

**Lo que siempre
quiso saber sobre
los Bankomunales
y nunca se atrevió
a preguntar**

**Lo que siempre
quiso saber sobre
los Bankomunales
y nunca se atrevió
a preguntar**



**Lo que siempre quiso
saber sobre los Bankomunales
y nunca se atrevió a preguntar**

Depósito Legal:
DC2017001038

ISBN:
978-980-422-079

La versión digital de este libro se encuentra en:
scioteca.caf.com

© 2021 Corporación Andina de Fomento
Impreso en Colombia

Editores
Salomón Raydán, Fundefir
Maribel Torcat, Fundefir

Coordinador
Ana Mercedes Botero, Innovación Social CAF

Imagen de portada
sin título, sin fecha
Omar Carreño

Diseño y diagramación:
Good, Comunicación para el Desarrollo Sostenible

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

Esta publicación de Innovación Social y otras más se encuentra en: scioteca.caf.com

© 2021 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

Índice

04	Prólogo
10	I. Definiciones y características diferenciales
16	II. Las acciones, los créditos y las ganancias
28	III. Creación y seguridad
36	IV. Los créditos en el Bankomunal
46	V. Gobernabilidad: la junta directiva, la junta administradora y la asamblea
52	VI. Los Bankomunales y la microfinanza tradicional
60	VII. Los Bankomunales y la educación financiera
68	VIII. Los Bankomunales y la comunidad
78	IX. La segunda generación de innovación o segunda etapa
84	X. La sostenibilidad
102	XI. Los Bankomunales y «Las dimensiones faltantes en la medición de la pobreza
110	XII. La tecnología
124	XIII. Una experiencia inédita

Prólogo

La Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas subraya la educación de calidad como prioritaria para escapar de las trampas de la pobreza y reducir desigualdades sociales y de género, tal como reza el ODS n.º 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.

En este contexto, numerosos estudios en las últimas décadas resaltan la importancia de la educación financiera en hogares vulnerables, como vehículo clave de construcción de conocimiento y capacidades básicas en el manejo de sus finanzas –tanto personales como familiares–, incluidos el aprendizaje en materia de ahorro e inversión y la toma de decisiones estratégicas necesarias para planificar su futuro.

Con este objetivo en mente, la CAF, desde su Dirección de Innovación Social, en alianza con la Fundación de Financiamiento Rural, Fundefir, decidió implementar, en contextos geográficos y culturales diversos, un modelo novedoso y diferente de educación e inclusión financiera denominado Bankomunal. Como se infiere de su nombre, el Bankomunal es un banco de la comunidad, auto-sostenible, práctico y de bajo costo, en el que los socios, mayoritariamente de escasos recursos, son a la vez accionistas y demandantes de crédito; es decir, asumen un doble rol de “banqueros” y “clientes” empoderándose, así como agentes de su propio cambio.

La historia de la implementación y desarrollo del modelo de Bankomunal, como herramienta de innovación social, se registró debidamente en una primera publicación de la CAF titulada “Lo que siempre quiso saber sobre los Bankomunales y nunca se atrevió a preguntar”. Con un lenguaje sencillo y bajo la forma de una entrevista ficticia, describe el funcionamiento y dinámica del modelo, así como el impacto social de los grupos creados en varios territorios de América Latina, incluidos grupos en el interior de centros penitenciarios de la región. Esta última es una experiencia, inédita y disruptiva, coejecutada con población interna, la cual está

urgida de una educación práctica y útil que contribuya con su bienestar y le ofrezca mejores oportunidades de reinserción a futuro.

Como toda innovación social, el modelo del Bankomunal evoluciona de forma continua, y es evaluado periódicamente para aprender de aciertos y errores, corregir rumbo y mejorarlo en lo que corresponde para seguir avanzando. En este particular, es de enorme relevancia la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los procesos y viabilicen el escalamiento del modelo.

En el tiempo transcurrido desde nuestra primera publicación de este caso, los cambios producidos en términos de profundización del impacto social del modelo, su eficiencia en materia de costos y los esfuerzos por lograr la inclusión digital de poblaciones de escasos recursos, ameritan esta nueva edición con el objetivo de que sirva como vehículo de reflexión y discusión en torno a la educación e inclusión financiera de colectivos vulnerables.

Ana Mercedes Botero

Directora de Innovación Social

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina



María:

“ Hay muchas cosas que uno quiere hacer y no puede. Me gustó el Bankomunal porque vamos juntando plata y entonces sí podemos. En vez de estar malgastando, voy y lo compro en acciones en el Bankomunal y así se me va juntando la plata. Mis hijos lo vieron y también se incorporaron. El Bankomunal es bueno porque genera cosas lindas: podés hacer algo que tal vez nunca pudiste antes. ”

Bankomunales de Moreno, Argentina



El Bankomunal "Seguir Andando"

Asociación Civil Andar:

“ Esta pequeña organización argentina, administrada por personas con discapacidad, ofrece y facilita préstamos a sus miembros, y comparte y se compromete con lo que cada miembro decide emprender. Se ha convertido en un espacio de encuentro, debate, reflexión y aprendizaje, que facilita la participación ciudadana. El Banco, sus acciones y el dinero son un vehículo que fomenta la autonomía, confianza y libertad de sus socios. ”

Alberto:

“ Necesitaba realizar mejoras en mi vivienda. Gracias a un crédito del Bankomunal y a la solidaridad de los demás socios, pude reparar el techo, reforzar una pared y mejorar las instalaciones eléctricas de mi casa. ”

Bankomunales de Argentina



Paula:
“No solo somos Bankomunal,
también somos comunidad.”

Bankomunales de Dajabón, República Dominicana



DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

¿Qué es eso del Bankomunal?

Bankomunal es un «Banko» de la comunidad. Es una organización comunitaria en la que los socios, normalmente de escasos recursos, son a la vez accionistas y demandantes de crédito. En otras palabras, ellos son dueños del capital y asumen el negocio de otorgarse créditos entre ellos mismos para generar ganancias y repartírselas, igualmente, solo entre ellos.

¿Qué quieres decir con solo entre ellos?

En la metodología de Bankomunales, con K, no se permite que los créditos se den a personas que no sean miembros del grupo. No se pueden otorgar créditos a terceros. Es un grupo cerrado. El capital es de ellos, los créditos solo son para ellos y, del mismo modo, las ganancias que se generen son también para ellos.

Suena a la idea de los bancos comunales del Grameen Bank de Muhammad Yunus...

Es bastante diferente. Los bancos comunales clásicos se basan en el crédito externo, el cual puede provenir de fondos públicos o privados. Normalmente, se trata de una ONG que captura esos fondos y luego los presta a la organización comunitaria. En los Bankomunales, se trata de recursos propios de la comunidad.

¿Me estás diciendo que en el modelo de bancos comunales los dueños de los capitales de crédito son las ONG y en el caso de los Bankomunales con K los dueños son la propia comunidad?

Exacto. Esa es quizás la diferencia más notable, pero hay algunas otras importantes.

¿Qué otras diferencias hay?

La más importante es la manera en que se obtienen los fondos para los créditos. Los bancos comunitarios, normalmente, obtienen dinero de préstamos que les otorga una institución micro-financiera y de los ahorros que hacen los miembros del banco comunal. En este sentido, los bancos comunitarios son intermediadores de fondos de una organización externa. En los Bankomunales, los dineros para los créditos provienen de la compra de las acciones que hacen sus socios. En este sentido, ellos son los dueños del capital de préstamo y, por lo tanto,

también de las ganancias o pérdidas que se generen. Para nosotros, esta diferencia es de gran importancia; no es lo mismo tener una actitud pasiva ante el ahorro —simplemente espero el pago de mis intereses—, que una responsabilidad activa ante la buena o mala gestión en el otorgamiento y cobranza de los créditos.

Asimismo, es particular la manera en que se captura ese capital. Algunos bancos comunales capturan ahorro de sus socios, e inclusive lo prestan, aunque, generalmente, combinado con los fondos que provienen de las instituciones externas. Nuestros grupos no utilizan fondos que no sean los del propio grupo, y la forma en que se captura el capital es a través de la inversión y no del ahorro.

Otra importante diferencia tiene que ver con la toma de decisiones. Si el capital pertenece a una organización externa, naturalmente, las condiciones para utilizar ese capital las define esa organización externa, pero si el capital pertenece enteramente al grupo, las decisiones las toman ellos mismos. Son sus propios dueños y, por lo tanto, son los que deciden.

Entonces, es lo mismo que una cooperativa de ahorro y crédito...

Se parece, pero con algunas diferencias importantes. Cito dos: la primera es que muchas cooperativas usan dinero de ahorro para dar crédito. Es decir, obligan a los socios a ahorrar para tener el capital de crédito. Muchas veces, los socios solo pueden recibir créditos iguales o inferiores a los ahorros que poseen. En otros casos, estos ahorros son pagados a tasas muy bajas para poder prestar al resto de los socios. Los Bankomunales no se basan en este principio, pues no utilizan el ahorro como fuente de capitalización, sino la inversión. En los Bankomunales no se ahorra, se invierte y, por lo tanto, no se cobran intereses de manera pasiva, sino que se obtienen ganancias o pérdidas. La segunda diferencia es que existe un número máximo de miembros. El objetivo no es crecer enormemente, sino servir a los accionistas y que estos participen de manera efectiva en la toma de decisiones. Por ejemplo, las condiciones de los créditos, incluido el tipo de interés, pueden variarse cada mes, si se quiere. Además, ven los beneficios por sus acciones con rapidez, pues mensualmente reparten dividendos. En cuanto a los créditos, se reciben muy pronto: horas o, como máximo, unos días desde que se solicita. Los Bankomunales no están diseñados para ser grandes, sino, más bien, organizaciones pequeñas y locales, donde la gente se conozca de alguna manera.

¿Y pueden los socios de un Bankomunal perder dinero?

Es difícil, aunque puede ocurrir. Si el dinero se coloca en créditos y se recupera, seguramente habrá ganancias, y si no lo recuperan, habrá pérdidas. Esa es la lógica financiera del modelo. Por eso, hay vigilancia de a quién y en qué condiciones se otorgan los créditos. Están en juego su dinero y las posibles ganancias.

¿Cuál es el número ideal de socios?

No hay un número exacto, pero es decisivo que los socios interactúen y se conozcan. Si bien no tienen que conocerse todos entre sí, no es conveniente que exista un socio que nadie conozca. Los grupos varían mucho de tamaño; sin embargo, los muy pequeños –digamos, con menos de 15 socios– no nos gustan tanto, no solo porque operan con menos eficiencia, sino porque hay un gran esfuerzo de formación y seguimiento para solo atender a 15 personas. Preferimos grupos mayores, aunque tampoco tan grandes. Para nosotros, un grupo ideal está alrededor de unas 40-50 personas.

¿Existen grupos mucho más grandes?

Sí, es cierto, así fue al inicio. Con el tiempo, nos dimos cuenta de que, en grupos muy grandes, la gente no participa mucho en las decisiones, y eso no es recomendable. El modelo fue evolucionando y, ahora, el propio modelo no permite, aunque no prohíbe, que los grupos sean tan grandes.

Sigamos en las diferencias con la cooperativa.

Otra diferencia fundamental es que en nuestro modelo la propiedad está muy bien definida. Cada uno es dueño del capital representado en sus acciones, y las ganancias se distribuyen en función de lo que cada uno tiene.

No obstante, en las cooperativas, los socios son también dueños de los ahorros y los retiran cuando quieren.

Sí, en la mayoría de los casos, aunque las ganancias son de la cooperativa, no necesariamente de los socios. En nuestro modelo, las ganancias van directamente al bolsillo de los socios, quienes las pueden

reinvertir o llevárselas para su casa. En la mayoría de las cooperativas, las ganancias son de la organización, que utiliza ese dinero para lo que su directiva decida. Puede gastarlo en comprar infraestructura, seguramente en beneficio de sus socios, y la propiedad comienza a ser de todos.

Y en el caso de los Bankomunales, ¿cómo es la distribución del capital?

Es un modelo distributivo, por llamarlo de alguna manera. No se busca la acumulación de capital por parte del Bankomunal, sino la distribución permanente de las ganancias entre los socios, para evitar que se acumule capital. En los Bankomunales, el dinero debe estar constantemente circulando en forma de crédito. El Bankomunal no busca ser dueño de nada, con el fin de evitar lo que los propios cooperativistas llaman la «propensión al gasto». Insistimos, no se busca generar bienes cuya propiedad no sea clara. El Bankomunal tendrá lo básico indispensable para operar, pero no pretende ser dueño de activos o de ningún otro bien. Casi todo el capital del Bankomunal, a excepción de los materiales mínimos para operar, está representado en acciones, cuyos dueños son los socios.



Zaida:

“ Gracias al Banco, tengo nuevas amistades y me he relacionado más con las demás personas. Ahora que soy socia del Banco, me siento independiente y puedo ayudar con los gastos del hogar. ”

Bankomunales de Montecristi, República Dominicana



LAS ACCIONES, LOS CRÉDITOS Y LAS GANANCIAS

Claro, este modelo se basa en que los pobres pueden ahorrar. Suena un poco utópico.

Los Bankomunales se basan en una lógica bastante simple. Al igual que en comunidades de mayor capacidad económica, los pobres también tienen momentos donde hay excedentes y momentos donde hay necesidades de financiamiento. Lo que se busca es acoplar estos excedentes con estas necesidades en un sistema virtuoso, que no solo permita a los necesitados utilizar los excedentes temporales de los otros en forma de crédito, sino también, a los que tienen esos excedentes, poder rentabilizarlos mediante la inversión en un fondo común de crédito.

A ver. Un poco más despacio, por favor.

Está bien. Los pobres tienen capacidad de ahorro porque tienen picos durante el año donde necesitan dinero (por ejemplo, en Navidad) y otros momentos en los que les sobra (por ejemplo, al recoger la cosecha). Con lo que generalmente no cuentan, es con un buen mecanismo para capturar esos ahorros y utilizarlos de manera eficiente y rentable. El Bankomunal pretende ser eso, un instrumento eficiente, seguro, rentable y educativo de poder capturar esos ahorros.

A la pregunta de si ellos tienen capacidad de ahorro, te diría que en muchas ocasiones existe la capacidad, pero si no está el instrumento adecuado para capturar ese ahorro, no se va a producir. La verdad es que en países de alta inflación –como la mayoría de los países emergentes– es injusto y vergonzoso que los pobres, los más débiles, pierdan dinero, se descapitalicen cada día, porque no existan instrumentos que les rentabilicen sus ahorros de manera adecuada.

La verdad es que la macroeconomía pareciera siempre afectar más a los pobres. La inflación, por ejemplo, es una de las maneras más terribles de generar pobreza para toda la economía, especialmente para los más pobres. Ellos son los que tienen menos posibilidades de protegerse contra la inflación. Por lo común, tienen pocos activos que se valoricen, no pueden acceder a monedas fuertes que les permitan conservar el valor de su dinero, ni pueden subir sus ingresos a los niveles de la inflación, por lo tanto, son los que salen más afectados.

Pues se dice que viven al día...

Es cierto. Si no tienen dónde ahorrar, y tienen poco dinero, se lo gastan, como todo el mundo. Pero si tienes un lugar en el cual ahorrar, y estás sensibilizado y consciente de los beneficios de este mecanismo, lo más probable es que te organices para guardar un poco. Cuando nosotros comenzamos a hacer Bankomunales, esta afirmación de que los pobres podían ahorrar era sin duda muy osada; hoy en día, son muchas las investigaciones y las experiencias que muestran y demuestran que los pobres pueden ahorrar.

Nómbrame alguna de esas investigaciones...

Yo diría que la más conocida es el libro *Los portafolios de los pobres. Cómo viven los pobres con \$2 al día* (Princeton University Press, 2009). Es una investigación en varios países, donde se expone que, efectivamente, los pobres ahorran de diversas maneras y que, de hecho, en muchas comunidades muy pobres, esa diversidad de formas de ahorrar es la clave para subsistir. También te recomiendo nuestro libro *La otra microfinanza* (Fundefir, 2011), donde explicamos muchos de estos mecanismos.

¿Y por qué no ahorran en un banco formal?

Muchas comunidades rurales, por ejemplo, tienen la banca muy alejada de la comunidad. Por otro lado, en múltiples ocasiones, con el poco dinero que tienen, a veces ni les dejan abrir una cuenta o, inclusive, les cobran por tener el dinero allá. Y también hay otras razones para que ese ahorro no se produzca en cantidades interesantes. Razones de tipo psicológico o emocional.

¿Como cuáles?

La presión de grupo. La presión grupal allí funciona muy bien, pues de manera sana y sabia te estimula a que tengas más ahorros. Mientras veas que tus compañeros van ahorrando cada vez más, sientes estímulo tú también a incrementar el tuyo. Eso es algo bastante conocido y estudiado. Debo insistir en que nuestra forma de ahorrar es mediante la inversión en acciones.

Hay una cosa que no se entiende. Por un lado, están ahorrando/invirtiéndolo y, por el otro, piden crédito. ¿No sería más sencillo financiarte con tus propios ahorros/inversiones?

Hacen igual que cualquier otra persona. No es contradictorio tener ahorro –o una inversión, como en nuestro caso– y pedir un crédito. Hay momentos en que necesitas comprar algo o pagar algo y no te alcanza con lo que tienes ahorrado, entonces, debes acudir al financiamiento. Aparte, por temas culturales y psicológicos, ahorras más si pides un crédito y lo vas pagando. En el caso de los Bankomunales, el monto de crédito que puedes solicitar está vinculado de manera proporcional, no igual, a las acciones que tienes. En la mayoría de los grupos, la proporción es de 1:5, es decir, por cada acción te prestan cinco veces su valor. Inicialmente, una vez que empiezan a pagar las ganancias, ven que mientras más acciones tienen, mayores son sus rendimientos. Muchas veces he escuchado lo siguiente de los socios: «¡Este Bankomunal es una maravilla! ¡Me dan crédito, tengo mis acciones y, además, me pagan ganancias!».

Otra cosa que cuesta creer: ¿confían al colocar el dinero en un fondo común?

Al principio, no tanto. Esa es la fase más difícil. Hay mucha desconfianza, como es lógico.

En un comienzo, son escépticos y solo se atreven a poner muy poco dinero, y a nosotros nos gusta que sea así. No queremos que corran altos riesgos antes de probarse a sí mismos como grupo. Ni tú ni nadie confiaría en poner su dinero en algo que no parece bien manejado. Igual pasa con la gente de los Bankomunales porque, como tú, no son tontos, y si vieran que la cosa no está clara, que no hay orden, que lo maneja un grupito y no presentan cuentas, tampoco invertirían. Sin embargo, cuando ven que otros ponen, que las cuentas son transparentes, que todo queda por escrito y, sobre todo, que por el dinero que ponen ganan más dinero, empiezan a comprar más acciones.

¿Realmente ganan dinero por sus acciones?

Nosotros tratamos de que, al menos, su dinero no pierda valor por efectos de la inflación. Fijar la tasa es una oportunidad de educar que no perdemos. Les explicamos qué significa la tasa de interés, porqué deben cobrar

intereses, y qué variables deben considerar para establecerla, entre otras, la inflación. Por ello, los guiamos de tal forma que fijen una tasa de interés que garantice un retorno superior a la inflación. No siempre podemos hacerlo. Ganar dinero en términos reales en un país de alta inflación es difícil, por supuesto. Ahora bien, una cosa es que tengan tasas reales y otra es que su buena gestión los lleve a obtener ganancias. Así que la cosa depende de dos factores: por un lado, de la tasa que fijen y, por otro, que coloquen bien el dinero y cobren los créditos.

Esto tiene un efecto importantísimo en los socios, pues los hace responsables de la buena o mala gestión de su organización: si lo hacen bien, ganan; si lo hacen mal, pierden.

Entonces, ¿no ganan?

En la mayoría de los casos, sí ganan y bastante bien. Y esa ganancia siempre queda en el grupo. No se la lleva nadie externo, por lo tanto, nunca hay una ganancia exagerada. Mucho de lo que pagas en intereses te regresa como ganancia en tus acciones.

¿Y cuándo reciben los dividendos por sus acciones?

Por lo general, mensualmente se reparten dividendos de las acciones que compraron hace un año. Se paga tal cual, en efectivo. De todos modos, cada uno determina la manera en que lo quiere hacer. Hay Bankomunales que reparten todo al final del año, otros cada seis meses y otros mensualmente. Ellos saben qué hacer.

Si ganan así, de manera tan clara por su inversión, habrá el peligro, entonces, de que algún potentado del pueblo compre muchas acciones y se haga con el control del Bankomunal.

Cierto. Y, para evitarlo, se limita la tenencia de acciones a un porcentaje del total del capital. Además, en la asamblea, se vota por el sistema de «una persona, un voto», y no «una acción, un voto». De todos modos, ellos son banqueros y los límites van a depender de la oferta y la demanda. Si hay mucha demanda de créditos y necesitan capital, seguramente permitirán que alguien que pueda invierta más. Ellos tienen muchos mecanismos de regulación y, generalmente, no dejan a nadie recibir más de lo que merece o de lo que les conviene a todos.

Y, claro, la gente debe ir comprando acciones y vendiendo como en la bolsa.

La realidad es que casi nadie vende sus acciones. Los casos en que algún miembro del grupo decide vender suele ser porque ha tenido un problema personal con el grupo y decide retirarse del banco, pero, normalmente, pocas personas se retiran. Si alguien decide irse en cualquier momento y no tiene deudas, se le devuelve el valor de sus acciones con los rendimientos acumulados.

Lo que ocurre con mayor frecuencia es que la gente va comprando acciones a menudo. Es común encontrar que los miembros del Bankomunal compran acciones mensualmente, porque les encanta saber que el próximo año recibirán ganancias todos los meses.

¿Y cómo valorizan las acciones? Debe ser muy complejo saber cuánto vale una acción cada mes.

Si lo hiciéramos así, sería muy complicado de manejar. Las acciones tienen un valor fijo; lo que cambia es la ganancia que reciben. Las ganancias se determinan de manera muy simple: se sacan los intereses pagados cada mes por los créditos, se restan los fondos de gasto e incobrables, y todo lo que resta se divide entre el número de acciones que existen para ese mes. El resultado es lo que cada acción gana en ese mes. Se espera 12 meses (o lo que ellos determinen), y la ganancia acumulada durante ese tiempo se entrega a los doce meses de haberse comprado esa acción.

Interesante método. No es como en la bolsa, donde se valorizan las acciones.

No. Tuvimos que crear un modelo mucho más simple para que la gente lo pudiera usar sin tantas complicaciones.

Si no venden acciones, ¿cómo consiguen liquidez cuando la necesitan?

La liquidez proviene de la venta de nuevas acciones y el pago de los créditos. Normalmente, se hacen las operaciones de ingreso al principio de la reunión (venta de nuevas acciones y pago de cuotas) y luego las de egresos (créditos y ganancias). De esa manera, entra liquidez y se otorgan los créditos.

Aunque si una persona necesita liquidez, vende sus acciones, ¿correcto?

Las puede vender, claro, y fíjate que por lo general no lo hace. Cuando necesitan liquidez, prefieren pedir un crédito que vender sus acciones. En muy poco tiempo tienen el dinero, igual que si lo sacaran de una cuenta de ahorros, solo que en forma de crédito. El crédito lo pagarán en unos meses y no tienen que salir de sus acciones.

Antes has dicho que ellos mismos fijan las condiciones de los créditos, pero seguro que la ONG influye de alguna manera en las decisiones del Bankomunal.

La ONG enseña la metodología para organizarse (cómo hacer unos estatutos, funciones de la junta directiva y de la junta administradora, y guía en algunos conceptos importantes). Por ejemplo, que el tipo de interés debe incluir la inflación, los gastos, el riesgo y el margen de beneficio que quieren sacar. La gracia, justamente, es que ellos mismos decidan las condiciones particulares para el grupo: cuál es el precio de una acción, qué tipo de interés quieren poner a los créditos, qué plazo de amortización, qué monto máximo se puede pedir, etc.

No termino de creer que la ONG les deje realmente libertad para que lo decidan todo, aun sabiendo que pueden estar equivocándose...

El modelo está diseñado para ser adaptado a la realidad de cada grupo, y también debemos asegurarnos de que no cometan errores graves. Es por ello que tenemos unas reglas fijas y otras variables. Las fijas nos aseguran que no se violen reglas fundamentales de funcionamiento. Las variables nos permiten que el grupo las adapte a sus necesidades y preferencias.

Si están pidiendo crédito, seguro que algunos Bankomunales fijarán un tipo de interés demasiado bajo.

Los socios, cuando son demandantes de crédito, quieren un tipo de interés bajo, y como accionistas-dueños, buscan un tipo de interés alto. Ese conflicto de intereses equilibra las decisiones. Esa es una de las grandes ventajas del modelo: «se autorregula». Cuando actúan como dueños de las acciones y sujetos de las ganancias, quieren altas tasas, y como al mismo tiempo también son ellos mismos los que solicitan crédito, quieren tasas bajas. Eso los lleva al mejor equilibrio.

¿Y qué tipo de interés fijan?

Eso depende de las condiciones de cada grupo, lo cual a su vez tiene que ver con las condiciones de la zona donde trabajan. Normalmente, lo fijan considerando la inflación, el costo del dinero local, es decir, las tasas que ofrecen otras fuentes de financiamiento en esa comunidad, sus costos operativos y la utilidad o ganancia que esperan.

¿Podrías darme un ejemplo concreto?

En algunos países, la tasa llega hasta 5 % mensual, es decir, 60 % anual.

¡Ese tipo de interés es muy alto!

Que sea alto es muy relativo, todo depende de las condiciones macroeconómicas. Con una inflación del 30 % o 40 %, esa tasa no es particularmente alta. Pero es el tipo de interés que ellos deciden y hay que respetarlo, porque ellos son los que conocen realmente sus propias necesidades. El tipo de interés depende de otros factores, entre ellos, el costo del dinero en esa comunidad.

¿Qué quieres decir con el valor del dinero en esa comunidad?

El dinero no vale igual en cada país ni en cada comunidad. Hay lugares donde los prestamistas o *loan sharks* cobran tasas muy altas, y ellos siempre tomarán esas tasas como referencias. No porque las utilicen, sino para no generar muchas distorsiones frente al resto de la comunidad. Te doy un ejemplo: en una comunidad donde los prestamistas cobran el 20 % mensual (en algunos lugares son diarios), el Bankomunal no debería cobrar una tasa muy baja, porque puedes generar conflictos o, incluso, puedes estar estimulando a que la gente no pague porque prefiere retener el dinero, ya que cuesta muy barato, o a que los propios socios se conviertan en prestamistas.

¿Lo que me tratas de decir es que los socios, entonces, pasan a ser los prestamistas? ¡Menudos favores le están haciendo a la comunidad!

No. Lo que trato de decir es que el costo del dinero local debe ser tomado en cuenta. Nosotros queremos evitar que esas cosas ocurran, mas no es por la vía de la represión que se va a evitar, sino por la vía

de la educación. Es natural que, si educamos financieramente, la gente quiera conseguir dinero barato en el Bankomunal y prestarlo caro al resto de la comunidad. Ahora bien, si educas suficientemente bien, pueden hacerles ver el riesgo que hay en prestar ese dinero a otro. Por ello, el Bankomunal va a estar bastante pendiente de saber cómo se usan los créditos. No te olvides de que en esos grupos todo se sabe. Si alguien toma dinero para prestar fuera del grupo, seguramente se va a saber y tendrán cuidado en prestarle de nuevo. Por otro lado, si abres la oportunidad a mucha gente de tener un Bankomunal, no tendrían que ir tanto al prestamista, sino que se financiarían con el Bankomunal.

Entonces, ¿ustedes son un antídoto contra los prestamistas?

Ojalá pudiéramos serlo más, pues, realmente, caer en manos de un agiotista puede ser muy costoso para las familias, pero la necesidad es tan grande que lo que por ahora cubrimos es muy poco. Cuando tengamos muchos Bankomunales, muchísimos, entonces, sí, seremos una verdadera competencia.

Con esas tasas son más caros que un banco comercial.

El crédito en un banco formal puede ser igualmente alto, por lo que cobran nominalmente, y porque, aparte, cobran todo tipo de comisiones que encarecen el crédito. También, las bancas formales piden garantías, que por lo común no tienen y que, si tienen, otorgarlas normalmente encarece aún más el crédito. No estoy diciendo que los bancos comerciales hagan eso porque sean unos ladrones, como mucha gente afirma. Lo hacen porque tienen altos costos y deben cubrirlos. Dar crédito de montos pequeños resulta muy caro, y los bancos no pueden prestar ese dinero a pérdida.

Las tasas de los Bankomunales son bajas, porque sus costos son muy bajos también. Es por ello que insistimos en que nuestro modelo no es competencia de la banca, sino, más bien, complemento de la misma. Nosotros estamos diseñados para dar créditos pequeños a plazos cortos. Eso solo lo puedes hacer si tus costos operativos son mínimos.

Sin embargo, esas tasas que nombraste no son bajas.

Son muy bajas. Recuerda que el tipo de interés que pagan revertirá, finalmente, sobre ellos mismos, pues lo cobran a través de

sus acciones, lo cual está, en último término, disminuyendo el tipo de interés.

A mí me sigue pareciendo que son tasas muy altas.

Bueno, quizás tú nunca hayas tenido que acudir a un prestamista ni hayas sacado bien las cuentas de lo que pagas en la tarjeta de crédito. Yo te puedo asegurar que, en términos reales, los intereses que pagan los socios de los Bankomunales son los más bajos que se podrán conseguir en el mercado. Ten en cuenta que todo lo que pagan en intereses les regresa como ganancias de las acciones. El que se endeuda más tiempo, está pagando un poco más que otro que se endeuda menos, aunque la diferencia no va a ser muy grande. También, recuerda que las acciones están muy repartidas entre los socios. Nadie posee una gran mayoría, por lo tanto, ninguno en particular gana tanto.

Problemas de los mecanismos informales de crédito

1. **Inseguridad.** Muchos mecanismos informales son inseguros y el dinero aportado por las personas puede perderse con facilidad, bien sea por robos, o porque alguien no cumple con lo pactado.
2. **Distribución desigual del riesgo.** En los mecanismos por turnos, el riesgo tiende a concentrarse, pues todos los fondos quedan en manos de aquel a quien le corresponde el turno. Eso aumenta el riesgo de pérdida.
3. **Rentabilidad nula.** En la mayoría de los mecanismos informales colectivos, el dinero aportado por los miembros no rentabiliza, y está sujeto a perder valor por los efectos de la inflación.
4. **Ciclos de corto plazo.** Algunos modelos están diseñados para durar muy poco tiempo, y no permiten capitalizar lo suficiente para generar ciclos de créditos de mayor plazo.
5. **Limitación de oportunidades.** Si el modelo se rige por turnos y algún miembro del grupo tiene una oportunidad o necesidad económica, pero no le corresponde el turno, termina perdiendo la posibilidad de usar el dinero para satisfacerla.
6. **No genera educación financiera.** Los modelos informales solo se centran en lo transaccional, y no se diseñan para educar financieramente a sus miembros. La necesidad de acceso a servicios financieros debe ser utilizada para educar.



Nairys:

“ El Banco es lo mejor que me ha pasado en la vida. Desde que existe el Banco, no le he quitado prestado a más nadie. En una oportunidad, tenía una deuda y necesitaba urgentemente un dinero prestado, y el Banco me solucionó el problema. Gracias al Banco, me he relacionado más socialmente, tengo más amistades y he conocido a mucha gente. A través del Banco, he adquirido más conocimientos. ”

Bankomunales de Cali, Colombia



CREACIÓN Y SEGURIDAD

Montar un Bankomunal llevará su tiempo...

No mucho. En dos o tres reuniones se monta el grupo.

¿Y cuáles son las fases para hacer el grupo?

Ante todo, hay que hacer un análisis de la comunidad. Esto supone conocer algunas condiciones básicas, que no siempre tienen que ver con el Bankomunal mismo, sino con nuestra posibilidad de atenderlos. Las condiciones básicas son simples. Lo primero es que exista algún vínculo común, es decir, algo que una al grupo. Esto puede ser el hecho de que vivan en una comunidad, que pertenezcan a una asociación o que trabajen juntos, o que vayan a la misma iglesia. Necesitamos un elemento cohesionador o de convivencia, para que no solo se conozcan, sino también para que se pueda ejercer presión de grupo si hace falta.

¿Presión de grupo?

Exactamente. Esto es un elemento clave. El Bankomunal se basa en la confianza y, por lo tanto, la gente debe conocerse. No todos conocen a todos, pero sí se requiere que alguien del grupo los conozca suficientemente. Sin conocimiento que genere confianza, un Bankomunal no puede operar. Ese conocimiento y el elemento de cohesión son claves para que se pueda ejercer presión grupal en caso de que sea necesario.

¿Como cuando alguien se atrasa en los pagos?

Sí. Por ejemplo, si no hubiese manera de presionar como grupo, seguramente los niveles de recuperación de los créditos no serían tan altos.

¿Qué más analizan para determinar si pueden o no hacer un Bankomunal?

Muy poca cosa en referencia al Bankomunal. Casi todo lo que analizamos tiene que ver con nuestra posibilidad de crear y luego poder atender a ese grupo. Debemos pensar si tenemos personal cerca para atender el grupo, o si tenemos algún aliado, actual o potencial, para no solo crear ese grupo, sino ver si existe, además, la posibilidad de poder crecer en esa zona. En fin, saber si ese grupo que vamos a crear está dentro de nuestra estrategia general.

Después de analizar estas condiciones, ¿cómo sigue el proceso?

Vamos a socializar la idea en un grupo o con algunos líderes comunitarios que quizás quieran conformar un Bankomunal. Después, se les muestra el modelo y, si están de acuerdo, se comienzan a hacer los reglamentos para abrir el Bankomunal.

¿Y el dinero?

Primero se hacen reglas. No queremos que nadie ponga un centavo sin antes conocer las reglas y, para ello, se deben elaborar los reglamentos. Lo primero que hacemos es analizar, discutir y ponernos de acuerdo. Eso nos lleva a generar unos reglamentos, antes de que nadie ponga un centavo en acciones.

¿Y con base en qué elaboran esos reglamentos?

Allí es donde la experiencia vale mucho. Tenemos años viendo y sistematizando las experiencias con grupos, lo cual ahora nos permite conocer las fuentes de desconfianza y de conflictos. Las reglas, que por años hemos trabajado, nos ayudan a discutir esos puntos y generar acuerdos que todos aceptan. Los reglamentos de un Bankomunal son como la constitución de un país: son reglas aceptadas por el grupo. Pueden variarse y ajustarse, porque las condiciones van cambiando, y para hacerlo debe haber consenso y aceptación. Como te expliqué antes, hay reglas fijas que nos permiten asegurar que el modelo opere bien, y reglas variables para que el modelo se adapte a cada comunidad.

¿Y no se equivocan en la fijación de esas condiciones?

Puede ser que se equivoquen, pero eso les servirá para aprender. Si se equivocan, no tardan mucho en descubrirlo y lo corrigen. Tratamos de asegurarnos de que el costo de esa equivocación no sea tan alto; y, en todo caso, el aprendizaje, muchas veces, es de gran ayuda para el grupo. Si vemos que hay peligro en esa decisión, explicamos más, insistimos más; siempre conscientes de que el dinero es de los socios y, al final, pueden tomar la decisión que crean conveniente.

No me imagino bien cómo debe ser la apertura del Bankomunal. ¿Podrías explicarlo con mayor detalle?

La gente interesada llega a un local comunitario, a la casa de algún vecino, a una plaza o a donde ellos escojan. Se revisan rápidamente los reglamen-

tos que se han elaborado en conjunto con el grupo que ha decidido participar. Se pregunta quiénes van a comprar acciones y, entre ese grupo, se escogen las autoridades. Luego se capacita rápidamente en el llenado de las planillas y se ponen a la venta las acciones. Después de recoger y llenar los formatos correspondientes, se pasa al tema de los créditos.

¿El primer día ya están comprando acciones y dando crédito?

Sí, desde el primer día. Te cuento un caso real que sucedió en la inauguración de un Bankomunal. Acordaron que la acción se vendiera al equivalente de dos dólares. Era un grupo de 24 personas que, una vez elegidas las juntas e iniciado el proceso de capacitación, compraron un total de 30 acciones, lo cual permitió contar con un capital de 60 dólares. Paralelamente, en otra mesa, tres socios llenaban solicitudes de crédito. Un solicitante era el mecánico del pueblo, y pidió 30 dólares para comprar una herramienta para su taller, y dijo que lo devolvería todo de golpe al cabo de tres meses. El hombre había comprado, hacía cinco minutos, cinco acciones, con lo cual podía solicitar hasta 50 dólares (hasta cinco veces el número de acciones), mas solo pidió 30.

La solicitud fue aprobada, pues conocían su taller y sabían que era una persona trabajadora. Sin embargo, algunas de las señoras del comité le pidieron que pagase mensualmente, en tres cuotas, y no todo de un golpe a los tres meses, como él había propuesto. El señor analizó la situación y le pareció que quizás sería más fácil pagar tres cuotas pequeñas, que una grande al final de los tres meses.

A su lado, una mujer era ayudada por otra socia a suministrar y escribir los datos que se requieren en la solicitud de crédito. Pidió 10 dólares para pagar unos libros y cuadernos para el colegio de su hijo. El crédito se aprobó, pues sabían que el marido, pescador de profesión y con ingresos más o menos fijos, le pasaba un dinero cada final de mes y, además, ella hacía ropa y la vendía.

Otra socia pidió un crédito de 20 dólares para pasar el fin de semana en la capital y así vender sus productos. Las dos mujeres habían comprado acciones suficientes para solicitar esas cantidades.

Así, en poco tiempo, la gente compró acciones y recibió crédito. Desde el primer día, se dan cuenta de que la clave está en la flexibi-

lidad y agilidad para operar. Sin burocracia ni análisis complejos ni procedimientos engorrosos.

¿Y así termina la reunión?

No. Falta hacer los cierres contables. El modelo está diseñado de tal manera que la contabilidad, además de fácil de llevar, es muy segura y transparente. Lo que se hace es que cada miembro de la junta administradora realiza su tarea, lo cual incluye llevar unos formatos de control. En este sentido, todas las operaciones deben estar respaldadas por documentos escritos. Luego, se totalizan las cuentas y se cruza la información entre los miembros del comité. Si todo cuadra bien, cierran el Bankomunal hasta la siguiente reunión. Posteriormente a la operación manual, se procura que el grupo o nuestra asesora, inicialmente, pase toda la información al *software* de Fundefir para detectar posibles errores manuales.

En este caso, ya desde el primer día se quedaron sin dinero en caja.

Sí. Entregaron los 60 dólares que tenían en crédito. Lo único que sobró en caja fueron los intereses que cobraron por los créditos.

¿Y no les pueden robar ese efectivo?

La idea es que no quede nada de efectivo o quede muy poco. La eficiencia del Bankomunal está en colocar lo más cercano posible al 100 % de los fondos. Mientras menos quede, mayor eficiencia y menor riesgo. El poco efectivo que queda lo guarda alguien de la junta directiva; sin embargo, por seguridad, ni los socios saben dónde está.

¿Y nunca ha habido un robo?

Antes lo hubo, pues el método no estaba tan desarrollado y permitimos, equivocadamente, que se acumulara dinero. Con esta variante de la metodología que evita acumulación de capital, los montos que quedan son tan pocos que, realmente, el peligro de robo es muy bajo.

¿Y la persona que los guarda no se los roba?

Tus preguntas son muy propias de la gente con mucha desconfianza, lo entiendo muy bien.

¿La gente de los Bankomunales no tiene desconfianza?

Sí la tienen, claro, pero es algo distinta a la tuya. No nos disgusta que tengan desconfianza, porque no creemos que sea bueno pensar que nadie va a robar nada. No se trata de ser ingenuos, por eso buscamos que el método los blinde contra los posibles robos y malos usos del dinero. Se trata de desarrollar una buena metodología que contribuya a generar confianza desde el realismo, no desde la ingenuidad.

¿Y crees que lo han logrado?

Honestamente, creo que sí. El robo y el mal uso del dinero en nuestro modelo son muy poco probables. El tema del riesgo lo hemos estudiado mucho y bien, y hemos logrado establecer un modelo de muy bajo riesgo. No solo comparado con algunos mecanismos informales que la gente normalmente usa, sino también con cualquier mecanismo formal. La seguridad de los fondos de las personas es el centro de nuestra atención. No nos sentiríamos cómodos impulsando un modelo donde existieran grandes riesgos de pérdida de dinero.

Si la gente no paga los créditos, ¿se pierde el dinero?

En realidad, tendrían que ponerse de acuerdo y no pagar prácticamente ninguno. El Bankomunal tiene mecanismos para disminuir los riesgos, incluso los de no pago. No solo mecanismos basados en la confianza y en el conocimiento que el grupo tiene de todos los socios, sino también porque existen mecanismos financieros que protegen al Bankomunal. El conocimiento del grupo entre sí es la mayor garantía de que no se va a perder el dinero, pero existen otros mecanismos propios de la metodología para disminuir riesgos.

¿Cuáles, por ejemplo?

Como ellos solo pueden pedir cinco veces lo que tienen en acciones, el 20 % del crédito está siempre garantizado. Otro mecanismo es el hecho de que todo préstamo debe tener el aval de, al menos, otro socio del Bankomunal. De igual modo, tenemos un fondo de incobrable que aumenta con el tiempo y también sirve de colchón por si alguien no paga un crédito.

Luce bastante seguro

Y lo es. Insisto en que la seguridad del dinero de los miembros de Bankomunal es una de nuestras mayores preocupaciones. Por eso, hemos buscado disminuir los riesgos al mínimo, para asegurarnos de proveer un mecanismo que, aunque informal, sea muy confiable.

¿Y se ha perdido algún grupo porque la gente no haya pagado?

Sí, al principio nos pasó. No teníamos tan bien trabajado el modelo. En la medida en que fuimos aprendiendo, introdujimos prácticas que, honestamente, hacen muy difícil que un Bankomunal pierda su dinero. Es posible que dejen de ganar, mas es poco probable que pierdan su capital. Eso solo podría ocurrir si violaran las normas.



Rosa:

“ Hay muchos logros porque, a través del Banco, adquirimos los conocimientos tales que una persona que nunca ha sido cajera, ya es cajera del Banco, no teniendo nada que envidiarle a otro Banco. También, a través del Banco, conocemos a muchas personas que nunca habíamos visto, y que tampoco habríamos conocido si no fuera por el Banco. ”

Bankomunales Barranquilla, Colombia,

IV.

LOS CRÉDITOS EN EL BANKOMUNAL

Vayamos a los créditos. ¿Quién decide si se dan o no se dan?

Los propios socios.

Será difícil formarlos para que analicen bien los créditos...

Reciben poca formación teórica. Más bien, aprenden haciendo. Como empiezan con créditos pequeños, si se equivocan con la persona, no pierden mucho, y aprenden para las próximas decisiones. A veces, al principio, aceptan un crédito de alguien de la comunidad por no tener «un problema». Si no devuelve el crédito, es sencillo: nunca más le volverán a prestar. Quizás pierdan parte de ese crédito, aunque no sucede casi nunca, pero, como los montos iniciales son muy pequeños, pronto se recuperan.

¿Y cómo saben que realmente la microempresa para la que se pide el crédito será rentable?

Es que no es necesario que haya una microempresa.

Y, entonces, ¿para qué piden el dinero?

Para cualquier necesidad que tengan. Y lo comunican abiertamente en la solicitud de crédito. La gente suele tener variadas necesidades de financiamiento: urgencias médicas, pago adelantado de colegios, comida, facturas, pequeña inversión, etc.

¿Y cómo se evalúa si pagarán o no?

Les enseñamos cinco variables sencillas. La primera, la credibilidad de la persona (si ya ha pagado bien otras veces, qué ocupación tiene, cuál ha sido su trayectoria en la comunidad, etc.). La segunda, el monto y uso del crédito (si es para algo productivo o de consumo). La tercera, los ingresos y gastos que tiene la persona (la gente, por lo general, tiene varias actividades, varias formas de conseguir ingresos y varias formas de egresos. Si solicita el crédito para consumo, en general, le piden que tenga un ingreso fijo). La cuarta, la forma de pago (lo acostumbrado es que el propio solicitante proponga cómo lo va pagar, aunque el grupo siempre propone plazos cortos y sencillos de amortización). Por último, la garantía (solo necesitan la firma de uno o dos socios del Bankomunal que estén dispuestos a responder por él). No hay que ser un especialista para analizar estos puntos, cualquiera de la comunidad lo puede hacer.

¿Y cómo saben que lo que dice el socio es cierto?

Porque lo conocen. Son gente de la comunidad. Solo se aceptan como socios personas que lleven un mínimo de años viviendo en su comunidad. Suele ocurrir que hayan sido vecinos por años.

¿Y es por eso que no aceptan a gente de otras comunidades?

Esa es una de las razones principales. El conocimiento de la persona y su pertenencia a la comunidad son dos factores claves para el éxito del modelo.

Me imagino que, a la larga, lo que sí deben aceptar son casi todas las solicitudes de crédito de sus vecinos.

Sí, las aceptan casi todas, porque ya conocen bien a las personas. Así, la hoja de solicitud de crédito acaba sirviendo mucho más para el que la solicita, que para quienes analizan el crédito. Hay mucho de autocontrol en los propios socios. Pocas veces piden más de lo que pueden pagar, pues ellos mismos se acostumbran a analizar su capacidad de pago. Cuando uno analiza sus propios ingresos y gastos mensuales, se da cuenta de que está pidiendo demasiado y de que no podrá pagarlo. Él mismo casi siempre reduce el monto solicitado, pero si no lo hace, seguramente, el resto del grupo se lo hará ver. El modelo está logrando así que la gente aprenda a medir su capacidad de endeudamiento, y eso es un logro muy importante.

Y dices que la única garantía es la firma de un fiador o dos.

Insisto: la mayor garantía es que conocen a la persona. Además, ponen en garantía las acciones que tiene el solicitante en el Bankomunal. Ten presente que pueden pedir cinco veces más de las acciones que tienen. Por otro lado, les avalan uno o dos fiadores, que son otros socios, y también ponen de garantía las acciones que tienen en el Bankomunal. El riesgo es muy pequeño.

Si alguien tiene necesidad de un crédito grande, y sabe que no lo podrá pagar, ¿qué sucede en ese caso?

Bueno, intentará que le den el crédito, aunque recuerda que ya tiene la limitante de las reglas de juego, pues no puede pedir más allá del monto que tiene en acciones. Adicionalmente, tiene que conseguir

avalistas, quienes probablemente no querrán respaldarlo y, por lo tanto, no se le otorgará el crédito.

En el caso de que la persona esté en una verdadera emergencia y necesite un crédito, ¿no se lo otorgarían?

Estos casos ocurren con cierta frecuencia. Nosotros tratamos de mostrarles que los créditos no son favores. Son compromisos que hay que cumplir. Si no lo pueden cumplir, mejor no lo tomen. Ahora bien, eso no quiere decir que no se lo pueda ayudar, pero no sería con crédito. Lo ideal es buscar otras formas de asistirlo. Por ejemplo, hacen colectas, rifas o ferias que les permitan conseguir un dinero, y se lo dan a la persona por solidaridad, no como crédito.

¿Eso no sería asistencialismo? ¿No es mejor un crédito?

Asistir a la gente necesitada no es ningún pecado. Eso puede y debe ocurrir en ciertas circunstancias. Lo que no nos parece es que eso deba ser una política continua, porque no contribuye a que la persona desarrolle sus propias capacidades. Otorgar un crédito a sabiendas de que la persona no lo va a poder pagar representa una irresponsabilidad con el grupo y un daño a la persona que lo recibe. Imagínate cómo va a ser la situación de esa persona cuando no pueda pagar. Queda muy mal delante toda la comunidad y eso es muy doloroso.

¿Y si no puede pagar?

Si lo sabes de antemano, no le des el crédito. Busca otro tipo de ayuda.

¿Y si no lo sabes?

Bueno, no es tu culpa. Sin embargo, siempre decimos a los grupos que, para pagar un crédito, hacen falta dos condiciones básicas: capacidad de pagar y voluntad de pagar. La capacidad de pagar puede menoscabarse por circunstancias de la vida, como pérdida del trabajo, enfermedad, accidentes, etc. Cualquier cosa puede pasar por la cual una persona pierda temporalmente esa capacidad. Pero si tiene la voluntad de pagar, lo hará no más se recupere.

Muy buen razonamiento. Y entonces, si la gente no tiene la capacidad de pagar, ¿qué hace el Bankomunal?

Apoya al socio. No lo presiona más allá de lo debido, pues igual no tiene la capacidad. En ese caso, si bien no le debe dar más crédito porque sube mucho el riesgo, sí puede extenderle los plazos, hasta que recupere la capacidad de pago.

¿Y si no tiene la voluntad de pagar?

En ese caso, la reacción tiene que ser diferente. Allí hay que utilizar todos los mecanismos de presión del grupo para hacer que la persona pague. Partimos de la base de que la persona puede pagar y, sin embargo, no quiere hacerlo; por lo tanto, lo que hay que hacer es presionar para que pague. Con alta frecuencia, esa presión de grupo funciona y la persona termina cumpliendo con su obligación.

Antes has comentado que solo tardan un rato en otorgar un crédito. ¿Cómo pueden darlo tan rápido?

El proceso es el siguiente: si una persona quiere pedir un crédito, rellena la solicitud y la entrega al comité administrador. El comité analiza todas las solicitudes de ese día, pero va rápido en la tarea, pues se trata de socios que repiten créditos o que los conocen bien. Como máximo, reducen el monto o el plazo, aceptando casi todas las solicitudes. En esa misma reunión entregan el dinero. Esta agilidad es muy importante, pues hay muchas situaciones urgentes, y, si no vas rápido, la gente acude al usurero o, en el peor de los casos, ya será demasiado tarde para comprar las medicinas.

Habrá algún «chanchullo». A los de la junta directiva, siempre les deben aceptar el crédito o serán menos rigurosos.

La junta directiva es independiente del comité administrador. Algunos Bankomunales, por ejemplo, han llegado a echar a alguien de la junta directiva por retrasarse constantemente en sus pagos. Ellos mismos lo dicen: «el crédito por un lado, y la amistad y la política por otro». No son necesarios los privilegios ni las mafias. El negocio del Bankomunal es dar crédito, porque de allí obtiene sus ganancias. Cualquier socio, en cualquier reunión, puede pedir y acceder a ellos.

En el caso de que no hubiera suficiente dinero, seguro que quien más poder tiene, lo obtiene más rápido.

Honestamente, la lógica es otra. Eso ocurre con frecuencia, y aunque parezca mentira, la mayoría de las veces, por no decirte que la totalidad de ellas, analizan la solicitud y se lo entregan a quien mayor urgencia tenga. En muchas ocasiones, he visto cómo una o varias personas, de manera voluntaria, posponen su solicitud para asegurarse de que alguien más necesitado en ese momento lo reciba.

Te refieres a una realidad bastante utópica, de gente muy buena que siempre ayuda a los demás.

Te hablo de la realidad de lo que muchas veces ocurre en las comunidades donde trabajamos. No se trata de que la gente sea «muy buena», sino de que sepa manejar la solidaridad, porque la verdad es que funciona mucho el «hoy por ti, mañana por mí», pues mañana probablemente seré yo quien tenga una necesidad. No es simple bondad, es también un mecanismo de supervivencia.

La morosidad debe ser baja, como en otros programas de microcrédito.

Sí. Como en la mayoría de modelos de microcrédito bien gestionados, la morosidad es muy baja, cercana al 0 %. En este caso, es especialmente baja porque conocen muy bien a los clientes, ya que son sus propios vecinos. Además, al ser sus propios recursos –y no los recursos de una organización externa–, los socios son más cuidadosos al colocar el dinero y al pedir crédito; se lo piensan antes de pedir un crédito que no puedan pagar. Quedar mal con tus vecinos, a los cuales debes mirar a la cara todos los días, no es muy recomendable.

Si los socios se dedican a la misma actividad, por ejemplo, una actividad agrícola, y hay una plaga, la morosidad se disparará.

La mayoría de la gente en nuestras comunidades realiza muchas actividades para conseguir ingresos, lo que disminuye el riesgo. Pero es cierto que es preferible que los socios tengan una amplia variedad de actividades. Un Bankomunal es demasiado riesgoso si el 100 % de los socios se dedican a la misma actividad a tiempo completo. Debe haber diversidad económica, y te puedo asegurar que, en casi todos los casos, existe.

Con la necesidad de crédito que tienen, no creo que les alcance para cubrir la necesidad de crédito de todos los socios.

En contra de lo que uno pensaría por lógica, más bien sobra dinero. Eso se debe a que la gente tiende a ser conservadora con su endeudamiento, en especial cuando el dinero es de ellos mismos. Muchas veces, son los propios socios del Bankomunal quienes se dan cuenta de que están pidiendo demasiado dinero. En general, la oferta y la demanda de capital están bastante equilibradas, y si no lo están, toman decisiones para equilibrarlas: bajar el tipo de interés, limitar la venta de acciones, etc. Y eso significa que tanto los socios como el Bankomunal crecen económicamente de forma armoniosa.

Bueno, bueno. Si viene un banco externo y les ofrece crédito, lo aceptan, ¿no?

Eso depende. Si el crédito que ofrecen es grande y para bienes difíciles de financiar con los fondos del propio Bankomunal, supongo que sí lo aceptarían. Digamos, por ejemplo, que llegara un banco a ofrecer créditos de largo plazo para vivienda; yo mismo les recomendaría que aceptaran esos créditos, pues el Bankomunal no está diseñado para este tipo de operaciones. Si se trata de montos y plazos similares a los que ellos mismos financian con su Bankomunal, lo más probable es que no lo acepten. No le verían sentido a que alguien de afuera pusiera un dinero que ellos pueden aportar, y luego se llevara las ganancias que ellos mismos podrían ganar.

Es cierto. Yo tampoco lo haría. Pero, ¿y el microempresario que quiere un crédito para hacer una gran inversión?

No creo que acudiría al Bankomunal para ese tipo de préstamo, sino directamente a la banca formal. Sin embargo, el perfil del microempresario es muy diverso, y como tal, la demanda de crédito. Es muy común que en una misma zona existan instituciones de microfinanza tradicional. En ese caso, es bastante frecuente que un mismo empresario tenga un crédito a largo plazo, para, por ejemplo, una maquinaria, en alguna de las instituciones de microcrédito, y que tenga un crédito pequeño y de plazo corto con el Bankomunal, para pagar quizás alguna materia prima.

Pensé que ustedes competían con la banca formal.

Para nada. Nosotros actuamos en poblaciones similares, pero atendemos necesidades distintas. Yo diría que nosotros traemos eficien-

cia al sistema. Los Bankomunales atienden a un tipo de población que requiere montos bajos y plazos cortos; créditos de necesidades muy básicas, que no son muy atractivos para la banca formal. Las instituciones microfinancieras serias y eficientes no otorgan el mismo tipo de crédito que el Bankomunal, pues sus costos son tan altos que deben cobrar tasas también muy elevadas y no se justifican con esos montos. Hay algunas microfinancieras que lo hacen, sin embargo, las tasas de interés son tan altas, que parecen unos prestamistas legales. Yo diría que son precisamente ese tipo de organizaciones las que han traído la mala reputación que ahora existe en torno al microcrédito tradicional.

¿Los Bankomunales son, entonces, un complemento de la bancarización?

Nosotros sentimos que la banca debe ser nuestra aliada. Los Bankomunales atienden a una población donde la actuación de la banca es poco eficiente. Esta debe financiar las operaciones de microempresarios, en montos donde puedan cobrar una tasa rentable, pero eficiente. Entre más pequeño es el crédito, más costoso otorgarlo y, por lo tanto, para poder cubrir esos costos, debes cobrar tasas más altas. La eficacia del sistema está en que cada uno atienda la población donde puede ser más eficiente.

Las ventajas y el valor agregado de los Bankomunales

1. **Seguridad.** Los Bankomunales tienen un sistema muy bien diseñado de garantías, que hace muy difícil que los montos aportados por los socios se pierdan por falta de pago.
2. **Transparencia.** Existe un sistema contable que genera cuentas claras y un modelo rotativo de funciones que asegura la participación de todos los miembros del grupo.
3. **Acceso permanente a crédito y ahorro.** Los Bankomunales están diseñados para que cualquier miembro pueda ahorrar o solicitar crédito cuando lo necesite, sin limitarse a un sistema de turnos.
4. **Flexibilidad en los montos y plazos según las posibilidades de cada socio.** Los aportes y los créditos se ajustan a las necesidades de cada persona y no a montos fijos.
5. **Rentabilización del ahorro.** El ahorro se hace mediante la compra de acciones que se rentabilizan según la ejecución del grupo, lo cual brinda una gran ventaja.
6. **Capitalización de largo plazo.** Los Bankomunales están diseñados para durar mucho tiempo y no períodos cortos, lo cual permite la capitalización progresiva y ascendente del grupo.
7. **Distribución del riesgo.** En los Bankomunales se ha hecho un esfuerzo específico para garantizar una buena distribución del riesgo, con el fin de evitar la pérdida de dinero del grupo.
8. **Educación financiera.** Prácticamente todos los formatos y el sistema de funciones se han diseñado para mejorar el uso y relación de los miembros con el dinero.
9. **Creación de capital social.** La estructura organizativa del grupo va generando un conjunto de relaciones que fomenta la confianza y mejora el entramado comunitario, para convertir el capital financiero en capital social.



Carolina:
“ Con el Bankomunal podemos fortalecer el trabajo que hacemos con los vecinos para el mejoramiento de la calidad de sus viviendas. ”
Bankomunales de Moreno, Argentina



V.

GOBERNABILIDAD:
LA JUNTA
DIRECTIVA,
LA JUNTA
ADMINISTRADORA
Y LA ASAMBLEA

¿Cómo se organiza internamente el Bankomunal?

Los socios eligen una junta directiva pequeña, compuesta casi siempre por dos o tres personas: presidente, secretario y, quizás, fiscal. Luego, eligen una junta administradora que tiene cuatro figuras básicas: actualizador, cajero, contable y verificador.

¿Por qué dos juntas y no una sola?

Antes teníamos una sola, pero eso nos trajo problemas. La junta directiva busca dar institucionalidad a la organización. Es un cuerpo fijo semipermanente que representa la autoridad del Bankomunal y se ajusta mucho a la cultura de las comunidades. De alguna manera, la gente se siente cómoda con la existencia de este tipo de autoridades.

¿Y la junta administradora?

Esta busca darle funcionalidad, operatividad. Mientras la primera es semifija, la segunda es rotativa, de modo que podamos asegurarnos de que el conocimiento se reparta entre la mayor cantidad posible de socios. La junta administradora rota, cambia. No son cargos fijos, sino, más bien, funciones que hemos logrado simplificar al punto de que prácticamente cualquiera la pueda ejercer con un mínimo de entrenamiento.

¿Y por qué deben rotar?

Por varias razones. La más importante es porque así formamos a muchas más personas y nos aseguramos de que el conocimiento no se quede en pocas cabezas, sino que se distribuya entre todo el grupo. La segunda ventaja es que no todo el mundo asiste a todas las reuniones. Aunque debería ser así, hay muchas cuestiones por las cuales esto no siempre ocurre. Con una junta administradora rotativa, nos aseguramos de que varios puedan cumplir las funciones, y eso evita que el Bankomunal se detenga simplemente porque alguien no pudo asistir.

¿Y esos cargos cobran?

Generalmente son voluntarios, pues representan muy poco tiempo. Se trata de unas dos horas al mes. En este tipo de organizaciones hay mucho trabajo voluntario; por eso, hemos diseñado el modelo

de modo que no ocupe mucho tiempo a la gente y lo pueda hacer sin tantas complicaciones.

Por muy simple, no creo que mucha gente quiera ser de la directiva.

Encontramos de todo. Hay Bankomunales donde nadie quiere pertenecer a la junta, y otros donde hay hasta elecciones, con carteles y promesas electorales. Ser presidente, por ejemplo, da prestigio en la comunidad. Por otro lado, mucha gente valora el hecho de que usualmente aprenden mucho ejerciendo las funciones.

Pues habrá hasta el que se aferra al poder...

En general, cada año suele renovarse la junta directiva. Pero sí, sucede a veces que un presidente que lo hace bien se queda un buen tiempo. Algunos fijan en los estatutos el período máximo de mandato. De todos modos, no hay tanto poder al cual aferrarse. Ser directivo no te otorga grandes privilegios, ni eres quien toma las decisiones, ni te dan mayores montos de crédito, ni te alargan las cuotas, ni nada por el estilo. La mayoría de los que son miembros de las juntas lo hacen por colaborar y no porque eso les dé prerrogativas muy distintas a las de los otros socios, más allá del respeto y agradecimiento por parte del grupo.

¿Y cada cuánto se celebra la asamblea de socios?

Normalmente, una vez al mes, durante o después de la reunión operativa. En otras palabras, en la misma fecha se tienen dos tipos de reuniones, aunque las dos ocurren en el mismo sitio y en la misma fecha. La primera es una reunión operativa, donde se hacen las operaciones rutinarias del Bankomunal. Se venden acciones, se otorgan créditos, se pagan cuotas, se reparten acciones, etc. Y otra, donde deliberan como dueños del Bankomunal. Es decir, se discuten y toman las decisiones más importantes. Algunos Bankomunales de mayor edad y experiencia hacen sus asambleas bimensuales o trimestrales, dependiendo de cada grupo.

¿Qué tipo de decisiones se toman en estas reuniones más operativas?

Son variadas, algunas tienen que ver con las tasas de interés, los plazos y los montos de créditos. Es normal que las condiciones varíen y, por lo tanto, se deben analizar las nuevas situaciones y tomar decisiones que se adapten a estas nuevas condiciones. Es posible que se deba analizar

alguna medida que atañe al grupo, como, por ejemplo, la participación en algún evento comunitario, la expulsión de algún socio o nuevas condiciones para el ingreso. En fin, muchas iniciativas que se deben tomar como grupo y que suponen una decisión mayoritaria.

La gente no debe ir mucho a esas reuniones.

Por el contrario, la gente asiste porque es el día en que se hacen todas las operaciones. Si quieres crédito, pagar tus cuotas, comprar acciones o recibir ganancias, debes ir a la reunión. También se llenan cuando está prevista alguna decisión importante: elección de cargos, bajada o subida de tipos de interés, etc. Hay distintas estrategias de motivación, algunas represivas –multando a los socios que faltan a las asambleas–, otras que buscan «seducir» con reuniones divertidas o con rifas, festejos de cumpleaños, etc. Mucha gente va porque es un espacio para hacer vida comunitaria. Para hablar de los problemas de la comunidad, y también para compartir y festejar. Recuerdo a una socia que aseguró que asistía a las reuniones, aunque no tuviera que pagar, pedir crédito o comprar acciones, porque así se ponía al día con los chismes de la comunidad.

Con tanta gente, esas asambleas deben ser un caos.

Con la nueva estructuración organizativa los grupos no son tan grandes y, por lo tanto, las asambleas no tienden a ser caóticas. Muchas son «ruidosas» y pueden presentarse discusiones acaloradas, mas, al final, se trata de su dinero y lo que suele ocurrir es que llegan a acuerdos a través del voto.

Y si alguien genera problemas, ya sabes, esos que siempre están cuestionándolo todo, ¿qué hacen?

Es muy probable que lo saquen del grupo. Si la mayoría decide que debe salir, le devuelven el dinero de sus acciones y lo expulsan del Bankomunal. Esto puede ocurrir, como en cualquier organización de personas. Por ello, existen normas bien claras, para que, si existe una violación, se pueda ejercer la decisión de la mayoría.

¿Y hay peleas?

Discusiones, muchas. Peleas que involucren violencia física, jamás las he visto o escuchado. Lo que pasa es que, cuando la cosa se pone

difícil, intervienen otros para mantener la paz y el orden dentro de las diferencias y el diálogo. Si esto no ocurre, normalmente uno de los que está en disputa se va de la reunión. Es posible que este tipo de situaciones finalice con la renuncia de alguno de los involucrados, pero lo más común es que regrese la próxima reunión y nada más allá ocurra. El dinero, si bien puede ser un factor de discordia, también puede ser un importante factor de unión. La gente quiere tener acceso a un mecanismo como el Bankomunal, pues eso les da mucha seguridad.

¿Y se aceptan las decisiones de la mayoría?

Por lo general, sí. Puede ser que alguien esté en contra, aunque lo más probable es que, si pierde su posición en la votación, se quede tranquilo y acepte la decisión. Pero es posible que no la acepte, en cuyo caso es bastante probable que decida retirarse, lo cual puede hacer con facilidad, si así lo quiere. Lo que no se puede olvidar es que el Bankomunal representa un sistema que les da seguridad a todos, porque saben que así pueden acceder a un capital de manera rápida y segura. Por eso, se lo piensan bien antes de retirarse.

¿Seguridad?

Pues sí. Tener un instrumento que te dé seguridad es algo muy apreciado en la vida, ya que, con frecuencia, la gente está forzada a vérselas con mucha incertidumbre financiera. Hace años, un amigo psiquiatra, Axel Capriles, autor del libro llamado *El complejo del dinero*, me acompañó a visitar un Bankomunal y, a la salida, lo primero que me dijo fue exactamente eso: «El Bankomunal genera mucha seguridad, y eso es clave para el bienestar emocional de las personas».



Nelly:
“ Cuando empezamos con el Bankomunal,
no creímos que podríamos hacerlo. Ahora,
por el día, atendemos nuestra tienda, y en la
tarde somos Bankeras. ”

Bankomunales de El Alto, Bolivia

VI.

LOS BANKOMUNALES Y LA MICROFINANZA TRADICIONAL

Total que, al final, la idea es muy simple. Las personas de la comunidad ponen dinero conjuntamente en un fondo y se lo prestan entre ellas.

Así de sencillo. Es una idea, además, muy antigua, que se encuentra presente en prácticamente todas las culturas. Es incluso anterior a la existencia del dinero, y parte de la necesidad de juntarse para poder emprender tareas que de manera individual resultan muy difíciles. Con la aparición del dinero, se especializó la práctica como una forma de completar fondos entre todos para ejercer una acción de mayor tamaño, de manera colectiva o individual.

Ciertamente, la gente siempre ha unido fuerzas para hacer cosas que uno solo no puede.

En el caso del dinero, esas prácticas son universales. Nosotros las hemos visto en muchas culturas y bajo muchos nombres. En el mundo académico, se las conoce como «asociaciones rotativas de ahorro». Hay muchos de estos fondos que describimos en nuestro libro *La otra microfinanza*, pero que hacen referencia a una práctica común y presente en muchas culturas.

¿Y cómo funcionan estas asociaciones de ahorro?

La idea básica sobre la cual se desarrollaron los distintos tipos es que un grupo de personas, digamos 12, se reúnen y ponen 100 cada una. Se recolectan 1.200, y esa cantidad se la lleva una persona que necesita un volumen alto, que solo no logra reunir. Dentro de un mes se vuelven a juntar y de nuevo cada uno pone 100, incluyendo el primero que se llevó los 1.200. De esa manera se vuelven a reunir 1.200, que le corresponden a otra persona del grupo. Así, se van rotando los 1.200, hasta que todos han tomado su turno.

Eso no se parece a un Bankomunal, ¿o sí?

El Bankomunal es mucho más sofisticado, pero no deja de basarse en el mismo argumento: «Existen suficientes recursos económicos como para que se puedan satisfacer muchas necesidades con el propio dinero de la comunidad». Esos mecanismos rotativos de ahorro nos muestran dos cosas: la primera es que hay dinero que puede ser utilizado para establecer un sistema de ahorro y crédito. Segundo, que el mecanismo tradicional tiene mal diseño y, por lo tanto, puede ser mejorado.

En el Bankomunal, no todos ponen lo mismo, ni se llevan el dinero por turnos: cada uno pone, cuando lo desea, la cantidad que quiere y puede poner. No es un turno fijo, ni una cantidad fija.

¿Y qué ventajas tiene esto?

Muchas. Una de ellas es que los turnos pueden ser una desventaja y un peligro. Desventaja porque los que toman los primeros turnos corren menos riesgos y los afecta menos la depreciación del dinero. Peligro, porque todo el dinero lo recibe quien le toca el turno y, si ese no regresa el dinero, todos van a perder. En un Bankomunal, el riesgo está distribuido de manera más eficiente. Nunca el dinero queda en las manos de una sola persona. Por otro lado, el sistema de turnos puede hacer que la gente malgaste el dinero.

¿Cómo?

Imagínate que alguien tiene una oportunidad económica en un momento determinado y, por cualquier razón, no le toca su turno. En ese caso, la oportunidad económica se pierde y es muy posible que, cuando el turno le llegue, utilice el dinero en algo que no necesitaba. Recuerda que todos tendemos a gastar dinero innecesariamente, si lo tenemos en la mano.

¿Y es posible que algo tan antiguo, como dices, esté mal diseñado?

Estos mecanismos cumplen su misión básica, que es permitir a las personas acceder a un volumen de recursos a los que de otra manera les resultaría muy difícil. No porque el recurso no exista o la gente no tenga capacidad de acumularlo, sino porque faltan los elementos, entre ellos los psicológicos, que les permitan acumular ese dinero.

A ver, ¿cómo es eso?

Si te das cuenta, el dinero existe, es decir, las personas podrían ahorrar por sí solas la cantidad de dinero mensual que colocan en esas asociaciones rotativas de ahorro. De esa manera, en el tiempo estimado, alcanzarían la cantidad deseada. Si en vez de poner 100 mensuales

en el fondo grupal, lo pones en una alcancía en tu casa, al final de los 12 meses, tendrías 1.200. ¿Correcto?

Sí, correcto.

La verdad es que mucha gente prefiere ahorrar en conjunto. Esto se debe a que existen muchas razones que lo impiden a nivel individual. Un imprevisto, una tentación, un olvido, etc. Muchas personas requieren refuerzos psicológicos y emocionales para poder ahorrar. En los grupos, la gente se presiona entre sí para hacerlo. Eso es lo que se llama «presión grupal». Ese es un mecanismo que, para el ahorro, especialmente entre grupos de bajos ingresos y poca cultura financiera, funciona muy bien.

¿Y cómo se relaciona esto con los Bankomunales?

Tiene mucho que ver, pues nuestra estrategia está orientada a no criminalizar los mecanismos financieros informales, como se ha hecho durante tanto tiempo; más bien, se trata de mejorarlos para que la gente pueda contar con mecanismos financieros de calidad, aunque informales, es decir, seguros, rentables, eficientes y educativos.

¿La propuesta de ustedes, entonces, es mejorar y utilizar esos mecanismos financieros informales?

Pese a los años que ya tiene la microfinanza tradicional, todavía la enorme mayoría de las transacciones financieras ocurren a través de instrumentos informales. Nos parece poco sensato seguir criminalizando estos mecanismos sin entenderlos bien ni tratar de aprovecharlos mejor.

Con todo el esfuerzo que se ha hecho en bancarizar a la población, ¿me dices que aún la mayoría de las operaciones son informales?

No lo digo yo, lo dicen los expertos. Insisto en que revise el libro que te mencioné, *Portafolios de los pobres*, o una investigación muy interesante hecha por CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, en el año 2014, sobre bancarización en la región Andina. En los dos casos, vas a ver que la informalidad sigue dominando las transacciones financieras, y no solo entre las poblaciones de menores ingresos. Lo más conocido son los prestamistas o agiotistas, y aunque es cierto que es una figura muy utilizada, existen otros mecanismos menos evidentes para ahorrar o prestar dinero.

¿Cómo son esos fondos rotativos que mencionas?

Son mecanismos que la gente utiliza masivamente y que pueden ser mejorados. En ese estudio que te menciono de CAF sobre bancarización se muestra que, en Colombia, por ejemplo, existe tanta gente utilizando la banca formal, como participando en «natilleras». Este es uno de los nombres con que se designa una modalidad de los fondos por turnos. En el caso de Bolivia, se los llama «pasanaku» y, sin la menor duda, son los mecanismos financieros más utilizados en el país. Lo mismo ocurre con las llamadas «tandas» en México, o los «susu» o «tontinas» de África.

Entonces, ¿lo que plantean es que se formalicen o se regulen estos fondos rotativos?

No creo que exista capacidad para regular estos mecanismos por parte de los Estados, al menos no de la forma tradicional como se ha hecho. Nosotros, más bien, proponemos que se mejoren estos mecanismos y se dé a la gente la oportunidad de contar con mecanismos mejor diseñados, que se puedan utilizar con menos riesgo. Me inclino más a pensar en la autorregulación que en la regulación externa, aunque me gustaría que ciertos métodos se pudieran certificar para evitar la utilización indiscriminada que puede llevar a engaños.

¿Métodos como los Bankomunales?

Los Bankomunales podrían ser unos, sin duda, pero pueden existir otros. Lo importante es que sean metodologías probadas, con cierta garantía de funcionalidad. Lo que me preocupa es que exista desorden en la aplicación de estos modelos y aparezcan algunos esquemas piramidales que confundan y engañen a la gente.

Ese es un verdadero peligro. ¿Cómo combatirlo?

Es un problema grande y permanente, pues las autoridades desconocen mucho de lo que ocurre en la informalidad financiera y, por eso, criminalizan toda práctica informal; sin embargo, eso no evita que la gente siga utilizando masivamente mecanismos riesgosos. Debe trabajarse más en su difusión, de modo que los que promovemos estas ideas y los organismos regulatorios trabajemos en conjunto para diseñar estrategias y mecanismos de regulación adecuados. Si solo se trata de

imponer estos nuevos modelos, sin entender ni diseñar regulaciones aptas, idóneas y eficientes, seguirán surgiendo formas diferentes de timar a las personas con menos educación y menos acceso a servicios financieros de calidad.

En este sentido, nuestro aporte con los Bankomunales es mejorar esos mecanismos informales y dotar a las personas de modelos rentables, seguros, eficientes y educativos.



Miguel:

“ Gracias al Bankomunal pude seguir siendo papá y cubrir la cuota de estudio de mi hijo. ”

Interno del Penal Miguel Castro Castro, Lima, Perú

VII.

LOS BANKOMUNALES Y LA EDUCACIÓN FINANCIERA

Ahora que mencionas el tema de la educación, ustedes se definen como un programa de educación financiera aplicada. No entiendo del todo cómo logran esa educación a través de los Bankomunales.

Nosotros insistimos en que somos un programa de educación financiera, no de micro-finanza. La gente nos confunde porque la micro-finanza es la tendencia dominante, pero en realidad nuestra preocupación está centrada en la educación financiera. Si bien muchos se acercan al Bankomunal guiados por el tema de la inversión y el crédito, nosotros lo que buscamos es que ese interés se convierta en un estímulo para la educación financiera.

¿Hacen talleres de presupuesto o contabilidad?

No, para nada. Realmente, nuestra idea de educación es, más bien, la de aprender haciendo. Por ello, fomentamos la adquisición de conocimiento mediante una práctica que se vuelva transformadora. Escondida en la metodología, por decirlo de alguna manera, hay todo un esfuerzo educativo, que no requiere que las personas se sienten a escuchar un taller, sino que, en las mismas prácticas de solicitar un crédito o recibir una ganancia, se introducen los elementos educativos.

Explicame esto con más detalle, por favor.

Claro que sí. Con mucho gusto. Para solicitar, por ejemplo, un crédito en el Bankomunal, debes llenar algunos formatos básicos. Estos formatos están diseñados para que, sin darte cuenta, comiences un proceso reflexivo que te lleve a la paulatina transformación interna, no solo para adoptar nuevas prácticas, sino también para transformar tu visión y tu relación con el dinero. Quizás el llenar esa planilla te haga reflexionar, aquí y allá, en un momento y otro, sobre la realidad de tus ingresos y tus egresos, aunque no sea un acto consciente y sostenido.

Teoría subliminal aplicada a la educación financiera. Parece más una práctica de mercadeo.

No es una técnica de mercadeo. Es lograr que el deseo que tienes por obtener un crédito te lleve a llenar un formato donde te ves forzado a reflexionar sobre tus ingresos y egresos, para determinar tu propia

capacidad de pago. Al principio, no le harás mucho caso y escribirás lo que más te convenga para convencer al grupo de que te otorgue el crédito. Pero luego, mediante tus propias observaciones o el análisis de las solicitudes de otros, comienzas a generar una práctica reflexiva sobre tu verdadera capacidad de pago. Con el tiempo, comienzas a entender que esa planilla no es tanto para convencer a tus socios del Bankomunal de que te den un crédito, como para que analices tu capacidad de pago y generes lo que llamamos «tu realidad financiera». Así es: generar el concepto de «realidad financiera», es un elemento básico para poder educarte financieramente.

¿Me estás diciendo que la gente no tiene «realidad financiera»?

Exactamente. Predomina la «irrealidad financiera», tanto en sectores populares como en sectores de ingresos económicos superiores. El dinero es una complejidad emocional, y las decisiones con respecto al dinero no las hacemos casi nunca desde lo racional, sino desde lo emocional. Se conoce también este fenómeno como «economía emocional». Quien más ha investigado sobre el tema es el premio nobel de Economía Daniel Kahneman.

¿Cómo aplican esto a los Bankomunales?

Todo está dentro del marco de nuestro programa de educación. Si bien no damos talleres específicos sobre estos temas, sí introducimos elementos que contribuyen a que nuestros socios comprendan que muchas de sus decisiones financieras se toman desde la emocionalidad. Si bien no tocamos estos puntos de manera directa, sí hacemos un esfuerzo para que reflexionen sobre sus hábitos de consumo y sobre la gestión de sus empresas, y cómo están determinados por lo que Kahneman llama «los sesgos cognoscitivos».

¿De qué habla exactamente?

Kahneman ha estudiado los patrones de conducta en la toma de decisiones y plantea que nuestra mente tiende a tomar atajos frente a la información que recibe. En otras palabras, recibimos tanta información que nuestra mente tiende a simplificarla para así poder escoger una opción. Estos atajos están dentro de la base de nuestros sistemas y son los que nos ayudan a tomar decisiones.

¿Podrías darme un ejemplo?

Uno sencillo. Nuestra mente sufre lo que Kahneman llama «aversión a los extremos». Si tenemos que decidir entre extremos, normalmente, nuestra mente nos va a llevar a tomar la opción intermedia. Si doy a escoger entre dos vinos, uno ligeramente más caro que el otro, las personas van a escoger uno u otro, sin que estadísticamente exista mucha diferencia. Las escogencias casi seguro van a estar cercanas al 50 % por un vino y 50 % por el otro. Pero, si introduzco un tercer vino, que sea significativamente más caro o barato que los dos anteriores, nuestra mente va a decidir en base a esos «atajos». Como la mente tiene una aversión a los extremos, la mayoría de las personas va a tender a escoger el vino cuyo precio esté en el medio del más caro y el más barato. Nuestras decisiones financieras están determinadas por la manera en que nuestra mente busca simplificar las decisiones.

¿Podrías darme otro ejemplo?

Por supuesto. Imagínate que eres un pequeño empresario y estás emprendiendo un nuevo negocio de helados de mango, por ejemplo. Ya has invertido el 80 % de lo que planificaste para hacer ese negocio, pero te das cuenta de que otra persona enfrente del lugar donde querías montar el negocio abre una tienda de helados de mango muy parecida a la de tu plan. Lo terrible del asunto es que este otro empresario tiene una fórmula maravillosa de hacer helados de mango. Pruebas los helados del vecino y te das cuenta de que son deliciosos y, para colmo de males, el señor tiene una siembra de mangos y, por lo tanto, sus costos de materia prima son tan bajos que va a poder vender su producto a la mitad del precio que tú.

En menudo problema está nuestro amigo. El vecino tiene helados deliciosos, en un muy buen local y, además, a la mitad del precio. La verdad, creo que nuestro amigo no tiene oportunidad.

Efectivamente. En términos muy simples, nuestro emprendedor está liquidado. Lo sorprendente de esto es que, aun a sabiendas de que sus oportunidades son prácticamente nulas, nuestro empresario seguramente va a continuar invirtiendo el 20 % que le falta para abrir su heladería. Su mente tiene tanto rechazo a perder, que es capaz de tomar una decisión irracional, como la de invertir el 20 % que

le falta, simplemente porque su mente tiene lo que Kahneman llama «aversión a la pérdida». En otras palabras, el costo emocional de la pérdida es tan grande que nuestro amigo es capaz de continuar invirtiendo, aun a sabiendas de que su oportunidad de éxito es muy baja. Lo que el premio nobel muestra es que, estadísticamente, la mayoría de las personas continúa con la inversión. Es decir, con una decisión emocional.

¿Y cómo enseñan eso en el Bankomunal?

No enseñamos eso en particular. Procuramos, en todo momento y por diversas vías, que nuestros socios vean su emocionalidad a la hora de tomar decisiones financieras. A través de un proceso permanente que llamamos «generar realidad del dinero», buscamos que los miembros de nuestros grupos adquieran conciencia de que, en la mayoría de los casos, las decisiones financieras que toman deben analizarse más allá de su emocionalidad. En términos de Kahneman, tratamos de que pase de la decisión rápida (inconsciente y emocional) a una lenta y racional.

¿Y cómo lo logran?

No se logra en todas las decisiones ni con todas las personas, aunque muchos lo terminan haciendo, básicamente porque los llevamos a analizar. Los inducimos a rellenar los formatos, a tomarse el tiempo analizando sus presupuestos, generando argumentos para poder convencer a los otros socios de que van a poder retornar el crédito. Claro que seguirán eligiendo opciones desde lo emocional, pero muchos logran, mediante el análisis más reflexivo, tomar decisiones más conscientes.

¿Todo esto no resulta un poco complejo de entender para alguien sin estudios?

La verdad es que la cosa es más simple de lo que parece. No tratamos de enseñar estos conceptos psicológicos que sin duda son complejos para cualquiera. Lo que buscamos es inducir prácticas que conlleven al análisis y la reflexión, con el fin de generar, hasta donde sea posible, un mayor sentido de realidad en cuanto a lo financiero. No es un modelo teórico, sino una práctica que se logra a través del interés que los socios muestran en acceder a crédito

e inversión. La práctica de manejar ellos mismos un «banco», los lleva a hablar sobre dinero, a ponerlo sobre la mesa y discutirlo; a analizar ingresos, egresos, a entender la ganancia y cómo se genera, a medir capacidad de pago, etc. Toda esta práctica contribuye a «desmitificar el dinero», por decirlo de alguna manera, y a crear concepto de realidad. No va a ocurrir en todos los socios, pues las patologías asociadas al dinero son muy complejas. Muchos de ellos comenzarán a ver el dinero como un instrumento manejable y no solo como una complejidad emocional, ¿no?

No, aún no entiendo bien.

Imagínate que eres una persona que vive en un barrio de Cali, Colombia, o en una comunidad rural de República Dominicana. Siempre has escuchado que las finanzas son cosas de expertos. Has oído que existe una tasa de interés, y no sabes qué es eso. Ni siquiera has escuchado hablar de «capacidad de pago», y tienes una noción lejana de lo que significan ingresos y egresos. Sin embargo, resulta que ahora eres dueño o codueño de un banco. Debes comprar acciones, analizar créditos, fijar tasas de interés, medir capacidades de pago, calcular y repartir utilidades, etc. ¿No crees que eso te llevará a sufrir una transformación importante en cuanto a tu relación con el dinero? ¿No piensas que eso te llevará a generar mayor conciencia de realidad sobre el dinero? ¿No crees que verás más el dinero como un instrumento que tú puedes manejar, y no como un caballo desbocado que te lleva a rastras sin tú entender cómo? Te lo voy a poner en las palabras de un señor de una comunidad en Venezuela, que me dijo: «Yo pensé que me iría a morir pobre, pero ahora me voy a morir banquero».

Bueno, sin duda, esto implica un cambio de visión. De pobre a banquero. ¿De qué otra forma ocurre esa educación?

Un caso que me encanta contar es el de una señora en un Bankomunal llamado «El Guapo», en Venezuela. Su esposo y otros dos socios del Bankomunal habían montado una pequeña tienda de hamburguesas en un local frente a la plaza principal del pueblo. Cada uno había solicitado un crédito al Bankomunal, y se habían asociado para montar el negocio. Al poco tiempo, los hombres comenzaron a tener problemas, pues, si bien vendían las hamburguesas, eran incapaces de sacar bien las cuentas y de llevar los controles admi-

nistrativos del Bankomunal. Los hombres se comenzaron a demorar en los pagos y el negocio empezó a ir mal. La esposa era muy activa en el Bankomunal y estaba encargada de llevar los libros de ingreso y egreso. La incapacidad administrativa de los hombres era tal, que le pidieron a la socia que, por favor, también se encargara de las cuentas del negocio. Ella me confesó en una de sus visitas que lo que había aprendido en el Bankomunal había sido determinante para poder asumir el manejo contable del negocio. Aseguraba que el éxito que ahora tenían se debía a que ella lo podía administrar, gracias a lo que había aprendido en el Bankomunal.



Magalys:

“ Cuando no existía el Bankomunal, no sabía una papa de finanzas; ahora ejerzo el cargo de cajera. El Bankomunal se ha encargado de capacitarme. Hacía tortas para vender, pero no con frecuencia, ya que no contaba con suficiente dinero para comprar materiales. Aprendí finanzas y ahora tengo mi propio negocio.”

Bankomunales de Maturín, Venezuela

VIII.

LOS BANKOMUNALES Y LA COMUNIDAD

Ustedes describen los Bankomunales como una mezcla de banco y comunidad. ¿Qué quieren decir?

Exactamente eso. Nosotros no estamos especialmente interesados en que sea una institución puramente financiera, sino una organización que también apoye a la comunidad. El elemento financiero es muy importante, y también nos interesa mucho que, a partir de la práctica financiera, se genere un entramado social que fomente los valores que promovemos: solidaridad, respeto, convivencia, empatía, ciudadanía.

¿Y cómo lo consiguen?

Para ser muy honesto, no hay que hacer mucho esfuerzo. Yo siento que eso está en la base de prácticamente todas las organizaciones comunitarias, sean financieras como nosotros, deportivas o culturales. La mayoría de las organizaciones comunitarias fomentan este tipo de valores. Lo que pasa es que una organización que se dedique a temas financieros debe ser especialmente cuidadosa en el fomento de ese tipo de valores.

Pero es dinero puro y duro. *Business es business.*

Realmente, no es tan así. Si bien puede ser un generador de discordia, el dinero también puede serlo de confianza. Puede llevarnos al conflicto y a la disputa, como también a la cooperación y a la solidaridad. Todo el sistema financiero formal está estructurado sobre la base de la confianza. No hay economía si no hay confianza. Alguien compra una mercancía porque confía en que el proveedor se la entregue, o cuando le pagas a alguien con una tarjeta, das una letra de cambio, estableces una hipoteca o recibes un crédito, o haces lo que sea en finanzas, siempre hay implicado un acto de confianza. Las personas colocan su dinero en un banco porque confían en que allí estará protegido.

Se supone que para eso existen los entes reguladores.

Sí, claro, y aunque no siempre hacen bien su trabajo, su rol es vigilar que el sistema funcione y que la gente que confía en ese banco no pierda su dinero. Sin embargo, más allá de las regulaciones, el siste-

ma financiero funciona porque la gente tiene un nivel importante de confianza. Confío, por ejemplo, en que los entes reguladores hagan su trabajo. Sabemos que no siempre ocurre así, pues todos hemos sido testigos de alguna crisis financiera, pero, si no hubiese esa confianza, el sistema bancario no funcionaría. La misma palabra crédito proviene del latín credere, que significa «creer». El crédito es un acto mediante el cual yo creo en que el otro me va a pagar, más allá de las garantías que pueda exigirle.

¿Y adónde nos lleva eso?

A entender que la confianza está en la base de todo modelo financiero y que, por lo tanto, se puede aprovechar esta confianza básica para generar mayores niveles de confianza; lo cual te puede llevar a mayores niveles de cooperación, solidaridad, respeto, etc. El dinero y las finanzas pueden ser un disparador de otros elementos que nos llevan a la generación de comunidad. No desde la ingenuidad, sino desde el establecimiento de reglas claras. No creemos que la confianza y todos los valores que promovemos se estructuren sobre la base de la ingenuidad, sino, muy probablemente, desde lo contrario, de la suspicacia.

¿Suspiciacia?

Si bien fomentamos la confianza, creemos que ella puede partir de la suspiciacia, y eso nos parece conveniente. Son precisamente esas desconfianza y suspiciacia las que llevan a los grupos a establecer normas claras que faciliten la resolución de conflictos cuando se presentan. Lo que ha hecho nuestra metodología es revisar esa suspiciacia de cara a la realidad: analizar los elementos que producen conflictos para tratar de regularlos, de tal manera que no los generen. Como te expliqué, nuestros grupos comienzan no poniendo dinero, sino generando reglas.

Como en todo, seguro hay un grupo que pone las normas según lo que les conviene.

Sin duda eso puede pasar, pero hemos desarrollado mecanismos que buscan impedirlo. Lo más elemental es la distribución del poder. En los Bankomunales, resulta difícil acumular poder en las manos de uno o un grupo pequeño. No es que no ocurra, aunque se dificulta porque, por más acciones que tengas, tu voto es igual al de otro.

Existen, no obstante, otras formas de ejercer poder.

Por supuesto. El conocimiento es una de esas formas, por eso, hacemos un gran esfuerzo para lograr que el conocimiento se distribuya entre la mayor cantidad posible de socios. El tener un cuerpo rotativo, que en realidad es el que opera el Bankomunal, basado en funciones y no en cargos, nos ha ayudado mucho a distribuir ese acceso al conocimiento.

Los Bankomunales, al final, son más un negocio que una organización que contribuye al desarrollo comunitario.

No estoy de acuerdo. El Bankomunal será lo que sus socios quieran que sea. Existe una dinámica asociada a la propia metodología que, casi de manera natural, lleva a encontrar un equilibrio entre lo social y lo financiero. Varios factores contribuyen a que se dé este equilibrio. El primero de ellos es el equilibrio que se da entre los intereses de un socio como dueño, y de ese mismo socio, como cliente del Bankomunal. Tener ambos roles fuerza a que exista un equilibrio, pues si hay una presión muy alta hacia lo financiero, que se puede expresar en las tasas de interés altas, va a surgir, de forma obligada, una presión contraria hacia equilibrar esas tasas, pues me afectan como cliente.

Entiendo. Si me pongo muy capitalista y quiero altas tasas, las tendré que pagar como cliente.

Correcto, y ese no es el único factor para conseguir el equilibrio. Las mayores ganancias de las acciones se producen cuando el Bankomunal es 100 % eficiente colocando el dinero, es decir, solo si se coloca bien el dinero, se obtienen buenas ganancias. Esto implica que debe haber condiciones para otorgar los créditos, y si me pongo muy ambicioso imponiendo condiciones muy difíciles, como, por ejemplo, una alta tasa de interés, entonces, los socios no pedirán crédito y, por lo tanto, no se generarán ganancias.

Ah, muy interesante. La verdad es que parece que no te puedes poner demasiado ambicioso.

Ni tampoco muy social. Es decir, si por el otro lado te pones exageradamente comunitario y fijas tasas de interés demasiado bajas, enton-

ces, la ganancia es muy pequeña y nadie se ve estimulado a invertir. Tiene que haber un equilibrio: ese que se expresa muy bien en los intereses de unos y otros. Normalmente, existen personas con mucha inclinación hacia lo social, y lo que más les importa es que el Bankomunal sea, de alguna manera, un elemento generador de comunidad y sus valores, pero si descuidan lo financiero, el mecanismo del Bankomunal prácticamente se detiene por su propio diseño.

Seguramente, también hay mucha gente poco interesada en el componente social y lo que quieren es ganancias.

Sin duda, hay gente con mayor inclinación al lado financiero que ofrece el Bankomunal, y eso es también muy bienvenido, pues contribuye a que ese aspecto tan importante no se descuide. Lo ideal es que todas las voces y tendencias se expresen y se llegue a acuerdos equilibrados.

¿Cómo más contribuye el Bankomunal al desarrollo local?

De diferentes maneras. Una socia decía: «Lo que me gusta del Bankomunal es que tengo ahora un lugar adonde ir cuando tengo cualquier necesidad financiera y, además, me permite compartir con mis amigas». Lo innovador es que contribuye al desarrollo de una comunidad a través de los servicios financieros, a la vez que hace negocio para la propia comunidad. También tiene otros efectos positivos: potencia la unión comunitaria, estimula el ahorro, distribuye beneficios entre muchos y reinvierte en la comunidad. Y, luego, están otros efectos también muy importantes: las personas aumentan su autoestima y seguridad, su independencia financiera, y muchos incluso se forman como administradores de manera práctica.

Esto último es interesante. Podrían aprovechar y hacer más cosas por la comunidad, ahora que están organizados y formados en la gestión de proyectos.

Es cierto. Algunos Bankomunales realizan otras actividades para la comunidad. En primer lugar, lo hacen desde la propia operación del Bankomunal cuando otorgan créditos a socios que los solicitan para actividades que, desde el punto de vista financiero, lucen arriesgadas: una emergencia médica, créditos para estudios, compra de medicinas, etc. Saben que quizás corren más riesgo, pero son conscientes de la importancia de invertir en la salud y en la educación de la comunidad.

Además, el crédito evita el paternalismo y la eterna dependencia de subvenciones. En otras ocasiones, hacen donaciones que van dirigidas a mejorar o dotar espacios que son de uso de la comunidad en general, por ejemplo, mejoras en la escuela, dotación de algún equipo o medicinas para el centro de salud, también lideran campañas de limpieza o de salud de la comunidad. Pero no les gusta mezclar la actividad financiera con las donaciones. Y hacen bien. Ni siquiera sacan esa donación reduciendo sus ganancias, sino que realizan una colecta al final de la asamblea.

Visto así, si yo fuera de un organismo internacional, posiblemente elegiría al Bankomunal como una de las contrapartes para ejecutar proyectos de desarrollo en la comunidad.

Yo también. Y ese es otro fenómeno que sucede, como es el caso de la alianza que tenemos con CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. Por ejemplo, los Bankomunales han contribuido a un proyecto que CAF adelanta en el Penal Miguel Castro Castro, de la ciudad de Lima, Perú, donde el Bankomunal promueve la organización de los reclusos y, además, sirve como herramienta financiera del vector productivo que se desarrolla a partir de ese proyecto.

¿Y no habría sido mejor montar directamente una organización comunitaria que realizara proyectos sociales para la comunidad?

Se han probado muchas fórmulas, y la realidad es que la gente no se organiza si no tiene también un interés personal. Piensa en una asociación de vecinos: la gente no suele acudir si no se habla de un tema que les afecte. Este modelo de Bankomunales demuestra que la comunidad se asocia cuando coinciden los intereses individuales y colectivos. La gente se da cuenta de que asociándose ganan todos, incluido uno mismo. Se ha demostrado que empezar organizando a la comunidad a través del dinero funciona. Además, un sistema financiero es transversal a los otros proyectos comunitarios. Si tienen un buen sistema financiero, será más fácil realizar otros proyectos.

Supongo que esa circulación de dinero ayuda a que haya más movimiento económico en la comunidad.

Efectivamente. La verdad es que ese movimiento de dinero genera mucha actividad económica. Los créditos, por lo general, se invierten en empresas que son de miembros de la propia comunidad. Eso permite que haya

mayor oferta de productos y servicios locales, mayor consumo de esos productos y servicios, lo cual, a su vez, genera más actividad económica en la localidad. Es difícil calcular exactamente el impacto, porque no tenemos capacidad de hacer seguimiento al resultado de cada crédito, pero nosotros estimamos que cada dólar otorgado en créditos que se destinan al área productiva, genera al menos 1,5 dólares en actividad económica.

Antes has dicho que no aceptan a personas de otra comunidad. Eso hace que el crecimiento del Bankomunal sea limitado, que no pueda llegar directamente a todo el mundo.

Como te he explicado, el modelo no está diseñado para un gran número de socios; por lo tanto, van a crecer hasta el tamaño donde pueda ser eficientemente manejado por el grupo. Tampoco es realista pretender que todo el mundo quiera entrar. Siempre hay individualidades: personas que no están interesadas, que no comparten los valores del grupo, que les fastidia lo asociativo, lo comunitario. Esas personas no van a querer entrar y, seguramente, no van a ser bienvenidas. Es normal que busquen asociarse entre los que comparten intereses y valores.

Pero dejan a mucha gente afuera. ¿Eso no es excluyente?

Muchas personas se autoexcluyen, y eso nos parece normal. No todo es para todos; se deben respetar las individualidades.

¿Y si la comunidad tiene más gente que quiera entrar?

Pues se crea otro Bankomunal.

¿Y no entran en competencia?

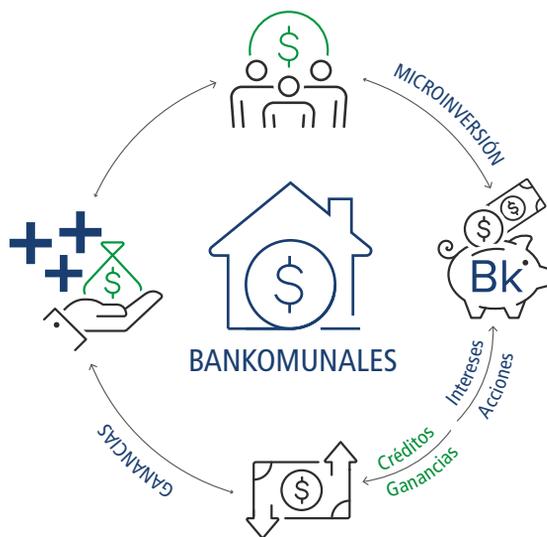
No tendrían por qué competir, aunque, si hubiese un nivel de competencia, seguramente sería para ofrecer mejores servicios o atender mejor a los socios, lo cual no estaría mal. Siempre nos parece positivo que la gente pueda escoger entre alternativas. La escasez de servicios es la que trae problemas, no la abundancia.

Si los Bankomunales no pueden crecer, ¿cuál es su visión de futuro?

No pueden crecer en número de socios. Lo que sí puede crecer es el número de Bankomunales. Cuando les preguntamos sobre el futuro,

con frecuencia, los socios hablan de crecer en capital para poder financiar cosas de mayor relevancia. La verdad, no creo que eso suceda tanto, porque el modelo no está diseñado tampoco para grandes montos, ni grandes plazos. Para eso está la banca formal. Yo diría que el futuro está orientado a crear redes de cooperación, redes asociativas para incorporar servicios adicionales, a los que un grupo no puede acceder por sí solo. Hablamos de cosas como mejora de la vivienda, el acceso a los servicios de salud y la protección familiar a través de seguros; así como impulsar el uso de tecnología para que se conviertan en instituciones de mayor alcance. Además, se debe ampliar el modelo y llevarlo a otras regiones, y convencer a mucha gente, sobre todo a los organismos oficiales, de que no hacen falta tantas inversiones para desarrollar mecanismos financieros que la gente pueda usar.

El flujo del dinero en el Bankomunal





Raquel:

“ Tengo una bodega y, con la finalidad de que mi negocio crezca mucho más, he optado por pedir créditos en el Bankomunal para surtirla con otra variedad de mercancía para vender. Así, mi negocio crece y mi clientela también. Antes, tenía que reunir dinero de mi sueldo para poder comprar más mercancía; ahora, con los créditos que el Bankomunal da, puedo comprar más rápido y surtir en menos tiempo mi negocio. Por medio del Bankomunal, he mejorado mis ingresos económicos y ya no tengo necesidad de pedir dinero prestado a nadie más. ”

El Guapo, Venezuela



IX.

LA SEGUNDA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN O SEGUNDA ETAPA

En lo que respecta a la replicabilidad del modelo en otros países y el modelo de sostenibilidad, algunos Bankomunales funcionan mejor que otros. ¿De qué depende?

De muchos factores, entre los cuales, la adaptación del modelo a las condiciones de cada grupo es uno de los más importantes. No es que funcionen mejor solo por esto, aunque únicamente si se hace el esfuerzo de entender la situación específica tendremos posibilidades de salir adelante con éxito. Fíjate, hay algunos parámetros de referencia que hay que tener en cuenta, tanto en lo financiero como en lo operativo, que buscamos se utilicen de manera más o menos estándar, pero promovemos la adaptabilidad a cada situación, y de tener bien presente este proceso de ajuste, sí, de adaptación, pues resultará un modelo más sólido para obtener beneficios.

¿Qué elementos deben ser estándar?

En lo financiero, hay elementos claves, como la diversidad de actividades de los socios, para que existan flujos de ingresos y egresos diferenciados. También, en un inicio, los plazos de amortización deben ser cortos y sencillos, debe haber un equilibrio entre la oferta y la demanda de crédito, para que no sobre mucho dinero y no se corra el riesgo de que quede en las manos de una sola persona. Tampoco nos gusta que la propiedad, representada por las acciones, se concentre en las manos de una sola persona; por ello, se establece normalmente un porcentaje máximo de acciones que un individuo puede poseer.

¿Y en lo organizacional?

Creo que lo más importante es que el conocimiento no se concentre en un grupo muy pequeño de socios. Es esencial que la mayoría del grupo conozca bien el funcionamiento del Bankomunal, porque eso ayuda a la transparencia del mismo. Al principio, cometimos el error de permitir que solo algunos pocos miembros del grupo llevaran la operación del Bankomunal, y eso trajo bastantes problemas.

¿Qué tipo de problemas?

Ante todo, conocimiento es poder, y ese poder puede ser utilizado sana o insanamente. Algunos líderes que concentraron poder fueron capaces de utilizarlo en favor de todo el grupo, otros lo utilizaron en

favor propio o de algunos pocos. También ocurre que, por muy buen líder que seas, con el tiempo, te puedes cansar, y no hay quien tenga tus conocimientos, ni tampoco quien quiera adquirirlos. Ha sucedido en muchos casos que el que tenía el conocimiento se cansó, así de sencillo; pero el grupo era tan dependiente de sus conocimientos, que no pudo sobrevivir, pues no encontró quién se pudiera encargar de llevarlo adelante. Por fortuna, eso lo logramos cambiar y ahora es difícil que el conocimiento esté concentrado en una sola persona.

¿Se puede replicar el modelo que ha funcionado en un lugar en otras comunidades y otros países?

El modelo se ha replicado en pequeños proyectos en cerca de unos 20 países de cuatro continentes. Hemos hecho transferencias del modelo a otras organizaciones, y algunas de ellas han hecho, a su vez, transferencias hacia otras regiones y países. Esto, por supuesto, ha traído modificaciones y adaptaciones en cada caso. De todas estas modificaciones, vamos aprendiendo y mejorando el modelo para hacerlo más eficiente.

¿Cuáles han sido las adaptaciones más notables?

Yo diría que la referida a la simplificación de algunos procesos. La primera réplica, fuera de Venezuela, la hicimos en España, en alianza con el emprendedor social Jean Claude Rodríguez-Ferrera y su organización. Ellos hicieron un enorme trabajo de simplificación y adaptación a condiciones más urbanas. Allí hubo, incluso, que cambiar el nombre, pues la palabra Bankomunal no era conveniente en Europa. Por consiguiente, decidieron darles el nombre de Comunidades Autofinanciadas (CAF).

¿CAF, como la Corporación Andina de Fomento?

Exactamente, CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. Por su puesto, llamarse CAF en América Latina no era posible. Todo el mundo en nuestra región, especialmente en el ámbito financiero, conoce a CAF como el Banco de Desarrollo de América Latina. Además, CAF nos había apoyado ya para hacer una réplica en un estado de Venezuela, y por más que el nombre explicaba bastante bien las organizaciones que creábamos, CAF no era un nombre que pudiéramos adoptar.

Aparte del nombre, ¿cuál crees que fue su mayor aporte?

La simplificación de algunos procedimientos que permitieron que el modelo trabajara mejor en zonas urbanas. Nuestro modelo inicial se desarrolló en zonas rurales o semirurales de Venezuela. En España, nos enfrentábamos a comunidades de emigrantes que, si bien se conocían entre ellos, normalmente vivían en sitios muy separados de la ciudad, o incluso en otras ciudades. No tenían el tiempo suficiente para reunirse con frecuencia. Nuestros aliados de ACAF (como se llama la asociación que creó Jean Claude y que replicó el modelo en Europa), tuvieron que adaptar la metodología a esas condiciones. Otro cambio importante apareció en la réplica que hizo otra española, Arianne Martín, cuando replicó el modelo en Indonesia.

¿Indonesia? Cuéntame qué sucedió allí.

Arianne es una chica muy creativa. Aprendió el modelo en España y lo replicó en una isla de Indonesia. Pero después de haber creado algunos grupos, se quedó sin dinero y no tenía cómo hacerles seguimiento, así que decidió utilizar a las mujeres de los propios grupos que ya sabían un poco más, para que la ayudaran a atender a otros, menos avanzados. Esto ha traído un enorme cambio en la manera en que creamos y atendemos Bankomunales.

¿Por qué un modelo que luce tan bien, no se ha utilizado más?

La tendencia dominante ha sido la micro-finanza tradicional, donde se han concentrado todos los esfuerzos y recursos. Siempre es difícil hacerse sentir cuando hay una tendencia que parece muy exitosa.

Sin embargo, la micro-finanza ha recibido muchas críticas. Sí, es cierto que ahora se cuestiona mucho. El propio Yunnus ha criticado fuertemente la manera en que las micro-finanzas se están utilizando ahora. Esto ha permitido que algunas personas hayan comenzado a crear otras alternativas.

¿Y ustedes son una alternativa?

Yo diría que sí. Nosotros representamos una alternativa frente a la micro-finanza tradicional. Mientras que la tendencia ha sido a la bancari-

zación, nosotros hemos apuntado a mejorar los mecanismos informales que la gente ha utilizado tradicionalmente en sus comunidades. En vez de criminalizar estos mecanismos, hemos buscado estudiarlos y mejorarlos, para que la gente tenga la opción de usar algunos instrumentos informales, pero mejor diseñados. Mientras las micro-finanzas se han concentrado en la idea de dar créditos, nosotros nos hemos empeñado más en la idea de ahorros.

¿Y qué es más importante para ti, el ahorro o el crédito?

Eso va a depender de cada persona y de cada situación. Con honestidad, te digo que si el esfuerzo que se ha hecho durante 40 años para otorgar créditos se hubiese enfocado en crear mecanismos adecuados para que la gente ahorrara, me atrevería a decir que muy probablemente habríamos impactado más sobre la reducción de pobreza.

¿Me dices, entonces, que el microcrédito ha sido inútil?

No, digo que creo que hemos debido invertir más en fomentar el ahorro que en otorgar créditos. Los Bankomunales, al igual que otras metodologías que han surgido en distintos lugares y que se han reunido bajo el nombre genérico de «grupos de ahorros», han apostado, como conjunto, más al tema del ahorro y representan una alternativa frente a la micro-finanza tradicional.

Pero aunque los Bankomunales no son grupos de ahorro, también otorgan créditos, ¿cierto?

Por supuesto. Nosotros nos hemos opuesto a la denominación de «grupo de ahorro». No nos gusta para nada, del mismo modo que no creo que se haya debido identificar micro-finanza y microcrédito; lo que pasa es que simplificar los términos, por más que no siempre nos guste, ayuda a popularizar algunos fenómenos.

No creo que debamos clasificar y referirnos a todas estas nuevas metodologías como «grupos de ahorros». Nosotros las llamamos «la otra micro-finanza», pero en Estados Unidos se denominan the savings revolution (literalmente: la revolución de los ahorros).



Hermana Islande:

“ El Bankomunal ha sido una bendición,
la gente se conoce y confía. Estamos
recuperando la confianza entre los vecinos. ”

Bankomunales de Ouanamenthi, Haití



X.

LA
SOSTENIBILIDAD

Sigamos con el tema de la réplica y de por qué «la revolución del ahorro» o «la otra micro-finanza» no se ha expandido como se esperaba.

Creo que una parte tiene que ver con lo que te explico de la tendencia dominante. Solo ahora, cuando la micro-finanza tradicional se critica, se abren los espacios para otros pensamientos. Mientras la gente está conforme con algo, no surgen las energías del cambio. También esos son procesos que llevan tiempo. Aún el tema de costos de formación y supervisión de grupos es un problema, sobre todo porque no ha surgido un modelo de sostenibilidad.

¿Qué quieres decir?

Bueno, por ahora, crear y supervisar estos grupos se ha hecho con fondos no reembolsables. No hemos logrado generar un modelo de sostenibilidad para la creación y seguimiento que se pueda cubrir con fondos que provengan del mismo modelo y no de externos que lo faciliten.

¿Y por qué no lo han logrado?

Por varias razones. A mi modo de ver, la principal tiene que ver con el hecho de que no encontramos razones válidas para cobrar a los propios usuarios del modelo. La metodología de Bankomunales es muy sencilla y, además, está diseñada para que sea auto-gestionable, entonces, ¿por qué nos pagarían los usuarios? La respuesta a esa pregunta es la clave para desarrollar un modelo de sostenibilidad a partir de los propios Bankomunales.

Y entonces, ¿cómo han pensado la sostenibilidad?

Eso es un proceso complejo. Pasar de ser una organización que promueve el desarrollo a tener que vincular tu misión con un mecanismo que te permita generar ingreso es muy difícil. Sin embargo, hay ejemplos que se están dando en el mundo, donde se vincula lo social con lo empresarial. Es lo que ahora se conoce como «empresas sociales».

A mí me parece que en eso de los negocios sociales se esconden muchos negocios puros y duros, pero que se disfrazan de «sociales».

Seguro, comparto eso contigo. Sobre todo, porque ahora todos quieren darles un «sentido social» a los negocios. Eso es cierto, y también

lo es que las organizaciones sociales debemos entender que tenemos que generar nuestros propios recursos. Esta autonomía nos permite dirigir el recurso hacia temas que normalmente la cooperación no financia, tales como la investigación y el desarrollo, el fortalecimiento institucional, entre otros. Bill Drayton, el fundador de Ashoka, lo dice bastante claro: «Si queremos un sector social fuerte, eficiente, capaz de enfrentar los retos tan complejos de nuestra sociedad, se debe invertir en este sector». Necesitamos el mejor talento para ello, y eso no se consigue sin inversión. Lo más importante a rescatar de este cambio es que lo social no tiene por qué estar divorciado de lo empresarial; todo lo contrario. Es posible lograr lo mejor de ambos mundos y, en consecuencia, hacer sostenible y más eficiente el trabajo de las ONG.

Me estás hablando de cosas que pueden resultar muy fuertes para los que estamos acostumbrados a entender las ONG como organizaciones dedicadas, sacrificadas, etc.

Esta ha sido la percepción predominante, pero creo que es tiempo de cambiar. La visión empresarial que se les está tratando de dar a las organizaciones sociales trae muchos beneficios: eficiencia, competitividad, sostenibilidad.

Estás hablando como un empresario, no como el presidente de una ONG.

Insisto en que la adopción de prácticas empresariales no nos hace ningún mal. Lo que pasa es que este cambio es lento. Lo es para nosotros como organización social, y para una sociedad que no deja de vernos como esos «locos que se dedican a la caridad». El caso de muchos donantes en este sentido es patético. Te piden que uses criterios empresariales, y luego te piden que no cobres a los usuarios, que no solicites fondos para investigación, que no inviertas en infraestructura ni en desarrollo de productos, que tus nóminas sean de montos muy bajos, etc. Creo que muchas cosas se deben sincerar en esto.

¿Por eso es que piensas que deben hacer negocios?

No exactamente. Hay temas y acciones que requieren de asistencia y de fondos no reembolsables; hay otros que pueden generar

sostenibilidad. Nosotros hemos decidido generar un negocio social para ser sostenibles en la medida de lo posible y así ampliar nuestro trabajo. Nos ha costado años entender esto, y me parece que ahora vamos por el camino correcto. No será fácil ni rápido, pero siento que ya hemos dado el primer paso y que lo que nos queda es caminar hacia adelante.

¿A qué se debe este cambio de visión?

Fundamentalmente, a la necesidad de ser sostenibles. Eso nos hizo buscar, siempre dentro de nuestra misión y valores, dónde podríamos desarrollar un negocio social. En esta búsqueda nos encontramos, después de un estudio que hicimos sobre los hábitos de consumo de la población que atendíamos en varios países. Este estudio arrojó que cerca de un 30 % de los ingresos de las familias socias de los Bankomunales se gastaban en bienes y servicios que agregaban poco valor a sus economías. Nos dimos cuenta preguntando a los socios sobre la estructura del gasto familiar, y fue impresionante ver que un gran volumen del dinero se malgastaba en cosas bastante inútiles.

¿Qué tipo de cosas?

Nos dedicamos a preguntar sobre tres asuntos básicos: bebidas alcohólicas y no alcohólicas, especialmente gaseosas, golosinas y juegos de azar. Fue impresionante ver que, en casi todos los casos, el gasto en esos tres rubros representaba cerca de un 30 % de los gastos familiares.

¿Me estás diciendo que la gente pobre gasta el dinero en esas cosas?

No toda, por supuesto, aunque sí un número muy alto de esas familias, al menos, de la población que nosotros atendemos en América Latina. No son de extrema pobreza, claro; sin embargo, en casi todos los países donde trabajamos, se considera que hacen parte de los estratos de menor ingreso.

Me parece insólito que el 30 % de los ingresos se destine a estos rubros.

Pero cuando lo pienso, cada vez entiendo más que eso sea así. La gente no gasta de esa manera porque sea irresponsable. Lo hace, primero, porque todo está orientado a gastar de esa manera. Mide tú la cantidad de propaganda dedicada a promocionar la venta de esas cosas y te darás

cuenta de que es enorme. Por otro lado, esos son productos que llegan de manera brutal a los sectores populares. Existen miles de puntos de distribución y venta. Si una familia en un barrio quiere comprar cerveza o gaseosas o quiere jugar lotería, va a encontrar miles de sitios donde hacerlo.

¿Qué quieres decir con esto?

Que se ha hecho un esfuerzo muy eficiente por alcanzar estos mercados por parte de las empresas que venden tales productos. Y no ha sucedido lo mismo con otras mercancías y servicios que posiblemente agregan mayor valor a la economía de estas familias. Decimos que nos toca «abrir espacios de inversión distintos» para que la gente pueda acceder a otro tipo de bienes y servicios. Hemos entendido que la educación financiera no se debe limitar a enseñar cómo manejar el dinero con mayor criterio y eficiencia para salir de la pobreza; también hace falta acompañar dicha educación con la apertura de espacios para que la gente invierta de otra manera. Si esos espacios no se abren, por más que eduquemos financieramente a la gente, el dinero seguirá fluyendo hacia productos que agregan poco valor a la familia y a la economía en general. Necesitamos organizar la oferta de productos que sí agregan valor para que puedan ser adquiridos por esas familias.

¿Qué tipo de bienes y servicios?

Para nosotros, son especialmente aquellos que ayudan a crear lo que entendemos como «amortiguadores de la pobreza». Es decir, bienes y servicios que contribuyen a reducir la vulnerabilidad de sus economías.

Amortiguadores de la pobreza... ¡Vaya concepto!

No es nuestro el concepto. Lo han desarrollado dos profesores (autores del libro *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*): uno, Sendhil Mullainathan, (de la Universidad de Harvard), y el otro, Eldar Shafir (de la Universidad de Princeton). Nosotros lo adaptamos y aplicamos a los ingresos familiares. Básicamente, se refiere a elementos que permiten que las familias cuenten con mecanismos para enfrentar las caídas de sus ingresos. La pobreza, a nuestro juicio, no solo se refiere a la carencia de ingresos, sino, sobre todo, a la irregularidad de los mismos. Cuando una familia logra ingresos estables, tiene mayores oportunidades de salir de la pobreza. Por supuesto que también deben ser adecuados, y regularizar el ingreso ayuda mucho a elevar la calidad de vida.

Entiendo lo que dices. ¿El ahorro en este sentido es un mecanismo que crea amortiguadores?

Yo diría que es uno de los más eficientes. Ahorrar significa que la gente está creando amortiguadores. Una señora que hace tortas o empanadas genera ingresos de manera constante, aunque sean pocos.

Eso le permite pagar los gastos básicos. Quizás paga renta, compra comida, medicinas, puede enviar a los niños al colegio, etc. Si esos ingresos son estables, tiene una mejor oportunidad de continuar asumiendo esos gastos; pero, si por alguna enfermedad, por ejemplo, debe dejar de trabajar, entonces, todo se descalabra. Ya no puede comprar comida, los niños dejan de ir al colegio, los tratamientos médicos se detienen y es como si la pobreza echara raíces más fuertes. En este sentido, el Bankomunal es un mecanismo que contribuye a estabilizar el ingreso, porque las familias pueden invertir en acciones cuando tienen excedente, y acceder a créditos cuando tienen necesidad.

Aunque eso le pasa a cualquiera: pobre o no pobre.

Seguro. La diferencia está en los amortiguadores que esa familia haya creado. Las familias de mayores ingresos, lo más seguro es que estén en capacidad de afrontar un mes sin entradas porque tienen ahorros o activos que pueden vender. Alguna gente mide la riqueza de las personas por la cantidad de tiempo que podrían sostener el nivel de gasto si dejaran de tener ingresos.

¿Y ustedes sostienen que el Bankomunal contribuye a crear esos amortiguadores?

Sí, pero en muchos casos los ahorros no son suficientes para aguantar las caídas. Podemos decir que el golpe es grande y el amortiguador, pequeño. Se requiere de mejores amortiguadores. Te doy un ejemplo simple. Alguno de nuestros socios ha sido eficiente y ha logrado ahorrar por varios años en el Bankomunal. Digamos que ha hecho un esfuerzo y ha logrado ahorrar sostenidamente por uno o dos años. Ahora bien, resulta que sufre una enfermedad de varios meses o muere algún miembro de la familia. Esos ahorros no bastan para amortiguar el golpe y, en consecuencia, entra en la espiral descendente de la pobreza. Nosotros queremos crear amortiguadores que puedan ser cada día mejores, más fuertes.

¿Más allá del ahorro en el Bankomunal?

Exactamente, porque solo el ahorro puede ser que no alcance. Para eso, hemos creado lo que llamamos el «club Bankomunal», partiendo de la idea de que muchas de las familias que atendemos tienen ingresos que están gastando de manera inadecuada. Lo que queremos es generar los espacios de inversión, para que la gente pueda redirigir parte del gasto hacia bienes y servicios que contribuyan a crear esos amortiguadores.

¿Estás pidiendo a la gente que no tome bebidas alcohólicas o que no juegue a la lotería?

Bueno, estamos estableciendo espacios para que la gente invierta de otra manera. Del mismo modo que creamos el Bankomunal como un espacio donde pueda invertir en acciones y ahorrar, queremos propiciar otro donde pueda invertir en la generación de amortiguadores.

¿Y cómo lo quieren hacer?

Educando la conciencia financiera. Extendiendo nuestro rol como programa de educación financiera. No obstante, de nada nos sirve educar si no creamos los espacios para que esa educación se pueda materializar en hechos concretos. Estamos seleccionando los bienes y servicios que, dentro del límite de nuestras posibilidades y de los presupuestos de las personas, puedan convertirse en amortiguadores eficientes.

Bienes y servicios, ¿como cuáles?

Eso depende mucho de las necesidades de cada zona donde estamos trabajando. En algunos lugares, estarán relacionados con la educación o la salud; en otros, con vivienda o salud bucal, etc. Sin embargo, algunos servicios son transversales, los más importantes de los cuales son los seguros. Estos son unos excelentes amortiguadores...

Los microseguros ya existen.

Sí, lo sabemos, y precisamente lo que buscamos es que esos microseguros sean eficientes en llegar a la población. A través de nuestros Bankomunales, organizamos la demanda, de modo que la oferta de estos bienes y servicios llegue a la gente. En el caso de los seguros, queremos buscar alianzas adecuadas con las empresas que brindan

estos servicios, para facilitar su adquisición por parte de nuestros socios. Pero no solo con los seguros, sino también con otras organizaciones públicas y privadas que provean los bienes y servicios que ayuden a reducir la vulnerabilidad de nuestras familias.

Entonces, ¿el club Bankomunal es un sistema de alianzas para que los proveedores de bienes y servicios puedan llegar a los socios de los Bankomunales?

Es una manera de organizar oferta y demanda para facilitar el acceso. No se trata de algo menor, se trata de una estrategia que puede generar impacto positivo en la población que atendemos. De alguna manera, estamos acercando los productos y servicios que, a nuestro juicio, pueden realmente apoyar a las familias de menores ingresos en su lucha por salir y sostenerse fuera de la pobreza.

¿Y de qué manera ese club les va a permitir a ustedes establecer una estrategia de sostenibilidad? ¿Venderán productos o amortiguadores a los pobres? Hay que explicar bien esa idea, pues luce como business puro y duro.

De verdad que eso ya no nos asusta mucho. Antes, podía ser que nos resultara preocupante, mas hemos entendido la necesidad de generar negocios sociales en el buen sentido de la palabra. No estamos planteando vender cualquier cosa, sino llevar servicios y productos que reduzcan la vulnerabilidad y que hagan sentido dentro de nuestra visión social. Te invitamos a entenderlo desde la educación financiera que, al fin y al cabo, es a lo que nos hemos dedicado todos estos años. Educar financieramente a las familias no se limita, o no debería, a enseñar a nuestros socios a ahorrar o determinar el valor de la tasa de interés o entender la inflación. Debemos también ayudar a re-dirigir el gasto, de manera que usen mejor los ingresos. Eso no lo vamos a lograr solo enseñándoles a gastar mejor, sino también abriendo espacios para que accedan a esos bienes y servicios que generan amortiguadores.

¿Y qué dirían las cerveceras o las productoras de gaseosas sobre eso? Les estás quitando clientes.

No lo vemos de esa manera y creo que, a esta altura, esas empresas tampoco lo ven así. Pienso que, como cualquier actor social, también

quieren reducir la pobreza. Honestamente, pienso que hemos entrado en otra etapa del desarrollo humano, donde hay mayor conciencia de todos, entre ellos, las empresas, para apoyar la idea de un mundo sin pobreza. Nosotros, al contrario, pensamos que muchos de nuestros aliados serán las empresas dispuestas a desarrollar productos y servicios que reduzcan la vulnerabilidad de las familias.

¿Cómo han pensado para que esa estrategia pueda hacerles sostenibles?

Nosotros estamos desarrollando, como te dije, el concepto de «club Bankomunal». Se trata de un modelo de negocio basado en el pago de una suscripción que nos lleva a crear los espacios de inversión para acceder a esos productos y servicios, mas nos permite generar también suficientes ingresos para sostener y ampliar el programa de Bankomunales.

¿Y cómo haces para que la gente se inscriba en el club?

Eso es todo un reto. La idea es ofrecer bienes y servicios que la gente sienta importantes y relevantes. No es una tarea fácil, pues muchas de las cosas que pretendemos ofrecer, como los seguros, por ejemplo, son intangibles y, por lo común, las personas no los valoran. Se requiere un alto nivel de educación financiera para entender la importancia del concepto de amortiguador, pero ese es nuestro trabajo: educar.

Ahora bien, no solo se trata de generar ingresos para ser sostenibles. También hay que trabajar muy fuerte para rebajar costos y tratar de que los aportes hechos por los socios sean utilizados con eficiencia.

¿Y cómo pretenden rebajar costos?

Creo que en eso hemos sido altamente exitosos en los últimos años. La verdad es que pienso que hemos desarrollado estrategias que están resultando muy eficientes para bajar costos y aumentar el impacto.

A ver, cuéntame.

Históricamente, uno de nuestros principales costos ha sido el pago de personal para crear y supervisar los grupos. Al inicio, utilizábamos profesionales, contratados por nosotros, para que visitaran las comunidades y atendieran a los grupos. Esto traía elevados costos de transporte

y pago de personal. Entonces, nos fijamos en la experiencia de nuestra socia en Indonesia y decidimos desarrollar una manera distinta de atender a las comunidades, basada en lo que ahora llamamos «asesoras integrales comunitarias». Estas son mujeres (y hay algunos hombres) de las comunidades donde trabajamos, a las que formamos en la metodología de Bankomunales para que sean ellas las que los creen y supervisen.

¿Son voluntarias y así rebajan los costos?

No son voluntarias. Creo que uno de los éxitos en esta estrategia está precisamente en que pagamos para que ejerzan esta función.

¿Ellas sustituyen a los empleados que utilizaban antes para crear y atender los grupos?

No exactamente. Hemos creado un oficio remunerado, pero no son nuestras empleadas. Lo que hicimos fue ponernos a estudiar algunos de los modelos de negocios que han mostrado mayor éxito contratando gente de las comunidades. Sin duda, uno de los más masivos y satisfactorios es la venta de productos por catálogo.

¿Y qué venden ustedes?

Inicialmente, nada. Solo buscamos que puedan crear y dar continuidad a los Bankomunales. Lo que hicimos fue estudiar y entender las razones del éxito de este modelo de negocio. Básicamente, proporcionan una fuente de ingresos a muchas mujeres de las comunidades de bajos ingresos, permitiéndoles, además, hacer su trabajo con flexibilidad. En otras palabras, son modelos muy adaptados a las condiciones y a los tiempos de estas personas: no exigen horarios definidos, no suponen cuantiosas inversiones previas, el entrenamiento es simple, desarrollan una estrategia de incentivos, etc. Todos estos elementos permiten que muchas mujeres, en sus propios horarios y a sus propios ritmos, generen ingresos sin necesidad de alejarse mucho de sus casas ni dejar de atender a la familia.

¿Esto quiere decir que piensan competir con las vendedoras por catálogo? Ese es un negocio multimillonario.

La intención es crear una alternativa de ingresos para muchas personas de las comunidades. No se trata de competir, aunque claro

que debes buscar condiciones similares para que puedas atraer a suficientes personas. La gente seguirá vendiendo productos por catálogo. Lo nuestro es ofrecer una alternativa para muchos otros que quizás se sentirían mejor haciendo un trabajo con mayor sentido comunitario.

¿Pagan más, entonces?

Procuramos que los ingresos sean competitivos. Apelamos al incentivo económico, y buscamos personas, especialmente mujeres, con un perfil particular. En la mayoría de los casos, apuntamos a quienes ya ejercen un liderazgo comunitario o a las que les vemos el potencial de ejercerlo. La estrategia de selección nos ha resultado relativamente sencilla, porque esto lo hacemos en alianza con otras organizaciones sociales que ya tienen trabajo de base en la zona. En muchos casos, estas organizaciones cuentan con líderes comunitarios que trabajan directamente con la población, y lo mejor de todo es que, con frecuencia, esas mujeres hacen el trabajo de manera voluntaria y no son remuneradas.

Entonces, ¿les quitan a esas organizaciones sociales sus líderes?

No se los quitamos; al contrario, los potenciamos. Hacemos una alianza con esas organizaciones que, al igual que nosotros, necesitan desarrollar una estrategia de sostenibilidad y recompensar económicamente a esos líderes voluntarios. Lo que hacemos es acoplar y complementar misiones, uniendo los saberes de todos los que nos aliamos, con el fin de crear asesoras comunitarias integrales. Nosotros las capacitamos en nuestra metodología y sin dejar de cumplir la misión de la organización aliada.

¿Esto solo funciona en el caso de organizaciones dedicadas a temas económicos o empresariales?

No, realmente. Las alianzas las hacemos prácticamente con cualquier organización social con trabajo de base, que quiera desarrollar un programa de educación financiera y generar ingresos que le permita potenciar su trabajo. De hecho, algunos de nuestros aliados locales se dedican a temas muy distintos a los nuestros, pero sumando nuestra metodología, no solo generan un simple y eficiente modelo financiero, sino que, además, pueden aumentar el impacto de sus acciones, del mismo modo que nosotros aumentamos el nuestro con el aporte de su trabajo comunitario.

Te doy algunos ejemplos de complementariedad. Imagínate una organización que se dedica a la formación micro-empresarial. Con frecuencia, lo que sucede es que son buenos en esa formación, aunque no cuentan con un mecanismo de financiación que permita a las personas que han capacitado contar con fuentes de financiamiento para poder iniciar sus micro-emprendimientos.

¿Y el Bankomunal sería esa fuente?

No para todos los empresarios ni para todos los negocios, pero muy útil para algunos de los pequeños empresarios que quieren iniciar sus negocios. El Bankomunal es una herramienta muy poderosa que, en la medida que va creciendo, va también acompañando las necesidades financieras de muchos pequeños empresarios.

Lo dicho estaría, entonces, enfocado en organizaciones que trabajan temas económicos o empresariales.

La alianza es muy armónica en ese caso, y de igual modo lo puede ser con otro tipo de organizaciones. Piensa en una que trabaje en derechos de la mujer o con víctimas de conflicto armado. A cualquier organización social le es útil una metodología que ayude a organizar a la comunidad, que fomente el ahorro y proporcione créditos, que contribuya a generar ingresos a la gente local y, de paso, permita generar ingresos para la sostenibilidad de sus programas. A la gran mayoría de organizaciones sociales les vendría bien un modelo de esa naturaleza.

¿Me estás diciendo que, con la estrategia desarrollada por ustedes, muchas organizaciones sociales que trabajan con grandes dificultades económicas en las comunidades van a poder tener ingresos?

Si lo hacemos bien, así debe ser. Ese es el diseño y hasta ahora nos está funcionando. No todo lo bien que hemos querido, aunque, sin duda, comienza a ser un modelo interesante para muchas organizaciones. Insisto en que no solo porque contribuye a generar sostenibilidad, sino porque, así mismo, estamos aumentando de manera sustancial el impacto de las organizaciones involucradas. Attendemos los problemas desde la multi-dimensionalidad que se requiere para afrontarlos. Necesitamos organizaciones dispuestas a modificar su visión asistencialista, y que entiendan la necesidad de desarrollar sostenibilidad.

No quiere decir que no sigan desarrollando programas que quizás deban ser asistencialistas, pero que, para este caso al menos, estén dispuestas a tener una visión social con sentido de negocio y sostenibilidad.

¿No te basta con los beneficios que supuestamente los Bankomunales llevan a las comunidades?

En relación con eso, sabemos por experiencia que la pobreza debe ser atendida desde frentes múltiples. Los programas financieros por sí solos no bastan. Es preciso atender problemas mucho más diversos, y una de las deficiencias de nuestras acciones, como organizaciones sociales, es que no tenemos capacidad de atender esa multi-dimensionalidad. Con la estrategia que planteamos, podemos ir sumando saberes y voluntades para que otros actúen.

Hablas como si esto de los Bankomunales y el club Bankomunal fuese el santo grial de las organizaciones de base.

No hay tal cosa como un «santo grial», aunque, sin duda, creo que nosotros y muchas otras organizaciones hemos entendido la necesidad de unir esfuerzos, desde una perspectiva de sostenibilidad y multi-dimensionalidad. Creo que se presenta un muy buen momento para generar alianzas y trabajar asociados. Nosotros proporcionamos un método para la educación financiera práctica y una estrategia para la sostenibilidad. Las demás organizaciones traen a la mesa su experticia en otros temas. La suma de estos saberes y otros que se puedan utilizar permite aumentar el impacto de nuestros trabajos.

¿Algo así como lo que ahora llaman «sinergias»?

Exactamente, y entendido en el buen sentido de la palabra. No se trata de fundir o de competir, sino de «sumar» recursos, saberes y voluntades. Se trata de entender que, para el bien de nuestros programas, debemos generar sostenibilidad, y eso pasa por transformar nuestra visión de la pobreza.

¿A qué te refieres con visión de la pobreza?

Para nosotros, ha sido clave entender que la pobreza no está definida solo por el ingreso. Hay muchas familias, especialmente en América Latina, que consideramos pobres y cuentan con ingresos suficientes para vi-

vir de otra manera. Para llegar a esta conclusión, ha sido fundamental el análisis de los presupuestos familiares y la manera en que son gastados. Entender que existe un importante porcentaje de los ingresos familiares (de quienes viven en condiciones de vulnerabilidad) gastado en rubros que no contribuyen a mejorar sus condiciones económicas, ha sido revelador en extremo y, por eso, estamos apuntando a una estrategia de educación financiera que busca crear los espacios adecuados para que se redirija parte de este gasto. No pretendemos que no se consuman más esas cosas, pero sí crear oportunidades reales para que esas personas se eduquen financieramente y puedan acceder a otro tipo de bienes y servicios que contribuyen a reducir su vulnerabilidad. Y si logramos esto, dentro de una estrategia de sostenibilidad para las organizaciones sociales involucradas, creo que estaremos dando un gran paso adelante.

¿Y es por eso que hablan de «asesoras comunitarias integrales»?

Sí. Queremos formar asesoras de alto nivel en estas tareas, que podamos certificar académicamente, acompañado esto de una remuneración adecuada. Para ello, debemos generar ingresos suficientes. Si logramos redirigir parte del gasto o del «malgasto» actual de esas familias, e integrarlas en un modelo como el «club Bankomunal», podremos generar ingresos para la sostenibilidad de nuestros programas, y aumentaremos el impacto de nuestro trabajo.

Imagínate que tengamos un ejército de personas que, en vez de solo vender productos por catálogo, puedan llevar programas de seguros, educación, salud, recreación y vivienda a las poblaciones más vulnerables de nuestros países. Imagínate ahora que esas personas no dependan económicamente de ningún gobierno u organización social, sino que sus clientes y, por lo tanto, quienes les paguen el sueldo, sean las propias comunidades organizadas.

Sería poderoso. No sé si es realista, aunque suena bien.

Lo que te acabo de contar no es teórico, es algo que ya estamos generando. Si todo sale como esperamos, el apoyo que nos está dando CAF para alcanzar este objetivo nos debe llevar a probar un programa suficientemente amplio como para sacar conclusiones. Es posible que no logremos todo lo que nos estamos planteando en el tiempo que tenemos, pero sin duda habremos avanzado un largo camino. Es un ensayo que requerirá de correcciones, ciertamente, y ya hemos dado el primer paso.

No solo para los Bankomunales, supongo, sino para todas las metodologías de grupos de ahorro.

Creo que sí. Es posible que generemos un modelo de sostenibilidad para muchas organizaciones alrededor del mundo que trabajan atendiendo comunidades vulnerables, convirtiéndonos en modelos de negocios sociales sostenibles y conscientes.

Te confieso que, aun con tus explicaciones, eso de negocios sociales me produce cierta reacción negativa.

Mucha gente tiene tu misma reacción, pues están pensando en el negocio como tal y no en los impactos que se pueden generar; y no me refiero a los impactos cuantificables solamente. Estoy hablando de impactar sobre otras condiciones de la pobreza que es clave atender para poder superarla.

¿Qué tipo de condiciones?

No soy experto en el tema; sin embargo, el impacto de nuestra metodología está siendo analizado bajo un nuevo modelo de medición que promueve la Universidad de Oxford, que se llama «Las dimensiones faltantes de la pobreza» y que CAF recogió en un libro con el mismo nombre.



Nelly:
“ Ahora, las mujeres de esta comunidad tenemos cómo hacer nuestros negocitos: prestamos en el Bankomunal para comprar la mercancía. Con las ganancias, podemos llevar dinero a la casa, sin tener que ir al gota a gota. ”

Bankomunales, Bolivia



Ana:

“ Personalmente, el Banko me ha ayudado a crecer como persona y ha cambiado mi vida; me siento importante y feliz desde que soy parte del Banko.

En un momento muy difícil para mí y mi familia, acudí a él y me ayudó a resolver mi situación; antes, cuando necesitaba dinero prestado, me era muy difícil conseguirlo; ahora, voy confiadamente al Banko. ”

Bankomunales de El Guapo, Venezuela

XI.

LAS DIMENSIONES FALTANTES EN LA MEDICIÓN DE LA POBREZA: NUEVAS MANERAS DE CUANTIFICARLA

Eso suena muy raro. “Dimensiones faltantes de la pobreza”. ¿Qué es eso?

Es un trabajo basado en la metodología de la Iniciativa de la Universidad de Oxford para el Desarrollo Humano y la Reducción de la Pobreza (OPHI, por sus siglas en inglés) y adaptado y publicado en español por la Dirección de Innovación Social de la CAF, que centra su atención en la medición de nuevas dimensiones que permitan medir la pobreza y que son fundamentales para entender este fenómeno. Su importancia radica en que considera dimensiones psicológicas y subjetivas de las personas, que no se incluyen regularmente cuando mides la pobreza. Por lo general, la pobreza se mide por el ingreso, la condición de la salud, el nivel educativo, el empleo o la vivienda, es decir, por la satisfacción de necesidades básicas. Al ser de este modo el enfoque, se dice solo una parte de la verdad de muchas personas que viven en comunidades pobres y deben encarar situaciones emocionales o afectivas, percepciones, valoraciones y realidades psico-emocionales que influyen en su realidad de manera determinante. De estas nuevas realidades es que se ocupa este estudio.

¿Dimensiones de la pobreza, entonces, como cuáles?

Son, básicamente, seis dimensiones: i) la seguridad física, relacionada con situaciones de violencia que solemos sufrir en nuestra casa o nuestra comunidad; ii) la calidad del empleo, es decir, los atributos que hacen que un empleo sea bueno y valga la pena, más allá del ingreso, como, por ejemplo, sus beneficios sociales y la seguridad en el trabajo; iii) el empoderamiento, o la manera en que una persona toma sus decisiones personales o del hogar con niveles de autonomía; iv) la conectividad social, referida al aislamiento y a la soledad social que puede experimentar una persona por su condición o manera de ser; v) la capacidad de ir por la vida sin sentir vergüenza ni humillación como emociones centrales en el relacionamiento con otros, y vi) finalmente, el bienestar psicológico que trabaja sobre el sentido de la vida y las emociones de una persona.

Y en el caso de los Bankomunales, ¿cuáles estudiaron?

En el caso de los Bankomunales, se trabajaron fundamentalmente las relacionadas con el bienestar psicológico, la conectividad social y el empoderamiento. Es decir, se trabajaron las dimensiones que plan-

tean aspectos psico-emocionales de la pobreza, como la vergüenza que experimenta alguien por su condición material o la humillación que siente por ser pobre. Además, se midió el aislamiento social de una persona pobre o su sensación de soledad social, así como la ansiedad y la depresión, o su sentido de vida y satisfacción con la misma, que afecta su bienestar personal. Se analizaron también los procesos de toma de decisión que afectan su vida personal y familiar, de tal manera que se analiza cómo se toman esas decisiones y cómo se distribuye el acceso al poder en el momento de tomarlas.

¿Y qué resultados les arrojó esta medición?

Vamos a ver un ejemplo en Haití y República Dominicana. Los socios de los Bankomunales en esos países se fortalecen en todas estas dimensiones antes señaladas. De especial importancia ha sido comprobar cómo el participar en los Bankomunales los ayuda a tener mayor control sobre las decisiones personales, específicamente en el campo laboral, y mayor control sobre las decisiones del hogar. Antes, las decisiones eran tomadas por el marido o el compañero; ahora, son compartidas o las toma, con autonomía, la mujer. También los socios sienten mayor seguridad en tomar decisiones individualmente, o relacionadas con el presente o con el futuro, pues están mucho más empoderados con su propia vida; es decir, la realización personal por la vía de lo productivo, con el logro de objetivos concretos y con el manejo del dinero.

En esas mismas comunidades, el aislamiento social externo no parece prevalecer entre los asociados, siendo más bien la participación organizada y la reciprocidad –la acción voluntaria a favor del otro– lo que prima. Comparten con familiares, vecinos y amigos con una frecuencia semanal, y, sobre todo, muestran relaciones de confianza y confidencialidad con amigos y familiares, y establecen relaciones de apoyo mutuo ante emergencias o situaciones económicas difíciles. Los Bankomunales fortalecen lazos de amistad, de confianza y de inserción social, reduciéndose de manera significativa la sensación de aislamiento o de soledad social.

¿Y esto apareció después del Bankomunal?

Seguramente, no del todo, pero la dinámica del Bankomunal contribuye a fortalecer esas cosas y varias otras. En algunos casos, se comparó con un grupo control, como en el caso de Bolivia, y se encontró que, bajo las

mismas condiciones, las mujeres respondían de una manera diferente a las mismas variables, producto de su participación en el Bankomunal; por lo tanto, se puede afirmar que sí están relacionados los resultados con el hecho de que las mismas pertenezcan al Bankomunal.

¿Qué otros cambios han observado?

También llaman la atención los cambios positivos relacionados con la vergüenza y la humillación externa. Las personas sienten que ahora son tratadas de manera respetuosa, y que ser miembros del Bankomunal ayuda a no ser disminuidos por su condición de pobreza. Sin embargo, esta dimensión resulta muy difícil de trabajar, pues se mantiene la propensión a sentir vergüenza y estigmatización por ser pobres, así como tienden a sentirse tratados injustamente, de manera prejuiciosa y discriminatoria.

En todo caso, los socios de Haití y República Dominicana han elevado su bienestar psicológico, ya que han aumentado su satisfacción con la vida y su felicidad, y reconocen ahora un sentido y propósito para su futuro. También, disminuyeron de manera significativa, de una medición a otra, la ansiedad y la depresión sentidas el día anterior, mostrando un buen nivel de bienestar psicológico.

Esto ocurre en ambos países y se repiten los resultados en Venezuela, por lo cual podemos entender, por un lado, que son variables complejas de atender y, por otro, que en la medida en que el Bankomunal refuerza la valoración propia, el sentido de grupo, el manejo de la realidad del dinero, se fortalecen estas dimensiones.

¿Y cómo lograron medir estas variables? Lucen muy complejas de medir.

Este fue un estudio que lideró la Dirección de Innovación Social de la CAF, con el fin de revisar, bajo criterios científicos, aspectos que, si bien intuíamos que ocurrían en los Bankomunales, no se habían medido con una metodología reconocida internacionalmente. Se hizo una medición de los mismos aspectos al inicio del proyecto de Bankomunales y, luego de un año, se hizo la otra medición para evaluar los efectos. La idea es comparar el antes y el después de los socios con el mismo cuestionario y las mismas preguntas, a ver si hay variaciones. Es un trabajo muy riguroso, realizado por un grupo de expertos del Centro Lyra – *Centre for Wellbeing and Development*, institución de investigación y desarrollo que trabaja en América Latina.

¿Y esta medición se hace a través de encuestas?

Se basa en lo que llaman encuestas por muestreo, es decir, se escoge a algunos socios a través de una muestra representativa y se les hace una primera entrevista al inicio del proyecto. Transcurrido un tiempo, se les hace el mismo cuestionario. Esa información se analiza bajo una serie de criterios desarrollados por la Universidad de Oxford, y se mide la diferencia entre el momento del inicio y un año más tarde.

¿Eso quiere decir que la metodología de Bankomunales afectó positivamente a sus socios en estas dimensiones?

Sin duda alguna, podemos afirmar que los socios de los Bankomunales en Haití, República Dominicana y Venezuela han mejorado en las dimensiones analizadas. Especialmente, en términos de su empoderamiento, su bienestar psicológico y su conectividad social.

Es increíble cómo estas dimensiones mejoran en los socios de un año a otro, y ver cómo el socio comienza a sentirse mejor con relación a sí mismo y a los demás. Este bienestar personal trae consigo nuevas energías para la transformación de la propia vida, y os libera para una relación con ellos mismos y con los otros en mejores condiciones.

¿Y en qué casos no hubo variaciones notables?

Lo más difícil de cambiar son complejidades sociales arraigadas con emociones. Por ejemplo, si analizamos la vergüenza y la humillación, vemos que eso tiene un contenido social y otro emocional. Muchas personas sienten vergüenza de ser pobres, en general, por las condiciones materiales que ello implica, y eso se acompaña de una emoción de vergüenza.

La humillación es diferente, pues es una emoción externa que viene de la valoración que el otro hace de tu persona.

Ahora entiendo más por qué estas emociones influyen en la pobreza. Resulta mucho más difícil operar eficientemente si uno carga esa vergüenza o humillación encima, pero supongo que hay muchos factores que influyen para la permanencia o superación de esas emociones.

Exacto. Son factores que hay que tener en cuenta para entender y cambiar las condiciones de la pobreza. Por ello, es muy impor-

tante medir los impactos de los proyectos sociales sobre estas dimensiones, que hasta ahora no se habían valorado lo suficiente como para entender su importancia en la superación de la pobreza. Antes, pensábamos que solo los aspectos económicos eran los determinantes, y con el tiempo hemos entendido que los aspectos económicos o materiales son muy importantes, mas no los únicos. En definitiva, los seres humanos son complejos, sus realidades son holísticas, por eso, los abordajes deben tratar de ser más integrales, comprensivos, incluyendo estos elementos del bienestar psicológico y subjetivo.

¿Y de qué les van a servir los resultados de esta investigación?

Estamos trabajando en entender mejor la forma en que los Bankomunales impactan en estas dimensiones, y vamos a analizar estos elementos y buscaremos potenciar algunas prácticas que ayuden a mejorar estos impactos. Lo importante, por ahora, es saber que también estamos influyendo en dimensiones que antes intuíamos, pero no conocíamos, y no habíamos investigado con rigor metodológico.

Muchas gracias por responder a todas mis inquietudes. Sin duda, los Bankomunales son una herramienta clave en el empoderamiento de las comunidades más vulnerables. Mis mejores deseos para que amplíen y profundicen su alcance.

Y en nombre de Bankomunales, muchas gracias a ti también.

La Fundación de Financiamiento Rural – Fundefir es una asociación civil, fundada en la Isla de Margarita, Venezuela, en el año 2002. Centra su trabajo en el desarrollo de un programa de educación financiera, basado en una metodología propia denominada Bankomunales, dirigido a comunidades e individuos con poco o ningún acceso a mecanismos financieros formales. El modelo de Bankomunales se basa en la transformación de algunos mecanismos informales de financiamiento, a través de la incorporación de elementos que lo hacen más seguro, rentable y eficiente, utilizando el crédito como vehículo para educar financieramente a las comunidades donde se crean.

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, se crea en 1970 y está conformado por 19 países —17 de América Latina y el Caribe, más España y Portugal— y 14 bancos privados de la región. Promueve un

modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. La Dirección de Innovación Social (DIS) es un área de CAF que se comporta como un laboratorio para identificar ideas, productos, procesos, servicios y modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles a desafíos sociales, en particular, de los más vulnerables, que aquejan a América Latina.

En la actualidad, la Dirección de Innovación Social de de CAF y Fundefir amplían y profundizan el modelo de los Bankomunales en toda la región.



XII.

LA TECNOLOGÍA

Y ahora, la tecnología. ¿Qué los lleva a tomar la decisión de introducir tecnología en un modelo que ha tenido como uno de sus valores fundamentales el concepto de “aprender haciendo”?

No ha sido una decisión fácil y ha implicado mucho análisis, consulta y diálogo. En esa discusión, han participado aliados, amigos, expertos y, sobre todo, de forma muy activa, los socios de los Bankomunales. Al final, llegamos a la conclusión de que, pese a los riesgos y dificultades, la tecnología traerá, a largo plazo, grandes ventajas. Por eso, decidimos asumir el reto.

Háblame un poco de los riesgos.

Detectamos, fundamentalmente, dos tipos. Unos, directamente relacionados con el modelo de Bankomunales, y otros, con el tipo de tecnología que debíamos adoptar. Ambos son de gran relevancia. Solo podremos evaluar los riesgos y entender los verdaderos avances a largo plazo. Así que, por mucho análisis y planificación que hagamos, se mantiene un alto grado de incertidumbre.

Me interesa que me menciones inicialmente los riesgos del modelo Bankomunales. ¿Qué crees que pueda pasar con un modelo donde los socios dedican un buen tiempo a realizar reuniones en las que llenan formatos contables y administrativos, discuten sobre asuntos financieros y temas comunitarios?

Hemos notado que eso es lo que más preocupa a los miembros de los grupos, pues creen que con la tecnología se perderá ese sentido comunitario del modelo. Las reuniones presenciales son eventos muy importantes; allí se expresa el sentido más comunitario del modelo. En esas reuniones, se discuten elementos claves, no solo desde lo financiero, como tasas, plazos y montos de crédito, sino que, en materia de capital social, se desarrollan lazos de amistad, solidaridad y confianza entre ellos, y eso es parte esencial del modelo. Los socios han expresado muchas veces el temor de perder ese aspecto tan importante de su Bankomunal.

Los entiendo perfectamente. Según nos has contado, esa es una parte a la cual le dan un gran valor.

Es cierto, y nosotros estamos conscientes de ello, por eso, debemos mostrar en la práctica que la tecnología no va en contra de lo

comunitario, sino que, más bien, contribuirá a reforzarlo. Entendemos la preocupación, pero fíjate lo que ha pasado con las familias y las redes sociales. La verdad, pese a ciertos temores iniciales, es que muchas familias están más comunicadas que antes. Hay mayor contacto personal, y los grupos de *whatsapp*, por ejemplo, han permitido que los miembros de una familia estén un más cerca. Igual va a suceder con el uso de nuestro aplicativo porque va a estar conectado a un sistema de mensajes que les permitirá expresar opiniones, y analizar y discutir cualquier tema, no solo en el tiempo de la reunión, sino cuando quieran. Pero, además, nunca hemos pretendido que se eliminen las reuniones presenciales, del mismo modo que no dejas de visitar a tu mamá porque tengas un *whatsapp* con ella. De hecho, la gente tendrá más tiempo para hablar sobre los temas que quiera: celebrar los cumpleaños, hablar sobre su alcalde o cualquier otra cosa que les interese. El aplicativo realiza todos los registros y cálculos que antes se hacían en los formatos escritos. De esa forma, una tarea manual que requería mucho tiempo, ahora, gracias a la tecnología, se hace en segundos y prácticamente sin errores. Eso, sin duda, les deja más tiempo para otras actividades que como grupo quieran realizar.

Y con respecto al tema educativo, ¿qué crees que pasará ahora con la tecnología?

Esto ha sido una preocupación importante y lo hemos analizado en detalle. Mi conclusión es que también va a mejorar. Nosotros hemos centrado una buena parte del proceso educativo en los formatos de control. Con ellos, aprenden a calcular los intereses, la mora, las ganancias, etc. No queremos que eso se pierda, sino, al contrario, que esos aprendizajes sean mayores y que abarquen distintos temas. El “aprender haciendo” seguirá ocurriendo, solo que la tecnología facilita “el hacer”. La gestión sigue estando en manos de los socios; las ganancias o pérdidas seguirán siendo consecuencias de las decisiones que tomen. Con la tecnología queremos reforzar y ampliar este aprendizaje con técnicas de gamificación que serán incorporadas al aplicativo. Tenemos contemplado todo un sistema de juegos, no solo para estimular el ahorro y mejorar los indicadores financieros de los grupos, sino para impartir mayores contenidos educativos. Como en los videojuegos, los socios de los Bankomunales irán ganando premios relacionados con la educación financiera. El aplicativo nos permite difundir una gran cantidad

de contenidos educativos en distintos formatos: audios, videos, encuestas, cuestionarios, etc.

Es decir que sí, por ejemplo, pido un crédito, ¿me regalarán una estrella o ascenderé a un nuevo mundo virtual, como ocurre en Mario Bros?

No exactamente de ese modo, pero sí parecido. La “gamificación” en la educación es algo cada día más utilizado, y ha mostrado que, bien hecha, puede dar resultados muy positivos. Pero eso es solo un aspecto. Imagínate, por ejemplo, que hacemos alianzas con empresas para que aquellos que superen ciertas metas de conocimiento obtengan un cupón de descuentos para medicinas o alimentos. O un acuerdo con los gobiernos locales para que los socios de los Bankomunales que respondan adecuadamente un cuestionario sobre salud del hogar o sobre manejo de desechos o que tomen un curso virtual sobre emprendimiento en nuestro aplicativo tengan una rebaja en las ferias comerciales que organiza la alcaldía. La tecnología abre todo un mundo de posibilidades para reforzar la educación financiera, pero también en temas de salud, ciudadanía, inclusión digital o cualquier aspecto que nos parezca importante enseñar a los socios, sus familias y comunidades.

Pues es cierto, las posibilidades educativas se pueden ampliar... ¿Qué otros riesgos puede traer el cambio hacia un modelo tecnológico?

Uno que nos inquieta es el sentido de propiedad. Los socios son los únicos y verdaderos dueños de los Bankomunales. Eso lo expresan no solo porque son los dueños de las acciones, sino también porque establecen las reglas del grupo. Con la tecnología, esto se dificulta porque tener tantas variables hace más complicada y costosa la codificación del software. Sin embargo, debemos confesar que igualmente ocurre con el modelo manual. Al principio, mientras aprenden, somos poco flexibles e insistimos en que usen un modelo estándar que, sabemos de antemano, arroja resultados positivos. En la medida que avanzan en su conocimiento, vamos flexibilizando y permitiendo variantes al modelo original. Sabemos que esto da sentido de propiedad, por ello, en el modelo tecnológico, queremos hacer lo mismo. Algunas funcionalidades del aplicativo no estarán disponibles para grupos que están comenzando, pero, en correspondencia con su progreso, podrán ir adquiriendo nuevas funcionalidades para adaptar el modelo a sus necesidades y escogencias.

En todo caso, otro factor que genera sentido de propiedad es la administración directa del dinero; eso es algo que sigue en manos de ellos. En ese sentido, la tecnología nos permitirá reforzar este aspecto porque el aplicativo les da la oportunidad a todos de tener información que podrán consultar cuando quieran, desde su propio teléfono. Saber sobre sus acciones, ganancias, deudas, fechas de pago, la mora y, en fin, cualquier cosa relacionada con el Bankomunal a toda hora, cualquier día y desde su propio teléfono.

La confianza es un elemento clave de los Bankomunales; al igual que tú, creo que la tecnología les permitirá reforzar esa confianza, teniendo información disponible con solo tocar la pantalla del teléfono.

Este modelo funciona porque hay confianza, pero para que esa confianza se refuerce constantemente, se necesita que la gente esté muy informada. Claro que una cosa es la confianza cuando el grupo está ya operando, y otra es generar la confianza inicial para que la gente decida formar el grupo. Eso es algo complicado de lograr exclusivamente con la tecnología. La asesora, así como los líderes de la comunidad, siempre han jugado un rol clave para generar esa confianza inicial que los lleve a tomar la decisión de formar un grupo. Desde el punto de vista de la tecnología, lo ideal sería que una persona, con simplemente bajar el aplicativo, decidiera hacer un Bankomunal con sus vecinos o amigos. Lamentablemente, no es tan sencillo. No debemos olvidar que la tecnología es solo una herramienta y no podemos sobrestimar su capacidad. En este sentido, vamos a enfrentar un gran reto comunicacional que nos lleve a generar esa confianza inicial tan necesaria para que el modelo pueda crecer.

¿Y qué dices de los riesgos relacionados con el tipo de tecnología? Como la conectividad o la falta de educación tecnológica de la población vulnerable, por ejemplo.

Esto es un tema complejo porque juegas con elementos del presente y del futuro. Hay que tomar en cuenta dos factores claves: el avance en el nivel de conectividad y el de la educación digital de la población. Nosotros sabemos que los países están haciendo grandes inversiones en ampliar la cobertura de internet, pero, al igual que ha sucedido con la inclusión financiera –que confunde bancarización con inclusión–, se asemeja conectividad con inclusión digital. La conectividad es necesaria, pero no suficiente. Para que la gente pueda

hacer uso adecuado de esa conectividad y logre una verdadera inclusión, se requiere educar. Tomar la decisión de incorporar tecnología online genera un reto que implica educar a los usuarios. Allí estamos haciendo un esfuerzo que pasa por el diseño del aplicativo para que sea muy amigable, pero también por una tarea educativa que requiere, al menos inicialmente, mucho esfuerzo. Eso nos crea limitaciones y aumenta costos, pero somos una organización de desarrollo y nos toca tratar de cerrar la brecha digital. Entendemos que es difícil, pero es parte de nuestro trabajo como organización social.

Con respecto a la falta de conectividad, hemos diseñado una versión *offline*, que pueda ser utilizada desde un teléfono o cualquier otro dispositivo donde se guarde la información y, luego, cuando se detecte conexión a internet, de manera automática, suba las operaciones a la base de datos. El diseño ya es y seguirá siendo parte de nuestro avance en la tecnología.

Ahora, la tecnología luce como la aspirina del siglo 21, pero he escuchado que incorporar tecnología puede ser una pesadilla, así que me encantaría que nos cuentes un poco sobre los errores.

Claro que sí. De los errores debemos aprender para que se conviertan en lecciones. Lamentablemente, cometimos muchos y me alegra que me preguntes sobre ellos, pues creo que esas lecciones serán útiles para muchas otras organizaciones sociales pequeñas como nosotros, que deben asumir un camino que, ciertamente, puede ser muy tormentoso.

A ver, cuéntanos.

El tema de la tecnología se ha vuelto realmente transversal a las soluciones sociales, y eso lo ha entendido la gran mayoría en el ecosistema social, especialmente los financiadores. Se ha generado una enorme presión sobre las organizaciones sociales para que la tecnología sea parte de las soluciones que se presentan. Ahora todo es *tech*. *Fintech*, *saludtech*, *insurtech*. No digo que sea malo, la tecnología, cada día más, evidencia que es un instrumento poderoso para apoyar el impacto social. Pero esto ejerce una enorme presión sobre las organizaciones sociales, no solo porque casi nunca existen los recursos para apoyar esta transformación, sino y, sobre todo, porque no se cuenta con las capacidades internas para enfrentar este desafío. No debemos llamarnos a engaños y, si bien entiendo que depende de cada tecnología y cada organización en particular, introducir tecnología es difícil. Hay

una importante demanda de capacidades que no necesariamente están presentes en las organizaciones, aun contando con recursos económicos. Definir las necesidades, evaluar y escoger la mejor tecnología en términos de costo-eficiencia y luego poder hacer seguimiento al desarrollo de los sistemas, es una tarea laboriosa y costosa que requiere de especialistas que no siempre tienen ni la motivación ni la experiencia en el sector social o en la solución planteada para que su trabajo sea eficiente. Esta es una tarea tan particular que ya se han generado libros especialmente dirigidos a la coordinación de equipos de tecnología. No solo se trata de los aspectos técnicos, sino también de un lenguaje y unas formas de operar propios de los equipos de tecnología, que resultan muy difíciles de manejar, especialmente si has dedicado tu vida al trabajo social y no estás familiarizado con ese mundo tan especializado.

¿Pero no se trata de un caso muy particular de ustedes?

Seguramente, hay particularidades que han determinado nuestra experiencia en este sentido, pero la verdad es que pareciera que lo mismo está ocurriendo con muchas organizaciones sociales. Si bien cada entidad tiene sus especificidades, también es cierto que muchas tenemos historias y características similares. Por esta razón, se ha desarrollado una tipología enmarcada dentro del concepto de “emprendedor social” y que refleja muchos elementos comunes. Estoy convencido de que el proceso que nosotros hemos vivido en este camino, de incorporar tecnología a nuestro modelo, se repite en muchas instituciones. Por eso es que nuestros errores pueden ayudar a otras organizaciones a entender a lo que se enfrentan si asumen este camino.

Seguramente, eso te da para escribir un libro completo, pero si tuvieras que ofrecer algún consejo rápido y específico a otras organizaciones como la de ustedes, ¿qué les dirías?

No es fácil dar una respuesta rápida y precisa, pero si debo escoger, creo que les aconsejaría hacer un gran esfuerzo de planificación. Es necesario tener mucha claridad en lo que se quiere hacer. En nuestro caso, vimos el proceso de una manera ingenua, pensando que la metodología era tan sencilla que, igualmente, reproducirla en un aplicativo sería fácil. Pero la verdad es que el modelo resultó muy complejo de reproducir tecnológicamente. Hay muchas variables que se mezclan y, a nivel de programación, esto no es complicado de resolver. Además, hubo un aprendizaje en dos vías. Una, para que los técnicos entendie-

ran las particularidades del modelo, y otra, para que nosotros comprendiéramos las posibilidades y limitaciones técnicas. La verdad es que programar el modelo de Bankomunales no resultó nada sencillo.

En este sentido, yo les aconsejaría que no se desesperaran y planificaran con cuidado, que dedicaran suficiente tiempo para que los equipos se entendieran entre ellos y, en el momento en que los programadores se sentaran a desarrollar los códigos, todos tuvieran expectativas realistas sobre los resultados esperados.

Otro aspecto que no deben olvidar, y que en nuestro caso no vimos claramente en la planificación inicial, son los asuntos legales y de seguridad. La protección de datos, la aceptación de términos y la propiedad intelectual son cuestiones que pueden ser abrumadoras si no se toman en cuenta desde el principio. No es simplemente “hagámoslo”. Se deben analizar muy bien todas las implicaciones.

Danos un ejemplo, por favor.

Algo simple. Muchos aplicativos para teléfono móvil usan sistemas de validación, a través del envío a la dirección de correos electrónicos del usuario. Para un desarrollador típico, esa es una rutina prácticamente universal, pues asumen que si el usuario tiene un móvil, tiene un correo electrónico que revisa en su teléfono. Pero la realidad es otra y nosotros, por ejemplo, encontramos que un número importante de nuestros socios en los Bankomunales, o no tienen correo electrónico o no lo ven desde sus dispositivos móviles. Pero ese es solo un ejemplo. Hay muchos otros. Hay un mundo tecnológico del cual no necesariamente la mayoría de la población es parte. Los usuarios de nuestros Bankomunales tienen su propia manera de usar la tecnología, y esas particularidades deben ser tomadas en cuenta.

¿Y qué hacen en ese caso?

Una respuesta típica de un desarrollador es que la gente se debe adaptar al sistema y que, por ejemplo, debe usar su correo en el teléfono. Pero los invito a intentar que alguien de nuestra población objetivo configure su correo en su teléfono. Allí verán cuán difícil y costoso en términos de tiempo resulta. Lo que debemos hacer es diseñar el software de tal manera que eso no se constituya en una barrera inicial y podamos ir progresivamente llevando al usuario a

niveles más sofisticados de uso de la tecnología. La educación digital no ocurre de manera espontánea, es un proceso y tenemos que buscar diseñar de tal manera que la gente se incorpore y no lo rechace inicialmente, porque después será más difícil que regrese al proceso.

Bueno, pero ya me has hablado de los retos y los errores. Ahora, cuéntame de las ventajas que han encontrado en el uso de la tecnología para su modelo.

Afortunadamente, en este punto, tendrás que escribir más, pues las ventajas son muchas y muy importantes. Veamos por dónde empiezo.

La más importante para mí es que la tecnología nos va a permitir ampliar, pero también profundizar, el impacto social de nuestro modelo. Ampliar en el sentido de que podremos llegar a mayor población a un menor costo. Si bien las condiciones de la población que atendemos requieren, por ahora, de un proceso inicial de acompañamiento cercano para que entiendan los pormenores del modelo y puedan crear los grupos, la tecnología nos permite hacer un seguimiento de largo plazo, más preciso y automatizado.

El proyecto piloto que hicimos con Innovación Social de CAF en seis países de América Latina tenía como uno de sus objetivos principales probar un modelo de réplica basado en una figura que llamamos “asesora comunitaria integral”. En este proyecto, aprendimos muchas cosas interesantes, y una de ellas es que esas asesoras son muy útiles para ayudar a crear el Bankomunal, pero su utilidad se reduce con el tiempo y, a la larga, la relación costo-beneficio se convierte en injustificable.

Una de las cosas que realmente encarece el modelo es el pago del personal que monitorea los grupos. En ese sentido, la tecnología puede ser un elemento muy útil porque nos permite hacer revisión de indicadores de manera prácticamente automática y sin necesidad de hacer una visita presencial al grupo.

Explicame un poco mejor, por favor.

El BK-Sistema, nuestro viejo software, cumplió 14 años. Fue desarrollado con lenguajes que perdieron vigencia y comenzó a tener muchas dificultades operativas porque, entre otras cosas, la empresa que lo de-

sarrolló ya prácticamente no le daba servicio. Esto es algo común con los lenguajes informáticos. Ese *software* lo creamos para que los grupos lo utilizaran en sus casas, bajo la idea de que la información se nos transfiriera, vía correo electrónico, para así poder nosotros consolidar toda la data. Pero lo que estaba ocurriendo era que, si los grupos enviaban la información, el sistema fallaba porque no podía manejar tanta cantidad y eso hacía que la que recogíamos estuviera siempre atrasada. No tener información de los grupos a tiempo genera muchas dificultades para dar un seguimiento adecuado. Si surgía algún problema con el grupo en términos de sus indicadores, quizás lo detectábamos, pero el daño estaba hecho. Para dar un seguimiento de mayor calidad a los grupos, se requiere contar con una información ordenada y a tiempo. Con el nuevo sistema *online*, el seguimiento se puede hacer de forma automática, simplemente barriendo la base de datos en búsqueda de indicadores financieros que estén fuera del rango normal de operaciones del grupo. Eso también nos permite hacer llegar esa información al grupo, sin necesidad de la presencia directa de la asesora; lo podemos realizar por otros canales no presenciales, como mensajes de texto, correos electrónicos o una simple llamada telefónica, si fuese necesario.

Entonces, ¿la tecnología serviría para despedir a la asesora?

La idea con estas asesoras era que, después de dar la formación básica inicial para orientar a la comunidad y crear el grupo, su rol debía cambiar para pasar a dar una asesoría más integral, estimulando otros procesos sociales que aumentaran el impacto social. Para ello, desarrollamos la idea del “club Bankomunal” o “BK-Club” que te explicamos anteriormente, cuando hablamos sobre el tema de sostenibilidad.

Sí, claro, el que se basa en ese concepto tan interesante de “amortiguadores de la pobreza”.

Exactamente. Las asesoras debían cambiar su rol como “asesoras de Bankomunales” al de “asesoras integrales”, llevando una oferta mayor de productos y servicios para amortiguar la pobreza y contribuir a la generación de bienestar financiero entre las familias de la comunidad. Pero este cambio no resultó como lo planificamos porque, entre otras cosas, la asesora se estaba dedicando a hacer seguimiento a los grupos –lo cual no solo evita que cambie de rol–, creando una situación de dependencia del Bankomunal, que no es buena ni para el grupo ni para el programa.

Entiendo lo que dices. La tecnología, entonces, les sirve para ampliar el impacto, pues, si se reducen los costos, pueden hacer más Bankomunales a un menor costo. Pero también sirve para profundizar el impacto porque pueden llevar otro tipo de servicios a la comunidad.

Mejor no pudiste explicarlo. Sin embargo, eso no es todo. La tecnología también nos permite desarrollar una mejor y mayor oferta para contribuir a profundizar el impacto. El aplicativo tiene en su diseño un módulo orientado exactamente a ampliar nuestros programas hacia la comunidad. Es como un carril digital central, y con él podemos ofrecer otros servicios. Cuando comenzó la pandemia, por ejemplo, diseñamos un programa de crédito extra para que las familias que no podían salir a trabajar pudieran comprar alimentos. Colocamos allí un botón de “accede a tu crédito”, y de una manera bastante simple logramos que la gente solicitara y recibiera el dinero en una billetera digital, con la cual logramos un acuerdo. Los socios de los Bankomunales, con su teléfono, podían ir a unas tiendas de alimentación con las cuales hicimos previamente un trato y, desde el propio teléfono, pagar la factura.

Pero eso es solo un ejemplo de lo que podemos hacer. Tenemos otras ideas que la tecnología nos permitirá llevar adelante de forma práctica y económica.

Cuéntame de alguna otra buena idea que hayan pensado.

Una muy importante es la que llamamos “una formalización atractiva”. Nosotros siempre hemos entendido la formalización financiera como un proceso en escala, que va desde la absoluta informalidad hasta una formalidad útil para las personas. Te voy a explicar mejor porque esto es algo muy importante y recoge nuestra filosofía con respecto al proceso de bancarización.

En América Latina, cerca de 100 millones de personas utilizan mecanismos de ahorro asociativos informales. Lo que ya te explicamos: Las “tandas” en México, las “juntas” en Perú, los “pasantakus” en Bolivia, las “vacas” en Argentina, el “san” en el Caribe, las “natilleras” en Colombia, el “chuchubal” en Centroamérica. Estas suelen ser personas que, por distintas razones, consideran que ahorrar en este tipo de mecanismos es más conveniente que hacerlo en la banca formal. Pero el concepto de inclusión financiera ha estado vinculado solo al acceso a productos que brinda la banca formal, especialmente, la apertura de

cuentas de ahorro. Sin embargo, y a pesar de los grandes esfuerzos realizados, dos de cada tres latinoamericanos ahorran de manera informal, y cerca de 60 % de las cuentas de ahorro permanecen inactivas por mucho tiempo.

Por el lado del financiamiento, el microcrédito apenas alcanza al 3 % de la población. Sabemos que en la actualidad hay una explosión de alternativas de crédito, especialmente por parte de las nuevas *fintech*. Sin embargo, y más allá de los riesgos de sobreendeudamiento, estas familias de bajos ingresos no logran efectivamente acceder al crédito. Muchas de sus necesidades financieras son básicas, de bajos montos y, generalmente, urgentes, las cuales son difícilmente financiadas desde cualquiera de estas fuentes.

Estas familias no tienen empleo formal, ni cuentas bancarias, ni garantías, ni récords crediticios que les permitan ir a fuentes de tasas razonables para acceder a este tipo particular de crédito. Por lo general, se ven forzadas a caer en fuentes de tasas especulativas, como “prestamistas”, o de algunas *fintech* cuyas tasas son comparables o inclusive más altas que la de los propios prestamistas.

No estamos haciendo afirmaciones éticas sobre estas empresas. Somos conscientes de que financiar pequeños montos en esas condiciones de alto riesgo es costoso; es natural que las tasas sean altas.

Es cierto: algunas te ofrecen créditos de todo tipo, pero las tasas son increíblemente altas.

Lamentablemente, no creo que eso cambie en el corto plazo; por eso, debemos pensar en otras maneras de facilitar el acceso a créditos de bajo monto y relativa urgencia. Esta población no se formaliza financieramente porque no lo encuentra atractivo. La gente quiere y, muchas veces, puede ahorrar, pero necesita condiciones que realmente lo estimulen a hacerlo de manera formal. Una de las motivaciones principales es que esos ahorros les permitan acceder a crédito. El Bankomunal, en ese sentido, representa una alternativa muy atractiva porque facilita el acceso a crédito ágil y económico. Nosotros podemos, en alianza con el sector financiero formal, utilizar ese atractivo para mover progresivamente a esas personas hacia la formalización definitiva. Por ejemplo, podemos lograr que el dinero del Bankomunal se maneje en una cuenta bancaria a través de una billetera digital.

¿Y eso es lo que llamas una formalización atractiva?

Si a eso llamamos formalización atractiva. Cuando tú les preguntas a las personas de los sectores donde trabajamos las razones por las cuales no usan la banca formal, la respuesta, según las propias autoridades que hacen esos estudios, normalmente es que “la gente no encuentra ninguna utilidad en formalizarse”. No sientes que eso agregue valor a sus vidas. Tal y como me lo expresó un amigo que trabaja en un barrio de ciudad de México: “Yo no he visto a nadie en mi barrio que haya expresado estar más feliz porque tiene una cuenta de ahorros”.

Pero yo pensaría que sí agrega valor. La gente puede tener su dinero más seguro y protegido. Puede enviar directamente dinero a sus familiares, pagar facturas, etc.

Eso es muy cierto, y esas son cosas que las personas de menores ingresos tienen derecho a disfrutar, pero las cifras parecen indicarnos que no parecen ser razones suficientes. Se necesitan estímulos más poderosos para romper con esa resistencia. El Bankomunal ofrece dos que son claves: rentabilidad del ahorro y acceso a crédito ágil y barato, dos ventajas que son muy difíciles de ofrecer desde otros modelos. En los grupos de confianza, el riesgo disminuye considerablemente y, por ello, creemos que, solo con un mecanismo de esta naturaleza, la agilidad y costo del crédito pueden mejorar sustancialmente.

¿Y crees que la tecnología va a facilitar ese proceso?

Yo creo que sí porque podemos hacer alianzas que permitan crear esas cuentas y que se manejen a través de nuestro aplicativo. Eso nos da otra gran ventaja. Siempre hemos dicho que nuestro modelo sirve para resolver necesidades básicas de montos bajos y plazos cortos; sin embargo, entendemos que la gente requiere, en muchas ocasiones, créditos de mayor cantidad de dinero y a plazos más largos. Dinero para una microempresa, o para mejorar la vivienda, o para educación. Muy pocos Bankomunales pueden dar créditos para esas necesidades, y de allí que una alianza con el sector formal, sea la banca, micro-financieras o *fintech*, permitiría agregar valor al modelo y llevar beneficios adicionales a la gente. Es un proceso de escala donde las necesidades básicas se resuelven a través de un mecanismo local, propiedad de la gente como el Bankomunal, y las necesidades financieras mayores se abordan desde instituciones formales.

La tecnología nos permite tener un sistema particular de *scoring*, que disminuye el riesgo y permite a las instituciones formales conocer al cliente sin tener que usar inicialmente su dinero. Eso disminuye el riesgo y abarata el crédito.

Pues luce racional. Una escalera hacia la formalidad financiera. Pero ahora hablamos un poco de ¿cómo afecta la tecnología el tema de la sostenibilidad?

Eso es otro de los elementos que nos llevó a tomar la decisión de introducir la tecnología. Paralelamente al desarrollo del aplicativo, hemos ido construyendo un modelo de negocios para lograr la sostenibilidad del largo plazo, pero ahora basado en el modelo tecnológico. No es una tarea fácil porque cuando trabajas con población de ingresos bajos, generar fondos a partir de ellos como clientes resulta complicado. Pero estamos conscientes de que los tiempos han cambiado y que una parte de los gastos deben ser cubiertos por los propios beneficiarios. Lo bueno de la tecnología es que nos permite ampliar las fuentes de ingresos, a través del cobro de comisiones a otros clientes, tales como microfinancieras, empresas de seguros, billeteras digitales y, en fin, todo aquel que pueda estar interesado en llegar a esta población con sus productos o servicios. En este sentido, podemos alcanzar sostenibilidad sumando distintas maneras de monetizar, sin tener que cargar todo el costo al propio cliente. Sin tecnología, esto no sería posible.



XIII.

UNA
EXPERIENCIA
INÉDITA

Parece que la decisión tecnológica ha estado bien fundamentada. Los felicito por este gran paso que han dado, y les deseo mucha suerte en todos sus planes.

Muchas gracias. Ha sido un reto muy importante y mucho más complicado de lo que inicialmente imaginamos, pero estamos convencidos de que, pese a los errores cometidos y a los riesgos que tenemos que enfrentar, la tecnología agrega un gran valor al modelo de Bankomunales.

Ahora, esto que me cuentas de Bankomunales en las cárceles me parece inédito, bien disruptivo. ¿Cómo se les ocurrió llevar este modelo a una cárcel?

Yo estaba algo renuente a hacerlo, pero la directora de Innovación social de CAF insistió y le pareció que podría funcionar. Dado que esta Dirección se comporta como un laboratorio, decidimos, entonces, ensayar el modelo en dicho contexto, que, como comprenderás, se constituyó en un desafío altamente complejo.

¿Y por qué estabas renuente?

Un amigo en España había querido hacer algo así en una cárcel femenina en Barcelona. Las encargadas del centro de reclusión eran monjas cuando la idea llegó a oídos de la directora, la religiosa sentenció que eso no era posible porque, según ella, “en las cárceles, las deudas se pagan con sangre”. Por supuesto, ante semejante afirmación, no me quedaron ningunas ganas de intentarlo.

¿Pero es cierto eso?

Las cárceles son territorios difíciles, sin duda. Sin embargo, en la medida que las conoces, comienzas a entender que allí hay personas muy diversas, y un importante número de ellas, simplemente, cometieron un error. Algunos de esos errores se ejecutaron en edades y circunstancias que no corresponden a la vida presente de esa persona, pero en la actualidad, aprovechan legítimamente la cárcel para crecer como seres humanos. Muchos de ellos están tremendamente organizados y han adoptado estilos de vidas y relaciones que facilitan el desarrollo de un modelo como el del Bankomunal.

En todo caso, lo que nos convenció fue que, al conversar directamente con los reclusos y conocer más su realidad, entendimos que el modelo podría tener un impacto verdaderamente importante y positivo en ellos y sus familias.

No conozco las cárceles, pero no imagino cómo un sistema de ahorro y crédito puede resultar positivo para personas que no trabajan y están allí pagando una condena.

La verdad es que la mayoría de las personas sí trabajan, y mucho. Muchas no solo tienen que cubrir los gastos que implica sostenerse dentro del recinto, sino también mantener a sus familias afuera, y continúan con sus responsabilidades como padre, madre, esposo o esposa, hijo o hija. Cuando hablas con ellos, mujeres y hombres, logras entender la gran responsabilidad que llevan encima porque deben enviar dinero a sus familiares. Hay miles de casos de esposos cuyos hijos son atendidos por una esposa que está sola y necesita apoyo económico. Muchas reclusas tienen hijos que están con las abuelas, las que, por supuesto, requieren de aportes económicos que la interna debe proveer. Eso explica su preocupación y enorme necesidad de generar ingresos, de forma permanente, para apoyar a sus familias.

Entiendo. Ciertamente, muchos deben velar por sus familiares aun estando privados de libertad.

Exacto, y es por ese lado por donde puedes entender la utilidad de un mecanismo de acceso a ahorro y crédito como un Bankomunal en una cárcel. Los centros penitenciarios son algunos de los sitios donde he visto que el dinero tiene mayor costo. Hay muchos gastos que cubrir y la irregularidad de los ingresos es muy alta, debido a las muchas contingencias a las que están expuestas estas personas. Frente a tanto obstáculo, se requiere de mecanismos que permitan estabilizar el ingreso, tal como lo mencioné anteriormente. Una enfermedad, un castigo, un cambio de autoridades, la imposibilidad temporal de acceder a insumos de producción o cualquier otra cosa puede hacer que los ingresos se detengan súbitamente; en esas circunstancias, es imprescindible poder acceder a capital.

Ante estas circunstancias tan precarias, es normal que las fuentes de acceso a ese capital sean muy costosas. Los prestamistas siempre exis-

ten, pero como cualquier bien escaso y de difícil obtención, su costo es elevado.

Claro; ahora entiendo la utilidad de un Bankomunal en una cárcel.

Efectivamente. Según nos han reportado desde las cárceles donde hemos probado el modelo, el costo del dinero ha bajado considerablemente. Pero no solo el costo ha disminuido, sino que la disponibilidad de recursos también aumentó. Piensa en las ventajas que significa que puedan contar con su propio sistema de ahorro y crédito, allí mismo en el recinto y, además, manejado por ellos mismos.

En verdad que la metodología del BK parece universal, incluso se logra ajustar a contextos de alta complejidad, como los centros penitenciarios. Cuéntanos un poco de esas experiencias que desarrollaron en Perú y Paraguay.

Ha sido un aprendizaje muy valioso, no solo porque nos ha permitido conocer las realidades de colectivos que se mantienen como “ocultos” para la gran mayoría de la sociedad, sino también porque puedes ver de manera muy rápida y palpable los beneficios que les aporta a estas personas un sistema como el propuesto por el Bankomunal.

En Perú, nos basamos en un trabajo previo organizativo que realiza una ONG local, muy comprometida, la Asociación Dignidad Humana y Solidaridad, la cual facilitó mucho el proceso. Eso nos permitió encontrar una población muy bien organizada, con liderazgos sólidos y reconocidos por los propios internos que facilitaron el trabajo y el desarrollo del modelo, de manera muy estructurada y rápida. Nosotros, directamente, creamos dos grupos en un par de centros penitenciarios masculinos. Los grupos crecieron de forma importante. En ambos casos, el Bankomunal se convirtió en una especie de club que aceptaba solo a aquellos dispuestos a cumplir y respetar la normativa que ellos establecieron.

En el caso de Paraguay, lo hicimos en un centro penitenciario femenino. Allí también lo logramos, en alianza con una ONG muy conocida, Princesa Diana, que impulsa proyectos productivos en ese centro. Esta iniciativa fue más pequeña, debido a que el número de internas no era muy grande y tampoco estaban tan bien organizadas como los internos en las dos cárceles del Perú.

¿Y cómo han continuado los grupos?

Lamentablemente, la pandemia del COVID-19 produjo mucho daño. El aislamiento obligatorio impidió que los grupos pudieran reunirse y continuar operando como venían. Pero, además, las autoridades se vieron forzadas a cerrar muchos de los talleres de trabajo, y los internos no pudieron seguir produciendo por muchos meses. Honestamente, aún es temprano para saber exactamente cuándo, cómo y qué del trabajo hecho podremos rescatar. Estamos reactivando el contacto, de la mano de la Dirección de Innovación Social de CAF, con esas organizaciones, así como con las autoridades, para explorar de nuevo mecanismos de apoyo. Sin embargo, el COVID-19 continúa siendo una amenaza, y el trabajo se hace muy difícil por ahora. Vamos a dar un compás de espera para poder realizar un diagnóstico real de lo que ha pasado.

¿Y fue por eso por lo que decidieron hacer un programa de capacitación virtual, pero ahora en un centro penitenciario en Uruguay?

En parte, sí, pues es una población que necesita ser atendida con diversos programas, y si el formato presencial se ha dificultado, tenemos que intentarlo de alguna otra manera.

En este caso, nuevamente, la Dirección de Innovación Social de CAF nos presentó un reto que decidimos asumir. En esta oportunidad, y en el contexto de la crisis sanitaria originada por el COVID-19, se acordó realizar jornadas de educación financiera y emprendimiento en modo virtual, con población masculina en la cárcel de Punta de Rieles, en Montevideo.

Fue un enorme desafío. Primero, porque nosotros, si bien hacemos mucha formación, no es virtual y, mucho menos, con una población con escasa formación digital y que, además, por obvias razones, tiene limitaciones de conectividad. Para poder impartir los talleres y hacer las tareas, debimos utilizar distintos medios, tales como videoconferencias, reuniones virtuales, grupos de Whatsapp, correos electrónicos, otros.

Adicionalmente, nosotros enfocamos parte de la educación financiera desde una perspectiva poco tradicional. Nos basamos en modelos donde la emocionalidad cuenta mucho. Es decir, que usamos lo que se llama

la “economía conductual” o también “economía emocional” para mejorar la toma de decisiones financieras. Para nosotros, eso es central en la educación financiera, pues entendemos que, en materia de decisiones financieras, hay que tener en cuenta, además del lado racional, un aspecto “emocional” que es determinante a la hora de utilizar el dinero. Como te podrás imaginar, tratar estos temas de manera virtual es mucho más difícil que cuando interactúas directamente con los alumnos.

¿Economía emocional? Eso suena esotérico.

La gente se confunde, pero estamos hablando de pensadores muy serios y científicos que han hecho miles de experimentos para poder determinar la forma en que nuestra mente toma decisiones financieras. Dos de sus mayores exponentes han sido galardonados nada más y nada menos que con el Premio Nobel de Economía: Daniel Kahneman y Richard Thaler.

Voy a tratar de explicarlo de manera sencilla: nuestro cerebro de humanos ha evolucionado para ser lo que es, y tiene un sistema “rápido” de toma de decisiones. Nunca habría podido evolucionar si tardara mucho tiempo en tomar los millones de decisiones que debe tomar diariamente. Por ello, desarrolló una manera inconsciente y rápida de decidir. Lo que estos científicos han hecho es descubrir que en ese sistema “rápido” con el que nuestra mente decide, se generan patrones que pueden ser estudiados y entendidos. En otras palabras, existen patrones en la toma de decisiones que no responden a criterios racionales, sino que se ubican en lo que podríamos llamar el campo de las emociones.

¿Y eso les explican a unos reclusos a miles de kilómetros de distancia?

De alguna manera, sí lo hacemos. Les mostramos algunos de esos patrones para que aprendan a reconocerlos y les ayuden a tomar decisiones financieras con mayor conciencia. Les ponemos ejemplos de la vida diaria y les vamos mostrando la manera en que esos patrones se presentan en la mayoría de las personas. Pero, además, les enseñamos cómo nuestra mente clasifica el dinero en distintas categorías que tienen un alto componente emocional. Por ejemplo, el dinero que te ganas en una lotería tiene un valor distinto para tu emocionalidad que el dinero que te ganas trabajando ocho horas bajo el sol. En consecuencia, la manera en que categorizas

ese dinero hará que lo gastes de una forma u otra. Nosotros los invitamos a reflexionar sobre ese lado “emocional” o, si lo prefieres, “no racional” del dinero.

¿Y qué sacan de todo eso?

Pues los aprendizajes son relevantes. Te lo explicaré con palabras de uno de los reclusos: “Paras un poquito y piensas: ¿Cómo realizas tus gastos? ¿Con base en qué? ¿Cómo te sientes cuando gastas ese dinero? ¿Qué valor le das a ese dinero?”. Estas son reflexiones que poca gente hace, pero que son necesarias si quieres entender cómo lo usas. Sin duda, una reflexión de esa naturaleza puede resultar muy útil para entender la manera en que cada uno se relaciona con el dinero.

Pero te diré aún más: un alto porcentaje de las causas que llevan a las personas a la cárcel están relacionadas con este tema del dinero. En ese sentido, nos parece muy interesante que aquellos que están pagando condenas tengan la oportunidad de reflexionar sobre su relación con el dinero. Estoy seguro de que los que hagan esta reflexión tendrán mejores oportunidades de rehabilitación y de incorporarse a la sociedad, precisamente porque están más conscientes de la manera en que se relacionan con el dinero.

Prácticamente, ¿me estás diciendo que son talleres de rehabilitación?

Ciertamente, porque los talleres no solo están orientados a los temas relacionados con educación financiera, sino también se enfocan en lo empresarial, puesto que sabemos que la población privada de libertad debe “crear una ruta hacia la reinserción”. El tema de generación de ingresos es central a la hora de reincorporarse como ciudadanos a la sociedad, por eso, los estimulamos a que, desde la cárcel, vayan pensando en maneras de generar ingresos, sea como emprendedores o como empleados. Y aquí, también, damos un enfoque distinto a lo tradicional porque, aparte de los temas comunes que se enseñan en emprendimiento, hacemos énfasis en los aspectos de la personalidad y de cómo esta es fundamental a la hora de realizar cualquier trabajo que emprendamos. Usamos un sistema de clasificación de personalidades, y mostramos las ventajas y desventajas de cada tipo en la ejecución de distintas tareas. Además, los invitamos y les facilitamos materiales para que lo que aprenden en nuestros talleres lo transmitan a la familia, de tal modo que, donde sea posible, esa ruta a la reinserción la transiten con ella.

Pues debo decir que me resulta muy interesante esta manera de enfocar la educación financiera y de emprendimiento. Espero que tengas éxito y que, efectivamente, este tipo de programas contribuyan a que la población privada de libertad cuente con mayores oportunidades de reincorporarse de manera útil a la sociedad.

La Fundación de Financiamiento Rural – Fundefir es una asociación civil, fundada en la Isla de Margarita, Venezuela, en el año 2002. Centra su trabajo en el desarrollo de un programa de educación financiera, basado en una metodología propia denominada Bankomunales, dirigido a comunidades e individuos con poco o ningún acceso a mecanismos financieros formales. El modelo de Bankomunales se basa en la transformación de algunos mecanismos informales de financiamiento, a través de la incorporación de elementos que lo hacen más seguro, rentable y eficiente, utilizando el crédito como vehículo para educar financieramente a las comunidades donde se crean.

CAF, banco de desarrollo de América Latina, se crea en 1970 y está conformado por 19 países-17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal-y 14 bancos privados de la región. Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. La Dirección de Innovación Social se comporta como un laboratorio que contribuye con el impulso a nuevas tendencias de cambio y a la construcción de ecosistemas de innovación social en la región al tiempo de identificar, ensayar ideas y modelos en el territorio con el potencial de convertirse en soluciones útiles a problemas sociales de la región, en especial de colectivos vulnerables. En este sentido genera y captura, a través de la experimentación directa, conocimiento práctico, aprende nuevas "formas de hacer las cosas".
