incluso, la pena es una de las peores cosas que los socios sienten que les puede pasar por no pagar a tiempo. En tal sentido, pudiera estarse desaprovechando un potencial derivado de las características específicas del BK.

Finalmente, dos asuntos pendientes emergen del desempeño financiero del BK. Por una parte, el asunto relacionado con la morosidad; desde la concepción de morosidad del Modelo se podría estar perdiendo de vista que la morosidad no es sólo un asunto de potenciales créditos incobrables o irrecuperables –no definidos, por lo demás- sino también del seguimiento necesario de la dinámica financiera y de posible pérdida de oportunidades para los socios que solicitan nuevos créditos. Por otra parte, el equilibrio entre el número máximo de socios de un BK para su funcionamiento adecuado y el alcance del BK para incorporar al mayor número posible de personas de una comunidad con el fin de que éstas amplíen sus opciones y se beneficien del mismo; cómo lograr que el logro de uno no afecte al otro es una cuestión para profundizar y plantear alternativas.

2. Equilibrio entre Oferta – Demanda.

El asunto del Equilibrio entre la Oferta y Demanda es un elemento central del Modelo BK. Dicho Modelo contempla mecanismos para garantizar el equilibrio entre dichas variables, concibiendo un crecimiento progresivo y paralelo de las mismas.

Siendo tan central el asunto, interesaba constatar qué tipo de mecanismos han estado utilizando los BKs para lograr este equilibrio, tanto ante la restricción de la oferta de capital para responder a la demanda de créditos como ante el exceso de la oferta de capital para estimular la demanda de crédito ⁷.

⁷ Bien vale la pena advertir, antes de presentar y analizar la respuesta de los BKs para lograr dicho equilibrio, que no se puede hablar, de entrada y en abstracto, de respuestas únicas ni mejores unas que otras, ya que el carácter adecuado y pertinente de dichas respuestas para lograr el equilibrio deseado depende de la situación y dinámica por la que esté pasando un BK en particular. En consecuencia, es necesario conocer los factores o causas que están influyendo en un momento dado sobre la carencia o exceso de capital para poder evaluar el carácter de las respuestas.

En cuanto a la carencia de la oferta de capital para responder a la demanda crediticia, es posible identificar factores o causas relacionadas con la demora en el retorno del crédito prestado (no se cancela a tiempo, no se cancelan las cantidades previstas, etc), con el incremento de la demanda de los socios (montos mayores, mayor frecuencia de solicitud, mayor número de socios solicitando), etc.

Ante la pregunta a las Juntas Directivas de los BKs, "Qué ha hecho el BK para mantener el equilibrio cuando le falta dinero", la Tabla No. 11 muestra los diferentes mecanismos utilizados por los mismos.

Tabla No. 11

**Mecanismos para mantener el Equilibrio
ante la Insuficiencia de Capital para otorgar Créditos
(Agosto 2003)**

Mecanismos	BP	RB	LG	LS	EM	MR	BV	SMP	RM	SM	Total
Administrar el Capital Disponible											
- Demorar entrega de Créditos						X					30%
- Atender Créditos de Emergencia		X									
- Disminuir Límite de Monto de Créditos										X	
Incrementar el Capital											
- Vender CAPs			X	X	X		X				60%
- Crédito Externo	X									X	
- Sistema de Ahorro	X										
Recuperar el Capital											
- Esperar por Pago de Crédito								X			20%
- Operativo de Cobranza							X				

Si bien no se preguntó acerca de las causas de la falta de capital, es posible constatar tres tipos de mecanismos utilizados por los BKs:

- Administrar el Capital Disponible, o dicho popularmente "Arroparse hasta donde alcanza la cobija", mediante la demora en la entrega de créditos, atendiendo solamente los créditos de emergencia o reduciendo el monto de los créditos. Todas estas prácticas suponen, de alguna manera, convivir con las posibles causas de la carencia de capital para otorgar créditos e ir bandeando la situación.

- Incrementar el Capital mediante la venta de CAPs, solicitando crédito externo o implementando un sistema complementario de ahorro para contar con mas capital. Tales prácticas suponen respuestas mas orientadas a la demanda.
- Recuperar el Capital, mediante la devolución del crédito otorgado bien sea porque los socios cancelen espontáneamente o porque se lleven a cabo operativos de cobranza. De alguna forma, este tipo de respuesta tiende a estar orientado a situaciones de morosidad.

Desde la mencionada tabla es posible constatar que la mayoría de los BKs (60%) tienden a utilizar el mecanismo de incrementar el capital, principalmente a través de la práctica de vender CAPs. De igual forma, un 20% de los BKs (BV–SM) combinan dos mecanismos. Este conjunto de situaciones pudiera estar expresando una actitud proactiva por parte de los BKs y más orientada hacia la demanda, tratando de dar respuesta mediante la búsqueda de recursos en la propia comunidad mas que externamente.

Por su parte, ante la pregunta a las Juntas Directivas de los BKs, “Qué ha hecho el BK para mantener el equilibrio cuando le sobra dinero”, la Tabla No. 12 muestra los diferentes mecanismos utilizados por los mismos.

Al igual que la pregunta anterior, no se indagó acerca de las causas del exceso de capital o la disminución de la demanda; sin embargo, se constata una variedad de mecanismos utilizados por los BKs:

- Estimular la Demanda de Crédito, bien sea incentivándolo (programa especial, aumento de monto o plazo, etc) u obligando su solicitud
- Controlar la Oferta de CAPs, restringiendo la entrada de socios o no vendiendo CAPs así como retirando socios que no solicitan crédito
- Garantizar la Seguridad del Capital, lo cual es una forma de espera ante la eventual reactivación de la demanda, buscando principalmente proteger el dinero ante posibles robos o pérdidas.
- No Hacer Nada, donde al igual que el anterior es una espera ante la futura demanda.

Tabla No. 12

**Mecanismos para mantener el Equilibrio
ante el Exceso de Capital para otorgar Créditos
(Agosto 2003)**

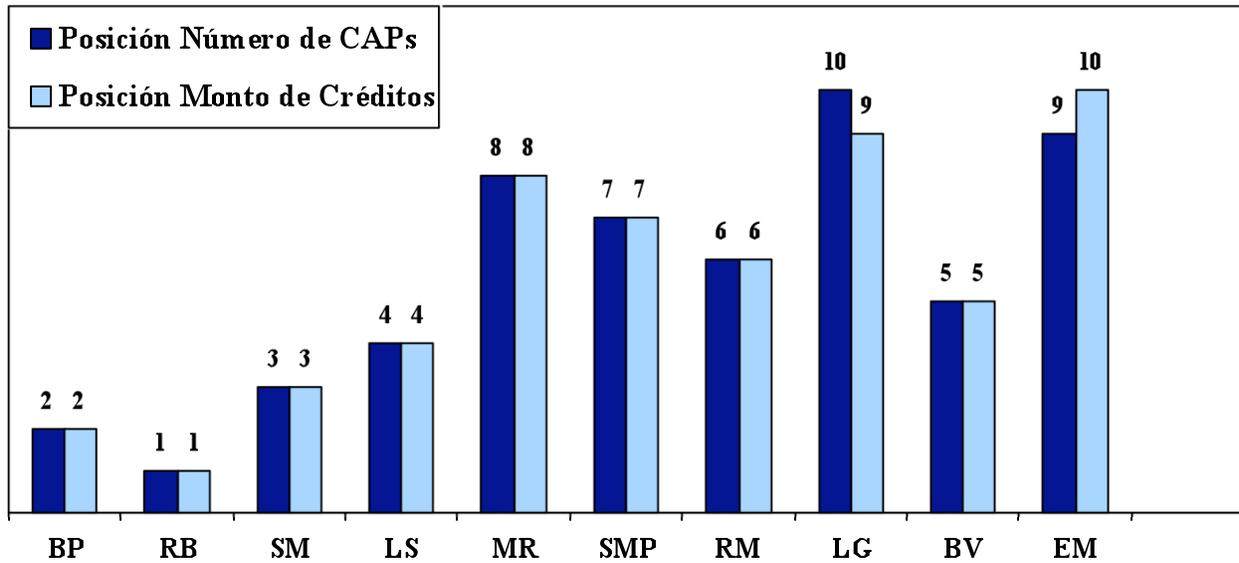
Mecanismos	BP	RB	LG	LS	EM	MR	BV	SMP	RM	SM	Total
Estimular Demanda de Crédito											
- Promueven Crédito				X					X		
- Programa Especial de Crédito		X									60%
- Aumento de Monto de Crédito	X				X						
- Aumento de Plazos de Crédito									X		
- Obligación de Solicitar Crédito					X					X	
Controlar Oferta de CAPs											
- No Nuevos Socios							X				30%
- No Venta de CAPs	X									X	
- Salir de Socios	X										
Garantizar Seguridad del Capital											
- Guardar Dinero en Bancos											20%
- Guardar Dinero en diferentes sitios		X					X				
No Hacer Nada											
- Esperar								X			20%
- Nada						X					

Como se puede observar, el 60% de los BKs han respondido con mecanismos orientados a estimular la demanda de crédito. En paralelo, el 40% de los BKs (BP, RB, BV y SM) han combinado dos mecanismos. En cierta manera, entonces, los BKs tienden a responder ante el exceso de capital estimulando la demanda mas que restringiendo la oferta, lo cual muestra una orientación hacia el crecimiento de la institución financiera.

Finalmente, el Gráfico No. 8 muestra la posición relativa de los distintos BKs comparando el número de CAPs (como elemento de la Oferta) y el monto de créditos (como elemento de la Demanda). Como se puede observar, en la gran mayoría de los BKs se mantienen las posiciones entre ambas variables, lo cual significa que a mayor número de CAPs mayor monto de créditos otorgados; ello, en consecuencia, es expresión de alguna manera del cumplimiento del equilibrio entre oferta y demanda en términos relativos.

Gráfico No. 8

Posición Relativa del
Número de CAPs y Monto de Créditos de los BKs



Fuente: Registros de los BKs

3. Posición en cuanto a los Recursos Externos

Otra máxima del Modelo BK, como ha sido señalado anteriormente, es contar principalmente con recursos financieros internos (de los propios socios) mas que con recursos financieros externos (aportes o préstamos de terceras instituciones), por las razones señaladas previamente. Interesaba, en consecuencia, conocer tanto el cumplimiento como la posición de los BKs en cuanto a dicha máxima.

En términos generales, el 80% de las Juntas Directivas de los BKs señalaron que estarían de acuerdo y dispuestas a recibir recursos externos, mientras que el 20% restante (RB, EM) declararon no necesitarlo por el momento o no estar dispuestas a solicitar recursos externos . Como tal, entonces, se puede observar una disposición mayoritaria de los BKs a recibir y administrar recursos externos si fuese necesario o se presentara la oportunidad. De hecho, tres (3) BKs (BP, RB y SM), todos ellos BKs con mayor número de socios y con mayor tiempo de funcionamiento, han contado con recursos externos, aunque uno de ellos los devolvió por considerar que no eran necesarios. Este conjunto de resultados y experiencias

expresa, de alguna manera, una clara apertura (no absolutismo) y flexibilidad de los BKs ante la posibilidad de contar con recursos externos, aunque al mismo tiempo muestra una no dependencia de tales recursos para la sostenibilidad del BK.

Para profundizar sobre este aspecto, les fue preguntado a los BKs el uso que le darían a dichos recursos externos. La Tabla No. 13 muestra los resultados de ocho (8) BKs que estarían dispuestos a recibir recursos externos.

Tabla No. 13
Uso Potencial de los BKs de los Recursos Externos
(Agosto 2003)

BK	Uso de Recursos Externos
BP	- Otorgar créditos a los Socios - Apoyar proyectos en beneficio de la Comunidad otorgando créditos
SM	- Apoyar proyectos en beneficio de la Comunidad a través de créditos - Otorgar crédito a los empresarios
LG	- Apoyar proyectos que le den algún beneficio al BK - Incentivar la creación de microempresas en la comunidad
SMP	- Invertirlo en cosas que puedan rendirle beneficio al BK (computadora o fotocopiadora)
BV	- Invertirlo para obtener ganancias y dar fuentes de trabajo en la comunidad (Comprar carritos de perro caliente)
MR	- Darle créditos a los socios en otras condiciones - Invertirlo en algo que le dé ganancias al BK
LS	- Construir su sede - Financiar algún Proyecto de la comunidad que dejara ganancias para el BK pero que beneficiara a la comunidad (Construcción de Dique)
RM	- Para construir una Sede con la cuál podrían desarrollar otros proyectos en beneficio de la comunidad.

De dicha tabla es posible identificar las siguientes tendencias:

- Más de la mitad de los BKs (LG-SMP-BV-MR-LS) utilizarían dichos recursos para Proyectos/Inversiones que den algún Beneficio/Ganancia al BK. Ello muestra una orientación hacia la realización de negocios, algunos de ellos en áreas no relacionados directamente con la naturaleza del BK, con el respectivo riesgo que ello implica. En algunos casos, entonces, los BKs se muestran mas dispuestos a correr riesgos con recursos externos que con los propios

- La mitad de los BKs (BP-SM-RM-LS) hacen una referencia directa a utilizar los recursos externos en Proyectos que generen algún Beneficio para la Comunidad, sin mayores especificaciones ni de tales proyectos ni de quién es la comunidad (socios o habitantes).

Ambas orientaciones reflejan nuevamente el binomio Financiero – Social, esta vez repartido en dos grandes tendencias, predominando en esta oportunidad lo Financiero, probablemente por tratarse de recursos no propios.

- Tres (3) (SM-LG-BV) de los ocho (8) BKs hacen una referencia explícita al uso de recursos externos para generar empleos y empresas (Empresarios – Microempresas – Fuentes de Trabajo)
- Por otra parte, la mitad de los BKs (BP-SM-MR-LS) explicitan claramente el uso de recursos externos para otorgar créditos
- Finalmente, dos (2) (LS-RM) de los ocho (8) BKs utilizarían dicho recursos para construir su sede propia

4. Desempeño del Funcionamiento Interno del BK

Dos actividades centrales en el funcionamiento interno del Modelo BK son las Asambleas mensuales de socios y la presentación de Informes Financieros en las mismas. Cómo es el desempeño del BK en estas dos actividades y qué aspectos reflejan las mismas, son presentados en las siguientes Tablas y Gráficos.

En cuanto a lo positivo y lo negativo de las Asambleas (Tablas No. 14 y 15), éstas son valoradas principalmente por ser un espacio para informarse sobre la situación del BK y conocer los planes futuros del mismo (45%); por su parte, el mayor porcentaje de respuestas (30%) sobre lo negativo de las Asambleas se concentra en “Ninguno”.

Tabla No. 14

Aspectos Positivos de las Asambleas
(Agosto 2003)

Aspectos	Porcentaje de Respuestas
Información sobre el BK y de sus Planes Futuros	45%
Participativas	14%
Los Socios dan su Opinión	11%
Entendibles y Cuentas Claras	6%
Puntuales y Ordenadas	5%
Relación-Comunicación-Integración con Socios	5%
Asistencia – Quórum	4%
Otra	7%
No Sabe – No Contestó	3%
Total	100%

Tabla No. 15

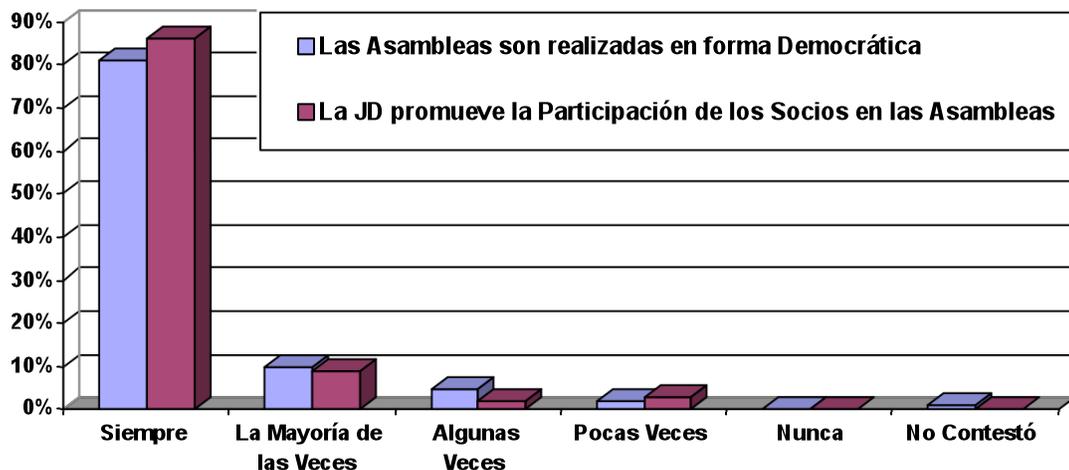
Aspectos Negativos de las Asambleas
(Agosto 2003)

Aspectos	Porcentaje de Respuestas
Ninguna	30%
Baja Asistencia	14%
Poca Participación	11%
Rol Inadecuado de la Junta Directiva	8%
Impuntuales y Largas	8%
Chismes	7%
Discusiones entre Socios	6%
No se Escucha	3%
Otra	8%
No Contestó	5%
Total	100%

Paralelamente, el Gráfico No. 9 muestra que las Asambleas son percibidas por los Socios como reuniones democráticas (Siempre 81% - La Mayoría de las Veces 10%), en donde la Junta Directiva promueve la participación de los socios (Siempre 86% - La Mayoría de las Veces 9%).

Gráfico No. 9

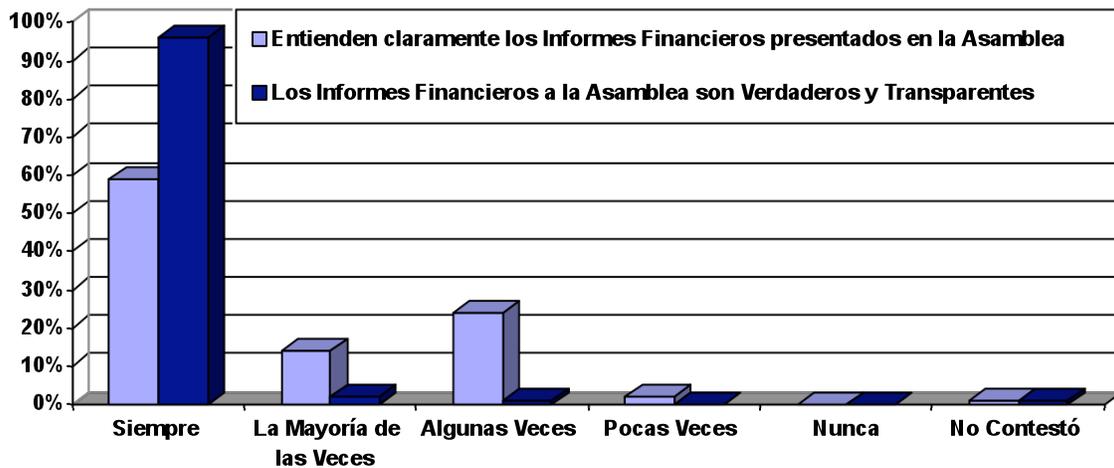
Frecuencia de Asambleas Democráticas
y Promoción de la Participación
(Agosto 2003)



Este conjunto de resultados sobre las Asambleas de los BKs parecieran estar hablando de un espacio útil y provechoso, donde privan dinámicas democráticas y participativas en su realización.

En cuanto a los Informes Financieros, el Gráfico No. 10 muestra que la mayoría de los Socios (59%) entiende "Siempre" los Informes Financieros y que el 96% de los Socios piensa que dichos informes son "Siempre" verdaderos y transparentes. No deja de llamar la atención, sin embargo, que una cuarta parte de los socios aproximadamente (24%) entiende Algunas Veces los Informes Financieros, lo cual muestra cierta debilidad de los socios y de la organización como conjunto en las temáticas financieras propias del BK.

Gráfico No. 10
Frecuencia de Entendimiento y Veracidad – Transparencia
de los Informes Financieros
(Agosto 2003)



Vistos estos resultados globalmente, se podría afirmar entonces que el desempeño del funcionamiento interno del BK tiende a ser eficiente y satisfactorio.

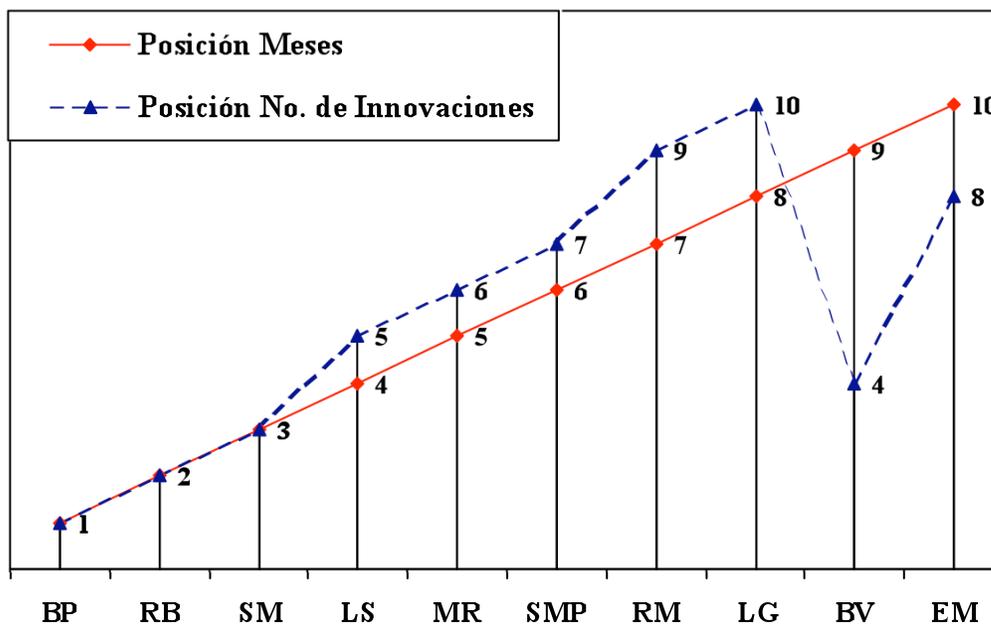
5. Innovaciones en los BKs

Qué tan proclives son los BKs a generar cambios, mejoras e innovaciones, como expresión de organizaciones que aprenden y en constante renovación ?. Para constatar dicha tendencia, le fue pedido a las Juntas Directivas que reportaran los cambios y mejoras realizados por su BK respectivo en los dos últimos años.

El Gráfico No. 11 muestra que, en general, la mayoría de los BKs mantienen una relación proporcional entre la posición que ocupan en cuanto a sus meses de funcionamiento y la posición que ocupan en cuanto al número de innovaciones. Sólo dos BKs (RM y LG) muestran un desempeño inferior en función del tiempo y otros dos muestran un desempeño superior (BV y EM) en función del tiempo.

Gráfico No. 11

Relación Posición Meses - Posición No. de Innovaciones
(Agosto 2003)



A nivel cualitativo, las Tabla No. 16 muestra que la mayoría de las innovaciones reportadas (12 de 26) se refieren a Planillas de Control y Registros, pudiendo calificarse como de baja complejidad. Por lo demás, los tres BKs con mayor número de socios y de meses (BP-RB-SM), no sólo son los que reportan un mayor número de innovaciones, sino que también de una naturaleza mas compleja y elaborada. Ello pudiera estar hablando de un tiempo inicial necesario para conocer y ejecutar lo establecido y pautado, para posteriormente estar mas orientado a la innovación.

Tabla No. 16

Número y Tipo de Innovaciones de los BKs
(Agosto 2003)

No. de Innovaciones	% de BKs	BKs	Áreas de Innovación					
			Planillas de Controles y Registros	Crédito	Ingresos e Inversiones	Procedimientos	Reglamento	Productos Financieros
0	10%	LG						
1 – 3	60%	EM MR SMP LS RM BV	EM (2) MR (1) BV (2)	MR (1) LS (2)		SMP (2)	RM (1) BV (1)	
4 – 6	30%	BP SM RB	BP (5) SM (2)	BP (1) RB (1)	SM (2) RB (1)	RB (1)		RB (1)
TOTAL	100%	10	12	5	3	3	2	1

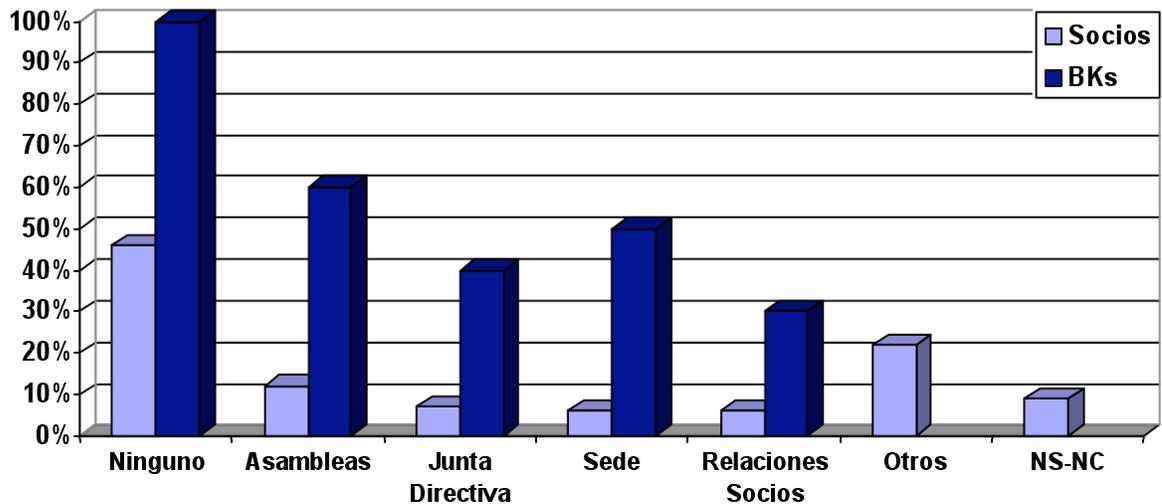
6. Problemas y Dificultades de los BKs

El reporte global de los problemas y dificultades de los BKs es la más directa expresión de diversos síntomas sobre su desempeño y de lo que está viviendo la organización en un momento dado.

Al hurgar sobre tales problemas y dificultades desde la perspectiva de los socios (Gráfico No. 12), lo que resalta claramente es que un alto porcentaje de socios (46%) señalan que sus BKs no tienen ningún problema o dificultad, respuesta que se encuentra en el 100% de los BKs en algún porcentaje: En el 30% de los BKs (BV-RM-RB) más de la mitad de los socios señalan que el BK no tiene ningún problema, y en el 60% de los BKs (BV-RM-RB-BP-LS-SM) el mayor porcentaje de respuestas se concentra en “Ningún Problema”

Gráfico No. 12

Problemas y Dificultades de los BKs
(Porcentaje de Socios y de BKs)
(Agosto 2003)



En cuanto a los problemas reportados, se identificaron 11 tipos de problemas, pero con bajos porcentajes de socios en ellos. El principal problema reportado es las Asambleas (asistencia y participación de los socios), agrupando solamente a un máximo de 12% de los socios y señalado por el 60% de los BKs; sin embargo, en dos BKs (LG-EM) un alto porcentaje de socios (43% y 38% respectivamente) reportan este problema. Solamente dos problemas (Asamblea y Falta de Sede) son señalados, por lo menos, por la mitad de los BKs.

Tres aspectos parecen destacarse y podrían extraerse de estos resultados:

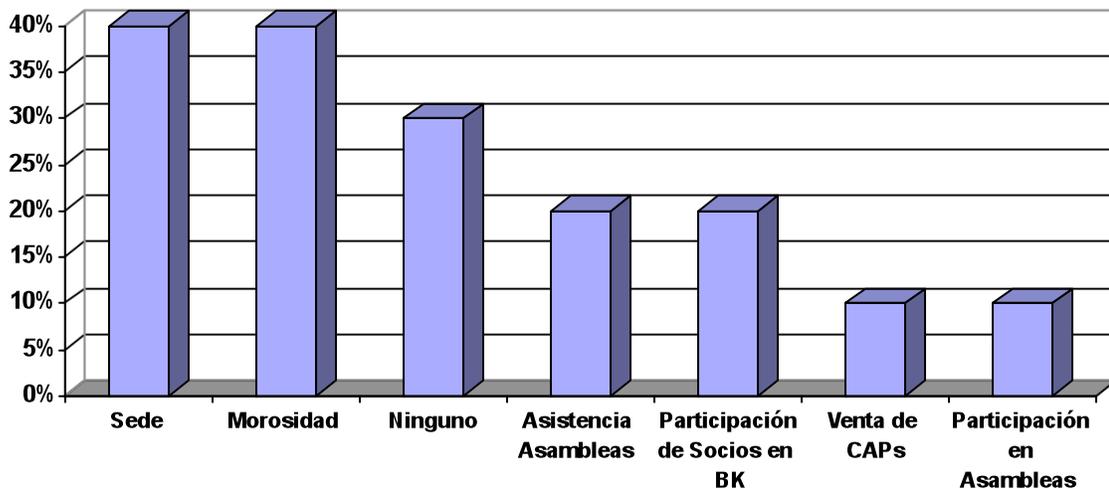
- La percepción de los socios de que la situación predominante de los BKs es la no existencia de problemas importantes.
- La gran mayoría de los problemas reportados parecieran ser específicos o particulares de los BKs, constatándose una vez más la no existencia de un patrón único de BK.
- Por el tipo y porcentaje de los problemas señalados es posible clasificar a los BKs en cuatro (4) tipos:

- Los Eficientes (RB-RM-BV): Más del 60% de los Socios no señalan problemas
- Los que no se llevan bien (BP): Relación Directivos – Socios, Discusiones, etc
- Los que no convocan ni entusiasman (EM-LG): Baja Asistencia y Poca Participación en Asambleas
- Los Multiproblemas (MR-SMP-SM-LS): Variedad de problemas con bajos porcentajes

Desde la perspectiva de las Juntas Directivas de los BKs, los principales problemas o dificultades tienen otra dimensión. Como se puede observar en el Gráfico No. 13, la “Falta de Sede”, la “Morosidad” y “Ningún Problema” (o ningún importante problema) son los aspectos que más destacan.

Gráfico No. 13

Problemas y Dificultades de los BKs
(Porcentaje de Juntas Directivas de BKs)
(Agosto 2003)



Vistos estos resultados, es posible realizar algunas lecturas sobre los mismos a nivel individual y comparativo:

- Los resultados anteriores parecieran ser una clara expresión demostrativa de la ausencia de problemas específicos del Modelo BK. Ello es así si se considera que, por una parte, ninguno de los problemas señalados por las Juntas Directivas es reportado por más del 50% de los BKs, y de que, por otra parte, "Ningún Problema" es señalado por el 30% de las Juntas Directivas, el 46% de los Socios y por el 60% de los BKs con el mayor porcentaje de respuestas de los socios.
- Los resultados anteriores parecieran estar expresando desniveles de conocimiento o percepciones distintas entre los Socios y sus Directivos sobre la problemática de los BKs. En primer lugar, mientras que el principal problema señalado por los socios es las Asambleas (12% de los Socios y el 60% de los BKs), para las Juntas Directivas los principales problemas son la Morosidad y la Falta de Sede (40% de las Juntas Directivas para cada uno). En segundo lugar, un alto porcentaje de Socios (46%), de más de la mitad (60%) de los BKs, afirman que los BKs no tienen Problemas, mientras que pocas Juntas Directivas (30%) reportan la no existencia de Problemas.
- Finalmente, si bien, lo que reportan las Juntas Directivas de los BKs como principales problemas o dificultades es señalado también por los socios en el 80% de los BKs, varios e importantes Problemas señalados por los Socios no son mencionados por las Juntas Directivas de sus respectivos BKs, si se considera que en el 70% de los BKs, los Socios señalan Problemas que no son reportados por las Juntas Directivas, resaltando aquellos relacionados con los Directivos (20% de BKs) y la Asistencia y Participación en Asambleas (20%)

Capítulo IV

Eficacia de los BKs

Cómo se ven los BKs en el futuro, hacia dónde parecen orientarse, qué planes y proyectos tienen en el corto plazo y cuáles cambios o mejoras estiman como las más importantes en el tiempo es un primer conjunto de preguntas abordadas en este capítulo. Un segundo conjunto de preguntas intenta analizar y reflexionar sobre cuál debe ser el papel de una organización promotora y de apoyo a BKs como FUNDEFIR dentro del Modelo BK, qué aspectos han sido valorados en ese papel y qué aprendizajes se pueden extraer para el futuro.

1. Futuro de los BKs

En relación con la orientación que debería tener el BK en el futuro o la visión que tienen del BK para los próximos años, la Tabla No. 1 muestra las respuestas de las Juntas Directivas. Tales respuestas han sido agrupadas en cuatro grandes categorías para destacar las tendencias emergentes: la orientación o visión hacia lo Financiero, hacia lo Social-Comunitario, hacia la Red de BKs y hacia una Sede Propia.

Tabla No. 1
Orientación Visión Futura de los BKs según tipos de Respuestas
(Agosto 2003)

Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Institución Financiera con todos los Servicios, tipo EAP (BP) - Institución Financiera Global con todos los Servicios (SM): Sistema de Ahorros – Servicio de Financiamiento de equipos - Mayor apoyo a la actividad pesquera por ser el motor económico de la zona (RB) - Garantías Suficientes, Facilidades de pago, Mayores montos (RB) - Automatizar funcionamiento del BK (LS) - Aumentar el número de socios y el monto de crédito (MR) - Optimizar ganancias del BK (SMP) - Promover y Mantener el Desarrollo del BK (LG) - Continuar con el crecimiento y desarrollo del BK (BV)
Social-Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar Proyectos Sociales de la Comunidad (BP) - Ayudar mas a la Comunidad (MR) - Invertir ganancias en apoyar el desarrollo social de la comunidad (SMP) - Mayor presencia y participación en la resolución de problemas de todas las comunidades (LS) - No sólo financiero sino también a lo social (EM) - Consolidarse como Organización Comunitaria (RM) - Cursos Productivos a personas de la comunidad (LG)
Red	<ul style="list-style-type: none"> - Conectados en Red con FUNDEFIR y otros BK (SM) - Contar con la Red de BKs (LS)
Sede	<ul style="list-style-type: none"> - Tener Sede Propia (LS – SMP - BV)

La Tabla No. 2 agrupa dichas respuestas con sus respectivos porcentajes y desde la misma es posible constatar que la mayoría (60%) de los BKs tienen una visión y orientación futura de su organización como una instancia Financiera – Social/Comunitaria, confirmando el carácter señalado a lo largo del estudio y la pertinencia de su denominación como organización (Banko – Comunal).

Tabla No. 2
Categorías de Orientación – Visión Futura de los BKs
(Agosto 2003)

Categoría de Orientación - Visión	BKs	Porcentajes
Financiero	RB-BV	20%
Financiero – Social	BP-LG-EM-MR-SMP	50%
Financiero – Social – Red	LS	10%
Financiero – Red	SM	10%
Social	RM	10%

Del grupo de BKs que incorporan una visión u orientación Financiera, sola o combinada (90%), es posible distinguir dos tendencias:

- Aquellos BKs (70%) mas orientados a lograr una mayor Eficiencia y Crecimiento como organización, dentro del mismo modelo de BK (LG-EM-LS-MR-SMP-RB-BV)
- Aquellos BKs (20%) mas orientados a reposicionarse como una Institución Financiera tipo Banco o Entidad de Ahorro con todos los servicios Financieros (BP-SM). Ambos son dos de los tres BKs grandes y adultos. Sin embargo, es interesante destacar que en el tercer BK grande y adulto (RB), la orientación o visión futura se concibe como una vinculación entre lo Financiero y el Desarrollo Económico Local, expresado en ofrecer un mayor apoyo financiero a la actividad económica propia de la zona (pesca).

Llama la atención que sólo dos BKs ven su futuro en Red con otros BKs, lo cual puede estar expresando una orientación mas individual que colectiva, además de que quizás el tema de la eficiencia colectiva o no ha sido trabajado suficientemente o no ha calado en los BKs. Finalmente, el hecho de que 30% de los BKs posean como orientación el contar con sede propia podría estar expresando una visión de permanencia en el tiempo.

En relación con los planes y proyectos futuros del BK según las Juntas Directivas, la Tabla No. 3 muestra las distintas respuestas de las mismas. De dicha tabla es posible destacar, en una primera lectura, que las respuestas semejantes tienden a concentrarse en "No tienen Planes" (30%) y en "Incentivar la Participación de los Socios" (20%); el 50% de los BKs reportan planes y proyectos variados. En una segunda lectura, es posible agrupar dichas respuestas en cuatro (4) grandes categorías, que permiten identificar tendencias homogéneas; de dichas categorías destaca que el 50% de los BKs tienen lo que podría denominarse Planes Internos (hacia el interior de la organización buscando un mejor funcionamiento), destacándose en ellos (30%) los referidos a los Recursos Humanos de la Organización (socios y personal contratado), lo cual pareciera apuntar claramente hacia la consolidación del Modelo BK más que hacia Nuevas Acciones (20%) que apunten hacia un Modelo distinto de BK.

Al ser preguntados los Socios acerca de qué nuevas cosas debería hacer o atender el BK en el futuro (Gráfico No. 1), no aparecen, por una parte, respuestas que reflejen la opinión de más del 50% de los encuestados, lo cual puede ser expresión de la heterogeneidad del BK como organización que se ha venido mencionando a lo largo del estudio, y por otra parte, respuestas relacionadas con los planes y proyectos reseñados por la Junta Directiva, lo cual igualmente pudiera estar confirmando desniveles de conocimiento o percepciones distintas entre los Socios y sus Directivos en cuanto a planes y proyectos futuros.

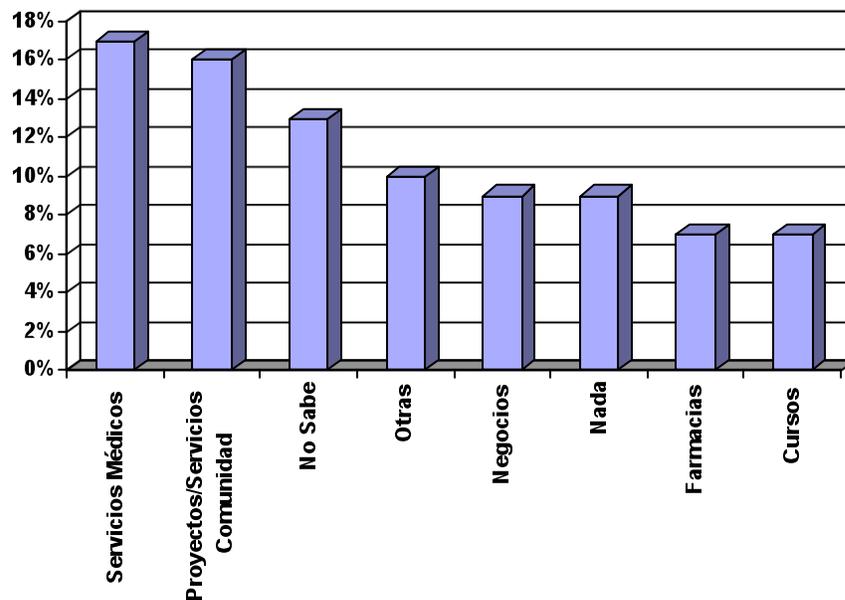
Tabla No. 3

Planes – Proyectos Futuros de los BKs
(Agosto 2003)

Planes - Proyectos	% BKs	Categorías de Planes - Proyectos	% BKs
<ul style="list-style-type: none"> • No tienen Planes <ul style="list-style-type: none"> ○ Operación actual absorbe (BP) ○ Junta recién reestructurada (SM) ○ Poco tiempo de fundados (EM) 	30%	No Planes	30%
<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de Incentivos para aumentar participación de socios (RB) • Incentivar a los socios para que participen más (LG) 	20%	Internos RH	30%
<ul style="list-style-type: none"> • Personal a tiempo completo devengando sueldo (BV) 	50%	Internos Varios	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Sede (SMP) • Ficha Individual de CAPs (SMP) • Fondo de Emergencia para colaborar de manera mas rápida (LS) 		Nuevas Areas	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar productos para obtener ganancias como BK (MR) • Recursos Externos para fomentar creación de empleos (BV) 		Sociales	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos (MR) • Creación de Biblioteca y Centro de Computación para estudiantes (MR) • Lograr fortaleza económica para desarrollar su proyección social (RM) 			

Gráfico No. 1

Lo que Debería Hacer o Atender el BK en el Futuro
(Agosto 2003)



De las nuevas cosas que debería hacer o atender el BK en el futuro destacan aquellas iniciativas relacionadas con la Salud (Servicios Médicos 17% y Farmacias 7%) como expectativa futura hacia el BK, lo cual puede ser expresión de la influencia de la propuesta de Medikomunal que se vino trabajando en el año 2003 y/o reflejo del alto número de créditos en "Gastos Médicos". Nótese, sin embargo, que lo que de alguna manera expresa esta expectativa es contar con servicios no relacionados directamente con el otorgamiento de créditos en sí mismo, como elemento central del Modelo BK, sino más bien aprovechar todo el potencial del BK como organización para poder cubrir otras necesidades sociales importantes para los socios. Por lo demás, el énfasis en lo Social-Comunitario (Salud 24% - Proyectos/Servicios para la Comunidad 16%) sigue apareciendo como orientación futura central de los BKs.

Finalmente, en cuanto a las áreas que las Juntas Directivas piensan que el BK debería hacer cambios o mejoras (Tabla No. 4) destacan aquellos asuntos vinculados con el crédito (40%). Tales asuntos abarcan el contar con Sistemas de Garantías Confiables para poder otorgar mayores montos crediticios y el mejorar el análisis por parte del Comité de Crédito.

Tabla No. 4
Cambios o Mejoras a Realizar en el BK
(Porcentaje de Juntas Directivas)
(Agosto 2003)

Crédito	40%
Participación de Socios	20%
Otros	40%
Ninguno	30%

"Nos gustaría dar créditos mayores, ya que tenemos la capacidad para ello, pero no contamos con un sistema de garantías confiable"

Junta Directiva del BK BP

"Poder apoyar a algún Empresario con un crédito que éste necesite".

Junta Directiva del BK LG

El asunto de las Garantías para mayores Montos Crediticios pudiera estar expresando que en el Modelo BK la limitación o techo no estaría tanto en el monto del crédito posible a otorgar, sino en la carencia de respaldo para otorgar dichos montos.

No deja de llamar la atención que una tercera parte de los BKs señalen “Ningún” cambio o mejora, lo cual desde el punto de vista del aprendizaje organizacional podría ser una limitación en el tiempo o generar respuestas reactivas ante las situaciones que se presenten.

2. Papel de FUNDEFIR

En cuanto a qué ha sido lo más importante y valorado por las Juntas Directivas del apoyo de FUNDEFIR a los BKs (Tabla No. 5) destaca claramente las Asesorías (50%) junto con el Entrenamiento – Adiestramiento (30%) y los Apoyos Personales (30%). Consideradas en forma agrupada distintas respuestas (Asesorías, Visitas, Talleres, Entrenamiento) significa que el 80% de los BKs lo que valoran mayormente de FUNDEFIR es la Transferencia de Conocimiento. Cabría sospechar, sin embargo, que dicha transferencia de conocimiento ha estado mas orientada hacia la creación y funcionamiento del BK en sí mismo, y no tanto hacia temáticas Bancarias y Financieras que permitan a los socios ser especialistas en el área y tener un mayor dominio temático y técnico. De alguna manera, pareciera ser pertinente preguntarse si se está explotando todo el potencial y aprovechando todas las oportunidades que representa el BK como organización Financiera – Crediticia.

Tabla No. 5

Aspectos más Importantes y Valorados
del Apoyo de FUNDEFIR
(Porcentaje de Juntas Directivas)
(Agosto 2003)

Asesorías (BP-LG-EM-SMP-LS)	50%
Entrenamiento / Adiestramiento (RB-LS-RM)	30%
Apoyo Personal de Salomón / FUNDEFIR (RB-LS-MR)	30%
Talleres (BP-LG)	20%
Computadora (BP-LG)	20%
Crear el BK (LG-RB)	20%
Visitas (SMP)	10%
Apoyo a Tesorería (RM)	10%
Auditoría (SM)	10%
Estímulo con las metas (RB)	10%
Premios (RB)	10%
Excelente Comunicación (MR)	10%
Subsidio en Papelería (LG)	10%
Todo (BV)	10%

En cuanto a lo que ha faltado del apoyo de FUNDEFIR a los BKs (Tabla No. 6), un 60% de los mismos no echa de menos algún aspecto particular del apoyo, lo cual expresa una alta valoración y satisfacción hacia FUNDEFIR como instancia promotora y de apoyo. El aspecto mas señalado (40%) de lo que ha faltado tiene que ver con la realización de algunos talleres, los cuales fueron considerados insuficientes en su temática, continuidad y realización.

Tabla No. 6

**Ausencias del Apoyo de FUNDEFIR
(Porcentaje de Juntas Directivas)
(Agosto 2003)**

Nada (EM-RB-SMP-LS-MR-RM)	60%
Talleres	40%
o Muy cortos (BP)	
o Muy Básicos (SM)	
o No continuidad (LG)	
o No dictados (BV)	
Mala Revisión de Cuentas (BP)	10%
Falta de Apoyo en Morosidad (BP)	10%
No Manejo de Planilla Informe de Asamblea (BP)	10%
Visitas muy Cortas y no Frecuentes (SM)	10%
Comunicación Telefónica no confiable (BV)	10%

Finalmente, le fue preguntado a las Juntas Directivas en qué áreas esperarían que FUNDEFIR prestara apoyo en el futuro. Como se puede observar en la Tabla No. 7, desde las respuestas individuales no aparece un área significativa de coincidencia. A lo máximo, un 30% de los BKs hacen referencia a las Visitas.

Tabla No. 7

**Areas Esperadas de Apoyo Futuro por parte de FUNDEFIR
(Porcentaje de Juntas Directivas)
(Agosto 2003)**

Conseguir Financiamiento / Crédito Externo (SMP-MR)	20%
Intermediario para gestionar cosas para el BK (MR)	10%
Visitas Quincenales / Más Visitas (SM-BV-LS)	30%
Contabilidad (BP-SM)	20%
Asesoría en la parte Administrativa (EM)	10%
Asesoría / Adiestramiento a Comité de Crédito (SM-RM)	20%
Apoyo legal para cobranza (BP)	10%
Capacitación (LG)	10%
Apoyo a Proyectos Futuros (RB)	10%
Asesoría para estructurar planes nuevos del BK (RM)	10%

Agrupando dichas respuestas es posible identificar dos Categorías: Rol Esperado de FUNDEFIR y Temáticas de Apoyo. En cuanto al Rol Esperado es posible identificar dos papeles:

1. Asesor/Especialista 70% (SM-BV-LS-BP-EM-RM-LG)
2. Intermediador Institucional 20% (SMP-MR)

En cuanto a las Temáticas de Apoyo destacan:

- Contabilidad /Administración (30%)
- Comité de Crédito (20%)
- Proyectos Futuros / Planes Nuevos (20%)
- Crédito Externo (20%)

Llama la atención el hecho de que no se vea a FUNDEFIR en el futuro prestando algunos tipos de apoyo en los que lo ha hecho en el pasado: Formulando Nuevas Propuestas o Proyectos (Medikomunal, Bodegas Comunitarias, etc), Articulando a los BKs, Promoviendo Espacios para Compartir Experiencias, Superintendencia de BKs, etc.

Capítulo V

Constataciones, Conclusiones y Reflexiones

Vistos los resultados relacionados con la Efectividad, Eficiencia y Eficacia de los BKs emerge de entrada un aspecto más global que se inscribe en la reflexión teórica y el debate sobre los Modelos Microfinancieros.

Desde tales resultados es posible afirmar que se está en presencia de un nuevo modelo microfinanciero viable que se configura como opuesto a aquellos modelos no locales con recursos externos y, aunque perteneciente al conjunto de los Grupos de Autogestión Financiera, manteniendo algunas diferencias con los mismos, derivadas principalmente del carácter de la microinversión.

Los principales componentes que están presentes y se combinan para hacer del Modelo BK un modelo novedoso son:

- Componente Capital Interno, de los propios socios, lo cual lo diferencia de otros modelos financieros – crediticios basados fundamentalmente en capital externo.
- Componente Decisiones Locales de los propios socios (desde la misma reglamentación de la organización, pasando por el establecimiento del conjunto monto-plazo-tasa de los créditos así como de la aprobación de los mismos, hasta las decisiones del uso futuro del capital), diferenciándolo de modelos donde las decisiones son tomadas por organizaciones externas.

Ambos componentes lo configuran como una organización financiera local, de sus propios integrantes.

- Componente Variedad de Opciones a financiar, no restringida a actividades productivas sino al conjunto de necesidades y oportunidades de sus integrantes en un momento dado.
- Componente Inversión - Ganancias, proporcionales al aporte accionario de sus socios, lo cual la configuran mas allá de una organización estrictamente de ahorro (sobre todo del ahorro periódico obligatorio) y estrictamente crediticia

Este conjunto de componentes se combinan para configurar un modelo donde sus integrantes tienen un carácter de Dueños -iguales para la toma de decisiones y equitativos en los aportes accionarios y ganancias- y donde la organización tiene un carácter orientado a la inversión y el crédito.

El Modelo BK analizado en este estudio es un buen caso para demostrar o comprobar algunas premisas y para replantear algunas situaciones desde otras perspectivas. Las comunidades, incluyendo aquellas de menores recursos económicos, cuentan con algún nivel de excedentes que les permite financiarse a sí mismos a partir de sus propios recursos. Sin desvalorizar el financiamiento externo, éste no se constituye en una condición necesaria o requerida para que dichas comunidades puedan acceder al crédito. Tal capacidad es posible tanto por la premisa de cooperación entre sus integrantes existente en el Modelo (con los recursos excedentarios de todos, puestos en común, podemos crear una organización para acceder al crédito) como por una metodología financiera apropiada y eficiente para el manejo de dichos recursos.

En tal sentido, el Modelo BK replantea las preguntas tradicionales en el ámbito del microcrédito y las reubica en otro nivel; el asunto no es si las comunidades pobres son elegibles para acceder al financiamiento crediticio externo y si de hecho pueden devolverlo o cancelarlo, sino mas bien si ellas mismas cuentan con los recursos financieros para crear sus propias organizaciones financieras crediticias pero también generadoras de ingresos – ganancias, proporcionales a su aporte patrimonial.

Con ello, por lo demás, no sólo se está yendo mas allá de lo financiero crediticio a través del ingreso-ganancia, sino que además se genera un saldo importante para las comunidades relacionado con la creación de una organización propia y con la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.

El asunto no es tampoco la necesidad y relevancia de programas crediticios (de organizaciones externas) para las comunidades pobres, sino la creación de organizaciones financieras locales propias de las comunidades pobres; la denominación de Banco – Comunal expresa esa condición.

Por último, el asunto desde el Modelo BK no es si los miembros de una comunidad pueden acceder al crédito de manera individual, sino si lo pueden hacer desde la cooperación entre ellos, más allá incluso de figuras como la de “fianza solidaria”. En tal sentido, los BKs son un buen caso para demostrar la viabilidad de la “Eficiencia Colectiva”, donde es posible alcanzar ciertos saldos a través de la cooperación entre las personas, que no son posibles lograr a nivel individual.

Qué efecto, en términos de Beneficios e Impactos, es capaz de generar el Modelo BK?. Desde la información y análisis de los datos socio – económicos de las personas que integran los BKs es posible constatar que, lo que se ha venido denominando el Modelo BK, es capaz de incorporar y atender a sectores menos favorecidos de la sociedad (derivado de la condición económica, educativa o de género de los mismos), lo cual lo configura como un instrumento relevante para los procesos de desarrollo.

Como parte de dicho efecto, fue posible identificar cómo son percibidos los BKs, pero principalmente, qué expresa esa percepción como manifestación de la experiencia de interacción Banco – Individuo. Para los socios de los BKs estudiados, estos son percibidos principalmente como “Organizaciones Comunitarias” y como “Organizaciones Crediticias”. Ello puede estar expresando un saldo de la experiencia, que no se agota en los financiero – crediticio, sino que es capaz de generar una opción organizativa para los miembros de una comunidad y de pertenencia a los miembros de una comunidad.

El sentirse orgulloso de ser parte de una organización de la comunidad (derivado posiblemente de los logros alcanzado y del constatar hoy que es posible lo que ayer se creía imposible), capaz de hacer algo por los miembros de esa comunidad, es un saldo complementario pero importante en el Modelo BK visto desde su práctica. Este aspecto comunitario no se encuentra presente ni es claramente considerado en los supuestos y premisas del Modelo BK, lo cual no sólo lo enriquece sino que también habla de la importancia de tener en cuenta y promover otras consideraciones no estrictamente económicas – financieras en los procesos de desarrollo; sin embargo, la centralidad de lo interno versus lo externo en el Modelo puede explicar también este sentido comunitario.

De igual forma, la imagen que las personas tienen de sí mismas principalmente como “Socios” de la organización -frente a otras alternativas como “Beneficiario de Crédito”, “Ahorrista” y “Banquero”- pareciera reforzar tal sentido de pertenencia; por su parte, la triple manifestación bastante proporcional del significado de “Socio” (Integrante – Cliente – Dueño) pareciera estar expresando la variedad de opciones que ofrece el BK a sus socios (más que un efecto único sobre la imagen de sus integrantes) y su consecuente heterogeneidad como organización.

Aunque desde el Modelo BK se concibe principalmente al integrante como un Dueño, tal imagen no es la dominante, por lo menos frente a otras imágenes alternativas, lo cual pareciera estar expresando una contradicción entre lo que se espera teóricamente y lo que sucede en la práctica; ello da pie para revisar los supuestos del Modelo o las prácticas metodológicas de los BKs, aunque los integrantes sean legalmente los dueños de la organización.

La constante heterogeneidad de los BKs manifestada a lo largo de los distintos capítulos del estudio pareciera hablar de una apropiación y adaptación local del Modelo BK, impulsadas quizás por un principio muy central tanto en la promoción como en el apoyo a los mismos por parte de FUNDEFIR: “El BK es de la gente y es la gente la que decide”; es más, el mensaje permanente de FUNDEFIR a los socios de “si el BK tiene éxito o quiebra es por la responsabilidad de Uds. como socios”, pareciera haber calado profundamente. Ello podría estar hablando igualmente de que, si bien existe un Modelo de BK, el mismo ofrece distintas opciones y oportunidades para sus socios.

Uno de los objetivos principales del estudio era conocer con mayor precisión la Efectividad de los BKs, en términos de los beneficios e impactos generados en la vida de sus miembros y en su entorno comunitario. Desde los resultados analizados es posible afirmar que el BK genera una serie de impactos y beneficios en los distintos aspectos analizados.

A nivel de lo pudieran denominarse los beneficios e impactos socio – económicos es muy claro que el acceso al crédito ha sido el principal efecto de los BKs, acompañado de otros beneficios como la obtención de ganancias y el contar con ahorros. Vistos globalmente, la disponibilidad de capital, bajo esas distintas modalidades, es valorada en sí misma; tal disponibilidad, sin embargo, representa un medio o instrumento, más que fines en sí mismos, para poder alcanzar ciertos resultados en áreas específicas, hablando mas bien del propio capital pero no de su uso.

Al examinar en qué áreas han impactado los BKs se constata claramente la diversidad de beneficios de distinta naturaleza, siendo ello expresión de la variedad de opciones a las cuales pueden acceder los socios desde el BK, pero impactando más en unas áreas que en otras, entre las que destacan claramente el poder contar o mantener el Negocio Propio - Trabajo y el haber ampliado o mejorado su Vivienda.

Finalmente, la aparición del BK como organización financiera en las comunidades tuvo el efecto socio – económico de sustituir fuentes de crédito o de préstamo existentes más que aparecer como una única fuente, pero al mismo tiempo estimuló la demanda crediticia en quienes anteriormente no solicitaban préstamos; ambas situaciones, por lo demás, confirman la disponibilidad de recursos financieros en las comunidades, como uno de los supuestos del Modelo BK.

En cuanto al Impacto sobre la Mujer, es posible afirmar que el BK se presenta como una oportunidad para la mujer, destacando por lo demás la congruencia entre la condición mayoritaria de la mujer como socia de la organización y la posesión, también mayoritaria, de los instrumentos financieros y cargos en el BK. Por su parte, se constata que el BK genera beneficios a la mujer desde su propia condición de mujer, siendo estos de naturaleza muy variada. A pesar de ser una organización integrada mayoritariamente por mujeres no es tan claro, sin embargo, que esté explotando todo el potencial como una organización orientada a lograr resultados para la mujer desde la propia condición como mujer. He ahí uno de los retos del BK en pasar de ser una organización integrada mayormente “por” mujeres a una organización “para” mujeres.

Considerando que el BK se constituye y funciona como organización de una manera distinta, era justificable la hipótesis de que tal organización promovería o permitiría el surgimiento de nuevos líderes, como un impacto esperado. El tipo de respuestas obtenidas no permite aceptar o rechazar dicha hipótesis, debido a problemas metodológicos en la formulación de la pregunta.

Lo que sí parece ser claro es que el BK genera un impacto en sus directivos en cuanto a configurar un estilo de Liderazgo Democrático, Participativo y de Trabajo en Equipo. Ello puede estar hablando de la influencia de distintos factores organizacionales (fines, estructura, dinámica, mecanismos, reglamento, etc) en la promoción y aseguramiento del estilo de liderazgo mencionado. La experiencia de los BKs, entonces, pudiera estar indicando que valdría la pena enfatizar no sólo en Nuevos Líderes para Organizaciones sino también en Nuevas Organizaciones para Estilos de Liderazgos alternativos.

Finalmente, en cuanto al Impacto del BK en el Desarrollo de la Comunidad, fue posible constatar que comunidad significa principalmente, aunque no exclusivamente, "socios" del BK, y que, en consecuencia el hecho de que los socios logren algunos beneficios gracias al BK es una manera de promover el desarrollo de la comunidad. Esta Dualidad de Socios – No Socios se expresa en cinco orientaciones que dan una idea de la amplitud de la relación entre el BK y el Desarrollo de la Comunidad: Ayudas a Socios y No Socios, Beneficios a los Socios, Desarrollo Económico de los Socios, BK como Organización Comunitaria en sí misma motorizando la participación y reivindicando soluciones a problemas comunitarios y Aportando Donaciones a Grupos e Instituciones de la comunidad. En particular, la vinculación del BK con los principales problemas y necesidades de la comunidad se concreta a través de donaciones y aportes económicos.

Esta vinculación BK – Desarrollo de la Comunidad, sin embargo, se expresa desde la configuración del BK como una organización "de" y "hacia" la Comunidad pero no "con" otras Organizaciones de la Comunidad, sin que ello signifique la existencia de conflictos, posturas amenazantes o invasión de áreas de trabajo. De hecho, existe evidencia de que ambas se han favorecido mutuamente en muchos casos.

Este conjunto de impactos y beneficios en diversos campos habla de una amplia y significativa efectividad del BK para las personas que lo integran y las comunidades donde opera. Su aparición en una comunidad pareciera estar generando impactos valorados en sus habitantes y nuevas e importantes dinámicas en la localidad, pero al mismo tiempo plantea nuevos retos y potencialidades a ser considerados y explotados.

Qué tan eficiente es el Modelo BK en los distintos aspectos analizados?. Vistos globalmente los resultados de los BKs se podría afirmar que el Modelo BK es eficiente en su desempeño financiero dado el crecimiento mostrado en las distintas variables (CAPs, Socios, Créditos, Ganancias); tal desempeño es disímil tanto en el tiempo como entre los distintos BKs. Por lo demás, el crecimiento se ha mantenido por un lapso mayor de tres años en aquellos BKs de mayor edad, en la casi totalidad de las mencionadas variables.

En términos financieros, el Modelo BK no sólo crea la oportunidad de que los habitantes de una comunidad puedan acceder al crédito, sino que lo hagan de una manera rápida y sin mayores requerimientos, lo cual habla igualmente de su eficiencia.

Ello refleja de alguna forma la eficiencia de la metodología y tecnología financiera del Modelo BK, pero al mismo tiempo expresa la valoración y confianza de los socios, quienes por lo demás manifiestan satisfacción tanto con los parámetros de créditos y tasa de interés establecidos como con los niveles de ganancias obtenidos.

Dos aspectos del desempeño financiero necesitan ser abordados y profundizados, como son el crecimiento de los socios y la morosidad. El crecimiento de socios habla de la dualidad entre el importante alcance del BK a un mayor número de personas de la comunidad y el adecuado número de personas socias para que el BK pueda ser manejable. Por su parte, los porcentajes de morosidad detectados –manejables en promedio, altos para algunos BKs y sin la existencia de créditos incobrables no definidos- pero principalmente la manera de concebir la morosidad en el Modelo pasando por alto su útil función como indicador, parecieran hablar de la necesidad de revisar y ahondar sobre estos aspectos.

El equilibrio entre oferta – demanda, elemento financiero central del Modelo, pareciera ser manejada eficientemente por los distintos BKs al observarse una relación directa entre la posición del número de CAPs (oferta) y la posición del monto de créditos otorgados (demanda). Para el logro del tal equilibrio se identificaron diversos mecanismos utilizados por los BKs ante la insuficiencia o exceso de capital, entre los que destacan el incrementar el capital y el estimular la demanda de crédito respectivamente.

Otro de los elementos centrales del Modelo BK es la posición en cuanto a los recursos financieros externos como recursos principales de la organización. En los casos analizados, solamente tres (3) BKs han recibido recursos externos complementarios al capital propio del BK, de los cuales uno de ellos los devolvió por considerar que no eran necesarios. Sin embargo, la gran mayoría de los BKs estarían de acuerdo y dispuestos a recibir recursos externos, los cuales serían utilizados para proyectos o inversiones que generen beneficios o ganancias al BK y para proyectos que generen beneficios a la comunidad, manifestándose nuevamente el binomio Financiero – Social. Este conjunto de resultados expresa una clara apertura (no absolutismo) y flexibilidad de los BKs ante la posibilidad de contar con recursos externos como complementarios, aunque al mismo tiempo muestra una no dependencia de tales recursos para la sostenibilidad del BK.

Al ser evaluado el funcionamiento interno del BK, como uno de los aspectos de la eficiencia de los mismos, se constata que las asambleas mensuales son consideradas un espacio útil y provechoso, donde privan dinámicas democráticas y participativas en su realización; por su parte, los informes financieros son considerados por los socios como verdaderos y transparentes, siendo entendidos siempre por la mayoría de los socios.

Sin embargo, un porcentaje significativo de socios no siempre entiende tales informes; tal hecho, junto con el no conocimiento preciso de los socios de aspectos vinculados al monto y plazo de los créditos establecidos por el BK, confirma la baja valoración de la autoimagen de los socios como Banqueros y habla de la carencia de capacidades para desempeñar tal perfil. Por lo demás, tal situación plantea nuevos retos a FUNDEFIR y a los mismos BKs en el desarrollo de tales capacidades.

Muy relacionado con lo anterior, si bien los BKs generan innovaciones, y algunos de ellos de cierto nivel de complejidad, cabría sospechar que las mismas han sido producto, principalmente, de un aprendizaje a partir de la propia experiencia (considerando que los BKs de mayor edad son los que han generado mayor número de innovaciones y mejoras y de mayor complejidad); valdría la pena no pasar por alto, en consecuencia, los otros tipos de aprendizaje posibles para generar nuevos productos o servicios (capacitación financiera – bancaria, aprendizaje a partir de las mejores prácticas de otros, buscando información, asistencia técnica de especialistas, etc).

Finalmente, si se mira la eficiencia del Modelo BK desde los principales problemas y dificultades reportados por los socios y las Juntas Directivas de los Bks podría apreciarse una alta eficiencia si se considera que, por parte de los socios, casi la mitad de los mismos señalan la inexistencia de problemas o dificultades y si se tiene en cuenta que bajos porcentajes de socios reportan una variedad de problemas; sin embargo, el problema que destaca es la baja asistencia y participación de los socios en las asambleas. Por parte de las Juntas Directivas, los principales problemas reportados son la falta de sede y la morosidad, aunque los mismos no concentran a por lo menos la mitad de las Juntas Directivas de los BKs.

Lo que resalta de estos resultados es la ausencia de coincidencia entre la percepción de los socios y la de las Juntas Directivas en cuanto a los problemas del BK. En consecuencia, sería apropiado y pertinente preguntarse qué tan eficientes están siendo los BKs para que sus socios y sus Juntas Directivas tengan los espacios y momentos para compartir y reflexionar en forma conjunta sobre los problemas de la organización.

Por último, sobre la Eficacia de los BKs -entendida como el deber ser o el hacia dónde ir como organización, en referencia al futuro- es clara la visión como una institución Financiera – Social/Comunitaria, confirmando el carácter señalado a lo largo del estudio y la pertinencia de su denominación (Banco – Comunal). Tal dimensión financiera supone para los BKs una orientación hacia el logro de una mayor eficiencia y crecimiento como organización; no obstante, para los BKs de mayor edad, tal dimensión supone una orientación hacia el

reposicionamiento como una organización tipo Banco Comercial o Entidad de Ahorro y Crédito con todos los servicios financieros que ello implica o con una vinculación mayor entre lo Financiero y el Desarrollo Económico Local. No está presente en los BKs, sin embargo, una visión futura de los mismos en Red, lo cual habla de una Eficiencia Colectiva “Intra” o al interior de los BKs más que “Inter” o entre BKs.

En congruencia con la visión de eficiencia y crecimiento mencionada anteriormente, los Planes y Proyectos Futuros de los BKs parecieran orientarse más hacia el interior de la organización, buscando un mejor funcionamiento de la misma, que hacia nuevas acciones apuntando hacia un perfil distinto como organización. De igual forma, los cambios y mejoras a ser llevados a cabo por los BKs se visualizan hacia tal funcionamiento, en aspectos relacionados con los créditos y la participación de los socios.

Por su parte, lo que debería hacer o atender el BK en el futuro refleja una vez más la heterogeneidad de los BKs (variedad y falta de concentración de respuestas), aunque el énfasis Social – Comunitario (Salud y Proyectos – Servicios para la Comunidad) persiste como orientación futura del BK. De igual forma, aparece nuevamente las percepciones distintas entre Socios y Juntas Directivas sobre el futuro de los BKs, al igual que sobre los problemas y dificultades del BK como se señaló con anterioridad.

En cuanto al Papel de FUNDEFIR, se constata una valoración de su apoyo como una organización que ha transferido conocimientos en la creación y funcionamiento de los BKs y del cual se espera que en el futuro continúe cumpliendo un Rol de Asesor – Especialista. Desde ambas constataciones valdría la pena, por una parte, preguntarse si tal transferencia debería incluir en el futuro temáticas Bancarias y Financieras que permitan a los socios ser especialistas en el área y tener un mayor dominio temático y técnico, con el fin de explotar todo el potencial y aprovechar todas las oportunidades que representa el BK como organización Financiera – Crediticia; por otra parte, valdría la pena revisar qué puede estar expresando el hecho de que no se vea a FUNDEFIR en el futuro prestando algunos tipos de apoyo en los que lo ha hecho en el pasado (Formulando Nuevas Propuestas o Proyectos, Articulando a los BKs, Promoviendo Espacios para Compartir Experiencias, Superintendencia de BKs, etc).

Por lo demás, el hecho de que uno de los BKs de la muestra (RB) haya venido funcionando (y de manera eficiente) sin el acompañamiento permanente de FUNDEFIR, pareciera no sólo demostrar de que los BKs pueden operar solos y eficientemente sin tal acompañamiento después de un cierto tiempo y de ciertas condiciones, sino también ofrecer pistas de los nuevos retos que se le presentan a FUNDEFIR en el futuro.