

RECETAS PARA
PROYECTOS
EXITOSOS DE
ASISTENCIA
TÉCNICA EN
MICROFINANZAS
EN AMÉRICA
LATINA Y EL
CARIBE



LECCIONES APRENDIDAS
DE UNA REVISIÓN DE
PROYECTOS DEL FOMIN



FOMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Este reporte, comisionado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fue elaborado por **Barbara Magnoni** y **Lisa Sherk** de EA Consultants.

Gabriela Torrez y Fernando Campero, del FOMIN estuvieron a cargo de la coordinación de este trabajo.

El contenido y las opiniones expresadas son de las autoras y no necesariamente representan la posición oficial del Fondo Multilateral de Inversiones. Queda permitido reproducir este reporte, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a las autoras y al patrocinador.

Design coordination: Claudia M. Sáenz



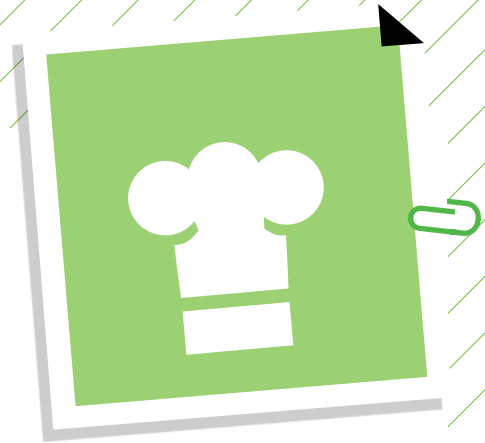
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

www.fomin.org

mifcontact@iadb.org

Abril 2014

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



"...NADIE NACE
COMO UN GRAN
COCINERO,
UNO APRENDE
HACIENDO."

JULIA CHILD, MI VIDA EN FRANCIA.

ÍNDICE

∇. INTRODUCCIÓN

01. RECETAS PARA EL ÉXITO: LA MASA BÁSICA PARA HACER TORTAS

02. RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN LA EXPANSIÓN RURAL

03. RECETA PARA APOYAR EL FORTALECIMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS IMF

04. RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN EL *DOWNSCALING* HACIA LAS MICROFINANZAS

05. RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN REDES Y GRUPOS (*CLUSTERS*).

06. RECETA PARA TRABAJAR CON CONSULTORES

07. RECETA PARA APRENDER LECCIONES DE PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

08. CONCLUSIÓN

ANEXO A PROYECTOS DE LA SEGUNDA LINEA DE ACTIVIDAD

TÉRMINOS CLAVES Y DEFINICIONES

**“Downscaling”
(descenso de escala)** Proceso mediante el cual un banco modifica sus operaciones para ampliar sus servicios para captar como clientes a personas de bajos ingresos.

BID Banco Interamericano de Desarrollo

FDL Fondo de Desarrollo Local

FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones

IMF Institución Microfinanciera

LAC Sigla en inglés para América Latina y el Caribe

2LA Segunda Línea de Actividad del Fondo Multilateral de Inversiones

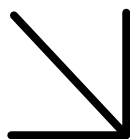
PDA Sigla en inglés del dispositivo Asistente Personal Digital

**Representantes
de Proyectos** Los representantes de proyectos entrevistados para este estudio, generalmente gerentes generales de las instituciones que ejecutan los proyectos o coordinadores de proyectos.

TI Tecnologías de la Información

**Upgrading
(subir de nivel)** Proceso o pasos que realiza, por lo general, una organización sin fines de lucro, para fortalecerse y generalmente transformarse en una institución financiera formal y regulada

USAID Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



INTRODUCCIÓN



Proveer acceso financiero generalizado es un desafío en todo el mundo y sólo unos pocos bancos comerciales han logrado facilitararlo en América Latina y el Caribe (LAC, su sigla en inglés). Y dondequiera que los bancos dejaron un vacío, el espacio fue ocupado por las instituciones microfinancieras (IMF), cooperativas y, en los últimos años, los grandes almacenes y operadores de telefonía celular. Sin embargo, existe cierta preocupación de que los recursos limitados, la capacidad y acceso al capital —en particular entre las IMF y cooperativas— impidan ofrecer acceso financiero a gran escala que impacte de forma significativa en la población de menores ingresos.

El desafío de la escala

Si los bancos no bajan su escala, cómo pueden los servicios financieros alternativos satisfacer las necesidades de los pobres? Algunos ejemplos a continuación:

CRECIMIENTO ORGÁNICO: Instituciones pequeñas y medianas que atienden adecuadamente sus mercados y que pueden crecer al tiempo con la demanda, con el acceso a capital y know-how existentes.

MERCADOS DE CAPITAL Y DE DEUDA PÚBLICA: la Oferta Pública Inicial de Compartamos, aunque controvertida, demuestra que algunas instituciones no bancarias pueden acceder a capital de gran escala de manera efectiva.

MASIFICACIÓN DEL PROCESO DE ENTREGA DE SERVICIOS FINANCIEROS: si bien la entrega de servicios en microfinanzas tiende a basarse en una costosa interacción entre el asesor de créditos y el cliente, hay muchos pasos del proceso que se pueden masificar. Iniciativas encaminadas al uso de calificación del crédito por puntajes y comités de crédito virtuales centralizados, así como corresponsales no bancarios y servicios financieros ofrecidos por tiendas minoristas son algunas de las innovaciones que han empezado a mostrar las oportunidades (y desafíos) de alcanzar gran escala a través de canales no bancarios.

Uno de los objetivos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) es apoyar el desarrollo sano y sostenible del acceso al financiamiento a lo largo y ancho de la región. El FOMIN ofrece cooperación técnica y capital a instituciones que trabajan para mejorar la distribución de esos fondos. Uno de sus

mecanismos es la denominada Línea de Actividad (LA), un programa de de asistencia técnica que apoya pequeños proyectos con potencial para fortalecer de manera directa o indirecta a instituciones financieras que atienden a la población menos favorecida. El valor de la LA, además, reside en que suele ocuparse de proyectos que, por su tamaño, quedarían generalmente fuera del alcance del FOMIN. El tamaño típico de esos proyectos considerados fluctúa entre US\$ 200.000 y US\$ 500.000, y el financiamiento se concede por entre dos y cinco años. Esos proyectos deben tener como objetivo central algún tipo de fortalecimiento institucional, por lo regular, en áreas como diseño y entrega de productos; sistemas de información; gestión del riesgo, y la incorporación de mejores prácticas contables, de gobernabilidad y de control interno, entre otros. Los beneficiarios de la LA son organizaciones sin fines de lucro que se hallan en proceso de conversión en instituciones comerciales (*upgrading*), bancos que migran a las microfinanzas (*downscaling*), IMF o cooperativas que planean expandirse a zonas rurales, o instituciones que simplemente necesiten mejorar ciertas áreas específicas ya identificadas.

En 2002, el FOMIN aprobó su Segunda Línea de Actividad (2LA), que implementó a partir de diciembre del año siguiente y como continuidad de la exitosa primera línea (1LA), activa entre 1998 y 2003. La 2LA busca aumentar y mejorar el acceso de los microempresarios y de los hogares de bajos ingresos a servicios financieros sostenibles a través del fortalecimiento de la capacidad de gestión de IMF comprometidas a operar según criterios de sostenibilidad institucional y financiera. La 1LA procuró establecer mejores prácticas en la industria microfinanciera de América Latina y el Caribe, especialmente entre las instituciones de crédito. La 2LA se impuso, de cierta manera, una tarea más ambiciosa pues amplió la gama de instituciones para incluir a cooperativas, bancos interesados en *downscaling*, *clusters* o agrupaciones de instituciones —entre ellas, las redes— y organizaciones de “segundo piso” con un menor grado de madurez y que podrían requerir apoyo para un mayor fortalecimiento institucional. A diciembre de 2013, la 2LA había aprobado 31 proyectos, de los cuales 22 habían sido completados y 7 estaban en proceso de implementación hasta finales de 2015. Dos proyectos fueron cancelados antes de comenzar la implementación — a efectos de este documento, nos referiremos a un total de 29 proyectos. Hasta noviembre de 2013, el FOMIN había desembolsado US\$7,6 millones, casi el 80% de los fondos comprometidos para la 2LA.

Entre mayo y noviembre de 2012, un equipo de analistas de EA Consultants llevó a cabo una evaluación de la 2LA que incluyó una encuesta en línea con la participación de 17 de los 29 proyectos. También se realizaron entrevistas telefónicas y en persona con más de 30 ejecutivos y empleados de los beneficiarios, seis funcionarios de la oficina matriz del FOMIN en Washington DC, cinco especialistas a nivel país del FOMIN y varios expertos de la industria. Los hallazgos de la evaluación indicaron, en términos generales, que el financiamiento había tenido impacto en el fortalecimiento institucional de los beneficiarios. No obstante, EA Consultants identificó desafíos originados por el amplio alcance de la 2LA, que hizo posible la inclusión de diversos esfuerzos, desde transformaciones hasta descenso de escala (*downscaling*) y crédito rural, entre otros. La evaluación proveyó además una serie de lecciones para el FOMIN, otros donantes, receptores de fondos y actores en la industria, recogidas en este texto como “recetas” para proyectos exitosos. Es esencial que, para maximizar su impacto, estas recetas utilicen los “ingredientes” y “modos de preparación” adecuados. En ocasiones, aún los proyectos mejor diseñados no alcanzan el desempeño esperado. Sin embargo, aunque esos tropiezos son lamentables, también dejan valiosas lecciones y conocimientos para enriquecer futuras iniciativas en las regiones.

El documento está organizado por temas que cubren las áreas principales apoyadas por la 2LA durante los últimos diez años. Como en muchos libros de cocina, el primero es la base para las recetas siguientes: **la masa básica para hacer tortas**, que puede adaptarse para crear platillos más sofisticados. Los demás temas incluyen el **apoyo a la expansión rural, fortalecimiento y transformación, *downscaling*, y cómo trabajar a través de redes y clusters**. Sobre el final, ofrecemos una receta para **aprovechar estas lecciones**, o sea, de qué manera la sistematización del aprendizaje ayuda a las instituciones a aprender de las experiencias ajenas —positivas y negativas—, maximizando de tal modo los fondos de un proyecto y reforzando la efectividad general. El Anexo A contiene una breve descripción de los proyectos relevados.

Distribución de proyectos de la 2LA

Los 29 proyectos de la 2LA cubren amplias geografías y temas. Se distribuyeron en cinco países de Centroamérica, siete de América del Sur y dos islas del Caribe. Cinco proyectos fueron encarados por instituciones embarcadas en *downscaling*, mientras que otras seis estaban convirtiéndose en instituciones con fines de lucro. Doce de los 29 proyectos tenían un enfoque rural específico y otros 10 eran para redes o clusters de IMF. Curiosamente, seis de las operaciones se realizaron con cooperativas.

01.

RECETAS PARA EL ÉXITO: LA MASA BÁSICA PARA HACER TORTAS



NUESTRA “MASA BÁSICA PARA TORTAS” OFRECE ALGUNAS GUÍAS GENERALES PARA IMPLEMENTAR PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA. LAS GUÍAS FUERON DESARROLLADAS a partir de visitas, llamadas telefónicas y entrevistas con representantes de proyectos —principalmente, instituciones microfinancieras, cooperativas, bancos y redes o asociaciones de estas instituciones—, así como con especialistas del FOMIN y otros grupos de interés familiarizados con el proyecto. Aunque la muestra fue extensa, fueron excluidas de las entrevistas, en su mayoría, organizaciones que habían cambiado drásticamente desde el momento de la implementación del proyecto incluidas aquellas en las cuales la gerencia, la planta de personal y las prioridades ya no eran las mismas. De esta manera, las entrevistas estuvieron “sesgadas” hacia el éxito. Como todo proyecto “aprende haciendo”, sus lecciones aprendidas fueron incorporadas a las “recetas” ofrecidas en este documento.

A continuación, se describen los “ingredientes” (condiciones necesarias), y el “modo de preparación” (actividades) que pueden contribuir a la creación de un proyecto exitoso de asistencia técnica, sea con o sin el apoyo del FOMIN. Las “recetas” incluidas buscan fortalecer los proyectos de acceso financiero para mejorar la calidad, el diseño y la eficacia de los servicios de microfinanzas para sus usuarios finales.

Ingredientes básicos

- ▲ Personal dedicado asignado a la selección, apoyo y monitoreo de los proyectos así como a extraer lecciones de ellos.
- ▲ Una Junta Directiva bien informada que entienda de —y esté de acuerdo con— la implementación del proyecto.
- ▲ Objetivos bien articulados.
- ▲ Un proyecto con necesidades identificables, una estrategia clara articulada con los objetivos, expectativas realistas y la capacidad de comprometer los recursos requeridos.
- ▲ Acceso a consultores con experiencia.
- ▲ Capacidad institucional para gestionar consultores —o equipos.



Modo de preparación

▲ SELECCIÓN DEL PROYECTO:

EL CONTEXTO ES DECISIVO. La selección de proyectos debe considerar tanto si ayudarán a una institución a alcanzar sus objetivos como si sus clientes saldrán beneficiados. De la misma manera, deben contribuir al progreso de la industria, sea en una región específica o al desarrollar innovaciones aplicables a un nivel más global. Los proyectos más efectivos parecen ser aquellos capaces de identificar necesidades sistémicas para todo un país. Aunque el FOMIN no tiene estrategias específicas a nivel país, algunas iniciativas de la 2LA mostraron un esfuerzo coherente por abordar debilidades sistémicas como la gestión del riesgo, el acceso limitado al crédito rural (ver recuadro) o la transparencia. Los proyectos deben agregar valor, promover la innovación y la justa competencia, no deben consistir en la oferta de subsidios a instituciones que los emplean para reducir el costo de competir con otros jugadores.

Generación de competencia en zonas rurales evitando el uso de prácticas agresivamente competitivas

La 2LA financió tres proyectos para fortalecer el alcance rural del mismo número de IMF en Honduras. El reto era ampliar el acceso al crédito sin saturar el mercado ni generar riesgo de sobreendeudamiento entre nuevos clientes. Fue inevitable que algunas sucursales de esas instituciones terminaran compitiendo por los mismos clientes. Sin embargo, en entrevistas realizadas con algunos gerentes y clientes, quedó claro que las IMF lograron diferenciarse hasta segmentar nichos o rangos geográficos particulares. La regulación limitó también el riesgo de sobreendeudamiento pues exige a las IMF que provisionen para todos sus clientes con base en la peor calificación crediticia de cada uno en el sistema. De ese modo, la IMF que entra en una nueva zona geográfica tiene menos incentivos para la carrera agresiva de clientes.

Es importante entender las fortalezas y debilidades de las instituciones que ofrecen acceso financiero a la población de menores ingresos, así como también las de las redes, reguladores y otros grupos de interés.

SELECCIONE PROYECTOS CON NECESIDADES ESPECÍFICAS IDENTIFICABLES. La selección de proyectos debe enfocarse en instituciones con necesidades o debilidades claramente identificables y que podrán beneficiarse por la financiación del proyecto y del aporte de experiencia y conocimiento. Es importante, no obstante, que esas organizaciones tengan cierto nivel mínimo de estabilidad y compromiso institucional para propiciar la implementación.

Resulta más fácil determinar el desempeño y adicionalidad generada cuando los proyectos son identificables e independientes, de manera que no se pierdan, ni confundan entre las actividades diarias de la organización.

SELECCIONE PROYECTOS A TRAVÉS DE PROCESOS COMPETITIVOS CON BAJAS BARRERAS DE ENTRADA. Un proceso competitivo puede servir de base de comparación y selección entre diferentes instituciones de un mercado o país. Naturalmente, esto varía según el tipo y grado de madurez del proyecto pero, siempre que exista la posibilidad, los procesos competitivos resultan muy útiles. Este acercamiento ofrece también nuevas percepciones sobre las tendencias del mercado. En proyectos de poca envergadura, aquellos laboriosos requerimientos para presentación de propuestas se pueden reemplazar con una breve justificación estratégica de dos o tres páginas.

SI NO SE ASUMEN RIESGOS, NO HAY INNOVACIÓN. La innovación puede ser riesgosa, aunque ofrece los mayores beneficios para romper paradigmas sobre el acceso y la forma en que se prestan los servicios financieros. Como una retribución al financiamiento de proyectos de alto riesgo, los beneficiarios de fondos deberían, a su vez, compartir lecciones aprendidas de sus innovaciones exitosas o fallidas. Es importante que se acuerde compartir estas lecciones de manera previa a la aprobación del proyecto y que los receptores de la financiación se encarguen de cubrir los requerimientos legales y de cumplimiento, incluida la posibilidad de compartir datos de sus clientes, la presentación de informes financieros y otras posibles requisitorias de información que pudiera presentarse al comienzo del proyecto.

▲ **DISEÑO DEL PROYECTO:**

EL DISEÑO ES UN PROCESO COLABORATIVO. Luego de la selección del proyecto, el FOMIN usualmente efectúa una visita (“misión”) a la institución. Durante esta visita, los especialistas de la oficina matriz y los funcionarios del país trabajan con la gerencia de la IMF en la definición de los indicadores para el diseño, la razón fundamental y el monitoreo del proyecto. Durante la fase de diseño, es importante balancear el aporte de insumos de cada actor, sean financistas o receptores de los fondos. Bajo esta afirmación, por ejemplo, los proyectos FOMIN, incluyen: (1) oficina matriz del FOMIN (HQ), (2) especialistas del FOMIN en el país, (3) el receptor de los fondos. El personal de la oficina matriz del FOMIN tiene la visión a nivel global de la Línea de Actividad (LA) completa y aporta insumos esenciales sobre la manera en que el proyecto encaja con los objetivos de dicha Línea. Estos especialistas ofrecen su aprendizaje sobre qué ha funcionado —y qué no— en proyectos anteriores. Las oficinas locales del FOMIN, por su parte, poseen un conocimiento especializado y actualizado de sus mercados, de modo de realizar aportes valiosos sobre qué puede funcionar —y, nuevamente, qué no— según la naturaleza específica y las tendencias de la región. Es fundamental involucrar al receptor de los fondos para que sus expectativas queden claras, el proyecto sea diseñado para hacer factible y útil su implementación, y se maximicen el apoyo y compromiso de la gerencia.

Proyectos impulsados por la demanda: una clave de éxito

El 94% de los 17 representantes de proyectos entrevistados por la 2LA han participado activamente en el diseño del proyecto. En general, esto parece ser un factor de diferenciación y una fortaleza de esta línea de actividad, donde la mayoría de los proyectos cumplió con los objetivos de las instituciones que apoyaron su implementación.

En una ocasión, la institución a cargo de la implementación notó que el diseño del proyecto sufrió un cambio importante durante la misión del FOMIN en el país. El personal de la oficina matriz del FOMIN trabajaba en expandir lo que originalmente había sido un proyecto de mejoras en TI a uno de mayor alcance. El plan era fortalecer a cooperativas a través de una federación a nivel nacional en colaboración con un proyecto más grande por entonces en desarrollo con otro donante. El proyecto fue exitoso y la asistencia del FOMIN muy valiosa, pero un representante opinó que hubiera provisto mayor adicionalidad de haber estado más enfocado.

ESTABLEZCA INDICADORES EFECTIVOS DE MONITOREO DESDE EL INICIO. Los diseños de los proyectos deben tener metas e indicadores realistas y deben justificar con cierta especificidad el nivel de causalidad entre el proyecto y los indicadores objeto de monitoreo. De ese modo, un proyecto que fortalezca la capacidad del personal en el área contable no puede afirmar que está afectando directamente la rentabilidad de la institución. Por ejemplo, en México se ejecutó un Proyecto 2LA para estandarizar la contabilidad y fortalecer la transparencia en la industria microfinanciera, y el monitoreo de su éxito se basó, primordialmente, en los indicadores de crecimiento y rentabilidad. Quizás hubiera sido más apropiado utilizar mediciones que incluyeran datos sobre las fuentes de financiamiento y la diversificación de estas fuentes según los participantes en el proyecto —pues una mayor transparencia financiera podría hacer más atractiva ante los donantes a una institución.

La innovación no es inmune al riesgo y suele tener un costo. Hasta las mejores innovaciones pueden reducir la rentabilidad de una IMF en el corto plazo, a cambio de ganancias en el largo plazo (véase recuadro subsiguiente). Donantes e inversionistas deberían adoptar una visión a largo plazo al definir indicadores de monitoreo que ayuden a entender los costos y beneficios de la innovación, pues los indicadores de rentabilidad a corto plazo pueden, sin proponérselo, desalentar la inversión en nuevas áreas. En contraste, los indicadores de monitoreo y los objetivos que se fijen mirando a un plazo más extenso podrían resultar más adecuados para inversiones en innovación —pero deben compensarse con un prudente seguimiento de las actividades y de la salud financiera de la institución.

Indicadores apropiados de monitoreo:

Un representante de un proyecto de la 2LA, recordó que tanto los donantes del FOMIN como los inversionistas esperaban de la institución un alto retorno sobre los activos. Pero tomar riesgos puede amenazar estos indicadores y despertar sospechas de que pudieran estar empezando a fallar. En consecuencia, la institución resolvió adoptar un enfoque muy conservador hacia el riesgo, la experimentación y el uso de nuevas tecnologías. Esta aproximación puede limitar la buena disposición a invertir a largo plazo aún con fondos del donante, como en el caso de la 2LA.

UN SEGUIMIENTO DE LOS ACIERTOS Y ERRORES AYUDA A MONITOREAR, APRENDER Y EVITAR PÉRDIDAS.

La innovación y la toma de riesgos pueden conducir a errores. Siendo así, es importante seguir de cerca los indicadores e intervenir cuando empieza a deteriorarse el desempeño del proyecto, en lugar de esperar a que sea evidente que un proyecto debe ser cancelado. Cuando los desembolsos de fondos están ligados, por ejemplo, al logro de metas específicas, es esencial evaluar detenidamente las raíces de un desempeño deficiente: si en su raíz se encuentran problemas fundamentales que amenazan el logro de las metas del proyecto, puede ser perfectamente apropiado retener los fondos. Cancelar un proyecto no constituye un fracaso cuando las razones que sustentan la decisión son claras y las lecciones aprendidas se pueden incorporar a futuras aplicaciones.

En ocasiones, sin embargo, los proyectos deberían ofrecer un espacio para evaluar errores de diseño, y ser lo suficientemente flexibles como para ajustar metas de indicadores cuando las condiciones lo ameriten. La 2LA se desarrolló en una época en la que muchos proyectos no lograban sus objetivos como resultado de condiciones externas extremas (es el caso de Nicaragua, por ejemplo). La Línea de Actividad fue flexible para redirigir parte de los fondos a la solución de estos problemas y a fortalecer a las instituciones, de manera que pudieran estar mejor equipadas para hacer frente a crisis futuras. La flexibilidad para ajustar indicadores puede ser la respuesta correcta a problemas emergentes o a la comprobación de que los parámetros originales para medir resultados no son los más apropiados.

FIJAR HITOS TAMBIÉN AYUDA A MONITOREAR. Esta decisión facilita la medición adecuada del desempeño. Como se mencionó en relación con los indicadores, si no se alcanzan ciertos objetivos, deberían existir mecanismos para posponer o cancelar nuevos compromisos. Es importante entonces que los cronogramas sean realistas, antes que ambiciosos, para facilitar la toma de decisiones sobre una cancelación. En la 2LA, por ejemplo, se presentaron retrasos importantes con cierta frecuencia, (Vale notar que varios proyectos fueron financiados justo antes, durante, o poco después de la crisis financiera global y debieron enfrentar condiciones externas difíciles que afectaron la capacidad de operar según el plan original.)

Establecer el rol del desarrollo de productos en la secuencia de actividades en un proyecto de gran alcance

El desarrollo de productos fue una actividad comúnmente incluida en proyectos de fortalecimiento institucional bajo la 2LA, pero era un aspecto que los representantes de proyectos encuestados no percibían como algo directamente ligado a las metas principales de fortalecimiento institucional del proyecto. Por lo tanto, era difícil atraer la atención de la alta gerencia cuando se contrataban consultores, se definían los objetivos de un estudio de mercado, se diseñaban productos y se planeaba un lanzamiento. Varios coordinadores de programas sugirieron que si bien el desarrollo de productos resultaba en ocasiones útil y era inclusive un componente importante de su plan de fortalecimiento, éste tenía que ocurrir después de actividades críticas como las relacionadas con la gestión y el control financiero y de recursos humanos. En el caso del FDL, que apenas comenzó su proceso hacia finales de 2012, el desarrollo de productos (en este caso de productos de ahorro) se ha programado intencionalmente para la etapa final del proyecto.

ESTABLECER UNA SECUENCIA EFECTIVA DE ACTIVIDADES ES CLAVE PARA PERMITIR UN FLUJO ÁGIL Y ÓPTIMO DE LOS RECURSOS.

Los estudios de mercado, por ejemplo, deberían hacerse antes de introducir nuevos productos o seleccionar nuevas áreas de expansión y, en algunos casos, antes de definir las actividades finales durante el diseño del proyecto. En la 2LA, en algunos casos no se implementaba el estudio de mercado hasta que el proyecto no estuviera bien avanzado. Tres representantes entrevistados señalaron que el desarrollo de productos fue el componente de sus proyectos que sufrió el mayor retraso. Se trataba de instituciones que buscaban transformarse en entidades reguladas, y las exigencias de los reguladores forzaban a priorizar asuntos relacionados con tecnología y riesgo por encima del desarrollo de productos. En uno de esos casos, la demora en obtener la aprobación regulatoria para captar depósitos retrasó los esfuerzos de desarrollo del producto. La experiencia indicó que, cuando se trata de una transformación, quizás no tenga sentido adelantar un estudio de mercado o desarrollar un producto mientras no se hayan cumplido todos los requerimientos regulatorios.

REFUERZO MUTUO ENTRE LOS COMPONENTES DE LOS PROYECTOS. Es importante que los diferentes componentes de un proyecto encajen bien y se refuercen entre sí, así se dirijan a diferentes requerimientos específicos y puedan medirse como actividades distintas. Dichos componentes pueden incluir:

- ▲ Actualización de TI.
- ▲ Cumplimiento de las regulaciones.
- ▲ Fortalecimiento de capacidades/entrenamiento.
- ▲ Gestión del riesgo.

Las recetas que aparecen en este estudio sugieren algunos componentes críticos para diferentes proyectos con mayor detalle.

INFORMES PARA APRENDER, NO SÓLO PARA OBTENER EL DESEMBOLSO DE FONDOS. Es importante incorporar la elaboración periódica de reportes para lograr un adecuado monitoreo del nivel de desempeño. Los informes no deben simplemente utilizarse como un mecanismo para acceder a fondos sino también para analizar el avance, mejorar el proyecto y compartir sus lecciones.

COMPARTIR COSTOS FORTALECE EL COMPROMISO DE ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DE RECURSOS. Todos los proyectos de la 2LA incluían un componente de costos compartidos, usualmente en una proporción 60/40 (FOMIN/Proyecto). Compartir costos es importante para mantener el compromiso de las instituciones, pero el tamaño de su aporte puede variar dependiendo de sus recursos financieros. Para organizaciones sin fines de lucro —como las redes de IMF cuyos fondos para funcionamiento dependen de un reducido flujo de ingresos—, vale considerar modelos de recuperación de costos por encima de los esquemas de costos compartidos. En esos modelos, la institución debiera poder utilizar el proyecto como un medio para mejorar su propia estabilidad financiera. Por otra parte, las instituciones rentables suelen ser capaces de asumir una mayor proporción de los costos. Por ejemplo, en algunos proyectos de *downscaling*, la proporción de costos que asumen los bancos participantes puede ser mayor que la usual en un proyecto típico con una IMF —es posible que los bancos tengan capacidad de financiar la mayor parte de la inversión por sí mismos. Puede que estas instituciones estén buscando apoyo del FOMIN por razones no financieras, como ganar legitimidad interna o externa o adquirir cierta experiencia y conocimientos ajenos a su especialización.

Proyectos con redes de IMF y acuerdos de costos compartidos

Una entrevista realizada con representantes de Prodesarrollo, red de microfinanzas y beneficiario de fondos de la 2LA en México, reveló que el diseño del proyecto no permitía el desarrollo interno de capacidades para ofrecer los servicios del proyecto una vez concluido. En general, cuando no alcanzan a cubrir sus gastos operativos con las cuotas de membresía, las redes a menudo atraviesan dificultades. Para cubrir el déficit de recursos de operación, buscan cada vez más soluciones comerciales. El desarrollo interno de capacidades a través de proyectos podría ayudarles a seguir ofreciendo servicios de manera sostenible en el tiempo. Esta mecánica puede diseñarse desde el inicio del proyecto. ASOMIF, en Nicaragua, está aprovechando algunos de los recursos y habilidades adquiridos durante el proyecto de la 2LA para desarrollar internamente una plataforma informática de microfinanzas que pueda vender a entidades de menor tamaño. Al considerar estos arreglos, es importante considerar la capacidad de la institución receptora para administrar un proyecto sostenible y ofrecer un servicio con valor agregado que pueda enfrentar a competidores comerciales o de otra índole. Una red de microfinanzas no siempre es el mejor canal para productos altamente especializados, como, por ejemplo, los desarrollos tecnológicos.

▲ IMPLEMENTACIÓN:

EL GERENTE DE PROYECTO

UN BUEN GERENTE DE PROYECTO OFRECE RENDICIÓN DE CUENTAS, SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN. Es fundamental designar un gerente de proyecto con autoridad de supervisión para ofrecer una ágil rendición de cuentas durante la puesta en marcha del proyecto y una comunicación eficiente, bien informada, con el personal del FOMIN. El gerente del proyecto debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- ▲ Acreditar experiencia y conocimiento en las áreas técnicas del proyecto.
- ▲ Tener acceso directo a la alta gerencia.
- ▲ Ser experimentado en la coordinación de proyectos y/o certificar conocimiento en la disciplina de la gestión de proyectos.

El gerente de proyecto puede ser un ejecutivo de la institución o, lo que es más común, un profesional contratado con el propósito específico de gerenciar la iniciativa con el FOMIN. En cualquier caso, se debe reservar suficiente tiempo para su entrenamiento y/o incorporación a la institución antes de iniciar la implementación del proyecto.

SELECCIÓN DE LOS CONSULTORES

LOS CONSULTORES JUEGAN UN PAPEL CRÍTICO; POR TANTO SU SELECCIÓN DEBE SER CUIDADOSA. En todos los proyectos del FOMIN, los consultores externos desempeñan un importante rol aportando experiencia y conocimiento en áreas específicas tales como desarrollo de productos, TI, entrenamiento de personal, desarrollo de manuales de productos y gestión de riesgo, entre otras. La gran mayoría —las tres cuartas partes— de 17 representantes de proyectos 2LA entrevistados, afirmaron que el aprendizaje que obtenían de los consultores era uno de los beneficios importantes de la actividad.

Cuando se escogen los consultores, es importante que los Términos de Referencia estén detallados y articulados con claridad. El consultor necesita tener una idea clara del alcance, las expectativas y los límites de su trabajo. Si es posible, es recomendable hablar previamente con los candidatos acerca de los términos de referencia con el fin de asegurar que estén completos y que sean realistas y factibles, y que no reflejen, simplemente, replanteamientos de proyectos anteriores. De la misma manera, es importante celebrar un proceso de concurso para evaluar diferentes ofertas.

Una vez que el proyecto esté en marcha, es fundamental que las instituciones mantengan estrecho contacto con los consultores seleccionados y ofrezcan su apoyo logístico y la información necesaria para cumplir con los términos acordados. Más de la mitad de los representantes de proyectos entrevistados reconocieron que su experiencia previa de trabajo con consultores era poca o nula. Es recomendable que los coordinadores de proyectos sin experiencia previa con consultores tengan una breve preparación sobre las características del trabajo con expertos contratados.

Selección de los consultores

La totalidad de los representantes de proyectos 2LA entrevistados calificaron a sus consultores como “muy buenos” o “buenos” y la mayoría opinó que la relación costo/beneficio era atractiva. Sin embargo, un 80% de los encuestados señaló que sería útil si el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) evaluara previamente a los consultores, o si existiera un banco de datos de profesionales.

Los entrevistados identificaron ciertas áreas que los consultores cubrían más superficialmente que otras, como financiamiento para agricultura o la cultura de trabajo de las cooperativas. (Para más detalles, véase el Capítulo VI, Receta para Trabajar con los Consultores.) En un proyecto 2LA en Perú, sólo un consultor se presentó al concurso de un amplio proyecto para el diseño de productos. Y si bien la organización quedó satisfecha con su trabajo, hubiera preferido saber qué otras opciones existían —y a qué costo.

Algunos representantes observaron que la experiencia nacional e internacional son valiosas en diferentes contextos. Por ejemplo, para los consultores extranjeros puede ser difícil entender ciertos matices culturales o regulaciones del gobierno. Sin embargo, también anotaron que un consultor nacional puede ser más efectivo en el caso que el proyecto requiera un contacto frecuente con la institución.

Algunos representantes de proyectos manifestaron temor de que los consultores apliquen el mismo “molde de galletas” (método) para solucionar problemas diferentes entre instituciones. Puede ser difícil predecir si los consultores invertirán el tiempo necesario en entender las necesidades y la complejidad particular de la institución.

Compartir la receta

LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LOS PROYECTOS SON UN LEGADO PARA TODA LA INDUSTRIA. Muchos de los representantes de proyectos comentaron acerca del cúmulo de información, experiencia, contactos y redes de aprendizaje que ofrece el FOMIN. Sin embargo, muchos también notaron el desaprovechamiento de oportunidades valiosas de aprender lecciones de proyectos similares en el mismo país o en otros países. Centralizar la captación de conocimiento puede constituir un buen paso para asegurar que la información sea procesada y compartida efectivamente. La organización de talleres sobre el proyecto —en particular, pequeñas reuniones informales, como mesas redondas por país, región o tema— pueden constituir excelentes plataformas de aprendizaje para futuras iniciativas. Estos espacios ofrecen la oportunidad de socializar tanto los éxitos como los fracasos, ambos esenciales para aprender. De igual modo, grandes conferencias, como FOROMIC, resultan foros apropiados para intercambiar estudios de casos y mejores prácticas, pues los participantes de cada proyecto acceden a una oportunidad invaluable de reunirse con organizaciones que podrían ayudarlos a alcanzar sus metas de financiación, identificar consultores o relacionarse con nuevas tecnologías e ideas. Los estudios de investigación del FOMIN pueden también constituir una fuente de conocimiento crítico detallado para abordar problemas e identificar oportunidades.

02.

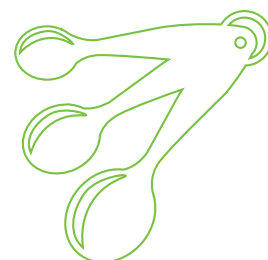
RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN LA EXPANSIÓN RURAL



LA ATENCIÓN A MERCADOS DE POBLACIONES DE BAJOS NIVELES DE INGRESOS EN ZONAS RURALES TIENE DESAFÍOS SINGULARES. En las últimas décadas, el acceso a servicios financieros en América Latina se ha ampliado hasta cubrir numerosos mercados de poblaciones de bajos ingresos. Sin embargo, las zonas rurales continúan insuficientemente atendidas por los proveedores de servicios de microfinanzas, aún en mercados dinámicos o con centros urbanos saturados de oferta.

DEFINIR “RURAL” CONSTITUYE EL PRIMER PASO HACIA EL ACCESO FINANCIERO EN ESTAS ZONAS. El Marco de Acceso del FOMIN reconoce la importancia de ofrecer financiamiento en las áreas rurales. La 2LA reflejó esta prioridad: 13 de sus 29 proyectos —que representan 47% de los fondos desembolsados hasta fines del 2012— tuvieron un enfoque rural de algún tipo. No obstante, la definición de “rural” y el alcance de las iniciativas varió considerablemente entre un proyecto y otro. Las definiciones son importantes desde la fase de concepción pues implican diferentes tipos de intervenciones para llegar a estos mercados.

“Rural”, por lo general, se refiere a zonas con baja densidad de población localizadas lejos de los centros de comercio: “el campo”, como lo denominó un proyecto de la 2LA en Jamaica. En algunos casos, las IMF adoptan esta definición a partir de directrices del gobierno nacional o de censos, y eso asegura cierta coherencia semántica a nivel de país. En otros, la definición ha crecido orgánicamente, a menudo combinando la actividad económica del beneficiario del préstamo (agricultura o ganadería) con ubicación geográfica (con base en la población).



PROYECTOS EFECTIVOS DE EXPANSIÓN RURAL

INGREDIENTES

INTERNOS

- ▶ Compromiso de la Junta Directiva.
- ▶ Un proyecto que encaje dentro del plan estratégico de la institución financiera.
- ▶ Un equipo de gerencia que esté a favor del proyecto.
- ▶ Una clara definición del significado de "rural" en el contexto específico del proyecto.
- ▶ Una evaluación realista de los costos de la expansión rural y de los medios para darle continuidad una vez el proyecto haya llegado a su término.

EXTERNOS

- ▶ Oportunidades de expansión geográfica -mercados rurales no explotados o deficientemente atendidos.
- ▶ Mercados rurales con volumen suficiente para justificar la expansión.
- ▶ Acceso limitado o poco efectivo al crédito formal en zonas rurales.

MODO DE PREPARACIÓN

- ▶ Estudios de mercado para justificar la razón fundamental de la expansión.
- ▶ Segmentar el mercado por actividades económicas y diseñar productos para cubrir estas necesidades específicas.
- ▶ Identificar consultores con experiencia y conocimiento en el desarrollo de productos agrícolas -si correspondiese.
- ▶ Asegurar la existencia de conectividad para las sucursales en las zonas rurales (es preciso fortalecer la infraestructura de Internet y de comunicaciones).
- ▶ Realizar ejercicios de costeo para dar seguimiento al avance y sostenibilidad del proyecto.
- ▶ Mejorar el costo del crédito rural con innovaciones en tecnología, financiación y/o generación de ingresos.
- ▶ Fortalecer la tecnología utilizada en los préstamos para asegurar una entrega adecuada de los productos y reducir las moras.
- ▶ Dar seguimiento cercano y gestionar los riesgos a través de la diversificación, los seguros y otras estrategias que vinculen a los clientes a mejores mercados y know-how.

DIFERENCIAR Y DEFINIR ES IMPORTANTE. Una de las razones fundamentales de un proyecto de la 2LA para cooperativas en Perú era dar acceso a microempresarios rurales y pequeños productores. A priori, por su presencia en las zonas de provincia, se creía que las cooperativas estaban bien posicionadas para expandir los servicios financieros rurales. Sin embargo, una de las cooperativas que se esperaba fuera parte del proyecto se retiró argumentando que los productos que se iban a crear iban más dirigidos a microempresarios urbanos cuando sus clientes eran productores de café que necesitaban soluciones ajustadas a las particularidades del cultivo. Fue un proyecto relativamente exitoso que ayudó a mejorar la metodología de varias cooperativas del país, pero, en realidad, estuvo dirigido a ciudades pequeñas fuera de la capital, no fue necesariamente rural y definitivamente no fue agrícola. Más adelante se ejecutó un proyecto 2LA para cooperativas rurales, a través de CIDERURAL, el cual sí tuvo un énfasis eminentemente rural.¹ En un proyecto 2LA en Jamaica cuyo objeto era expandir el acceso rural, sucedió todo lo contrario: “rural”, en este contexto, se refería a prestatarios localizados en el campo, mas no específicamente a productores agrícolas. Por lo tanto, la capacitación proporcionada a los asesores de crédito sobre los ciclos de la agricultura no resultó de ayuda.

EL COSTO DE ENTREGA, EL RIESGO Y LA BAJA PRODUCTIVIDAD DE LOS AGRICULTORES SON ALGUNOS DE LOS DESAFÍOS EN EL ÁMBITO RURAL. La provisión de servicios financieros a zonas rurales frente a la de zonas urbanas difiere de manera significativa: **en primer lugar**, en el ámbito rural **los costos operacionales son elevados** pues los oficiales de crédito deben viajar mayores distancias. Sumado a la baja densidad de población, esto hace difícil alcanzar la escala requerida para cubrir los costos fijos. Además, el crédito para actividades agrícolas o de ganadería puede requerir la contratación de personal más costoso, con mayor experiencia y conocimiento del sector. **En segundo lugar, los riesgos son altos:** los agricultores suelen ser también vulnerables a riesgos climáticos y a los desastres naturales que pueden afectar sus cultivos, sus animales y sus viviendas, especialmente cuando la infraestructura es deficiente. Las instituciones financieras que ofrecen crédito a estos negocios enfrentan riesgos covariados que aumentan el costo de la actividad. En último lugar, **la productividad agrícola puede ser demasiado baja** como para que los prestatarios encuentren asequibles los productos de la institución, del mismo modo en que los microprestatarios de otros sectores sí encontrarían. En muchos países, el subsidio estatal al crédito refleja los esfuerzos por dar sostenibilidad a las actividades agrícolas tradicionales, algunas de las cuales pueden estar perdiendo productividad y/o competitividad en precio. Mientras que algunos cultivos generan una rentabilidad sólida (el café, por ejemplo, en Nicaragua y Honduras), otros, como el frijol en Nicaragua, tienen rentabilidad negativa, de acuerdo a un representante de una IMF entrevistado. En Perú, los participantes en un proyecto afirmaron que la prioridad para la provisión de servicios a los agricultores era ayudar a abrir el acceso a soluciones (tecnológicas o de otra índole) que hagan posible mejorar su productividad.

¹ El proyecto con CIDERURAL apenas comenzaba al momento de escribir este informe, por lo que se consideró prematuro sacar conclusiones sobre su desempeño.

EN CONSECUENCIA, ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN PARA EL CRÉDITO RURAL IMPLICARÁ IDENTIFICAR MANERAS DE ALCANZAR LA ESCALA NECESARIA, BAJAR COSTOS, REDUCIR EL RIESGO Y MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS RURALES, EN PARTICULAR AQUELLAS QUE ESTÁN DIRECTAMENTE INMERSAS EN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS. Es fundamental que las instituciones entiendan los desafíos y las oportunidades que se presentan, y que establezcan un interés específico para entrar en una determinada zona rural.

La 2LA ofrece una amplia gama de ejemplos de instituciones con un interés o compromiso hacia las zonas rurales y de la diversidad de enfoques que se adoptaron en este tipo de expansión. Muchos proyectos se han enfocado en el desarrollo de productos apropiados para el agro y las pequeñas empresas presentes en zonas rurales y/o la expansión de la infraestructura de sucursales hacia esas áreas. La primera estrategia es importante para el crédito agropecuario, donde productos y servicios financieros necesitan ajustarse a las fluctuaciones de los flujos de ingresos de los hogares rurales. La segunda estrategia es compleja, especialmente por los costos que implica. Los resultados del proyecto con ODEF, una IMF en Honduras, revelan que es cierto que estas estrategias puedan resultar más costosas, pero definitivamente sí logran llegar a los clientes que tienen menos acceso formal a los servicios financieros. En una sucursal rural de ODEF, por ejemplo, varios clientes expresaron que el primer préstamo formal que les otorgaron en su vida fue con esta institución. Sin embargo, debido a los costos que implicaba una expansión agresiva a zonas remotas, otro beneficiario de fondos, la IMF FAMA, optó por expandirse a centros urbanos pequeños de Honduras. Y aunque el costo de la infraestructura para la expansión de sucursales a pequeños centros urbanos es más razonable que aquel basado en la expansión rural remota, también es cierto que las IMF deben enfrentar una fuerte competencia en estas ciudades pequeñas y centros urbanos de mayor tamaño. (Un recorrido por Comayagua, la tercera ciudad más grande de Honduras, donde FAMA abrió una sucursal como resultado del proyecto, evidenció esa elevada competencia.) Todo parecería apuntar a que adoptar un enfoque más estricto hacia la expansión a áreas rurales carentes de servicios financieros le hubiera generado un mayor valor agregado tanto a la IMF como al mercado.

Con miras a reducir gastos, ODEF ha utilizado estrategias tales como arrendar a almacenes algunos espacios de los edificios donde operan sus sucursales o utilizar dispositivos personales digitales (PDA) para recoger la información de sus clientes. Además, ODEF tiene presencia en las zonas urbanas, cuyos márgenes utiliza para ayudar a compensar parte de los costos de proveer servicios a zonas rurales. Mientras, una cooperativa hondureña, Hermandad de Honduras (HdH), expandió su presencia rural a través de la 2LA, pero la operación generó presión sobre sus costos: las nuevas sucursales de HdH son pequeñas y están decoradas con austeridad, y la gerencia, presionada por la estructura de costos, está buscando alternativas para controlar el costo de su crecimiento como soluciones de TI o reducciones en los costos de financiación. Las bajas tasas de mora son un factor a su favor, y han sido posibles gracias a que HdH está incursionando en una base de clientes relativamente inexplorada, aún sin la carga de múltiples créditos. Otras medidas que pueden ser importantes en una exitosa reducción de costos por la expansión rural incluyen la financiación basada en depósitos (que ODEF puede captar pues es una institución financiera regulada) y mejorar la conectividad de las zonas rurales (un componente crítico para todos los proyectos en Honduras).

LAS INSTITUCIONES DEBEN ESTAR LISTAS, DISPUESTAS Y EN POSICIÓN DE ABORDAR EL DESAFÍO DEL ACCESO FINANCIERO RURAL. Las complejidades del crédito rural ponen de relieve que no son los actores externos es quien pueden convencer a una institución a

incursionar en el sector, sino la misma institución quien debe decidirlo como una estrategia que puede ofrecer viabilidad comercial. El primer proyecto de la 2LA aprobado en el 2003 y dirigido a las zonas rurales de Nicaragua, se ejecutó a través de la El nombre correcto es Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF). Su objetivo primordial fue desarrollar productos para ayudar a los miembros de ASOMIF a expandirse a las zonas rurales. Con una baja adopción, el proyecto finalmente renunció a su objetivo. ASOMIF señala que la iniciativa no había considerado suficientemente que los riesgos y desafíos presentes en la oferta de servicios en zonas rurales desalentarían a muchos de sus miembros a adoptar estas metas. Y aunque algunos de ellos sí se expandieron a zonas rurales, prefirieron hacerlo por sí solos, utilizando como ventaja competitiva su tecnología propia y sus propias estrategias de manejo de riesgo.

Expandirse a las zonas rurales es complejo, pero también promueve oportunidades de ofrecer acceso a los grupos de población menos atendidos. En otra iniciativa de la 2LA, en Perú, el enfoque inicial no fue rural sino fue el fortalecimiento de ABACO, una cooperativa de segundo piso. Sin embargo, tras un estudio de mercado sobre el primer componente del proyecto, ABACO encontró que las mejores oportunidades para sus actividades de financiación de segundo piso eran las microfinanzas rurales —tanto porque ofrecían la oportunidad de diversificarse, incursionando en algo diferente a la típica base urbana de la cooperativa, como porque eran un mercado menos competitivo, con mayores necesidades y un mayor potencial de impacto sobre el desarrollo. Hoy, ABACO ofrece préstamos a pequeñas instituciones localizadas a menudo en lugares remotos que, de otro modo, verían difícil acceder a servicios de financiación. La cooperativa diseñó sus productos a la medida de las necesidades de prestatarios agricultores, escalonando los desembolsos y los plazos para que coincidan con el ciclo de producción agrícola. Entre los beneficiarios finales de sus préstamos se encuentran una asociación de productores de espárragos y una red de asociaciones agrícolas rurales que reúne a productores de maíz y de arroz.

Los hallazgos del proyecto de ABACO realzan el potencial que existe para ampliar el acceso a servicios financieros rurales en América Latina. Pero esta afirmación exige un cuidadoso análisis: la expansión que se haga hoy en créditos a zonas rurales puede convertirse mañana en sobreendeudamiento, emulando la tendencia observada en muchas zonas urbanas. Las entrevistas realizadas con clientes para este estudio exhibieron un nivel relativamente bajo de sofisticación financiera en las zonas rurales. Proteger a los clientes mediante una expansión responsable en la oferta de créditos y ofrecer productos de ahorros y de seguros —además de préstamos—, puede ser un importante paso para mejorar el nivel de vida de los beneficiarios.

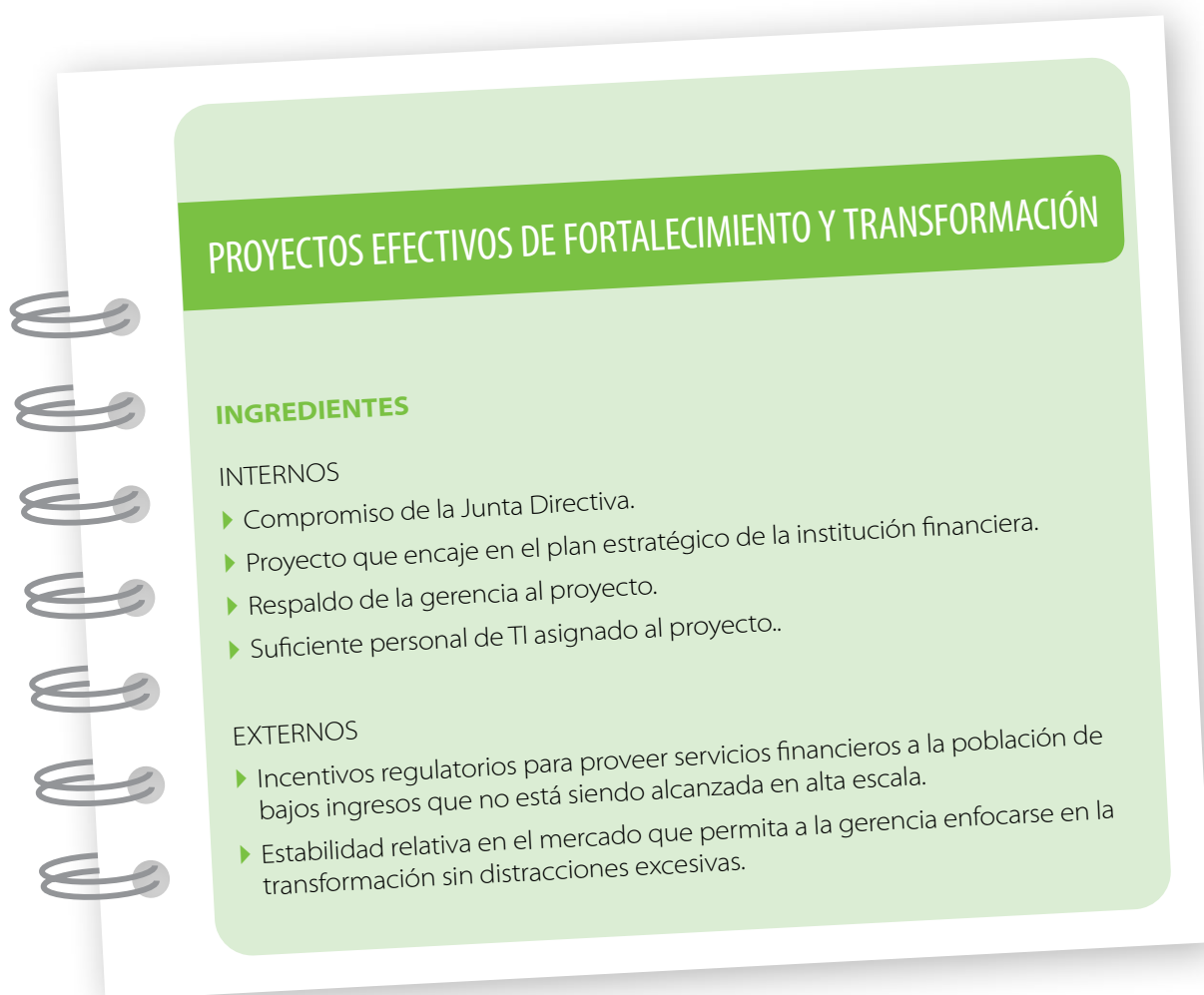


03.

RECETA PARA APOYAR EL FORTALECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE LAS IMF



Todos los proyectos de la 2LA incluyeron algún componente de fortalecimiento institucional; 24 de ellos se orientaron, específicamente, a fortalecimiento institucional y 7 apoyaron ese fortalecimiento como parte del proceso de transformación de institución financiera no regulada a regulada.



MODO DE PREPARACIÓN:

- ▶ Implementar un enfoque por fases que considere las prioridades de la Junta de la IMF y su equipo gerencial.
- ▶ Contar con la participación de la gerencia de TI desde el comienzo.
- ▶ Crear comités de gestión para cada aspecto del proyecto y asegurar una activa participación de la alta gerencia en cada uno.
- ▶ Mejorar las capacidades de la gerencia media y de los funcionarios en el área de créditos.
- ▶ Fortalecer procesos y controles.
- ▶ Fortalecer la capacidad de manejo del riesgo.
- ▶ Actualizar el hardware y el software de TI.

TRANSFORMACIÓN: PREPARACIÓN ESPECIAL

- ▶ Evaluar la capacidad del personal. Capacitar o reemplazar personal donde sea necesario.
- ▶ Adaptar o cambiar la plataforma informática para cumplir con requisitos regulatorios.
- ▶ Mantener un diálogo constante con los reguladores para familiarizarlos con los avances.
- ▶ Adaptar manuales y procesos de Recursos Humanos para cumplir con estándares regulatorios.
- ▶ Existe la posibilidad de que deba haber un cambio de imagen comunicacional, que podría implicar transformaciones profundas (por ejemplo, nombre, logo, infraestructura física).

APOYAR EL FORTALECIMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN DE IMFS CONTINÚA SIENDO UNA NECESIDAD CRÍTICA Y DE INTERÉS PRIMORDIAL. Los dos conceptos —fortalecimiento² y transformación— han estado acercándose cada vez más en América Latina, una región donde la regulación del sector financiero ha ampliado su radio de acción hacia un número creciente de formas de prestación de servicios financieros. Esta tendencia hacia la regulación obedece a tres razones principales: primero, a medida que las IMFs se han convertido en participantes importantes del sistema financiero —llegando a una proporción significativa de la población— **los reguladores se han preocupado más por los impactos que estas instituciones pudieran tener sobre el bienestar de sus clientes y sobre la salud económica y financiera de sus países en general.** Por lo tanto, aún las actividades de las instituciones de crédito que no captan ahorros del público se han vuelto objeto de interés para los reguladores en temas como transparencia de las tasas de interés, múltiples créditos, niveles globales de endeudamiento, entre otros. Segundo, **las instituciones han adquirido más concien-**

² El concepto se refiere a un fortalecimiento institucional a través del cual una institución financiera no regulada empieza a poner en práctica medidas tendientes a **transformarla** en una institución financiera regulada.

cia y tienen mayor interés por aprovechar los beneficios regulatorios. Una ONG que se transforma en compañía con una composición accionaria con fines de lucro abre las puertas a inversiones de capital. Esos recursos pueden ser críticos para las IMFs que han crecido de manera importante y que, para cimentar una mayor financiación de deuda, necesitan una base de capital más sólida que la provista por las donaciones. La captación de depósitos puede reducir los costos de financiamiento y diversificar las fuentes de fondos, así como también hace posible la oferta de un servicio vital para los clientes como los productos de microahorro. Finalmente, en algunos casos, **los mismos reguladores han aumentado su capacidad para entender y supervisar las actividades microfinancieras.** También han sido capaces de establecer normas regulatorias sensibles a las características de las operaciones del sector. Al mismo tiempo, las agencias donantes —incluido el FOMIN— han mostrado interés por una mayor formalización de las instituciones como instrumento para aumentar la escala, transparencia y sostenibilidad del sector.

LOS VÍNCULOS ENTRE TRANSFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA SUGIEREN BENEFICIOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO EN GENERAL. En los últimos cinco años, Centroamérica ha presenciado una serie de transformaciones a menudo originadas en esfuerzos de las autoridades gubernamentales para estimular una mayor formalización y transparencia del sector financiero. En Honduras, este proceso incluyó a instituciones que se regularon gradualmente pasando por una etapa “intermedia” como “Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero” (OPDF), sujetas a una regulación menos rígida que las instituciones tradicionalmente supervisadas, pero limitadas a captar depósitos solamente de sus propios clientes receptores de préstamos. La 2LA implementó tres proyectos en Honduras (véase recuadro) dirigidos a fortalecer instituciones recientemente transformadas. Los proyectos se seleccionaron bajo la premisa de que si algunas de las instituciones más fuertes del país se convertían en reguladas (fortaleciendo sus procesos y controles internos), el resto las seguiría. En realidad, las iniciativas de la 2LA actuaron como una suerte de “incubadoras” para un nuevo proyecto FOMIN diseñado para abarcar la industria microfinanciera de Honduras en general a través de la Red de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH).

Transformaciones Parcialmente Apoyadas por la 2LA

HONDURAS:

- ▲ Hermandad de Honduras OPDF.
- ▲ FAMA OPDF.
- ▲ ODEF Financiera.

NICARAGUA:

- ▲ Financiera FAMA.
- ▲ FINCA Nicaragua.
- ▲ Fondo de Desarrollo Local (FDL).

LAS TRANSFORMACIONES IMPLICAN ENORMES ESFUERZOS. Para la mayoría de las IMF, embarcarse en una transformación (aún una parcial, como la hondureña), exige dedicar una gran dotación de recursos humanos y financieros. Es importante que los donantes sean conscientes de esa necesidad cuando evalúen la dimensión y la escala de su apoyo. En Nicaragua, el FOMIN apoyó tres transformaciones de ONG a instituciones formales reguladas a través de la 2LA (véase recuadro anterior). Los fondos de entre US\$ 200.000 y US\$ 300.000 de la Línea

cubrieron una fracción del costo total de la transformación. En Nicaragua, un representante de proyecto contó que los costos totales de una transformación completa podían ser del orden de US\$ 2 millones —o más— durante el período de dos a tres años más críticos de implementación.

La transformación suele requerir la participación activa de la gerencia en diferentes esfuerzos, todos cruciales para cumplir con los requerimientos regulatorios. Eso incluye **la redacción de manuales y guías de recursos humanos; guías financieras y de manejo del riesgo; guías de contabilidad y de presentación de informes; modificaciones a los sistemas de tecnología y de información y manuales de crédito y operacionales**. Cada una de estas actividades puede ser, de por sí, intensa. Juntas, exigen un alto nivel de compromiso, dedicación de recursos y de capacidades del equipo gerencial en su totalidad. Es posible que durante el proceso la gerencia descubra que necesita más cambios —por ejemplo, reemplazo de personal— que generarán nuevos costos y demandarán más tiempo.

Víctor Telleria, gerente general de Financiera FAMA, en Nicaragua, y beneficiario de la 2LA, dijo que *“es importante mantener un canal abierto de comunicación con los reguladores durante el proceso”*. La Superintendencia Bancaria de Nicaragua dejó una larga lista de recomendaciones para nuevos cambios cuando visitó FAMA poco después de su transformación. Telleria aseguró que, si hubiera habido un mayor diálogo previo con las autoridades, hubieran podido prepararse mejor para esa primera visita. Los comentarios fueron importantes y dejaron a la institución mejor posicionada para el largo plazo.

COOPERAR CON OTRAS AGENCIAS DONANTES PARA LLEVAR A CABO LAS TRANSFORMACIONES ES TAMBIÉN UNA OPCIÓN: PERMITE MAXIMIZAR EL PRESUPUESTO RELATIVAMENTE LIMITADO DE UN PROYECTO Y CREAR IMPACTO. Este fue el caso en Haití, donde un proyecto de la 2LA dirigido a fortalecer las cooperativas locales complementó otros proyectos en curso del Développement International Desjardins (DID) financiados por la Agencia de Desarrollo Internacional de Canadá (ACDI) y USAID, la agencia federal estadounidense para el desarrollo. De hecho, el desembolso de más del 50% de los fondos del FOMIN se hizo con la condición de que hubiera evidencia de que la ACDI continuaría apoyando el trabajo del DID. Al igual que en Honduras, el plan fue trabajar con las cooperativas más poderosas del país, creando una federación a la que en el futuro pudieran sumarse las demás instituciones. En 2007, como resultado de los esfuerzos de DID, apoyada por el FOMIN, ACDI y USAID, se creó la Federación Le Levier, que reunió a 14 de las cooperativas más fuertes de Haití. Los resultados del proyecto fueron muy positivos y las actividades de las dos agencias donantes estuvieron bien delineadas de modo que se evitaron solapamientos. Sin embargo, las observaciones recibidas del proyecto sugirieron que, si éste se hubiera enfocado más concentrándose solamente en, por ejemplo, mejoras en TI, o en ciertas regiones específicas del país, habría sido capaz de generar mayor adicionalidad. El enfoque más estrecho, además, habría permitido atribuir más fácilmente los resultados obtenidos al proyecto del FOMIN.

POR LO GENERAL, LOS PROYECTOS DE LA 2LA PARA FORTALECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN SE DIRIGIERON A UNA MULTIPLICIDAD DE COMPONENTES, MUCHOS DE LOS CUALES SE TRASLAPARON CON PROYECTOS ESPECÍFICOS DE TRANSFORMACIÓN. La gestión financiera y el manejo del riesgo fueron, con frecuencia, componentes críticos del proyecto. La mayoría de los proyectos incluyó además algún componente de fortalecimiento de los sistemas de tecnología e información, incluida la conectividad de las sucursales rurales para permitir una comunicación en tiempo real con la oficina central. Hubo otros esfuerzos de TI

que se concentraron en el desarrollo de productos o en el proceso/entrega de servicios financieros (tales como la utilización de PDAs para recoger información de los clientes, que se reflejó en reducción de costos). Otra pieza importante fue el fortalecimiento de los recursos humanos, especialmente en materia de capacitación de los funcionarios de crédito y la gerencia. En opinión de algunos representantes de proyectos, **afianzar las capacidades de la gerencia media mediante educación e intercambios con otras IMF fue una manera “práctica” de introducir nuevos conocimientos en una organización. Obviamente, existe el riesgo de que esos conocimientos se pierdan con los cambios gerenciales.** (La alta gerencia de Hermandad de Honduras, por ejemplo, cambió varias veces durante el proyecto.)

LAS TRANSFORMACIONES Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PUEDEN EXIGIR MUCHO TIEMPO Y RECURSOS INFORMÁTICOS. Los representantes de un proyecto señalaron que los cambios en TI eran, con frecuencia, los más intensos en uso de recursos y los más complicados entre todas las actividades. En la mayoría de los casos, indicaron que la gerencia de sistemas no participaba del proceso de diseño del proyecto. (Sin embargo, estos gerentes posteriormente identificaron una serie de fallas y oportunidades en el proyecto que podrían haber sido contempladas anteriormente.) Esta situación muestra la **importancia de incorporar al personal informático desde la concepción y diseño de un proyecto.** Considerando las competencias únicas y especializadas que requiere determinar la mejor ruta hacia un fortalecimiento efectivo de las TI, se dio importancia a la contratación de consultores calificados para que participaran en la evaluación de las plataformas y en otras decisiones claves. Al preguntársele sobre el costo de dicha inversión, un gerente general respondió: “Evitar errores no tiene precio”.

En una ocasión, un gerente del área informática de una institución señaló que la tecnología está cambiando con tal rapidez que las soluciones se vuelven obsoletas muy pronto. Por ejemplo, algunas instituciones en Honduras han comenzado a almacenar información en la “nube” (*cloud storage*) y hasta a basar sus servidores en ella de modo de reemplazar los costosos servidores físicos. Así, pues, es importante trabajar con especialistas que entiendan las tendencias y el rumbo de la tecnología.

La tecnología es importante, pero cambia continuamente

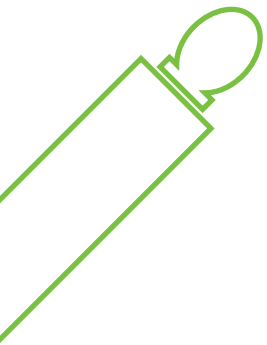
ODEF Financiera, en Honduras, empezó el proyecto 2LA configurando PDAs con software capaz de recoger información para solicitudes de préstamos. Apenas un par de años más tarde el software quedó obsoleto y el uso de los PDA fue muy escaso. ODEF está trabajando en reprogramar el software para que funcione con teléfonos inteligentes, que percibe como el futuro de la recopilación portátil de datos.

LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN TAMBIÉN NECESITAN TENER EN CUENTA EL CONTEXTO DEL PAÍS Y DE SU INDUSTRIA DE MICROFINANZAS —E INCLUIR UNA CORRECCIÓN A MEDIO CAMINO, DE SER NECESARIO, PARA ASEGURAR EL ÉXITO. Los socios de proyecto de la 2LA manifestaron que, en general, el FOMIN era muy flexible para adaptar los requerimientos, componentes e hitos a los cambios del contexto externo. La 2LA se desarrolló durante la crisis financiera global de 2008, un hecho importante pues obligó a muchos

proyectos a enfocarse en el fortalecimiento de sus portafolios y la reducción de moras, a la vez que exigió postergar otros planes. La primera transformación (Financiera FAMA) se realizó antes de la crisis financiera —y posterior a la crisis del sector microfinanciero en Nicaragua. Tanto FINCA Nicaragua como la ONG Fondo de Desarrollo Local (FDL), de carácter más rural, iniciaron su implementación después del estallido del crisis. FDL solicitó posponer su lanzamiento hasta 2012 pues hasta entonces, estimaba, su personal seguiría trabajando en recuperar a la institución de los efectos de la crisis.

LAS INSTITUCIONES QUE SE TRANSFORMARON CON LA 2LA MOSTRARON UN MEJOR DESEMPEÑO. Sobre una base anecdótica así como cuantitativa, aquellas organizaciones que realizaron transformaciones en Nicaragua y Honduras parecen estar mejor posicionadas para competir con instituciones no reguladas. Si bien la implementación fue complicada, FAMA reconoce los beneficios de haber hecho “la primera movida”. En palabras de su gerente general, “al terminar la crisis, fuimos los primeros en mostrarle con transparencia a nuestros acreedores lo que estaba sucediendo”. Y agrega: “como resultado [de eso], fuimos de las primeras instituciones en recibir el apoyo de sus acreedores”. Representantes de FINCA Nicaragua observaron que, tras su transformación sus tasas de interés bajaron, aumentó su acceso a financiamiento de inversionistas y sus clientes dicen sentirse satisfechos.

En materia de resultados, ODEF Financiera registró con orgullo un crecimiento del 286% (frente a 246% del mercado) en su portafolio de crédito durante el proyecto. En términos brutos, la cartera de préstamos de FINCA Nicaragua aumentó casi un 300%, comparado con el 200% del mercado en el periodo que duró el proyecto. La cartera bruta de crédito de FAMA, en tanto, aumentó un 69% comparado con el 53% del mercado. Y aunque es difícil atribuir alguna causalidad, parece que el FOMIN supo apostar bien a algunos “ganadores”, un hecho que dispara una interesante pregunta: ¿acaso el proyecto del FOMIN ofreció una injusta ventaja a ciertos jugadores del mercado al apoyar a unas instituciones y no a otras? Probablemente un mecanismo más equilibrado podría ser aproximarse a la transformación a nivel de industria en vez de enfocarse en IMF individuales. Una iniciativa como esa podría implicar trabajar con los reguladores hacia una reforma regulatoria, con redes de microfinanzas para fortalecer sus capacidades y know-how, y apoyar proyectos de transformación en todo el país a través de diversos mecanismos de asistencia técnica.



04.

RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN EL *DOWNSCALING* HACIA LAS MICROFINANZAS



CON FRECUENCIA, LAS INICIATIVAS DE LOS BANCOS LATINOAMERICANOS PARA ATENDER A LOS MERCADOS DE MENORES INGRESOS SON DESAFIADAS POR SUS MODELOS FINANCIEROS Y EL CONTEXTO REGULATORIO Y DE MERCADO. Seis de los 29 proyectos de la 2LA se relacionaron con la prestación de asistencia técnica para que bancos convencionales extiendan sus actividades al microcrédito. La falta de capacidad o iniciativa de los bancos formales para descender al sector de menores ingresos reconoce una serie de factores complejos. En la región, por ejemplo, los mercados de crédito suelen ser conservadores. La experiencia reciente de crisis financieras aterrorizó a muchas instituciones y condujo a prácticas crediticias cautelosas que suelen desfavorecer a los clientes de bajos y medianos ingresos. Esa cautela también está amparada por la historia de inestabilidad financiera de la región y las repercusiones sociales de las crisis que han hecho que las autoridades reguladoras pongan más atención en los bancos como entidades encargadas de salvaguardar los depósitos del público.

En América Latina, en general, los bancos comerciales tradicionales obtienen sus mayores ingresos de prestatarios corporativos de alto nivel, del *hedging* de divisas para clientes corporativos —tales como importadores/exportadores de gran tamaño—, de la colocación privada de préstamos y, en algunos mercados, de algunas actividades de compra y venta directa de deuda y capital. Como la intermediación financiera tradicional pesa poco en el estado de pérdidas y ganancias de muchos bancos de la región, otorgar préstamos y/o captar depósitos de bajas cuantías no ha sido un modelo de negocios atractivo para muchas instituciones formales.

La presencia de capital extranjero en el sector bancario de América Latina ha limitado también el interés de los bancos por captar depósitos de la población pobre. Usualmente, son las instituciones financieras de capitales nacionales y con una orientación social las que tienden a cumplir una misión que incluya la captación de depósitos entre personas de menores ingresos, pues no suelen ser productos rentables. Así, pues, los ejemplos de esfuerzos exitosos de *downscaling* han sido en general diseñados por los propios países, con algunos antecedentes de participación estatal —por ejemplo, BanRural en Guatemala; Banco do Brasil en Brasil; Banco Estado en Chile, entre otros. Los grandes bancos multinacionales que han tenido o continúan teniendo presencia en la región —Citigroup, HSBC, Banco Santander y BBVA— han mostrado resultados mixtos al intentar llegar a los segmentos de bajos ingresos o mantener su poder en la región (o en el mundo). Iniciativas como Microinvest del Banco Itaú —apoyada

por la 2LA—, han mostrado un interés a largo plazo por las familias con menores recursos. Esta afirmación quizás se magnifica por el hecho de que países extensos como Brasil tienen una enorme y creciente clase media que ofrece a las instituciones financieras magníficas oportunidades para posicionarse en el mercado “micro” —pero siempre que tengan una visión a largo plazo y posean el capital suficiente para sostenerla.

PROYECTOS EFECTIVOS DE *DOWNSCALING* EN BANCOS

INGREDIENTES

INTERNOS

- ▶ Compromiso de la Junta Directiva.
- ▶ Un proyecto que encaje en el plan estratégico del banco implementador.
- ▶ Equipo de gerencia a favor del proyecto.
- ▶ Personal de TI con tiempo suficiente asignado al proyecto.

EXTERNOS

- ▶ Instituciones financieras no bancarias restringidas en diferentes productos (por ejemplo, ahorros) o incapaces, por su escala, de alcanzar el mercado objetivo.
- ▶ Falta de proveedores que cubran la gama completa de servicios. (Por ejemplo, bancos dedicados a microfinanzas, otros bancos que hayan hecho *downscaling*).
- ▶ Grandes oportunidades en la base de la pirámide.

MODO DE PREPARACIÓN

- ▶ Estar dispuesto a utilizar otros canales alternativos de entrega de productos incluyendo oficinas diferenciadas y personal que opere bajo una diferente marca y gerencia, o tecnología de bajo costo.
- ▶ Desarrollar metodologías específicas para las actividades de crédito y ahorros ajustadas a las necesidades de los mercados de bajos ingresos.
- ▶ Segmentar adecuadamente el mercado; los segmentos “más pobres” pueden no ser los más apropiados para los bancos.

ES IMPORTANTE ASEGURAR QUE EL BANCO HAYA INVERTIDO SUFICIENTES RECURSOS EN DEFINIR SU MERCADO Y SU ADICIONALIDAD CUANDO DISEÑE UN PROYECTO DE *DOWNSCALING*.

Igualmente, es esencial que la alta gerencia y la Junta Directiva del banco participen en la incorporación de los resultados de estos estudios a su visión institucional de largo plazo. Es posible que los bancos nacionales ofrezcan un mayor grado de compromiso con su país, pero (como en el caso de Bancasol, en Guatemala, que también era parte de la 2LA), también pueden ser absorbidos o pueden fracasar sin culpa del proyecto apoyado por el FOMIN. Cuando se considera un proyecto con un banco, es importante que un donante o una agencia como el FOMIN le ayuden a definir qué y de qué manera planea aprender. Este aprendizaje le ofrece a una amplia gama de grupos interesados en la inclusión financiera lecciones que resultarán útiles en proyectos para hacer *downscaling* bancario. Son lecciones que, de por sí, justifican la inversión que se haga en estos proyectos, aún si eventualmente alguno de los bancos participantes no opta por el mercado de bajos ingresos. El caso de Microvest en Brasil es un excelente ejemplo. Al recurrir a nuevas tecnologías soportadas por teléfonos inteligentes, *back offices* centralizadas y sucursales con un mínimo apoyo, este experimento del Banco Itaú para llegar a los clientes de menores ingresos bien puede generar un impacto trascendente.

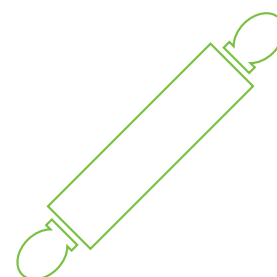
En algunos casos de *downscaling* de 2LA, la visión de largo plazo no recibió el respaldo adecuado o se erosionó rápidamente en el banco—y esto pone de manifiesto cuán importante es evaluar la factibilidad a largo plazo del proyecto. En Perú, por ejemplo, el interés de Interbank, un banco comercial local, en el *downscaling* tenía limitado sentido estratégico, pero reflejaba una generalizada euforia del mercado hacia el potencial que se percibía en las microfinanzas del país durante una época de excesiva liquidez del sector financiero (2006-2007). No obstante, la ventaja competitiva de la institución era, de cierta manera cuestionable. El valor agregado que Interbank podía aportar radicaba en su capacidad de aumentar liquidez al mercado de bajos ingresos, innovar con productos (por ejemplo, ahorros) u ofrecer tasas de crédito más atractivas, pero, por otro lado, bien podía argumentarse que su competencia ya estaba haciendo eso mismo. Muchas cooperativas de ahorro municipales y rurales habían venido expandiéndose agresivamente hacia los mercados de menores ingresos, a la vez que muchas Edpymes³ que sólo ofrecían crédito estaban buscando transformarse en “financieras”, es decir, en instituciones no bancarias autorizadas para captar recursos del público. Cuando Interbank empezó el *downscaling*, ya existían en Perú otras instituciones similares en el mismo proceso, entre ellas, varias IMF, un banco especializado en microfinanzas (Mibanco), y otros jugadores regionales y bancos que habían hecho ya *downscaling* (Banco Santander, por ejemplo). Estas instituciones también tenían abundante liquidez y agregaban nuevos productos a sus ofertas, captando ahorros y creciendo rápidamente. La adicionalidad resultante de agregar un jugador más a un mercado que ya ofrecía una amplia gama de productos de crédito, ahorro y seguro a los microempresarios era, pues, poca. En consecuencia, si bien el proyecto condujo exitosamente al desarrollo de productos adecuados para el mercado micro, con buenos indicadores de calidad de cartera, el programa fue discontinuado por falta de interés estratégico en competir en un mercado relativamente saturado.

³ Edpymes, Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa, son, en Perú, instituciones financieras reguladas, no bancarias, enfocadas en el mercado pequeño y micro.

En el ejemplo de Micro Credit Capital (MCC) en Haití, el compromiso a largo plazo era mucho más fuerte. Pero este caso también sugiere que este tipo de iniciativas de carácter más comercial pueden prosperar con mayor facilidad en segmentos de la población que están ingresando a la clase media más que entre los más pobres y difíciles de atender. En Haití, el interés en promover el *downscaling* resultó en parte de la idea de que las IMF no bancarias encontraban difícil recolectar fondos en comparación con los bancos que tenían acceso a la captación de depósitos debido a los altos riesgos de desastres sociales, económicos y naturales del país. Un proyecto de la 1LA que se desarrolló exitosamente con SOGESOL dejó lecciones y ejemplos útiles para nuevas iniciativas futuras. Del mismo modo sucedió con otro de la 2LA, iniciado con el MCC —un departamento del banco local Capital Bank, S. A.— para expandir un plan piloto de micropréstamos lanzado internamente en 2003. Aunque el mercado objetivo de este programa cambió durante el proyecto —fue de un préstamo equivalente a US\$ 1.000 promedio a un rango de entre US\$ 4.500 y US\$ 5.000— el programa llegó a convertirse en parte permanente, aunque pequeña, de las actividades del banco. Los participantes resaltaron, en particular, el valor agregado recibido del FOMIN, que ayudó a desarrollar procedimientos crediticios específicos del mercado de microcrédito (y completamente diferentes de los implementados en el resto del banco) y un grupo de control interno de crucial importancia.

Downscaling en Haití

El diseño de un proyecto de *downscaling* en Haití con Micro Credit Capital se basó, en gran medida, en el éxito de otro proyecto de *downscaling* con Sogesol, apoyado por el FOMIN durante la 1LA.



05.

RECETA PARA PROYECTOS QUE APOYAN REDES Y *CLUSTERS*



CÓMO LLEGAR A INSTITUCIONES DE MENOR TAMAÑO MEDIANTE UN ENFOQUE DE *CLUSTER*. Existen situaciones en las que un grupo de instituciones de menor tamaño que pertenecen a organizaciones “sombrija” —bien sea a federaciones independientes o asociaciones con afiliadas directas— puede beneficiarse como parte de un proyecto *cluster* cuya ejecución sea llevada a cabo por una de esas instituciones “sombrija”. Esto es altamente benéfico cuando el proyecto apunta a desarrollar un bien público que se basa en información o una práctica estándar de la industria, o cuando las instituciones de menor tamaño no logran acceder independientemente a la información y la asistencia técnica que requieren.

PROYECTOS EFECTIVOS DE *CLUSTER*

INGREDIENTES

INTERNOS

- ▶ Una organización que tenga la capacidad de convocar, construir consenso y obtener la participación de organizaciones parte del *cluster* (agrupación de instituciones).
- ▶ Compromiso de la Junta Directiva de la institución y de las directivas de la red/ agrupación.
- ▶ Un proyecto que encaje con los planes estratégicos de las organizaciones que componen el *cluster* (agrupación de instituciones).
- ▶ Debilidades y/o necesidades comunes, identificables, que el proyecto pueda resolver efectivamente.
- ▶ Un coordinador designado específicamente para el proyecto.
- ▶ Una organización con la capacidad técnica para actuar en calidad de agente coordinador/implementador entre las organizaciones que componen el *cluster* (agrupación de instituciones).

PROYECTOS EFECTIVOS DE CLUSTER

INGREDIENTES

EXTERNOS

- ▶ Beneficios potenciales para todo el sistema de organizaciones afiliadas o para generar un “bien público”, como resultado del logro de las metas del proyecto.
- ▶ Posibilidad de acceder, a través del proyecto, a financiamiento y know-how que las pequeñas instituciones no podrían obtener de otro modo.
- ▶ Potencial para diseminar el know-how del proyecto más allá de su duración.
- ▶ Evaluar el interés entre las organizaciones miembro antes de presentar la solicitud para el proyecto.
- ▶ Definir los criterios de elegibilidad de las instituciones participantes.
- ▶ Determinar el mecanismo adecuado para compartir costos (aún si son pequeños, compartir costos es importante para asegurar la participación de los miembros).
- ▶ Contratar un coordinador idóneo con experiencia técnica y conocimientos en la materia.
- ▶ Asegurar coordinación entre los diversos grupos interesados -la institución, los consultores y los miembros- a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- ▶ Implementar entrenamiento en grupo, así como asistencia técnica individualizada.
- ▶ Aprovechar el proyecto para aumentar el flujo de ingresos de la organización sombrilla y asegurar una asistencia técnica permanente en las áreas relacionadas.
- ▶ Documentar/divulgar lecciones aprendidas.

EL USO DE CLUSTERS PUEDE DISEMINAR BIENES PÚBLICOS CON EFECTIVIDAD PARA BENEFICIO DE TODA LA INDUSTRIA. Si se trata de generar un “bien público”, el proyecto puede incluir requisitos de transparencia en la rendición de cuentas, entrenamiento en el manejo del riesgo y buen gobierno corporativo, e introducciones a nuevas prácticas tales como pagos electrónicos o productos de seguros o ahorros. Si el caso es de “acceso a servicios financieros”, las instituciones pequeñas pueden tener un gran impacto sobre sus clientes, así como sobre la industria en general. (Aunque quizás no sea costo-efectivo para los donantes tener un proyecto independiente con la institución debido a los recursos requeridos para evaluar, poner

en práctica y monitorear los proyectos.) A su vez, es posible que dichas instituciones de menor tamaño no cuenten con los recursos de contrapartida requeridos en los proyectos con el FOMIN, carezcan de los recursos humanos capaces de implementar con éxito un proyecto, o, simplemente, no tengan visibilidad. En consecuencia, ejecutar un proyecto a través de asociaciones o redes ofrece a estas pequeñas instituciones acceso a recursos de iniciativas de mayor envergadura.

En la 2LA, cerca de un tercio de los proyectos (nueve de 29), equivalente a más del 40% de los fondos desembolsados hasta la fecha, corresponden a la categoría *cluster/red*. Nuestra “receta” para que estos proyectos tengan éxito se basa en visitas de campo o entrevistas telefónicas con cinco de dichas instituciones:

- ▲ FENACREP en Perú, es la autoridad supervisora de las cooperativas del país, relación que permite un estrecho contacto y acceso al sector;
- ▲ CIDERURAL, confederación de cooperativas rurales en el Perú;
- ▲ Prodesarrollo, de México, asociación de 63 instituciones a nivel nacional;
- ▲ ASOMIF, asociación nicaragüense de organizaciones de microfinanzas no reguladas;
- ▲ el grupo canadiense Développement International Desjardins (DID), que trabaja con 63 cajas populares en Haití y cuenta con expertos especializados en su oficina matriz.

ES ESENCIAL IDENTIFICAR UN CLUSTER CON LA CAPACIDAD, ESTATURA Y COMPROMISO NECESARIOS PARA COORDINAR EL PROYECTO ENTRE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES DE LA RED Y QUE TENGAN UNA CAPACIDAD PERMANENTE PARA ASEGURAR CONTINUIDAD UNA VEZ CONCLUIDO EL PROCESO. Como muestra la lista anterior, a menudo se trata de agencias locales sin ánimo de lucro o redes que representan los intereses de un sector específico del mercado microfinanciero de un país determinado. Con menor frecuencia, como en el caso del DID, también se trata de organismos internacionales de desarrollo que combinan experiencias y conocimientos obtenidos de su trabajo en otras regiones pero con conocimiento específico del mercado obtenido a través de oficinas locales. En los proyectos con *clusters* es una necesidad crítica que antes de concluir la selección y aprobación definitiva del proyecto, los equipos de proyecto formulen un concepto manejable, coherente que pueda venderse de manera convincente a nivel de las instituciones beneficiarias. En el caso de Prodesarrollo, la red trabajó estrechamente con sus miembros antes de la presentación del proyecto al FOMIN, de modo de asegurar que existiera suficiente interés y un argumento convincente para participar en un programa que promovería la transparencia en las cuentas y un sistema de contabilidad unificado en el sector microfinanciero. Este “bien público” permitió también una mayor comparación entre las instituciones que tendrían que comprometerse a aplicar estándares similares en cuanto a, por ejemplo, aprovisionamiento y castigos en libros. Disponer de un coordinador de proyecto competente en contabilidad y un consultor con sólidos conocimientos de la regulación financiera de México contribuyó a asegurar el éxito del proyecto. Y aunque es difícil “probar” que las instituciones que participaron pudieron acceder a más financiamiento proveniente de una mayor diversidad de fuentes, un inversionista comentó que la credibilidad de las prácticas contables de algunas de las participantes se sumó a una mejor percepción general de su capacidad crediticia.

El proyecto del FOMIN para FENACREP fue inicialmente diseñado para fortalecer a cooperativas localizadas en provincias del Perú (fuera de Lima) que ya estaban extendiendo préstamos pero con una metodología y procedimientos inadecuados. A nivel individual, estas cooperativas no habrían tenido acceso al apoyo del FOMIN —y quizás tampoco el FOMIN habría podido

identificarlas como candidatas para recibir asistencia técnica. El proyecto utilizó el modelo de *cluster* para superar las debilidades que existían en los procedimientos de provisión del crédito, el cual se otorgaba a las microempresas principalmente en la forma de préstamos de consumo que no incluían el análisis de la capacidad de reembolso empleado en préstamos a la microempresa. El proyecto tuvo un doble resultado: en primer lugar, permitió que las cooperativas mejoren su posición competitiva con las microempresas rurales frente a nuevos jugadores que entraban a sus mercados; y, en segundo lugar, promovió prácticas crediticias sanas de préstamo.

Por otro lado, en Nicaragua, ASOMIF no entendía suficientemente las necesidades de TI de su diversa base de miembros y carecía de la capacidad interna para evaluar y seleccionar una solución que pudiera satisfacerlas. Como resultado, ASOMIF no pudo alcanzar una de sus metas, la implementación de un sistema común de TI para aprovechar las ventajas de las economías de escala.

PARA LOGRAR MAYOR EFECTIVIDAD, LA CAPACITACIÓN EN GRUPO DEBE COMPLEMENTARSE CON ASISTENCIA TÉCNICA INDIVIDUAL. Los proyectos *cluster* incluyen, por lo general, un extenso componente de capacitación, ya que talleres y seminarios son la manera más efectiva de divulgar experiencia y conocimiento entre las diferentes organizaciones participantes. Sin embargo, **los participantes suelen darle más valor a la asistencia técnica y al acompañamiento individual que ofrecen los proyectos *cluster*** que al entrenamiento grupal, que puede ser de difícil aplicación en la práctica. Los participantes en el proyecto de Prodesarrollo resaltaron la importancia del acompañamiento del proveedor de asistencia técnica, quien no hizo el trabajo por ellos pero estuvo presente para ofrecer sus consejos y supervisar los cambios que se introducían con el tiempo.

ES IMPORTANTE CONSIDERAR LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DEL CLUSTER COMO ORGANIZACIÓN. Los *clusters* ofrecen la oportunidad de construir enfoques sostenibles de apoyo técnico permanente en el país. No obstante, para lograrlo, deben existir el reconocimiento y la financiación correspondientes. Es común que las redes u otros beneficiarios de fondos de un proyecto necesiten algunos recursos y algo de tiempo para fortalecer sus propias capacidades a la vez que realizan esfuerzos para fortalecer las de sus miembros. Dependiendo de las capacidades que existan en el proyecto —especialmente, si es de carácter local—, puede tener sentido incluir un elemento de capacitación para el receptor de los fondos y uno de fortalecimiento institucional a fin de aumentar las probabilidades de continuidad una vez concluida la iniciativa. En el caso de FENACREP, 40% de los fondos se destinaron al fortalecimiento institucional de la organización. Sin embargo, en el proyecto de ProDesarrollo, en México, donde este componente estuvo comprendido, los representantes reconocieron que se habrían podido beneficiar de actividades dirigidas a desarrollar su propia capacidad institucional. Una vez se cierra el proyecto, observaron, “el consultor se queda con su conocimiento pero nosotros no somos capaces de continuar apoyando al sector”. En este caso, quizás, la necesidad de un esfuerzo continuo para apoyar las actividades no se percibió tan prioritaria como en otros proyectos —tal vez porque se supuso que, una vez se formularan y documentaran los principios y las prácticas, su comunicación sería algo relativamente fácil. Sin embargo, el proyecto encontró que el apoyo práctico de los consultores y su trabajo para adaptar las directrices a los sistemas y procesos de cada institución constituía un valor agregado clave que podría beneficiar otras IMF de su red en futuras oportunidades.

Cuando los proyectos tienen potencial para ofrecer beneficios continuos a sus beneficiarios agrupados en *clusters*, suele resultar útil incluir un componente de fortalecimiento institucional dirigido a fortalecer el proyecto. Sin embargo, si el proyecto requiere un nivel importante de asistencia, puede ser mejor encontrar un receptor de fondos que esté mejor calificado, o reconsiderar el valor del enfoque *cluster* (o con agrupaciones de instituciones). Lo anterior genera algo de tensión en los proyectos “cluster”, pues, desde un punto de vista de largo plazo, puede ser preferible fortalecer a la agencia local para que a su vez ésta asista a sus organizaciones miembro hasta mucho después de concluir el proyecto con el FOMIN —en lugar de, simplemente, traer expertos internacionales capaces de coordinar con eficiencia el proyecto pero que luego se irán.

UN ÚLTIMO E IMPORTANTE BENEFICIO DE TRABAJAR CON CLUSTERS O AGRUPACIONES DE ORGANIZACIONES ES EL POTENCIAL QUE ADQUIERE EL PROYECTO PARA RECOGER Y DIVULGAR DE MANERA EFECTIVA LAS LECCIONES APRENDIDAS ENTRE LOS PARTICIPANTES. Son invaluable la experiencia y las lecciones que adquieren y aprenden los coordinadores de proyectos —a menudo, los proyectos mismos están en condiciones de organizar pequeños talleres o foros locales para compartir información útil para documentar lecciones, profundizar el análisis y divulgar el trabajo con diversas entidades. Cuando se trabajan con *clusters*, es importante incluir de forma explícita las expectativas, los recursos y los hitos que se identifiquen para compartir como lecciones aprendidas.



06.

RECETA PARA TRABAJAR CON CONSULTORES



LOS CONSULTORES SON UN INGREDIENTE CRUCIAL EN LOS PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA. Juegan un papel esencial en los proyectos de cooperación técnica, que suelen requerir tiempo, experiencia y conocimientos —además de objetividad— posiblemente no disponibles en la organización. Una buena solución parcial es designar gerentes de proyecto entre personal interno, aunque esto no soluciona las demás necesidades que se presentan durante la implementación. En consecuencia, las instituciones a menudo contratan técnicos expertos o especialistas externos capaces de implementar diferentes componentes de sus proyectos desde fuera. Esta opción a menudo ofrece importantes beneficios, pero también puede plantear desafíos. Así pues, entender algunos de los posibles obstáculos al trabajar con consultores puede ayudar a mejorar la aplicación de la “receta” para el éxito.

TRABAJANDO CON CONSULTORES

INGREDIENTES

- ▶ Seleccionar y evaluar consultores mediante procesos competitivos.
- ▶ Verificar las referencias, especialmente importantes cuando se trata de consultores de nuevas industrias (tecnología, telefonía celular, distribución, etcétera) que quizás no sean bien conocidos en el FOMIN.
- ▶ Términos de Referencia bien articulados.
- ▶ Si se va a utilizar un equipo de consultores, clara definición de las responsabilidades -incluidos detalles de quién hará el trabajo, quién supervisa y quién será el responsable del producto final a entregar.
- ▶ Los consultores nacionales o extranjeros deben ser seleccionados en base a su experiencia y conocimiento y a su compromiso de presencia local para el proyecto.

TRABAJANDO CON CONSULTORES

INGREDIENTES

- ▶ Asignar una contraparte interna para trabajar con los consultores.
- ▶ Facilitar el acceso de los consultores a la alta gerencia, cuando sea necesario.
- ▶ Revisar y analizar con regularidad los cronogramas y planes de trabajo.

MODO DE PREPARACIÓN

SELECCIÓN DE LOS CONSULTORES

- ▶ Determinar las necesidades de consultoría y las competencias requeridas -y si se necesita un consultor o un equipo.
- ▶ Definir los Términos de Referencia.
- ▶ Enviar los Términos de Referencia a consultores o firmas de consultoría calificadas, solicitando propuestas técnicas de 2 a 3 páginas, calificaciones y referencias.
- ▶ Seleccionar entre 2 y 3 finalistas, entrevistarlos y verificar sus referencias.
- ▶ Finalizar la selección.

TRABAJANDO CON EL CONSULTOR/EQUIPO DE CONSULTORÍA

- ▶ Asignar una contraparte interna para que trabaje con el consultor.
- ▶ Presentar al consultor o al equipo de consultoría ante la alta gerencia en una reunión de inicio de actividades.
- ▶ Asegurar que tanto las gerencias de la institución como el personal entiendan la prioridad de trabajar en el proyecto, el papel del consultor, el cronograma y los productos a entregar.
- ▶ Explicar que los consultores reciben un pago por su tiempo y, por lo tanto, desperdiciarlo es inaceptable pues perjudica los resultados de la organización.
- ▶ Utilizar la tecnología para ayudarse en la comunicación con el consultor: Dropbox, Skype y otras innovaciones pueden salvar brechas de distancia y tiempo entre consultores e instituciones.
- ▶ Monitorear los productos que debe entregar el consultor.
- ▶ Aprender del consultor; asegurar que el personal está aprendiendo y trabaja de manera colaborativa para poder replicar actividades a futuro.

El proceso de selección de consultores para la 2LA implicó definir los Términos de Referencia (TdR), con o sin la ayuda de un especialista del FOMIN — y dependiendo de las necesidades individuales y la capacidad de cada proyecto. Estos TdR fueron enviados a una serie de consultores para iniciar una comparación de calificaciones. Quince de los 17 participantes que encuestamos en línea, encontraron que el proceso fue “eficiente” o “muy eficiente”.

Las lecciones específicas de sus comentarios así como de las entrevistas realizadas con varios de los proyectos de la 2LA, se describen a continuación:

LAS CONSULTORÍAS EFECTIVAS EMPIEZAN CON CLAROS TÉRMINOS DE REFERENCIA.

Redactar los TdR con claridad, describiendo en detalle lo que se requiere del proyecto, es un punto de partida crucial. Un representante de proyecto señaló el riesgo de que los consultores ofrecieran soluciones del tipo “molde de galletas”: una simple adaptación de su trabajo en una consultoría anterior al nuevo proyecto. Unos TdR con marcado detalle mitigan este riesgo y ayudan a asegurar que las expectativas y requerimientos específicos se formulen correctamente desde la concepción. Por lo tanto, los proyectos deben asegurarse de invertir tiempo suficiente — trabajando junto a sus contrapartes en el FOMIN— para obtener TdR completos y factibles.

MANTENERSE ACTUALIZADO EN UN MERCADO CAMBIANTE PARA SELECCIONAR LA CONSULTORÍA APROPIADA.

La selección de los consultores debe basarse tanto en sus calificaciones específicas y su experiencia y conocimiento como en su reputación para generar resultados. Un grupo de un proyecto con la 2LA observó que “los criterios escogidos [para definir las calificaciones del consultor] fueron los adecuados, pero el éxito de un contrato tiene más que ver con tener buenas referencias de consultorías previas”. Cuando se encontraban en el proceso de identificación o selección, muchos proyectos se basaron en la experiencia previa del FOMIN con un consultor o en la reputación de dicho consultor en el sector. Y aunque el aporte del FOMIN es muy valioso, no siempre es posible que esté en capacidad de evaluar a expertos en todas las áreas técnicas que se requieren para un proyecto, en particular tratándose de nuevas tecnologías. Es, por lo tanto, importante institucionalizar el proceso en vez de emplear mecanismos informales. Los resultados de la encuesta sobre proyectos de la 2LA refuerzan esta idea. El 80% de los proyectos halló “útil” la posibilidad de tener acceso durante el proceso de selección a una lista predeterminada de consultores. Sin embargo, muchos comentaron que la decisión final debería ser adoptada por el proyecto y no por una clasificación electrónica o a través del FOMIN.

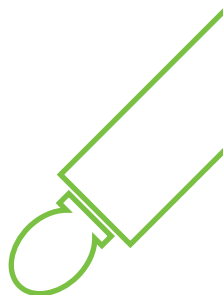
Además de las referencias, sería útil para la institución realizar entrevistas con los finalistas, un modo de evaluar si son coincidentes la visión del consultor y la organizacional. Por ejemplo, muchos de los proyectos de la 2LA se realizaron con cooperativas, y varias de ellas observaron que era muy importante poseer consultores familiarizados con las características singulares de sus instituciones. Con miras a entender el grado de compromiso del consultor senior, hay otros detalles específicos que se pueden validar durante las entrevistas, tales como su disponibilidad de tiempo, otras obligaciones que lo ocupen o si habrá un equipo realizando el trabajo.

Si bien podría ser objeto de mejoras, la mayoría de los representantes de proyectos de la 2LA calificaron como “efectivo” el proceso de selección actual. En general, las encuestas revelaron un alto grado de satisfacción con el desempeño del consultor y con los costos de su consultoría. El 93.3% de los encuestados opinó que los costos de los consultores eran “moderados” o “razonables” —el proceso de selección no los incrementa. Un igual porcentaje de entrevistados afirmó estar “satisfecho” o “muy satisfecho” con los resultados de la consultoría.

Otra consideración importante es determinar si se contratan consultores nacionales o internacionales. La definición misma de internacional puede variar: un consultor proveniente de otro país que solamente tenga experiencia en ese país no ofrece el mismo valor que un consultor con experiencia en diversas naciones. Diferentes tipos de consultores pueden ser apropiados para diferentes tipos de necesidades. Así:

- ▲ Consultores nacionales con experiencia muy específica (por ejemplo, regulación) pueden ser más apropiados que los internacionales cuando las tareas por desarrollar son muy específicas del país.
- ▲ Los consultores nacionales pueden estar en mejores condiciones de ofrecer seguimiento constante y cercano requerido a proyectos que exigen bastante tiempo en el terreno junto a una o más instituciones. (Por ejemplo, en el caso de un proyecto con la red de IMF, ProDesarrollo, en México, fue fundamental tener un consultor nacional —se necesitaba dedicar una cantidad importante de tiempo en el terreno con cada miembro de la red.)
- ▲ Los consultores extranjeros pueden aportar nuevas perspectivas y una diferente experiencia. Son de especial utilidad cuando se introducen nuevas tecnologías y metodologías o nuevas habilidades a un mercado con una madurez limitada. También pueden resultar convenientes para apoyar a la gestión estratégica y el desarrollo de nuevos negocios.
- ▲ Los sesgos culturales existen tanto dentro como fuera de los países. Un consultor nacional no necesariamente entiende mejor la dinámica y demanda del mercado doméstico: contar con una buena metodología para trabajar con clientes de bajos ingresos puede ser más importante que pertenecer a la misma cultura. Hermandad de Honduras, por ejemplo, realizó un estudio de mercado con una consultora de El Salvador, y consideró que su trabajo fue de utilidad, especialmente porque ayudó a que esta tecnología para análisis de mercados pasara a la institución.

LAS CONSULTORÍAS EFECTIVAS TRABAJAN DE LA MANO CON LA INSTITUCIÓN. Los consultores son facilitadores y expertos técnicos —y pueden ser magníficos interlocutores—, pero no pueden asegurar por sí solos que un proyecto se implemente efectivamente. Necesitan la estrecha colaboración de la gerencia y del resto del personal. Por lo tanto, antes de seleccionar un consultor, es importante determinar el tiempo, los recursos y el personal disponibles para facilitar su trabajo. En algunos casos, (por ejemplo, la organización de un curso corto de capacitación para los funcionarios del área de crédito) puede tratarse de requerimientos más bien limitados. Pero en otros —como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos y procesos—, se necesitará toma de decisiones y planeación en diferentes áreas de la institución. Un consultor solo no puede hacer nada por la institución. Las instituciones que esperan que el consultor resuelva sus problemas desde dentro de un silo, invariablemente terminarán insatisfechas con el resultado final. Es esencial manejar este recurso humano con un seguimiento cercano de las fechas límites y los productos que se espera recibir, de modo de asegurar un trabajo satisfactorio de la consultoría externa —tarea que, además, debe estructurarse como un proyecto general.



07.

RECETA PARA EXTRAER LECCIONES EN PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA



COMPARTIR LECCIONES ES CRÍTICO PARA MAXIMIZAR EL VALOR DE LA ASISTENCIA TÉCNICA. Apoyar a las IMF con asistencia técnica ofrece no sólo la oportunidad de fortalecer una o varias instituciones y a la industria en general, sino también aprender del proceso y aplicar las lecciones aprendidas en nuevas actividades. En particular, el Marco de Acceso al Financiamiento ha permitido al FOMIN aprovechar el conocimiento adquirido en América Latina durante décadas de asistencia para mejorar y expandir el acceso al financiamiento de la población de bajos ingresos. Esto deja a la institución bien posicionada como un centro clave de conocimientos sobre acceso financiero en la región.

Este “libro de recetas” encapsula algunas lecciones importantes de la 2LA. Pero el proceso de preparación lleva a entrever lo que podría ser una “receta” que incorpore un esfuerzo más activo para recoger y divulgar lecciones aprendidas en nuevos proyectos futuros. A pesar del sólido posicionamiento del FOMIN, la 2LA no incluyó un componente de conocimiento específico, y esto significó perder la oportunidad de compartir algunas lecciones claves aprendidas a lo largo de los 10 años de vida de la Línea. Aunque muchos de los proyectos de la 2LA tuvieron talleres de cierre a su conclusión —y aunque en muchos proyectos se hicieron informes finales de evaluación—, es necesario que exista un método sistemático para divulgar y conservar las lecciones aprendidas, de forma que se logre “compartir la receta” de manera más efectiva. Una experiencia que los participantes en proyectos de la 1LA y la 2LA consideraron de especial utilidad fue aquella oportunidad en 2007 cuando todos se reunieron en El Salvador para compartir mejores prácticas. Este taller, dijeron, les permitió internalizar diferentes aspectos de otros proyectos y contribuyó a aumentar el valor agregado de ser parte de una Línea de Actividad del FOMIN.

DEJAR ESPACIO PARA COMETER ERRORES AYUDA A APRENDER LECCIONES CON EFECTIVIDAD. Aunque las lecciones suelen verse como resultados positivos de los proyectos, a menudo pueden ser el resultado de errores, retrasos y problemas que surgieron en el camino. De aquí la importancia de abrir un espacio donde los proyectos se sientan cómodos recogiendo y compartiendo lecciones sin temor a reproches o recortes del financiamiento. De igual forma, los donantes deben ser sensibles a los entornos competitivos de los receptores de fondos y garantizar confidencialidad desde el comienzo y cuando así se requiera.

LECCIONES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

INGREDIENTES

INTERNOS

- ▶ Proyectos con objetivos y actividades en común.
- ▶ Proyectos que entienden el valor de compartir con, y aprender de, los demás.
- ▶ Mecanismos para proteger información confidencial acordados previamente y respetados de principio a fin.
- ▶ Financiación específica del proyecto destinada a recoger y divulgar lecciones.
- ▶ Personal específico e idóneo asignado a recopilar lecciones.

EXTERNOS

- ▶ Donante que destine recursos y su propio personal para recoger y divulgar lecciones.
- ▶ Ambiente constructivo de fortalecimiento continuo de la industria en el país.

MODO DE PREPARACIÓN

- ▶ Desde el comienzo, incorporar al proyecto los indicadores apropiados de monitoreo.
- ▶ Asegurar que la alta gerencia de la institución implementadora apoya los indicadores y el plan de monitoreo.
- ▶ Llegar a un acuerdo sobre todos los aspectos de confidencialidad e intercambio de datos - con aprobación legal si fuera necesario.
- ▶ Hacer seguimiento de los indicadores de forma analítica.
- ▶ Reunirse con el equipo interno del proyecto para mirar el desempeño de los indicadores y analizar el avance logrado.
- ▶ Compartir los resultados de las reuniones internas con profesionales gestores de conocimiento.
- ▶ Organizar diferentes foros para divulgar las lecciones con diferentes grados de confidencialidad y discreción.

LOS TALLERES Y PEQUEÑOS FOROS SON UN AMBIENTE PROPICIO PARA DIVULGAR LECCIONES. Varios representantes de proyectos entrevistados para este estudio observaron que **reunirse en pequeños talleres e intercambiar experiencias con otros proyectos locales puede ofrecer espacios para compartir información de manera colaborativa sin la preocupación por la divulgación al público de los errores y problemas.** Existe la opinión generalizada de que sería positivo reunir a las IMF competidoras en actividades organizadas para promover el aprendizaje y la innovación en la industria. Tal como se hizo en El Salvador, en el marco de una reunión de IMF participantes de la 2LA, ofrecer oportunidades donde se discutan asuntos críticos y tendencias que han surgido durante la vida de un proyecto, puede asegurar que las “ideas que uno se lleve” de dichos talleres sean bien enfocadas y claras. Foros más grandes, como FOROMIC, pueden ofrecer oportunidades para compartir experiencias, pero es menos probable que saquen a la luz aspectos complejos y desafíos que se enfrentan cuando se trabaja en ambientes difíciles.

TODOS LOS PROYECTOS PUEDEN RECOPIRAR INFORMACIÓN. Hitos, indicadores, demoras en el proceso, logros: todo esto es relativamente sencillo de rastrear y documentar; las lecciones, en cambio, no lo son. Quienes se encargan de la implementación, simplemente no acostumbran analizar las lecciones aprendidas —o no lo consideran como una de sus actividades, además de que por lo general no cuentan con el tiempo, las habilidades o los recursos para documentarlas en profundidad. Por otra parte, es posible que su análisis se vea sesgado por las especificidades de su experiencia y sea difícil de transferir a otros casos. Cuando se preparan proyectos que busquen aprender y compartir lecciones, es importante garantizar que los financiadores hayan asignado personal de seguimiento que interactúe con el personal y la gerencia del proyecto, y que, juntos, monitoreen y analicen diferentes experiencias y lecciones. Este personal puede promover reuniones internas a nivel nacional y regional, y también documentar lecciones y diseminar material escrito a diferentes sitios y en diferentes idiomas para su uso en común. **Dejar el aprendizaje de lecciones a quienes implementan los proyectos inevitablemente acabará en la pérdida de experiencias y oportunidades que propiciarían un avance más acelerado de la industria a través de la innovación y el aprendizaje.**



08.

CONCLUSIÓN



En las últimas décadas, ha sido significativo el avance de los esfuerzos por expandir el acceso de la población pobre de América Latina a servicios financieros asequibles, sostenibles y de alta calidad. Diversas clases de IMF —entre ellas, bancos, ONG, cooperativas e instituciones financieras no bancarias— han dado pasos gigantescos para facilitar la prestación de servicios de crédito, ahorros y seguro a cientos de miles de clientes que no estaban siendo atendidos por las instituciones formales. Gran parte de este éxito se ha apoyado en lecciones aprendidas a lo largo del camino y en el conocimiento adquirido y compartido por igual entre los diversos jugadores locales e internacionales, incluidos profesionales de las microfinanzas, redes, financistas, instituciones de financiamiento del desarrollo y expertos de la industria. Es así como se ha logrado hacer una recopilación de “mejores prácticas” de la prestación de una amplia gama de servicios financieros a la población de menores recursos.

Sin embargo, aún hay muchos retos por superar: en la mayoría de los países quedan todavía muchas zonas, usualmente remotas, a las que no han llegado estos servicios, en contraste con otras, en especial los centros urbanos, donde se observa saturación del mercado y sobreendeudamiento. Temas como la transparencia y la protección del cliente están adquiriendo cada vez mayor importancia en muchos países. Por igual, siguen siendo aspectos críticos asegurar que los productos estén adecuadamente diseñados para el cliente y que los proveedores de servicios financieros cuenten con las herramientas correctas para la gestión del riesgo en una industria dinámica.

Los proyectos de asistencia técnica pueden ser efectivos en ayudar a las IMF a atender a sus clientes de una forma sostenible, apoyándose en las experiencias ya vividas por otros y ofreciendo experiencia y conocimiento técnico crítico para la industria. Sin embargo, para que la implementación sea exitosa —y para maximizar las probabilidades de que un proyecto le ofrezca beneficios a largo plazo a una organización—, es necesario seguir algunos principios básicos.

Este “libro de recetas” ofrece algunos de estos principios y algunas recomendaciones claves basadas, primordialmente, en lecciones extraídas de proyectos desarrollados en la Segunda Línea de Actividad (2LA) del FOMIN. En particular, es preciso que el proyecto apunte hacia objetivos claramente articulados, alcanzables y medibles, sobre los cuales se pueda hacer un efectivo monitoreo con indicadores pertinentes. Dicho proyecto debe contar con el respaldo de la gerencia y el personal, y sus diferentes roles y responsabilidades deben estar claramente definidas, idealmente bajo la coordinación de un gerente de proyecto dedicado por entero al mismo. Es importante que haya un flujo lógico de la secuencia de los diferentes elementos

del proyecto y que esté bien diseñada la selección de los consultores y la cooperación que se espera recibir de ellos. Es igualmente esencial que el proyecto se mire desde el contexto de su impacto sobre la organización misma, así como sobre todo el sistema financiero del país, tomando en cuenta los mecanismos disponibles en este sistema para facilitar el acceso a servicios financieros. Este “libro de recetas” hace énfasis en que es posible encontrar lecciones generales derivadas de los proyectos pero también lecciones específicas según el tipo de proyecto —de *downscaling*, de transformación, de expansión rural— que pueden aplicarse a nuevas iniciativas en estas áreas. La expansión rural es costosa y difícil y debe ser impulsada por un claro conocimiento estratégico de los costos y beneficios implícitos en atender las áreas rurales, por ejemplo. En el caso de transformaciones de IMF en entidades reguladas, es imposible ser demasiado conservador al estimar la inmensa cantidad de tiempo y recursos que son necesarios, siendo fundamental que se diseñen proyectos bien enfocados y con la secuencia correcta. Es igualmente imposible prever todas las demoras que se pueden presentar en estos tipos de proyectos, y eso los hace riesgosos. Sin embargo, el riesgo no puede ser un disuasivo para no asumir una iniciativa. En un sector que ya ha logrado una estabilidad financiera en términos generales, hay actividades pequeñas, de bajo riesgo, que pueden ser asumidas de manera independiente por IMF, cooperativas y bancos. El papel del donante puede aprovecharse al máximo cuando existe algo de riesgo, pero también algo de retribución. La retribución más atractiva puede ser aquella que ponga a una institución —o, quizás, a una industria— en un nuevo rumbo. Ofrecer nuevos productos, llegar a nuevos mercados o volverse más transparente y, quizás, más ético en la prestación de servicios financieros son nuevos horizontes, todos importantes, donde la visión del donante y el apoyo de su financiamiento pueden jugar un papel fundamental.

Este documento pone de relieve una importante disyuntiva entre flexibilidad y rigidez en el diseño e implementación de proyectos, importantes aspectos a considerar para tener certeza de que el dinero de los donantes se gaste de manera correcta. El diseño de un proyecto debe ser flexible para adaptarse a circunstancias cambiantes; el desempeño de los proyectos en Nicaragua durante la crisis de las microfinanzas es un ejemplo de cómo este enfoque puede ser benéfico para todas las partes interesadas. No obstante, los financiadores de proyectos deben estar preparados para suspender proyectos que enfrenten dificultades imposibles de superar, tales como inestabilidad a nivel de la alta gerencia u obstáculos resultantes de nuevas regulaciones, que convierten un proyecto alguna vez viable en algo imposible de alcanzar. Y, tal vez, algo que reviste máxima importancia en todas las iniciativas: la incorporación de un círculo de retroalimentación y un foro para divulgar las lecciones aprendidas, de modo que los éxitos obtenidos hoy puedan replicarse más adelante en otros proyectos futuros para evitar problemas y hacerlos más efectivos.



ANEXO A:

PROYECTOS DE LA 2LA

		INFORMACIÓN DEL PROYECTO				TIPO DE EJECUTOR				OBJETIVOS								
Pais	Nombre del Proyecto	ATN	TC ID	Fecha Inicio	Fecha Término	Completado	Evaluar Final (E) o Intermedia (EI)	Individuo/ Grupo/ Red	Banco	Inst. Fin. No Bancaria	ONG	Coop	Otro	Upscaling/ downscaling	Fortalecimiento Institucional	Acceso a Nuevos Mercados	Expansión Geográfica	Desarrollo de Productos/ Servicios
Año 2003																		
1	NICARAGUA	ASOMIF: Apoyo Expansión Microfinanzas Rurales	ATN/ ME-8536-NI	NI-M1001	8-Dec-03	28-May-09	SI	FE	Red	X	X	X	X	X	X	X	X	Rural
2	ECUADOR	Fortalecimiento Institucional FINCA Ecuador	ATN/ ME-8539-EC	TC0205031	9-Dec-03	CANCELADO												
Año 2004																		
3	EL SALVADOR	Fortalecimiento Institucional de Asoc Instituciones Microfinanzas (ASOMI)	ATN/ ME-8608-ES	TC0303038	16-Jan-04	12-Dec-09	SI	FE	Red	X				X				Urbano
4	GUATEMALA	Bancasol - Profundización de los Servicios Financieros a la Microempresa	ATN/ ME-8789-GU	GU-M1001	26-Jul-04	9-Nov-11	SI	FE	Individuo	X				Downscaling	X	X	X	Urbano
5	GUATEMALA	CRS: Apoyo a la Fusión de Programas de Microcrédito Rural	ATN/ ME-8944-GU	TC0305008	10-Nov-04	15-Sep-10	SI	0	Grupo		X			Upscaling	X			Rural
6	HAITÍ	Profundización de Servicios Financieros- MCC de Capital Bank	ATN/ ME-8982-HA	HA-M1003	6-Dec-04	27-May-11	SI	2 FEs	Individuo	X				Downscaling	X	X	X	Urbano
7	HAITÍ	DID: Fortalecimiento Microfinanciero a las Cajas Populares	ATN/ ME-9006-HA	HA-M1002	10-Dec-04	13-Feb-10	SI	0	Grupo		X			Upscaling	X			Rural

INFORMACIÓN DEL PROYECTO										TIPO DE EJECUTOR					OBJETIVOS				
Pais	Nombre del Proyecto	ATN	TC ID	Fecha Inicio	Fecha Término	Completado	Evaluación Final (EFO) Intermedia (EI)	Individuo/ Grupo/ Red	Banco	Inst. Fin. No Bancaria	ONG	Coop	Otro	Upscaling/ downscaling	Fortalecimiento Institucional	Acceso a Nuevos Mercados	Expansión Geográfica	Desarrollo de Productos/ Servicios	Urbano/ Rural
Año 2005																			
8	URUGUAY	FUCAC: Crédito empresarial en las Cooperativas Locales	ATN/ ME-9219-UR	UR-M1004	31-May-05	28-Dec-09	SI	FE	Grupo		X			Upscaling	X			X	Rural
9	HONDURAS	ODEF: Profundización de Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras	ATN/ ME-9176-HO	HO-M1005	21-Apr-05	31-Aug-10	SI	FE	Individuo	X				Upscaling	X			X	Rural
10	HONDURAS	Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras	ATN/ ME-9385-HO	HO-M1007	1-Sep-05	30-Nov-10	SI	FE	Individuo		X			Upscaling	X				Rural
11	URUGUAY	Expansión de Microcrédito en el interior de Uruguay	ATN/ ME-9340-UR	UR-M1005	4-Aug-05	31-Dec-11	SI	IE	Individuo			X		Upscaling	X				Rural
12	PERÚ	Apoyo para Microfinanzas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito fuera de Lima	ATN/ ME-9486-PE	PE-M1018	2-Nov-05	16-Oct-10	SI	FE	Grupo			X			X			X	Rural
Año 2006																			
13	ARGENTINA	Fortalecimiento Institucional de AMBA Nueva Iniciativa Microfinanciera en Mendoza	ANT/ ME-9697-AR	AR-M1011	16-Feb-06	5-Aug-10	SI	IE	Individuo	X				Upscaling	X		X	X	Urbano
14	GUATEMALA	G&T - Ampliación de Servicios Financieros a la Microempresa	ATN/ ME-9699-GU	GU-M1006	17-Feb-06	5-Sep-12	NO	FE	Individuo	X				Downscaling	X			X	Urbano
15	NICARAGUA	FAMA: Profundización de las Microfinanzas en Nicaragua	ATN/ ME-9768-NI	NI-M1003	13-Apr-06	9-Nov-08	SI	IE	Individuo		X			Upscaling	X				Urbano
16	BOLIVIA	Fortalecimiento Inst. del Fondo Financiero Privado FASSIL S.A.	ATN/ ME-9930-BO	BO-M1019	20-Jul-06	CANCELADO				X									
17	HONDURAS	FAMA: Profundizando el Microcrédito Rural en la Region Central	ATN/ ME-9915-HO	HO-M1010	20-Jul-06	14-Nov-10	SI	0	Individuo		X			Upscaling	X				Rural

Año 2007													
18	JAMAICA	MEFL- Ampliación del Acceso al Microcrédito Rural en Jamaica.	ATN/ ME-10342-JA	JA-M1010	2-Mar-07	31-Oct-11	SI	FE	Individuo	X	Upscaling	X	Rural
19	PERÚ	Ampliación de Serv. Fin. a Microempresas: Fort. Institucional de INTERBANK	ATN/ ME-10259-PE	PE-M1037	6-Feb-07	15-Mar-11	SI	FE	Individuo	X	Downscaling	X	Urbano
20	MEXICO	Prodesarrollo: Estandarización Contable y transparencia en las microfinanzas	ATN/ ME-10724-ME	ME-M1038	11-Dec-07	23-Dec-11	SI	FE	Red	X	Upscaling		
Año 2008													
21	CHILE	Fortalecimiento Institucional del Fondo Esperanza	ATN/ ME-10933-CH	CH-M1018	01-May-08	3-Jun-12	NO	IE	Individuo	X	Upscaling		Urbano
22	BRASIL	Fortalecimiento Institucional de Microinvest	ATN/ ME-11246-BR	BR-M1068	10-Oct-08	23-Sep-12	NO	IE	Individuo	X	Downscaling	X	Urbano
23	PERÚ	Fortalecimiento Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco	ATN/ ME-11252-PE	PE-M1058	14-Oct-08	17-Sep-12	NO	FE	Individuo	X	Upscaling	X	Rural
24	BRASIL	Fortalecimiento Institucional de Ascoob Central	ATN/ ME-11433-BR	BR-M1069	12-Dec-08	10-Aug-12	NO	IE	Individuo	X	Upscaling	X	Urbano
Año 2009													
25	EL SALVADOR	FUNDAMICRO: Fort. Instit. de Microfinancieras de El Salvador para la Base de la Pirámide	ATN/ ME-11567-ES	ES-M1028	9-Apr-09	23-Jan-13	NO	FE	Grupo	X	Upscaling		Urbano
Año 2010													
26	NICARAGUA	Support for the transformation of FINCA Nicaragua	ATN/ ME-12138-NI	NI-M1022	22-Apr-10	20-Jan-13	NO	0	Individuo	X	Upscaling	X	Urbano

INFORMACIÓN DEL PROYECTO										TIPO DE EJECUTOR					OBJETIVOS				
Pais	Nombre del Proyecto	ATN	TC ID	Fecha Inicio	Fecha Término	Completado	Evaluación Final (E) o Intermedia (E)	Individuo/ Grupo/ Red	Banco	Inst. Fin. No Bancaria	ONG	Coop	Otro	Upscaling/ downscaling	Fortalecimiento Institucional	Acceso a Nuevos Mercados	Expansión Geográfica	Desarrollo de Productos/ Servicios	Urbano/ Rural
	Año 2011																		
27	PERÚ	CIDERURAL- Añanzamiento De Las Microfinanzas Rurales En El Perú	ATN/ ME-12715-PE	PE-M1080	3-May-11	7-Jan-15	NO	0	Red			X		Upscaling	X			X	Rural
28	NICARAGUA	FDL: Fortalecimiento Institucional para la Transformación de FDL en Sociedad Financiera	ATN/ ME-12788-NI	NI-M1026	8-Jun-11	n.d	NO	0	Individuo		X			Upscaling	X				Urbano
29	MEXICO	Caja Popular Mexicana: Incorporación de buenas prácticas de microfinanzas	ATN/ ME-13128-ME	ME-M1071	15-Dec-11	n.d	NO	0	Individuo	X				Downscaling					Urbano
	Año 2012																		
30	JAMAICA	St. Thomas Credit Union -Direct Client -Extending Financial Services to Rural Jamaica	JA-M1026	expected Dic 2012		NO		Individuo				X			X				Rural
31	NICARAGUA	Support to FUNDESER for Upgrading	NI-M1033	expected Dic 2012		NO		Individuo		X				Upscaling	X				Urbano



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577

 mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID