



Revista Venezolana de Economía Social
Año 11, Nº 21, Enero-Junio 2011. ISSN 1317-5734. ISSN Elect. 2244-8446
Universidad de los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC-Venezuela

Historia y perspectivas de los BANKOMUNALES en Venezuela HISTORY AND PROSPECTS OF THE BANKOMUNALES IN VENEZUELA

SALOMÓN, Raydan (*)

RESUMEN

Este trabajo busca dar a los lectores una noción clara de los aspectos fundamentales y novedosos de la metodología de **Bankomunales** en el entorno de las microfinanzas y su desarrollo. Su enfoque es eminentemente histórico y quiere ubicar al lector dentro de ese marco para remarcar las respuestas dadas a los problemas. Igualmente se coloca un énfasis especial en las distintas etapas que este proceso ha sufrido durante sus casi 13 años de ejecución. En este contexto se presenta una revisión sobre abordajes de las finanzas populares.

Palabras clave: micro finanzas, bankomunales, banca popular, micro inversión.

ABSTRACT

This paper seeks to give readers a clear notion of the fundamental and innovative aspects of the methodology of **Bankomunales** in the environment of micro finance and its development. The approach is eminently historical in order to locate the reader within this framework to highlight the responses given to the problems. Also placed special emphasis on the different stages of this process along almost 13 year of implementation. In this context presents a review of approaches of popular finance.

Key words: bankomunales, popular banking, microfinance, micro investment.

RECIBIDO: 01/05/11 / ACEPTADO: 06/06/11

*Salomón RAYDÁN, es creador de la metodología de Empresas Financieras Locales de Capital Propio denominada Bankomunales (con «k»), experto en finanzas populares y presidente de la Fundación de Financiamiento Rural (Fundefir). Es Licenciado en Filosofía y Master in Arts en la London School of Economics and Political Sciences. El presente trabajo es una versión actualizada de la ponencia hecha en 2009 en la Universidad Simón Bolívar de Caracas, que fue posteriormente publicada por esa misma universidad. Correo electrónico: salomonr@fundefir.org.ve

Introducción

Fundefir es una Asociación Civil, sin fines de lucro creada en el año 1996 y durante más de 10 años ha trabajado arduamente en el desarrollo de una metodología para cubrir las necesidades de servicios a poblaciones con poco o limitado acceso al sistema financiero formal. Durante estos años Fundefir y su metodología de Bankomunales se ha convertido en una referencia internacional en el desarrollo de productos financieros novedosos para los sectores populares. Esto se refleja en los importantes premios nacionales e internacionales que la metodología ha ganado y en la impresionante cobertura geográfica que ha logrado alcanzar, si consideramos que se trata de una pequeña ONG que inició y aun opera, desde la Bella Isla de Margarita en el Estado Nueva Esparta en Venezuela. Esta pequeña organización ha logrado, expandir y utilizar su metodología con bastante éxito en 10 países de cuatro Continentes.

El problema

La idea central detrás de las microfinanzas es el poder llevar servicios financieros de calidad a los sectores tradicionalmente no atendidos por los servicios formales. El padre de esta idea es el Premio Nobel de la Paz del año 2007, Muhamead Yunnus y su ampliamente conocido «Grameen Bank». El Profesor Yunnus comenzó a experimentar con pequeños créditos a mujeres campesinas en una zona rural de Bangladesh. La experiencia le mostró que no solo las personas retornaban puntualmente los créditos, sino que esos pequeños montos eran capaces de producir un efecto positivo importante en las vidas y economías de esas familias. Con esto nace la enorme industria Micro Financiera que ahora atiende millones de personas en todo el mundo.

La experiencia del Grameen (inicialmente más experiencia que éxito), demostró al mundo que **«los pobres son financiables»** y que este financiamiento podría contribuir fuertemente con la generación de riqueza económica. Inmediatamente surgió la necesidad de ampliar las micro finanzas y desde distintas organizaciones, especialmente las de cooperación internacional, se comenzó a buscar maneras en que este sistema pudiera alcanzar muchas más personas en todo el mundo. La primera atención fue puesta en las Organizaciones no Gubernamentales que por estar atendiendo poblaciones normalmente excluida, se supuso podrían utilizar las micro finanzas como una herramienta más en su lucha contra la pobreza. De esta manera comenzaron a moverse flujos de capital orientados a apoyar proyectos micro financieros ejecutados por ONGs en muchos países.

Esta experiencia no resultó del todo exitosa, pues pronto se comenzó a hacer evidente que la recuperación de los créditos no fue tan fluida como se pensó inicialmente. Esto prendió las alarmas y a la falta de retorno de los

pagos por la alta morosidad, se le sumo la desconfianza de muchos organismos de cooperación. Como consecuencia los fondos comenzaron a escasear y fue evidente que había que revisar todo el experimento.

Una de las conclusiones más importantes sacadas de este intento, fue el convencimiento que se necesitaba más que voluntad para ser eficiente en este nuevo esquema y se requería un nivel de especialización en el manejo de las finanzas: Muchas ONGs ni tenían, ni querían convertirse en especialistas en el área micro financiera, en especial aquellas con una fuerte orientación social y asistencial, que no vio en este nuevo esquema, un campo acoplado con lo que ellos definían como su misión. Otras ONGs o bien porque comprendieron el papel que las micro finanzas pudieran tener en el alivio de la pobreza o bien porque los fondos de la cooperación se movilizarían hacia esa área, decidieron emprender el camino de la especialización.

Otra conclusión importante durante ese período, fue que se logró visualizar la verdadera dimensión de la demanda que surgía a partir de la aplicación de estos nuevos esquemas. Se entendió que esta industria micro financiera podía despertar un monstruo dormido capaz de devorar miles de millones de dólares, pues la demanda insatisfecha era increíblemente grande. Bajo esta perspectiva se necesitaba entonces un mayor grado de especialización que garantizara el retorno de los fondos prestados y adicionalmente un flujo constante de recursos que pudiera satisfacer la inmensa demanda.

El problema se centró entonces en cómo canalizar flujos mayores de recursos financieros para este sector. La respuesta a la pregunta «¿dónde está el dinero que permita financiar esta demanda?» fue lógicamente, en el ahorro del público. Pero movilizar fondos provenientes del ahorro, no es igual que utilizar fondos de la cooperación, pues el público necesita garantías y rentabilidad por sus ahorros. Para garantizar y rentabilizar estos fondos se requiere, entre otras cosas, un complejo sistema de monitoreo y supervisión, así como eficientes mecanismos de análisis de crédito y recuperación de cartera. Cosas estas que no era posible de obtener a partir de instituciones poco especializadas como las ONGs, dedicadas a temas sociales más que a temas financieros.

Para enfrentar este problema básicamente se desarrollaron dos estrategias que se conocieron con los nombres de Graduación hacia arriba (Up-grading) y gradación hacia abajo (Down-grading). En términos sencillos la estrategia hacia arriba buscó que algunas ONGs adquirieran un alto grado de especialización financiera, que les permitiera movilizar los atractivos fondos provenientes del ahorro del público. Esto dio origen a las llamadas Instituciones Micro Financieras (I.M.F), que ahora manejan un gran volumen de las carteras de micro crédito en el mundo.

Adicionalmente la estrategia hacia abajo, la de up-grading planteó que las instituciones bancarias, ya de por sí especialistas en los temas financieros y capaces de movilizar los ahorros del público, comenzaran a desarrollar metodologías y tecnologías que les permitieran financiar los sectores populares, especialmente los micro financieros.

Bajo estas dos fórmulas o estrategias ha crecido la industria micro financiera mundial. Este desarrollo si bien ha atravesado por distintas fases y problemas, básicamente podemos decir que ha sido una industria sostenible y rentable, mediante la cual se han servido grandes masas de personas que anteriormente no tenían acceso a servicios financieros.

Qué encontramos

Al momento de surgir Fundefir el desarrollo de las micro finanzas en Venezuela era prácticamente inexistente. Apenas el Banco del Caribe comenzaba a hablar del tema, lo que algunos años más tarde dio origen a Bangente, el primer banco comercial venezolano especializado en las micro finanzas.

En el escenario internacional dos puntos centrales copaban la discusión en ese tiempo. El primero tenía que ver con la población atendida por las micro finanzas, pues en la medida en que las instituciones se especializaban, tendían a concentrar sus operaciones financieras, ya no en poblaciones pobres, sino en clientes de mayores ingresos económicos. El segundo se refería a los costos operativos de las IMF y su reflejo en muy altas tasas de interés para los clientes, por lo que se llegó a cuestionar el verdadero sentido de las micro finanzas, pues los pobres debían pagar las tasas más altas del mercado.

En centro América impulsado por Finca Internacional comenzaron a surgir iniciativas interesantes basadas en el uso de organizaciones locales que actuaban como intermediarios financieros de las ONGs, a objeto de poder rebajar los altos costos que implicaba proveer de servicios financieros a las comunidades pobres (especialmente las rurales). Estas iniciativas que se conocieron bajo distintos nombres «Bancos Locales, Bancos Comunales, Bancomunales, partían de la idea de desarrollar una institución local que apoyara las gestiones de crédito, selección de clientes y cobranzas, basado en la cercanía y el conocimiento que se podía tener de los clientes, por tratarse de instituciones locales. Con sus distintas variables el modelo básicamente operaba con la intervención de una organización externa (pública o privada) cuyo rol era captar fondos de distintas fuentes y prestarlo o bien a la organización local para que esta a su vez, lo prestara a los miembros de la comunidad, o directamente a las personas de la comunidad que la organización local avalara, y/o recomendara como cliente de la ONG. La organización local se sostenía o bien porque

intermediaba los recursos de la ONG o bien porque cobrara algunas comisiones relacionadas con el proceso de selección de clientes o gestión de cobro.

Con ese modelo en la cabeza comenzamos a trabajar en Venezuela. El programa lo hacíamos como asesores de un organismo público de crédito dedicado al área agrícola (F.C.A.)¹ y se pensó que podría ser utilizado como el proveedor de los fondos para crédito. Iniciamos un proyecto Piloto en el Sur del Estado Anzoátegui con dos componentes, uno de capacitación y uno financiero. Los fondos para dar inicio a la financiación externa por parte del F.C.A. por distintas razones, se retrasaron y solo pudimos operar con los fondos que en calidad de ahorros, captaban las dos organizaciones locales que habíamos creado. El atraso de estos fondos permitió ver que mucha de la demanda de los pequeños créditos solicitados por la comunidad, podían ser satisfechos con recursos aportados por la propia comunidad. Si bien los fondos no permitían inicialmente siembras como tal, al menos servían para financiar actividades productivas y no productivas que la gente de la comunidad presentaba como necesidad. Este fue el primer indicio importante para el desarrollo de un modelo basado exclusivamente en el uso de dineros de la comunidad como fuente de financiamiento.

Posteriormente y ya con esta experiencia en la cabeza, comenzamos a estudiar los distintos mecanismos informales que la gente utilizaba en sus comunidades para proveerse de servicios financieros. Este fue un descubrimiento especial que nos llevó a entender la dinámica de varios tipos de modelos informales, que solo utilizan fondos locales (propios) para el financiamiento². Posteriormente comprendí que estos modelos eran utilizados de manera muy amplia, no solo en Venezuela sino en prácticamente cualquier país que estudiaba. Independientemente de la forma que esos mecanismos informales adquirieran, lo que resultó claro para nosotros, fue que evidenciaban la existencia de capitales locales que podrían ser utilizados como fuente de financiamiento a la misma comunidad. Es en estos hechos que tiene origen el modelo de Bankomunales.

La Respuesta de Fundefir y los Bankomunales:

Para Fundefir y su modelo de Bankomunales, el acceso a servicios financieros de los sectores populares, puede ser tratado desde una visión totalmente distinta a la tradicional. Lo innovador del modelo, es un cambio

¹ La presidencia del F.C.A nos solicitó una asesoría para el diseño de un modelo de financiamiento a los sectores campesinos, pues aunque esa no era la población atendida por el F.C.A, el proceso de reformas económicas había liquidado el único organismo de crédito con que contaba para la fecha ese sector: El Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario ICAP y se requería el diseño de nuevos esquemas financieros para los Campesinos

²Para una explicación completa sobre estos mecanismos se puede ver: «La Otra Microfinanza». Ediciones Fundefir, Noviembre 2011.

importante en el paradigma microfinanciero, donde el problema puede ser resuelto con la utilización del dinero de los mismos grupos que se pretende atender, de allí la frase: «Mientras Yunnus mostró al mundo que los pobres son financiados, nosotros estamos demostrando que **pueden ser auto financiados**».

El punto de partida es que en los sectores populares existen suficientes recursos humanos y económicos como para que puedan desarrollar su propio mecanismo de acceso a servicios financieros, tanto de crédito como de ahorros. Esta realidad la hemos podido demostrar durante más de 10 años de trabajo tanto en Venezuela, como en réplicas de distintos tamaños en países tan disímiles como España, Senegal, Brasil, Colombia y Bolivia.

En términos generales se trata de reproducir el modelo financiero formal, pero a escala local. En toda sociedad o grupo donde exista un grado de diversidad económica, existirán excedentes y necesidades temporales de recursos financieros. Así, por ejemplo, en una comunidad podemos encontrar que un agricultor que siembra granos, tiene excedentes en los tiempos de cosecha y necesidades en los tiempos de siembra. Paralelamente, otro agricultor que siembra raíces u otra persona, con una actividad económica distinta, como por ejemplo comerciante, tendrán igualmente excedentes y necesidades en tiempos distintos. Lo adecuado debe ser entonces, desarrollar un mecanismo seguro para armonizar esta oferta y demanda local de dinero, sin necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento.

Los Bankomunales son un intento de lograr esta armonía entre oferta y demanda local del recurso dinero, sin necesidad de utilizar complejos y costosos instrumentos foráneos para prestar servicios financieros. Para ello la clave está en desarrollar un mecanismo seguro y rentable que estimule por un lado la captación de fondos, y por el otro, el otorgamiento de crédito a costos razonables.

La Micro Inversión

El mecanismo que desarrollamos y nos permite captar los fondos locales de manera rentable, lo hemos denominado «**micro inversión**». En los Bankomunales, las personas no ahorran de la manera tradicional, sino que invierten en acciones que permiten constituir el capital de crédito de la organización, para satisfacer la demanda local de crédito. De esta manera, el dinero aportado por los socios del Bankomunal, permite otorgar créditos a los mismos socios, obteniendo una ganancia por el servicio prestado.

Este componente difiere de la tradicional utilización del ahorro como mecanismo de captación, ya que se genera una inversión que puede o no ser rentabilizada, en función a la manera en que los fondos se colocan. Mediante

este mecanismo la gente local no ahorra sino que invierte en el Bankomunal, de esta manera, la oferta de dinero puede ser rentabilizada, mientras que la demanda es satisfecha a costo razonable.

Así mismo, en el modelo Bankomunal los créditos no son dados a terceros, pues no buscamos reproducir el sistema de los prestamistas (Money lenders), sino establecer un mecanismo local económico y justo, mediante el cual las necesidades de unos, pueda ser satisfecha con la oferta de otros. Se trata así de un sistema virtuoso que impide la especulación y facilita el aprendizaje. Para ello, los créditos y la inversión sólo se dan entre socios y no con terceros, de modo que las personas son al mismo tiempo clientes e inversionistas. Es muy importante remarcar esta diferencia pues, si bien nuestra tarea consiste en desarrollar un modelo que facilite el acceso a servicios financieros, lo queremos hacer dentro de un marco de justicia y no de especulación. Para Fundefir y los Bankomunales, no se trata simplemente de ofrecer un servicio, sino que éste debe ser otorgado de manera justa tanto para los inversionistas, como para los clientes de crédito.

Este **binomio inversionista-cliente** nos facilita regular otro problema a la hora de prestar servicios financieros a los sectores populares: La tasa de interés. Si actúo como inversionista seguramente estaré interesado en cobrar altas tasas de interés, pero como al mismo tiempo soy cliente del Bankomunal, querré pagar tasas bajas de interés. De esta manera, el mecanismo es auto regulado, ya que mis deseos como inversionista, deben ser armonizados con mis deseos como cliente.

La Educación Financiera

Ahora bien, la necesidad de servicios financieros es tan importante y la motivación para acceder a ellos tan grande, que vemos allí la oportunidad de utilizar esta necesidad para generar más valor que una simple transacción económica y utilizarlo para el desarrollo de un modelo, que no solo facilita el acceso a servicios financieros, sino que permite educar financiera y organizativamente a las personas.

Creemos que la pobreza de algunos sectores es más fácil de ser superada si la persona tiene educación financiera, pero aquí no nos referimos exclusiva, ni especialmente, al uso de conceptos e instrumentos contables o administrativos, sino fundamentalmente al **cambio de la visión que se tiene sobre dinero**.

Para muchas personas de bajos ingresos económicos, la visión que se tiene del dinero, está envuelta en una mezcla de valores morales y culturales, que no favorece la generación de riqueza. Por lo tanto, se hace necesario, transformar esa visión mediante la relación con prácticas financieras, diseñadas

para cambiar esos valores y establecer conceptos más propensos a favorecer el bienestar económico. Un ejemplo de esto es el concepto de micro inversión, que no sólo estimula una tendencia al lucro, sino que fortalece la creación de capacidades y valores que impulsan el uso productivo del recurso dinero.

En el modelo de Bankomunales la educación, y no sólo el acceso a servicios financieros, es fundamental, por ello hemos dedicado grandes esfuerzos metodológicos para que la educación práctica se instaure en los usuarios del modelo. Muchos de los formatos, procedimientos e instrumentos financieros utilizados, están diseñados con el propósito de, no solamente educar en el manejo del dinero, sino en transformar la visión que sobre este recurso se tiene, de tal manera que tienda a favorecer capacidades generadoras de riqueza económica, contrario a muchos de los valores actuales que no contribuyen a producir riqueza económica.

Diferencia con Otros Modelos Locales

Tal como hemos explicado, el modelo de Bankomunales con K, se diferencia de la mayoría de los programas de micro crédito porque no utiliza como fuente de financiamiento recursos externos, sino única y exclusivamente aquellos que provienen de los propios socios de la organización. Existen, sin embargo, algunos modelos que tienen mecanismos locales de captación de fondos, como por ejemplo, las cooperativas de ahorro y crédito, que pueden lucir similares a la utilizada por los Bankomunales. Tal y como hemos señalado, una diferencia fundamental con estos modelos, es que el instrumento de captación de recursos utilizado por ellos, es el ahorro, mientras que en los Bankomunales, es la micro- inversión.

Ahora bien, más allá de este importante contraste, existen también diferencias conceptuales básicas que nos parece importante remarcar para entender a plenitud el modelo de Bankomunales. Veamos algunas de ellas:

1.- Mecanismo de Captación de Fondos (Ahorro Vs Inversión): La diferencia en el mecanismo de captación de fondos, no es semántica, sino que conlleva implicaciones mucho más profundas. El ahorro es por definición «**pasivo**», es decir, sólo se refiere al acto de colocar mi dinero y esperar pasivamente a que me regrese su valor, más los intereses generados. Esto tiende a generar una «**visión pasiva**» del individuo frente al grupo, pues independientemente de la ejecutoria de la organización, las personas recibirán «pasivamente» los intereses, producto del dinero colocado en ahorros.

La inversión por el contrario, es un concepto «**activo**», que a diferencia del ahorro, obliga a las personas a sentirse como «**sujeto de acción**», es decir, como co-responsable del rendimiento que el dinero pueda tener, dependiendo de la ejecutoria de la organización. Los socios no están como los

ahorristas, pasivamente esperando los intereses, sino activamente buscando el rendimiento, por lo cual debo asegurar, un uso adecuado del recurso. Desde el punto de vista educativo, como vimos antes, este es un elemento clave para transformar la visión pasiva que las personas tienen con respecto al dinero y a la organización.

Concepto de Propiedad: Otro elemento central que perfila esta diferencia entre el modelo cooperativista y el modelo de Bankomunales, es el **concepto de propiedad**. A nuestro juicio, en muchas de las cooperativas de ahorro y crédito, la propiedad es «difusa», pues no se sabe muy bien, quién es propietario de qué. Si a eso le sumamos que en muchas de las organizaciones de este estilo, los capitales no pueden regresar íntegramente a sus dueños, vemos más claramente que el concepto de propiedad es confuso. Una de las principales características de los Bankomunales es que la propiedad está perfectamente definida en los Certificados de Aporte Patrimonial o acciones. En el modelo Bankomunal todo socio sabe que es dueño de un capital específico, representado en las acciones que posee. Esas acciones pueden ser retiradas por el accionista en el momento que lo desee, con las restricciones normales de disponibilidad. Esta propiedad perfectamente definida, ayuda enormemente a la **formación de conceptos individuales de propiedad** y la definición de derechos individuales. Lo asociativo en un Bankomunal es la suma de participaciones individuales, y por ende, no se confunde en lo colectivo. Se trata de una **suma de individuos que se asocian**, pero el individuo es el centro de la ecuación y no la periferia. No se trata de 'privilegiar la organización en detrimento del individuo, sino que reforzando los valores individuales, obtendré una mejor organización. Detrás de esto se esconde una profunda diferencia filosófica, que refuerza valores asociativos a partir del individuo y no como tradicionalmente se piensa, que lo asociativo se impone al individuo.

Este matiz, filosófico si se quiere, tiene profundas consecuencias en el modelo educativo de los Bankomunales. En nuestra cultura cuando se piensa en «asociatividad», se piensa en la pérdida del individuo, cuando en realidad lo asociativo, para ser verdaderamente duradero, debe ser el resultado de la ejecución de un deseo individual, que busca asociarse, porque allí está la clave para solucionar una necesidad individual. No concebimos lo asociativo si no está estructurado sobre una sólida voluntad individual, es decir, a lo asociativo sólo llegamos si la voluntad del individuo está claramente establecida. Si no se percibe lo asociativo como una construcción desde lo individual, se tiende a desdibujar el individuo en lo colectivo y esto ha sido motivo de grandes catástrofes sociales.

Manejo de Excedentes: otra diferencia clave entre el Modelo Bankomunal y las cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones similares, es la manera en que se manejan los excedentes. El lucro en los Bankomunales

es individual y no de la organización. Esto se entiende más claramente si vemos que los excedentes que se obtienen por las operaciones de crédito, no le pertenecen al Bankomunal sino a sus socios, por lo tanto los Bankomunales son organizaciones **distributivas**, al contrario que muchas otras organizaciones que son acumulativas, ya que o no se fomenta el lucro, o no es distribuido entre sus miembros, sino que le pertenece a la organización. En este sentido, los Bankomunales se diferencian de muchos otros modelos en que el excedente regresa a los individuos, mientras que en los otros modelos, se capitaliza hacia la organización, dando nuevamente privilegio a lo asociativo y no a lo individual. En cualquier caso, lo que llamamos lucro en los Bankomunales, si bien puede ser cuantitativamente pequeño, tienen la cualidad de enseñar y facilitar un profundo cambio en la manera en que la población concibe el recurso dinero y la manera en que el individuo se relaciona con ese recurso.

Así, la distribución de excedentes es esencial a la metodología de Bankomunales con K, pues allí se refleja el «**derecho al lucro**» que tienen los pobres, como un principio básico para la superación personal y colectiva. Los Bankomunales, a diferencia de otros modelos, **son distributivos y no acumulativos**. Esta no es una diferencia pequeña, al menos desde el punto de vista de la formación de valores con respecto al dinero y las finanzas. Culturalmente, muchos individuos e inclusive religiones, critican el lucro y lo asocian con algo pecaminoso. Tenemos el propósito de desmitificar ese concepto, pues el lucro, permite la formación de riqueza. Si seguimos valorizándolo negativamente, especialmente entre los sectores pobres, estaremos contribuyendo a la perpetuación de la pobreza.

La Evolución:

En el desarrollo de esta metodología hemos pasado por varias etapas que reflejan la manera en que para ese momento visualizábamos los distintos caminos que debíamos seguir. Nos pareció interesante mencionar algunas de estas etapas y revisar los resultados de las mismas, para que el lector interesado en temas de desarrollo, pueda visualizar con un ejemplo, los complejos procesos por los que el desarrollo de un modelo pasa.

La primera etapa fue el ensayo metodológico. Aquí básicamente nos dedicamos a desarrollar los componentes de la metodología y probarlo en comunidades muy diversas. Mucho del tiempo se dedicó al diseño del modelo operativo, los sistemas contables, administrativos y de control, al desarrollo de formatos que simplificaran las operaciones y a un modelo particular de cálculo y distribución de ganancias que permitiera evidenciar la rentabilidad, de tal modo que no se repitiera el tradicional esquema acumulativo de las cooperativas, pero que fuese suficientemente simple, como para ser manejado por los grupos comunitarios.

Desde el punto de vista organizativo la experiencia de otros modelos de Bancos Comunales como los de Finca Internacional y Finca Costa Rica, así como lo de los Bancos Locales, sirvieron de base para sustentar la operatividad financiera. Esto eran modelos organizativos ya probados, que sufrieron cambios relativamente pequeños, en la implementación del nuevo esquema financiero que estábamos proponiendo.

Estas primeras etapas del modelo estuvieron caracterizadas por una visión social, donde el elemento financiero constituía si se quiere, un componente secundario, pues el desarrollo comunitario y su organización, eran el centro primordial de atención. Se entendía el componente financiero de la metodología, como un instrumento para el desarrollo de organizaciones comunitarias que favorecieran la independencia y la auto gestión. Suponíamos que sobre la base organizativa de la comunidad, lo financiero simplemente se ejecutaría de manera automática y aunque el crédito y la inversión constituían para la mayoría de los participantes en los Bankomunales, el principal motivo de su participación, la organización de la comunidad per se, era el foco sobre el cual valorizar los logros de la metodología.

Después de esta primera etapa se fue haciendo evidente que la participación de los socios como miembros activos del Bankomunal, bajaba con el transcurrir del tiempo y la maduración de los grupos. Sin embargo era evidente que el interés se concentraba en el tema de acceso al crédito y en la rentabilidad de las acciones. Si bien los socios ya no se reunían como antes, ni la organización comunitaria mostraba el grado de cohesión anterior, la parte financiera se mantenía muy activa y de hecho, en todos los Bankomunales, las cifras referentes a crédito e inversión, se mantenían en franco ascenso. De hecho, muchas de las organizaciones se habían especializado tanto en el tema de crédito e inversión, que las actividades organizativas habían sido relegada a un pequeño grupo directivo, normalmente muy activo, que mantenía control sobre la operatividad general de la organización. El porcentaje de participación en las Asambleas disminuyó considerablemente y en general el interés por los aspectos comunitarios tendió a declinar, mientras que los aspectos financieros se fortalecían.

La caída en la participación de los socios y la concentración del conocimiento en un grupo relativamente pequeño de la comunidad, trajo como consecuencia natural un descuido en los mecanismos de auto control y auto regulación, lo que favoreció el surgimiento de distorsiones, tales como la concentración de información en grupos pequeños, el privilegio de créditos a ciertos socios normalmente ligados a estos grupos, utilización de los recursos para fines distinto al crédito y evidentemente, malversación de fondos.

El primer llamado de atención se presentó cuando una de las organizaciones nos pidió auditáramos las operaciones, pues la cajera manifestaba que le faltaba dinero en la caja. La revisión de estas cuentas fue en extremo complicada y nos llevó a entender que simplemente los mecanismos de auto control no estaban operando adecuadamente. Todo el diseño metodológico estaba orientado a la participación amplia de los socios que permitiera mantener control sobre el manejo de los fondos, pero con la reducción del interés de los socios en la participación comunitaria y el surgimiento de una visión más financiera, se hacía necesario desarrollar nuevos mecanismos de control y supervisión.

A partir de aquí entramos en una etapa que hemos denominado de «manía regulatoria». Nos asustamos tanto con el hecho de ver que muchas de las organizaciones se centraban en lo financiero y que esto había resquebrajado los elementos que apoyaban la auto supervisión, que entonces entramos en una fase maníaca de super- supervisión.

Para facilitar esta función supervisora, decidimos que todas las operaciones contables de los Bankomunales debían ser automatizadas y nos concentramos en el desarrollo de un software especialmente diseñado para los Bankomunales. Iniciamos una campaña que denominamos «Automatización total», pero la implementación del sistema contable automatizado resultó mucho más difícil de lo que suponíamos. El software se tardó casi un años más de lo planificado. Nos dedicamos a solicitar equipos usados de computación para dárselo a los Bankomunales, pero aunque conseguimos un número importante de equipos, los mismos eran realmente viejos y su adaptación terminó costando mucho dinero. Para colmo de males, muchos de los equipos los trasladamos a Margarita para poder cargarles los distintos programas, pero luego las autoridades aduaneras no nos dejaban sacarlos sin el pago de impuestos. Para colmo, después que efectivamente logramos sacar los equipos e instalarnos en un importante número de comunidades, entre la falta de capacitación de las personas en el uso de computadoras, lo viejo de los equipos y las fallas en la energía eléctrica, se retrasó de manera decisiva el plan de automatización total.

Adicionalmente para poder automatizar los procesos contables, los grupos debían o bien cargar la información desde el principio de sus actividades, o bien levantar una información inicial que permitiera cargar en el sistema, la data sobre la cual arrancar. En la mayoría de los casos ninguna de las alternativas resultó viable y muchos Bankomunales sintieron que ese proceso era traumático e innecesario para ellos. El resultado final es que un grupo importante de organizaciones sintieron que preferían mantener su viejo modelo manual. Sin embargo nuestra posición se centró en la necesidad de que las operaciones fuesen transparentes y por lo tanto, todos aquellos Bankomunales que no establecieran procedimientos automatizados, no podían ser certificados por

Fundefir y por lo tanto, aunque podríamos seguir manteniendo una relación de cooperación, los mismos no pertenecerían a la red.

En este lamentable proceso sentimos que perdimos de vista nuestro rol como organización promotora de la metodología y nos quisimos colocar en un papel de supervisores que no nos correspondía.

Más tarde vino una fase de conciliación de roles. Como resultado de esta experiencia algunos Bankomunales se separaron de la red, mientras que otros efectivamente sacaron muy buen provecho del proceso de automatización. Muchas de las tareas se simplificaron y naturalmente los procesos contables resultaban mucho más transparentes. Igualmente Fundefir pasó por un proceso de reflexión sobre cuál debía ser su verdadero rol y concluyó que su tarea debía concentrarse en el desarrollo metodológico, así como en la promoción de la metodología dentro y fuera del país.

Dado esta situación, nos dedicamos a trabajar en reforzar la metodología para cubrir las necesidades de los distintos tipos de Bankomunales, estableciendo herramientas que permitieran fortalecer el auto control y la auto gestión, pero ofreciendo oportunidad de crecimiento también, a aquellos grupos que quisieran y pudieran sostener sistemas más automatizados. Para ello se hizo una revisión profunda de los procesos organizacionales, contables y administrativos de los Bankomunales. Como resultado se han obtenido modelos que denominamos «Kombos» y que se adaptan a las distintas necesidades de los grupos comunitarios. Vamos desde un modelo verdaderamente simple que utiliza formas organizativas y contables no solo manuales, sino de alta participación comunitaria (este ha sido el modelo más utilizado en Senegal), hasta modelos tecnificados donde las funciones administrativas y contables son desarrolladas con la ayuda de sistemas de información automatizados y la supervisión y control se puede obtener con la revisión de ciertas cifras e indicadores.

Desde el punto de vista organizacional también entendimos que los grupos son distintos y cada uno debe encontrar su manera propia de organizarse. Sea como sea, metodológicamente hablando, todos los grupos deben orientarse hacia la auto gestión y el auto control. Lo que Fundefir hace y seguirá haciendo, es desarrollar herramientas metodológicas que faciliten estos procesos y que permitan la incorporación de grupos a niveles muy diversos, desde las comunidades rurales de África, hasta los grupos de auto gestión en Europa.

Logros

Durante los ya 13 años de funcionamiento Fundefir ha centrados sus esfuerzos, más que en el desarrollo de un proyecto, en el desarrollo de una

metodología que pueda ser replicada a nivel internacional. Esto lo ha llevado a probar dicha metodología en muy distintos grupos y escenarios sociales, buscando en todo momento, hacer la correspondiente sistematización que permita mejorar la metodología y hacerla adaptable a los distintos grupos.

El primer Bankomunal como tal se crea en el año 1999 en la población de Boca del Pozo en el Estado Nueva Esparta y se expandió rápidamente en más de 10 Estados.

En el año 2004 un emprendedor social catalán conoció los Bankomunales y consideró que el modelo podía ser aplicado entre grupos de emigrantes en España. Con esta idea en mente se inició un proyecto Piloto que supuso la presencia de personal de Fundefir por casi 6 meses en la ciudad de Barcelona (España), hasta la primavera del 2004 cuando se creó el primer grupo con la metodología de Fundefir. A este primer grupo de emigrantes se sumaron otros 20 de distintas nacionalidades. El Programa de Comunidades de Auto Gestión Financiera CAF (nombre que adquirió la metodología en Europa) ya tiene 7 años operando y ha sido reconocido con varios premios internacionales.

El equipo de España en conjunto con algunos Senegaleses miembros del primer CAF que se creó en España y el equipo de Fundefir, establecieron los primeros tres grupos en comunidades rurales cercanas a el poblado de Velingará en el Sur Este de Senegal. Este programa actualmente ha creado más de 40 grupos en distintas zonas de Senegal y se está planificando su réplica en otros países africanos.

En Latino América la metodología ha sido probada con éxito en pequeños proyectos pilotos en Brasil (Sao Pablo), Bolivia (Calamarca) y Chile. En Colombia en acuerdo con un grupo importante de Fundaciones en ese país, ya se han creado cerca de 30 organizaciones en más de 5 municipios.

Otro grupo de voluntarios en el año 2010 probaron el modelo Bankomunales-CAF en varias comunidades de Haití y República Dominicana en esos mismos voluntarios en el año 2011, abrieron los primeros grupos en Asia.

Hacia dónde vamos

Después de más de 13 años de trabajo en el desarrollo de la metodología de Bankomunales con K, Fundefir siente que la misma está lista para entrar en una fase superior de expansión, asociada a la réplica en distintos lugares, a través de organizaciones que compartan nuestra visión y valores. Para ello estamos desarrollando una serie de instrumentos de formación y capacitación

que facilitarán el proceso de transferencia de la metodología hacia esas organizaciones. Posteriormente continuaremos hacia lo que hemos denominado la fase de masificación, donde pretendemos alcanzar millones de usuarios. El enfoque en esta etapa, será llegar directamente a los grupos interesados en cualquier parte del mundo, a través de la utilización de nuevos medios tecnológicos de comunicación.

Desde la perspectiva de una pequeña (muy pequeña) organización en la Isla de Margarita, una tarea de este tamaño sin duda puede lucir algo desproporcionada, sin embargo sentimos que la utilidad y la simplicidad de la metodología es tal, que con los pasos adecuados (y la suerte necesaria), encontrará los espacios para poder ser utilizada por miles de grupos en todo el mundo. Quizás en pocos años, una idea como la que define nuestra metodología, será adoptada en programas públicos en distintos países, e impulsada desde organismos de rango internacional. Es difícil precisar el tiempo en que esto ocurrirá, pero seguramente será mayor al que ha forjado nuestra ilusión.

Referencias Bibliográficas

Raydan Salomón. (2011). *La Otra Microfinanza*». Ediciones Fundefir.

Sitios en internet con mayores detalles sobre las experiencias de las comunidades autofinanciables CAF, los Bankomunales y la FUNDEFIR, son los siguientes:

www.comunidadescaf.org

www.Bankomunales.com

www.fundefir.com