

## **NO HAGA DAÑO: Principios para el Desempeño Social de los Grupos de Ahorro**

Los beneficios sociales y económicos de los Grupos de Ahorro (GA) para sus miembros están bien documentados, desde una mayor capacidad de resistencia, hasta los beneficios sociales y la acumulación de activos. Las organizaciones de desarrollo que no han trabajado tradicionalmente con los GA se están dando cuenta del potencial que tienen los Grupos de Ahorro para proporcionar beneficios en forma directa, además de constituir una plataforma para el desarrollo de otras actividades, de modo que están adoptando esta metodología. Al mismo tiempo, los responsables tradicionales de la implementación de los mismos siguen luchando para poder crecer, a tiempo de seguir experimentando e innovando en diversos frentes, desde los vínculos financieros hasta el uso de las nuevas tecnologías de comunicación a nivel de los GA. Por último, la comunidad de Grupos de Ahorro está cada vez más consciente del peligro de una actitud complaciente y la necesidad de comprender los resultados de largo plazo de los GA. Por todas estas razones, el sector de los GA ha reconocido la necesidad de desarrollar directrices para las agencias que promueven los GA.

Las directrices están enfocadas en el bienestar de los miembros en cualquier intervención y tratan de asegurar que todos los productos y servicios ofrecidos no sean perjudiciales para los miembros, que los proyectos ofrezcan beneficios medibles y sostenibles y que la membresía de los GA incluya a la gente que más necesita los ahorros, es decir las persona muy pobres. Muchos operadores desearían hacer más, o tener mejores estándares de calidad. Se proponen estas directrices como una base referencial, y no como un tope, para las buenas prácticas.

### **Principio 1: Integridad del Programa**

Un proyecto de Grupos de Ahorro debería tener un conjunto claro de objetivos, y todas las personas que forman parte del proyecto, desde los donantes hasta el agente del pueblo, deberían estar comprometidos con la consecución de los mismos. Debería realizarse una medición fiable y una rendición de informes transparente con respecto al avance logrado.

Este principio incluye los siguientes elementos:

- Encuentre elementos comunes con los donantes en lo que respecta a la inversión en la calidad del grupo, de manera que los convenios de financiamiento incluyan puntos de referencia realistas respecto a la calidad y el rendimiento de los GA que fueron formados, así como el número de grupos y sus miembros.
- Seleccione agencias asociadas que compartan sus objetivos.
- Evite realizar afirmaciones poco realistas al realizar recaudaciones de fondos; esto podría distraer al personal del programa de su plan de implementación o crear falsas expectativas a nivel de los miembros del personal de campo o del grupo.

- Realice un seguimiento exhaustivo y elabore informes fidedignos.
- Integre el compromiso con la calidad del grupo y la protección del consumidor en todos los aspectos del proyecto.

#### Notas de orientación

1. Una medida de la integridad del programa es la brecha entre lo que se dice y lo que se hace en las diferentes áreas del programa. Los programas de Grupos de Ahorro deben encarar los mismos retos en esta área como cualquier otro programa, y es posible que encuentren brechas entre los datos reportados y los resultados del campo; o entre las prácticas adoptadas y la realidad del campo. Igual de importante pueden ser las brechas entre la forma en que los integrantes del personal responsable de recaudar fondos y el personal encargado del mercadeo describen el proyecto, y lo que el personal técnico dice y sabe. En efecto, la integridad es un principio de gestión y es de amplia aplicación, pero esto no cambia de ninguna manera la importancia de reducir las brechas entre lo que se dice y lo que se hace. Al hacer esto, se logrará rápidamente que los programas de GA se desarrollen con mayor facilidad y de una manera más eficiente.
2. Relaciones de financiamiento: Debería trabajar en primera instancia con los donantes a fin de ponerse de acuerdo en torno a una definición de la calidad del grupo, y posteriormente ponerse de acuerdo respecto a los indicadores de calidad, con la finalidad de incluirlos en los convenios de financiamiento. Establezca objetivos que incluyan tanto metas cuantitativas como cualitativas, y monitóreelos trimestralmente, a fin de realizar los ajustes apropiados. Si bien es cierto que los donantes tienen su propia agenda y es probable que no deseen que los beneficiarios los "eduquen", casi siempre tienen sus propios objetivos sociales ambiciosos. Busque y subraye los objetivos sociales que tiene en común con los donantes, y sugiera otras formas de medir el avance logrado. Defienda y promueva los GA y evite tratar de modificar los enfoques probados de los GA solamente para complacer a los donantes. Tenga en cuenta que en tanto que algunas agencias informan sobre un conflicto entre la necesidad de invertir un tiempo adecuado en la capacitación de los grupos y la gestión de los capacitadores, y la necesidad de llegar a un gran número de personas, otros creen que los recursos son generalmente adecuados, que el reto consiste simplemente en diseñar sistemas para el crecimiento, la planificación y la ejecución. Las Agencias Facilitadoras (AF) deberían evitar la firma de contratos que no proporcionen los recursos adecuados para formar GA seguros.
3. Elija un enfoque y adhiérase al mismo. Los diferentes sistemas para la formación de GA tienen más elementos comunes que diferencias, y cualquiera de ellos proporciona un marco que puede conducir a la formación de GA seguros y sostenibles. Evite realizar cambios solamente por el cambio en sí, y ponga atención a la excelencia de la ejecución, en lugar de la innovación.
4. Relaciones entre socios: Seleccione socios locales que compartan su visión, que estén en condiciones de administrar bien un proyecto, y que estén comprometidos con

brindar apoyo con posterioridad al proyecto así como la expansión de los GA en el área.

5. Diferencias de gestión: Cuando hay diferentes objetivos entre las ONG internacionales, los socios locales o los donantes, sea transparente al respecto, y asegúrese de que cada agencia conozca, esté informada y apoye todos los objetivos de sus socios.
6. Estrategia: Para tener éxito en la formación de GA seguros y sostenibles, la FA necesitará una estrategia bien documentada que incluya una descripción del propósito del programa, los resultados esperados, su población meta y la estrategia de salida, y asegúrese de que todos los interesados los entiendan y los compartan. La comunicación interna y la retroalimentación constituyen una parte esencial para tener una estrategia que realmente lleve a la consecución de resultados. Un documento que describa la estrategia y se mantenga archivado no es más útil que el acta de constitución de un GA, que se mantiene en la caja de efectivo y nunca es consultada.
7. Protección del consumidor: La FA debería insistir en que la seguridad y la sustentabilidad de los grupos que son formados por el proyecto constituyan las principales prioridades en cada etapa del diseño e implementación del proyecto; esto sólo puede darse si las agencias están verdaderamente comprometidas con dedicar el tiempo y comprometer los recursos necesarios para lograr este fin.
8. Medida: Asegúrese de que el seguimiento y la rendición de informes sean lo suficientemente comprensivos como para permitir realizar un seguimiento de la calidad y la cantidad de los GA; y que los datos constituyan un reflejo fidedigno de la realidad en el campo. Considere la posibilidad de realizar el seguimiento de una muestra de GA con posterioridad al proyecto. La socióloga Susan Johnson, de la Universidad de Bath, ha señalado que el desempeño de las instituciones financieras basadas en miembros suele ser exagerado, ya que es difícil para los investigadores estudiar tanto a los grupos que han fracasado, como a los miembros que han abandonado el grupo. Los grupos dejan pocos rastros cuando concluyen sus operaciones, y los miembros que han abandonado dichos grupos frecuentemente no están disponibles, o se muestran reacios a compartir una experiencia negativa. Es muy difícil seleccionar y seguir verdaderamente algunas muestras tomadas al azar, y por lo tanto es muy fácil realizar una investigación imperfecta que presenta una imagen del éxito de un GA que no refleja la realidad.
9. Compartir información: Todas las FA tienen la responsabilidad de contribuir al éxito de los GA en todo el mundo compartiendo tanto sus éxitos como sus desafíos en los foros adecuados. Todos hemos aprendido de los pioneros que nos antecedieron, y es nuestra obligación transmitir lo que hemos aprendido a los demás.

## **Principio 2: Dominio de los principios y procedimientos a nivel del grupo**

Los Grupos de Ahorro deberían estar capacitados lo suficientemente bien como para

estar en condiciones de administrar sus propios asuntos de una manera transparente y sostenible. O, si los grupos no dominan todos los aspectos, como los cálculos de las cuotas, debería haber asistencia permanente a su disposición con posterioridad al proyecto de acuerdo a necesidad.

Este principio incluye los siguientes elementos:

- Recuerde que los resultados dependen, sobre todo, del capacitador, la persona que define lo que es un Grupo de Ahorro para el grupo, y que le da al grupo la información necesaria para tener éxito. En tanto que los capacitadores están generalmente entre las personas con menor remuneración en un proyecto, en muchos aspectos son las personas más importantes.
- Seleccione y capacite a los capacitadores con mucho cuidado. Seleccione un número mayor de postulantes para capacitadores que el número real de capacitadores que necesita, y haga la selección final para la contratación una vez finalizada la capacitación. Elabore criterios escritos para los postulantes a capacitadores y aplique estos criterios de manera coherente y objetiva durante todo el proceso de selección. Seleccione a los postulantes sobre la base de su compromiso con la misión y la estrategia de la organización, así como su capacidad técnica.
- Si el proyecto prevé trabajar con una cantidad preponderante de mujeres, deberá buscar preferentemente instructores calificados del sexo femenino, así como varones que tengan una gran sensibilidad para las cuestiones de género.
- Reconozca tanto la motivación intrínseca como extrínseca de los capacitadores. En tanto que algunos proyectos priorizan una tarifa-por-servicio y otros los aportes de carácter social, de hecho, todos los capacitadores desean efectuar un aporte a su comunidad, y la mayoría de los capacitadores necesitan apoyo financiero para hacerlo.
- Cuando sea posible y consistente con el diseño del proyecto y la secuencia de actividades, reclute capacitadores que posean conocimientos de primera mano sobre los procedimientos de los GA, es decir, personas que son o han sido miembros de un GA.
- Considere la posibilidad de emplear un enfoque sin capacitadores para fortalecer a los grupos, incluyendo el uso de tecnologías basadas en los teléfonos inteligentes como las grabaciones electrónicas y los Mensaje de Video críticos.
- Tenga una estrategia de salida o de sustentabilidad, y déla a conocer a los interesados, en el momento de lanzar el proyecto.

Notas de orientación

1. Selección de capacitadores: Desarrolle y aplique consistentemente criterios escritos para la selección de capacitadores (y priorice a los postulantes con

experiencia, si fuese posible, miembros de algún GA). Selecciones a los postulantes sobre la base de su compromiso con la misión y la estrategia de la organización, así como su capacidad para llevar a cabo las tareas específicas de un capacitador. Por último, busque capacitadores que respondan positivamente al tipo de motivación que probablemente reciban, ya sea en incentivos financieros o prestigio, o una oportunidad de servir a la comunidad. A pesar de que algunas agencias no ven ningún problema en que los capacitadores sean miembros de los grupos que capacitan, otras consideran que esto constituye un riesgo grave. Deberá estar consciente de este problema.

2. Monitoree el rendimiento de los capacitadores, y esté dispuesto a tomar rápidamente decisiones duras con respecto al personal si fuese necesario.

3. Capacitación de capacitadores: Todos los capacitadores deben ser capacitados por un maestro capacitador, es decir, alguien que tenga conocimientos casi perfectos de los principios y las prácticas de los GA, y una buena formación para entrenar capacitadores así como habilidades para la evaluación empleando un equilibrio entre la capacitación en el aula y en el campo y la observación de los alumnos que entregan el material y que estarán encargados de presentarlo a los GA. Evite los sistemas de capacitación en cascada con pasos intermedios entre el maestro capacitador y la persona que capacita a los GA.

4. Gestión de los capacitadores: Observe a los capacitadores en el campo mientras trabajan con los grupos, especialmente al principio de su trabajo. Corrija de inmediato los errores en la entrega o la presentación de mensajes, la información dada, o la metodología de capacitación. Proporcione una retroalimentación positiva a los capacitadores por su excelencia y utilícelos como modelos a ser emulados cuando sea posible.

5. Capacitadores que cobran una tarifa por sus servicios: Elabore contratos escritos entre los capacitadores que cobran una tarifa por sus servicios (TPS) y los GA estipulando las expectativas de pago, la naturaleza, la calidad y la duración de los servicios, y cree códigos de conducta a favor del consumidor para los capacitadores y especialmente las redes de capacitadores que cobran una tarifa por sus servicios post proyecto. Asegúrese que las redes de capacitadores tengan una supervisión ocasional o control post proyecto. Vincule los pagos con el valor agregado: el pago de los capacitadores después de un primer ciclo nunca debería ser considerado como un derecho.

6. Llegar directamente a los GA: Considere el uso de nuevas tecnologías para apoyar directamente a los GA (incluyendo la grabación electrónica, los kits electrónicos y los Mensaje de Videos Críticos). Estas herramientas pueden reforzar a los buenos capacitadores, llenar las brechas que dejan los capacitadores menos preparados en la formación del grupo, y apoye a los grupos espontáneos que de otra manera no tendrían apoyo.

7. Evaluación de los capacitadores: Evalúe a los capacitadores, tanto con respecto a su desempeño en términos de la extensión y la calidad así como la capacidad de inclusión del grupo; reemplace a los capacitadores que constantemente muestran un rendimiento deficiente o dan mensajes equivocados a los grupos. Utilice el Sistema de Información Gerencial (SIG) estándar, insista en la precisión de los datos, y complemente siempre los datos del SIG con la observación directa, y en particular, hable con los miembros representativos del GA en ausencia del capacitador. Asegúrese de que los capacitadores entiendan cómo serán evaluados y, por supuesto, asegúrese de que los supervisores rindan igualmente bien, y tengan las habilidades para evaluar. Mientras evalúe a los capacitadores, asegúrese también de crear una cultura orientada hacia el mejoramiento, no la imposición de sanciones, de manera que los capacitadores se sientan en libertad de hablar abiertamente.

8. Motivación de los capacitadores: Algunas agencias introducen nuevos productos y servicios para que sus capacitadores que cobran una tarifa por sus servicios (TPS) pueden venderlos a sus grupos con la finalidad que mantengan su flujo de ingresos y permanezcan motivados para visitar a los grupos. Estos servicios incluyen la capacitación en planificación de negocios, producción agrícola, y otros productos como los productos basados en la energía limpia. Si usted hace esto, observe las directrices en la sección de Grupos de Ahorro y otras actividades, particularmente en lo que respecta a la responsabilidad moral por los resultados post proyecto.

9. Resolución: Considere la creación de una línea telefónica de emergencia u otro mecanismo de resolución para los grupos o miembros que tienen un problema que no pueda ser resuelto por el capacitador. Supervise el uso del mismo para encontrar los problemas sistémicos.

10. Estrategia de salida: Esté comprometido con la calidad del grupo, no solamente durante la vigencia del proyecto, sino también después del mismo. Asegúrese de que todos los GA que se forman hacia el final del proyecto sean acompañados por un capacitador calificado hasta la primera repartición.

### **Principio 3: Buenas prácticas del Grupo de Ahorro**

Los procedimientos y principios estándar que se enseñan a los Grupos de Ahorro, tal como fueron desarrollados y enseñados por VSL Associates, CRS, y otros, dan como resultado grupos seguros. Las agencias facilitadoras deberían adoptar uno de estos sistemas probados, o modificarlos solamente si tienen una buena razón para creer que pueden mejorarlos.

Este principio incluye los siguientes elementos:

- Asegúrese de que los GA prioricen el respeto a las reglas del grupo tal como están redactadas en su acta de constitución

- Asegúrese de que los GA piensen en la seguridad de los fondos; hacer esto podría implicar el uso de instituciones financieras, pero es probable que esto no sea adecuado para todos los grupos
- Desarrolle una cultura en la que los GA respeten no solamente a los prestatarios, sino también a las personas que sólo desean ahorrar
- Evite los atajos en los procedimientos estándar; y particularmente, evite realizar las reuniones mensuales en grupos muy grandes, así como las capacitaciones a nivel de las agrupaciones

#### Notas de orientación

1. Respeto por el acta de constitución: Se debe respetar los principios y procedimientos acordados a fin de proteger a los grupos de las estructuras de poder tradicionales que podrían tratar de asumir el control del grupo y sus activos. Asegúrese de que los GA aprendan y respeten su acta de constitución. Cada uno de los miembros puede aprender una cláusula y recitarla en las reuniones, o el acta de constitución puede ser leída al grupo de vez en cuando.
2. Seguridad de la caja de efectivo: Si bien el robo descarado de los recursos del grupo es poco frecuente, éste sí existe, y podría ser catastrófico para los GA que lo sufren. Subraye una práctica de confidencialidad estricta entre todos los miembros con respecto a todos los detalles del funcionamiento del grupo, incluyendo indudablemente las cantidades de dinero ahorrado, la ubicación de la caja de efectivo, y la fecha de repartición. (Por supuesto que esta es una decisión local, y en algunos países la repartición es un día de celebración en el que se invita a los vecinos.) No existe una solución única para garantizar la seguridad de la caja de efectivo; induzca a cada grupo a examinar seriamente esta cuestión y encontrar la solución que funcione mejor para ellos.
3. Custodia de los fondos en una entidad financiera: Si estuviera disponible, informe a los grupos respecto a la opción de abrir una cuenta bancaria o una cuenta de dinero móvil para guardar el excedente de liquidez, especialmente alrededor de la fecha de repartición. Tenga en cuenta que también existen riesgos durante el transporte de dinero en efectivo desde o hacia un banco o agente, y el propio GA deberá sopesar los diversos riesgos y tomar una decisión. Las cuentas bancarias y las cuentas de dinero móvil deberían ser administradas empleando procedimientos que sean tanto o más seguros y transparentes que los procedimientos para administrar la caja de efectivo.
4. Respeto por los ahorristas y prestatarios: Envíe un mensaje constante a los grupos indicando que es aceptable que los miembros ahorren sin solicitar préstamos, y edúquelos para que comprendan que los ahorristas hacen posible que otros se hagan préstamos. No sugiera automáticamente que los grupos adopten una tasa de interés mensual del 10% de manera que tengan una mayor repartición. Utilice el SIG para monitorear la utilización de los fondos del

préstamo y busque patrones que sugieran que existe una presión para que los miembros soliciten préstamos.

5. Frecuencia de las reuniones: Inste a los GA a reunirse semanalmente si fuese factible, de lo contrario cada dos semanas. Se deberían evitar las reuniones mensuales, especialmente durante el primer ciclo, ya que generalmente no permiten suficientes visitas de supervisión para que los grupos aprendan los procedimientos, ya que los miembros ahorran más en los grupos que se reúnen con mayor frecuencia. Monitoree la frecuencia y déles una advertencia a los capacitadores que celebran preponderantemente reuniones mensuales.
6. Tamaño del grupo y agrupaciones: Tome nota si los capacitadores forman grupos de un tamaño poco manejable, o si obligan a los miembros a viajar largas distancias para formar parte de una agrupación; estas medidas permiten que los capacitadores lleguen a un gran número de personas, pero no producen grupos fuertes ni miembros satisfechos.

#### **Principio 4: Combinación de Grupos de Ahorro y otras actividades de manera segura**

Muchos Grupos de Ahorro desearán añadir otras actividades por cuenta propia, como Actividades Generadoras de Ingresos, especialmente después de que se han estado reuniendo durante varios años. Las Agencias Facilitadoras, a través de sus capacitadores, deben dejar claro que puede haber riesgos en otras actividades, pero que la adición de las mismas es una decisión del grupo. Cuando la Agencia Facilitadora introduce otra actividad por cuenta propia, debería asumir la responsabilidad moral por el resultado, lo que significa que, en la medida que la agencia inste a incluir o requiera la inclusión de otra actividad, y en la medida que dicha actividad ponga los recursos o la supervivencia del grupo en una situación de riesgo, la AF debería proporcionar apoyo y compensación con posterioridad al proyecto si los resultados no son lo que la FA prometió.

Este principio incluye los siguientes elementos:

- Ayudar a los grupos a tomar buenas decisiones si ellos mismos deciden agregar otras actividades
- Si usted introduce otras actividades, recuerde que su sugerencia puede ser considerada como un requisito; no subestime su influencia sobre el grupo
- Anuncie su intención de añadir otras actividades tan pronto como sea posible
- Se debería evitar las actividades que ponen en riesgo los recursos financieros de los GA, incluyendo los contratos entre los GA y las instituciones financieras que pudieran dar lugar a préstamos garantizados por los GA.
- Los tres a cinco años de un proyecto típico de GA no constituyen un período lo suficientemente largo para medir los efectos de largo plazo de las innovaciones. Planifique de manera realista para lograr resultados positivos más allá de la finalización de su asistencia.



## Notas de orientación

1. Hasta hace varios años, la mayoría de los GA eran puramente GA de ahorro y préstamo y a menudo tenían un fondo social, pero nada más. Ahora, prácticamente todos los GA tienen alguna otra actividad, algunas veces una sugerida por su Agencia Facilitadora. No hay evidencia de que estas otras actividades ocasionen daños o sean nocivas para el grupo, a menos que impliquen "abrir la caja", o en otras palabras, arriesgar los recursos colectivos del grupo. No existe un consenso en torno a que la apertura de la caja para realizar otra actividad sea siempre una cosa mala, y algunas AF argumentan que sin riesgo, no hay ganancia. Ante la ausencia de consenso, no existe ninguna directriz que indique que nunca se debe sugerir otras actividades que impliquen la apertura de la caja, o arriesgar los recursos del grupo. Sin embargo, las agencias que sugieren que los grupos deberían comprender el riesgo, y deberían darse cuenta de que podrían ocurrir efectos negativos después de la finalización de un proyecto, y por lo tanto, no podían haber sido visualizados por la FA. No se sabe lo suficiente acerca de los resultados de las diversas actividades añadidas a los grupos de ahorro. Lo siguiente está claro: los tres a cinco años de un proyecto típico no constituyen un período lo suficientemente largo para medir los resultados de largo plazo de la mayoría de las innovaciones, más aún cuando las innovaciones frecuentemente comienzan con una asistencia externa sustancial para los grupos así como aportes de recursos, los cuales podrían terminar abruptamente al final del proyecto. La adición de actividades requiere de una consideración larga y comprehensiva.
2. Actividades Generadoras de Ingresos (AGI): Es probable que ningún otro aspecto de lugar a tantos puntos de vista diferentes como la idea de que los GA inicien Actividades Generadoras de Ingresos para el grupo. Algunas agencias creen que éstas son necesarios para el éxito del grupo, y otras afirman que éstas son las causantes principales de los problemas que tienen los grupos. Muchos GA desearán poner sus fondos excedentes a trabajar a través de la implementación de una serie de AGI. En tanto que los GA están en libertad para trazar su propio curso de acción, usted puede instarlos a seleccionar AGI que conserven su valor y requieran poco tiempo para su administración o aportes de mano de obra. Dichas actividades – la compra de animales, sillas o granos - podrían ser considerados como inversiones; y generalmente son relativamente seguras, pero también podrían suscitarse problemas en caso de que algún miembro quiera abandonar el grupo por cualquier razón. Inste al grupo a examinar estos aspectos y lo que podría suceder al final del ciclo, antes de implementar una AGI.
3. Actividades originadas por la AF: Ofrecer capacitaciones y oportunidades educativas a los grupos conlleva un riesgo reducido, en tanto que las inversiones siempre significan un riesgo. Explíqueles a los posibles miembros al principio del proceso de capacitación con respecto a su intención de introducir otras actividades, permitiéndoles de esta manera que opten por participar o no, antes

de comprometerse con un GA. Usted debe estar consciente de que podría ser percibido por los miembros de los GA como una autoridad, de manera que sus sugerencias podrían ser percibidas como requisitos. Informe a los grupos con claridad sobre los posibles beneficios así como los riesgos, y deje que ellos decidan libremente. Evite sugerir actividades que expongan los activos del grupo a situaciones de riesgo, y esté consciente de que pueden darse resultados negativos frecuentemente después de la finalización del proyecto; si usted implementa este tipo de actividades, asegúrese de que haya soluciones y compensaciones post proyecto.

4. Selección de socios: Las AF deberían asociarse con instituciones financieras que tengan una vocación social y que compartan la misma misión y visión con miras a la reducción de la pobreza. Aunque no todos estén de acuerdo, las desigualdades de poder sugerirían que las AF deberían alejarse de las entidades lucrativas que maximizan las ganancias y las instituciones que están simplemente interesadas en ampliar sus mercados.
5. Vínculos financieros: Ya sea para el ahorro, el crédito, o las transacciones, a menudo los miembros desean contar con servicios financieros adicionales, fuera de los que les proporcionan los GA. Algunas AF desean ayudarles a adquirir estos servicios y, por consiguiente, informan a sus grupos sobre estos servicios. Los contratos con instituciones financieras deberían ser escogidos libremente por los miembros que están conscientes de las ventajas, los costos y los riesgos de adquirir dichos servicios. Asegúrese de que haya una aceptación genuina por parte de la entidad financiera, no sólo para el modelo de negocios, sino para el bienestar de los grupos en el largo plazo.
6. La educación financiera debe mantenerse estrictamente separada de las ventas y el mercadeo: no es probable que una institución que está incentivada por el número de cuentas nuevas que se abrieron proporcione información objetiva a los GA.
7. Vínculos financieros para el ahorro: A medida que los grupos se enriquecen, el riesgo de mantener grandes sumas de dinero en las cajas de efectivo se torna muy serio. Por lo menos en un caso reportado, un tesorero perdió la vida durante un robo de la caja. Ayudar a los grupos a reducir este riesgo constituye una prioridad para muchos, a pesar de que la apertura de una cuenta bancaria no es siempre la mejor opción, si el trayecto hacia y desde el banco crea riesgos adicionales por si solo. Y, la confianza en el dinero móvil no está exenta de retos: pocos agentes de dinero móvil pueden manejar las grandes sumas que los grupos necesitan en el momento de la repartición, y en algunos casos, la introducción del dinero móvil ha hecho que los grupos se sienten menos democráticos, ya que los gerentes controlan el flujo de liquidez hacia y desde el grupo.
8. Vínculos financieros para el crédito: No negocie ni recomiende ningún sistema en el que los préstamos para los miembros individuales estén garantizadas por todo el grupo; dichos préstamos implican una desigualdad de riesgo-beneficio y el

resultado final es que los pobres ponen sus ahorros en riesgo para garantizar los préstamos de los miembros menos pobres. Tenga cuidado con los vínculos que "comienzan con" el ahorro, ya que los beneficios para las instituciones financieras provienen del crédito. Evite también los préstamos al fondo del grupo, que podrían desalentar el ahorro, y que es probable que tengan la misma desigualdad entre el riesgo y el beneficio. Sin embargo, no hay ningún problema en alentar a las instituciones financieras a que acepten la historia financiera de un miembro con el grupo como prueba de solvencia crediticia. Muchas AF sienten que el vínculo entre los objetivos y la cultura de las instituciones financieras con fines de lucro, y los GA pertenecientes a los miembros constituyen un matrimonio incómodo, que puede llevar a la pérdida de capital a través de los pagos de intereses, y es probable que cambie la naturaleza del grupo de una administración comunitaria y basada en el ahorro, a otra cosa. Pero no todas las AF están de acuerdo, y algunas de ellas están trabajando activamente para consolidar vínculos de crédito.

9. Micro-seguro: Al igual que en el caso del microcrédito, el micro-seguro puede ser costoso para la gente pobre. Y, al igual que en el caso del microcrédito, a menudo es difícil saber exactamente cuánto le cuesta el micro-seguro al usuario final. Antes de introducir el micro-seguro, pregunte cuánto tiene proyectado pagar la compañía de seguros por concepto de reclamos, en relación con el monto recaudado por las primas; esta relación se denomina *relación de pago o índice de siniestralidad*, y es totalmente apropiado informar a los miembros del grupo sobre este aspecto.
10. Defensa y promoción: Las instituciones financieras tienen el poder y las ventajas en cuanto a los conocimientos al tratar con los GA; considere la búsqueda de un defensor del interés público neutral, o un perro guardián, para ayudar a asegurar que los intereses del GA estén protegidos. El defensor del interés público no debería ser la misma entidad que proporciona los servicios financieros, o que ha introducido los servicios a los GA.
11. Uso y propiedad de los datos. Debido a que los vínculos financieros pueden hacer que los Grupos de Ahorro suscriban acuerdos contractuales con instituciones con fines de lucro, esto plantea un nuevo problema, el de la propiedad y la eventual monetización de los datos de los miembros. Es decir, la información sobre el perfil de los miembros del grupo, y sus antecedentes financieros, y el desempeño financiero del grupo, es valiosa, y la entidad que posee esos datos los puede vender con el fin de lucrar. Si bien la propiedad de los datos y la monetización de los mismos pueden ser conceptos difíciles de comprender para muchos miembros del grupo, corresponde a la AF ser clara con el GA respecto a lo que pasará con la información referente a los grupos y sus miembros, quién controla la información, y quién pueden beneficiarse de la misma.
12. El Plan de Tanzania ha agrupado a los Grupos de Ahorro en estructuras de alto nivel denominadas Asociaciones de Mercadeo Intermedias (AMI). Aunque

cualquier agrupación de GA se debe hacer con mucho cuidado y cautela deliberada, el Plan parece haber logrado buenos resultados, en parte porque el Plan ha documentado cuidadosamente su enfoque, ha preparado materiales de capacitación integral y mantiene una presencia en el área.

## **Principio 5: Inclusión**

La mayoría de las Agencias Facilitadoras afirman que prestan servicios a los pobres o a los más pobres o a los más vulnerables. En tanto que los Grupos de Ahorro atraen mayormente a la gente que no es rica, generalmente se requiere un esfuerzo especialmente considerable para llegar a los más vulnerables. Las AF que dicen que han logrado llegar a los más pobres deberían realizar ese esfuerzo especial así como medir y reportar los resultados.

Este principio incluye los siguientes elementos:

- Decida a quién desea servir, desarrolle una estrategia para servirles, mida a quién realmente está llegando, y si no está logrando su objetivo, analice qué es lo que impide que los más pobres y vulnerables se adhieran a los grupos.
- Desarrolle una estrategia para incluir a los pobres, que podría incluir la selección de socios, los incentivos y la mensajería.
- Póngase de acuerdo con los socios locales en lo que respecta a la duración de la asistencia y las expectativas post proyecto, y esté preparado para romper relaciones con un socio cuyo desempeño es deficiente como último recurso.
- Compatibilice los incentivos de los capacitadores (tanto monetarios como de otra índole) para animarlos a formar grupos con la gente pobre.
- Escoja socios que ya estén trabajando con su grupo meta, si fuese posible.
- No suponga que los pobres se adherirán eventualmente; es probable que esto no suceda automáticamente.
- Al medir la inclusión, compare a los miembros del Grupo de Ahorro con los que no son miembros en la misma área en lugar de con los promedios nacionales.

### Notas de orientación

1. Probablemente no hay ningún proyecto de GA en ningún lugar que excluya a las personas sobre la base de su origen étnico, aunque algunos lo hacen basándose en el género (proyectos para mujeres) y la edad (proyectos para los jóvenes). La exclusión basada en la edad o el género a menudo conduce a la membresía delegada: los hombres se adhieren a través de sus esposas, o los padres envían a sus hijos. Identifique grupos meta como un último recurso, pero podría ser necesario enfocar sus esfuerzos: en algunas culturas es muy difícil lograr que los jóvenes y los ancianos, o los hombres y las mujeres se sienten juntos como iguales.

2. Generalmente se piensa que los miembros más acomodados de una comunidad son los primeros en adherirse a un GA, y que las personas más pobres se adhieren más tarde; hay alguna evidencia de que esto sucede, pero no hay pruebas concluyentes de que esto suceda *siempre*. Usted tendrá que determinar lo que está sucediendo en *su* proyecto. Defina el perfil de las personas a las que le gustaría llegar, y averigüe si lo está logrando. Si no está llegando a estas personas, determine si fueron excluidas porque no conocen el programa, no pueden encontrar un grupo para unirse, no están en condiciones de unirse al grupo, o fueron excluidas de otras maneras.
3. Utilice el PPI o una herramienta similar para medir los niveles de riqueza de los miembros e idealmente mida una muestra de no miembros también con fines comparativos; compare a los miembros de los GA con los promedios locales, no con los promedios nacionales. Las áreas rurales, donde generalmente se ubican los Grupos de Ahorro, son más pobres que los promedios nacionales; los Grupos de Ahorro rurales son casi inevitablemente más pobres que los promedios nacionales, incluso si sirven principalmente a las élites y gente de negocios.
4. A pesar de que ningún proyecto excluye deliberadamente a los pobres, algunas agencias reportan cierto grado de insatisfacción con su propia inclusión. Algunas de ellas están adoptando medidas deliberadas para incluir a las personas más pobres, ya sea porque ésta es su misión declarada, porque reconocen que los pobres tienen la mayor necesidad de ahorro, o por la insistencia de los donantes. La mensajería o el enmarcado del proyecto para que sea inclusivo constituye un primer paso esencial para hacerlo. Si no se indica al personal de campo y, a través de ellos, a los miembros potenciales, que los GA deben incluir a las gente pobre, es poco probable que se den cuenta por cuenta propia.
5. Las personas más pobres experimentan problemas más perturbadores, a menudo son menos educados y quizás menos abiertos para aceptar nuevas ideas, y por lo tanto requieren un mayor esfuerzo por parte del capacitador. Los capacitadores que cobran una tarifa por sus servicios a menudo invierten su tiempo, y frecuentemente no son remunerados, por el trabajo con los grupos más pobres, y no deberíamos subestimar el valor y la tenacidad de los capacitadores que llegan a la gente más pobre. Pero no cuente con la buena voluntad y el deber cívico solamente: asegúrese de que los capacitadores tengan incentivos suficientes y adecuados para incluir a los pobres. Estos incentivos podrían ser de carácter no material, como el reconocimiento y las felicitaciones, o de carácter material, como el pago de bonos por la inclusión de la población meta.
6. A pesar de la importancia del socio local en su programación, es posible que usted sea percibido por el socio local como uno de los varios donantes, y es posible que usted tenga menos capacidad para cambiar las prácticas y la orientación del socio local de lo que usted desea. Si puede elegir a los socios locales que ya han llegado a su grupo meta, es probable que sigan haciéndolo, y

que será una tarea mucho más fácil que tratar de reorientar a una organización local.