

Passerelles

Octubre 2014
ISSN : 2354-5445
N° 0

Revista de enlace
entre el mundo
de la investigación
y el campo

LA AUTONOMÍA
INSTITUCIONAL EN
MICROFINANZAS





African Microfinance Week

Ouagadougou, BURKINA FASO

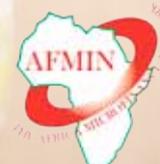
The annual meeting
for microfinance
professionals in Africa

www.microfinance-africa.org



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Foreign and European Affairs

Directorate for Development Cooperation
and Humanitarian Affairs



Contenido



Prefacio

Luc Vandeweerd

5

Introducción al tema

Laura Foschi y Joaquim Monteiro

6

Autonomía y microfinanzas: de la promesa de los pioneros a la cuantificación financiera

Stéphanie Desfontaines
y Luc Roulet

10

Metodología de investigación

11

La autonomía de las IMF:

Una definición que abarca tanto
las aspiraciones de desarrollo humano
como los objetivos financieros

12

La autonomía en el día a día:

Los casos del Banco FIE y la RCPB

20

Conclusión: los desafíos

Para los líderes y gerentes
de las IMF del presente

27

Autonomía marcada por decisiones estratégicas

Pilar Ramirez

30

La autonomía de los sistemas financieros cooperativos

Alpha Ouedraogo

32

Editor

ADA asbl
39, rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tél.: +352 45 68 68 1
Fax: +352 45 68 68 68
www.ada-microfinance.org
RCS Luxembourg F 199
CCPL IBAN LU64 1111 1189 2705 0000

Copyright: ADA, Octubre 2014

© Fotos: ADA / Andrés Lejona

© Foto portada: Frank Van der Vleuten

Realización gráfica: Cropmark

Impresión: Imprimerie Centrale

Con el apoyo financiero:



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Foreign and European Affairs

Directorate for Development Cooperation
and Humanitarian Affairs

Bajo el Alto Patrocinio de S.A.R.
la Gran Duquesa María Teresa de Luxemburgo

ADA lleva a cabo su misión gracias al apoyo del Ministerio de
Cooperación para el Desarrollo y Acción Humanitaria luxemburgués.

DISCLAIMER: Las opiniones e interpretaciones contenidas en esta publicación pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente la posición de ADA. Ni ADA, ni ninguna persona que actúe en su representación podrá ser declarada responsable del uso que pudiera dársele a la información contenida en esta publicación. Los autores reconocen que ningún material escrito y/o artístico perteneciente a una tercera parte ha sido incluido en la publicación sin previo consentimiento del detentor de los derechos de propiedad para que ese material continúe a ser diseminado por otras terceras partes.



Prefacio

Passerelles, la nueva revista de ADA

Luc Vandeweerd*

En 1994, ADA lanzó su primer boletín informativo bajo el nombre de *DIALOGUE*. Dicha publicación perseguía un objetivo doble: por un lado, informar sobre el trabajo llevado a cabo por la asociación con sus respectivos socios en materia de ahorro y crédito y, por otro, analizar y documentar en mayor profundidad algunos temas considerados de interés para los practicantes de las finanzas de proximidad. En poco más de 15 años, se han publicado un total de 36 números de *DIALOGUE* en tres idiomas: francés, inglés y español.

Poco tiempo después, tras el formidable desarrollo experimentado por el sector de las microfinanzas en prácticamente todo el mundo desde finales de los noventa, el segundo objetivo fue ganando rápidamente terreno sobre el primero. Así, en paralelo a la revista *Dialogue* y gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, el llamado *Newsbrief* caló en seguida tanto en el Norte como en el Sur entre un nutrido grupo de suscriptores que recibían cada mes en su buzón de entrada de forma gratuita un resumen de los principales acontecimientos del sector. Dicho resumen era el resultado de un seguimiento activo de las principales webs del sector por parte de ADA, que seleccionaba las noticias más interesantes para elaborar una síntesis e insertar el enlace para que aquellos lectores que quisieran obtener más información supieran dónde tenían que buscar. Un total de 10 *Newsbrief* fueron enviados cada año a los suscriptores en inglés, español y francés hasta 2008. Cuando se produjo la eclosión de los primeros portales de microfinanzas dirigidos a la comunidad de actores de las finanzas inclusivas.

La revista *PASSERELLES* se enmarca en la misma lógica. Su objetivo es establecer un puente entre el mundo de la investigación, el análisis y el trabajo de campo. *PASSERELLES* se presenta como una herramienta de reflexión destinada a valorar y dar visibilidad a las respuestas que la academia aporta a las grandes preguntas del mundo del desarrollo. El objetivo final no es otro que fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias.

La revista tendrá una periodicidad semestral y ofrecerá un análisis pormenorizado de distintas temáticas asociadas tanto a las finanzas inclusivas como a temas pioneros que permitan establecer vínculos entre las nuevas fronteras del desarrollo y las necesidades de las finanzas inclusivas.



* Luc Vandeweerd, Director Estratégico, ADA

Introducción al tema

Laura Foschi* y Joaquim Monteiro*

Desde hace 20 años, ADA contribuye al desarrollo humano mediante la puesta en marcha de proyectos de finanzas inclusivas¹ al tiempo que propone un enfoque innovador en el que el esfuerzo humano prima en todo momento ante resultados de orden financiero. El trabajo conjunto y, sobre todo, el intercambio de conocimientos y experiencias con sus socios han sido desde sus orígenes los pilares sobre los que se asienta la misión de ADA.

Como bien apunta su fundadora Mia Adams², en el transcurso de las últimas dos décadas el método de ADA se ha articulado en torno a dos ejes: “1) el desarrollo de proyectos y el aprendizaje que emana de la realización de los mismos; 2) la evaluación de los proyectos emprendidos, el análisis de lo realizado y la identificación de herramientas que permitan dar una mejor respuesta a las necesidades de las poblaciones”. El objetivo final es la adquisición de la autonomía por parte de las Instituciones Microfinancieras (IMF), siendo estas últimas el vector clave para que sus clientes, beneficiarios últimos de los proyectos emprendidos, alcancen a su vez su propia autonomía.

El papel de ADA consiste, por tanto, en apoyar el desarrollo y la consolidación de organizaciones y redes, un esfuerzo motivado por el convencimiento de que sólo el intercambio y la difusión de los conocimientos conducen al desarrollo sostenible del sector.

Los nuevos desafíos

Transcurridos 20 años, ADA continúa activa en este ámbito y, de acuerdo con sus principios de base, considera que ha llegado el momento de preguntarse sobre el papel que desempeñan las microfinanzas en el desarrollo humano y los nuevos desafíos a los que se enfrenta el sector, re bautizado con las expresiones “Finanzas Inclusivas” o “Inclusión Financiera”.

¿Cuáles han sido los impactos de las crisis del sector durante los últimos años y cómo podemos protegernos de ellos? El enfoque participativo y el intercambio de conocimientos abogados por los distintos actores, entre ellos ADA, ¿han conducido a una competencia exacerbada entre las IMF fomentada por nuevos actores cuyas acciones están siempre motivadas por la búsqueda de beneficios y el retorno sobre la inversión? El cliente y su entorno socioeconómico, ¿son riesgos que han de ser controlados únicamente por las IMF o su desarrollo y autonomía siguen formando parte de los objetivos últimos de los operadores de las microfinanzas? ¿Qué ha de hacerse para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones al tiempo que se mantiene su autonomía? ¿Cómo puede medirse de forma concreta este grado de autonomía en el seno de las IMF y de los hogares financiados por dichas instituciones?

Esta batería de preguntas no es sino un ejemplo de las principales problemáticas a las que debe dar respuesta el sector.

Hoy en día, las respuestas de los operadores de las microfinanzas están orientadas cada vez más hacia la prestación de servicios complementarios al crédito de base, como lo son los microseguros, las micro pensiones, los servicios informáticos, etc. Y gracias, sobre todo, a una colaboración más estrecha entre el sector de las microfinanzas y otros sectores del desarrollo (servicios sanitarios, nuevas tecnologías para las nuevas cadenas de valor, energías verdes, etc.). Esta dinámica, que algunos han querido denominar “microfinanzas plus”, pese a ser positiva, requiere el desarrollo de nuevos conocimientos.

ADA, desde su posición de observador privilegiado, tiene la oportunidad de difundir las lecciones aprendidas y de debatir sobre estas cuestiones emergentes y de actualidad, contribuyendo así al dinamismo del sector.

El número 0: “Passerelles” hacia la autonomía

La autonomía es uno de los principios fundadores de ADA, tal es así que forma parte de su nombre (Apoyo al Desarrollo Autónomo, en francés). El primer número de *Passerelles* es, como cabría esperarse, un número especial dedicado al concepto de la autonomía en microfinanzas y a las distintas manifestaciones de la misma en el terreno.

La autonomía es en ocasiones sinónimo de libertad y, por extensión, de independencia³. En términos generales, la autonomía se caracteriza por la capacidad para decidir por uno mismo sin dejarse llevar por las distintas tendencias naturales o colectivas ni dejarse dominar de forma servil por una autoridad externa.

¹ Definimos las Finanzas Inclusivas como la oferta de productos y servicios financieros accesibles para las poblaciones marginadas y de bajos ingresos, un colectivo excluido del circuito financiero tradicional. En este texto, emplearemos los términos Finanzas Inclusivas y Microfinanzas como sinónimos y, por tanto, de forma intercambiable.

² Mia Adams es licenciada en Ciencias Económicas por la Université de Leuven y Doctora en Economía Política por la Université de Paris. Tras trabajar en distintos sectores en el extranjero, desde 1975 se especializó en el ámbito de las microfinanzas. En 1994 fundó ADA junto con varios colegas, donde asumió la Presidencia hasta el año 2001. Asimismo, lanzó el foro para la evaluación del desempeño de las IMF africanas conocido en la actualidad como AMT.

³ Desde este punto de vista la autonomía se contempla como la facultad para actuar en solitario sin influencias externas. La libertad, en cambio, presupone también la existencia de los recursos necesarios para materializar los deseos.

* Laura Foschi, Responsable I&D, ADA y Joaquim Monteiro, Encargado de proyecto I&D, ADA

Desde el punto de vista del desarrollo humano, no basta con proporcionar los recursos necesarios, sino que hace falta también respaldar la autonomía de los individuos y las instituciones de tal forma que puedan mantener y desarrollar de forma sostenible por sí mismos sus logros en términos de “bienestar”⁴. La autonomía hace referencia a las decisiones estratégicas (relativas a la vida). Amartya Sen subraya la importancia de las decisiones razonadas tomadas por los individuos apoyándose en sus propios valores y objetivos. El conjunto de capacidades (“*capabilities*”) refleja las opciones o incluso la libertad para alcanzar una serie de funcionalidades (“*functionings*”). Desde el punto de vista de Sen, la autonomía tiene un significado bien concreto: en su opinión, se trata de la capacidad de los individuos para ayudarse a sí mismos e influir en el mundo⁵. Para los individuos pobres, la eficacia individual es difícil de alcanzar, de ahí que se imponga con frecuencia la acción colectiva. Ahora bien, esta última puede tener consecuencias positivas sobre las capacidades individuales pues contribuye a su desarrollo. Por consiguiente, si se dan estas condiciones, se refuerzan tanto la autonomía colectiva como individual.

Sin embargo, conservar la autonomía exige el respaldo de dos cualidades latentes presentes en todo ser humano: la confianza en sí mismo y la capacidad para aspirar a algo (o, dicho de otra forma, para tener ambiciones)⁶. La confianza en sí mismo refleja la manera en que los individuos se perciben a sí mismos, lo cual influye a su vez en sus objetivos, sus aspiraciones e incluso sus percepciones de las oportunidades y riesgos presentes en el entorno exterior. Dicho de otra forma, los individuos con confianza en sí mismos confían en su capacidad para tomar las decisiones correctas, actuar en base a dichas decisiones y obtener los resultados buscados⁷. La capacidad para aspirar a algo (la ambición) es fruto de las interacciones sociales entre individuos, interacciones que crean nuevas capacidades que se verán a su vez reforzadas si la autonomía de los individuos acompaña el proceso⁸.

A nivel institucional, una organización autónoma es aquella que es capaz de desarrollar sus iniciativas o responder a las necesidades de sus clientes al tiempo que mantiene la capacidad para definir y perseguir sus objetivos e interactuar con los demás de manera interdependiente. El concepto de la autonomía institucional y, más concretamente, la referente a las instituciones microfinancieras, ha estado a menudo limitado al análisis de la autosuficiencia (tanto financiera como operativa), lo cual resulta reduccionista pero tiene la ventaja de ser cuantificable. Sería conveniente, sin embargo, que los investigadores estudiaran, analizaran y pusieran a prueba sobre el terreno otros elementos de medición.

Este primer número de *Passerelles* está dedicado a profundizar en el tema de la autonomía institucional en microfinanzas. Su artículo central, redactado por dos expertos del sector, Stéphanie Desfontaines y Luc Rouillet⁹, establece el marco teórico y propone un modelo conceptual para enmarcar y definir la autonomía institucional en microfinanzas. Además, ilustra cómo aplicar dicho modelo en el análisis de la autonomía de dos instituciones de éxito como lo son la RCPB y el Banco FIE.

En línea con el deseo de intercambiar información y adoptar un enfoque de diálogo que será sin duda el hilo conductor de *Passerelles*, los dos fundadores de estas dos instituciones, Alpha Ouedraogo en el caso de la RCPB y Pilar Ramírez del Banco FIE¹⁰, harán sus aportaciones y compararán con los lectores su visión del concepto de la autonomía en microfinanzas.

Por último, como en ADA estamos convencidos de que siempre es posible aprender de los intercambios y el conocimiento no es dominio exclusivo de nadie, las reflexiones plasmadas en la versión en papel de *Passerelles* continuarán en la web de la asociación. Más allá de la capacidad para consultar la revista en su versión electrónica, el objetivo será brindar al internauta y lector el espacio necesario para participar en una dinámica de reflexión y, de forma paralela, permitir a ADA abrirse en mayor medida a la diversidad de opiniones.

⁴ Castillo Muñiz R. Mirtha, *Autonomy as a Foundation for Human Development: A Conceptual Model to Study Individual Autonomy*, 2009.

⁵ Sen Amartya, *Development as freedom*, 1999.

⁶ Consúltase la nota 4.

⁷ Diener and Biswas-Diener, *Psychological empowerment and subjective well-being*, 2005.

⁸ Consúltase la nota 4.

⁹ Stéphanie Desfontaines trabajó durante casi veinte años en el sector de las microfinanzas. Fué asistente técnica de IMF en Asia y África, formadora y consultora para varias misiones corto plazo en estos dos continentes y gestionó un fondo de préstamos en los suburbios de Londres. Stéphanie ha acompañado AMRET, en Camboya, en su empoderamiento: en particular, ha acompañado a los jóvenes gerentes camboyanos a desarrollar sus talentos y constituir un equipo de calidad, impulsando una IMF eficiente social y económicamente. En AMRET comenzó a explorar el tema de la autonomía. Apasionada por el desarrollo de las personas, se certificó coach y co-escribió, con Stéphane Montier, *Les clés de l'autonomie* (Eyrolles, 2012). Stéphanie explora el tema de la autonomía en otras áreas, en particular acompañando los estudiantes de la Ecole Centrale de Paris.

Luc Rouillet es profesor de liderazgo en la Ecole Centrale de Paris, una escuela de ingeniería, y ESSEC Business School en Francia. Se basa en 20 años de experiencia en la gestión, consultoría y coaching, incluyendo instituciones de microfinanzas en Filipinas, Bosnia y Herzegovina y Palestina, la Presidencia de la República de Madagascar, el Banco Mundial en Washington, Italia y Francia en los sectores privado y voluntario. Se graduó de la Escuela Kennedy de Harvard, con un especialización en liderazgo y desarrollo de la Ecole Centrale de Paris y el Politecnico di Milano con un título en administración.

¹⁰ Pilar Ramírez, profesional de origen boliviana es una pionera en microfinanzas con 30 años de experiencia en la industria. Hizo parte del equipo que fundó FIE en Bolivia, fué Presidente del Fondo Financiero Privado FIE, Gerente General de LOCFUND, Presidente del Policy Advisory Group del CGAP, consultora para el SIDA y Women's World Banking, profesora en el Centro AFIN en Bolivia y CERMI (Centro europeo de investigación en microfinanzas de la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica). Su experiencia laboral incluye diversos trabajos de consultoría sobre la financiación, el proceso de formalización de las IMF, género y desarrollo, entre otros. De 2009 a 2014 fué Presidente de CONFIE Holding SL.

Alpha Ouedraogo, Ex-Gerente General del Réseau des Caisses Populaires du Burkina y de la Confédération des Institutions Financières d'Afrique occidentale.





« En una estructura de aprendizaje, la asimilación de enseñanzas debe ser el centro de la actividad así como basarse en la extracción de lecciones de los errores cometidos ... el peligro que nos acecha es la autosatisfacción »

Autonomía y microfinanzas: de la promesa de los pioneros a la cuantificación financiera

Por Stéphanie Desfontaines* y Luc Rouillet*

Las microfinanzas han sacudido creencias arraigadas para cumplir con una doble promesa: desarrollar el potencial humano y luchar contra la pobreza ofreciendo créditos a las personas excluidas del sistema bancario. Créditos en lugar de donaciones. Créditos a tasas accesibles y no préstamos usurarios. Créditos encaminados a desarrollar la autonomía, en línea con la visión de Muhammad Yunus, según la cual: “Cada persona tiene un inmenso potencial así como la capacidad para influir en la vida de los demás en el seno de las comunidades y naciones – durante o más allá de su propio tiempo”¹.

El crecimiento del sector de las microfinanzas ha llevado progresivamente a que las instituciones microfinancieras (IMF) más grandes busquen su autonomía con respecto a las donaciones y subvenciones. La posible rentabilidad de las IMF quedó demostrada a finales de los años noventa y pronto se implantaron indicadores de equilibrio financiero para medir lo que se conocía – y sigue conociéndose – como “autonomía operativa” y “autonomía financiera” de una IMF². No obstante, las limitaciones de dichos indicadores para reflejar el impacto del sector llevaron al desarrollo, sobre todo desde la entrada del nuevo si-

glo, de indicadores encaminados a medir el desempeño social³. Así, en ocasiones, se habla de un *double bottom line* para medir el desempeño tanto financiero como social de una IMF⁴ y algunos textos buscan reconciliar ambos tipos de desempeño⁵.

En el lenguaje corriente, es habitual mezclar los conceptos de independencia y autonomía: la autonomía (en tanto que sinónimo de independencia) es la “*capacidad de una persona para gestionar su propia vida*”. De esta forma, una persona u organización autónoma es aquella que tiene la capacidad para hacer lo que desea, sin necesidad de recurrir a otros para actuar, pensar, tomar decisiones, etc.

Contrario a esta definición, nosotros consideramos que las personas u organizaciones autónomas no son ni libres de hacer lo que desean ni autosuficientes, son entidades que entablan relaciones que las vinculan con sí mismas, con los demás y con su entorno. Esto les permite obtener los recursos necesarios para satisfacer sus objetivos.

El término “autonomía” se utiliza de forma generalizada en el sector de las microfinanzas, pero se interpreta de formas diferentes, de manera que cada cual puede entenderlo de una forma u otra en función

de sus necesidades y su ámbito de actividad: por ejemplo, para un inversor puede ser sinónimo de rentabilidad, mientras que para el fundador de la institución aludirá a la autonomía respecto de sus inversores, las agencias lo interpretarán como la autonomía con respecto a la sede, y en la relación entre clientes y agentes de crédito se entenderá como la autonomía para generar negocio u obtener ingresos complementarios que aporten desarrollo y libertad, en palabras de Amartya Sen⁶.

El presente artículo versa específicamente sobre la autonomía de las IMF. En él reflexionaremos acerca de cómo la autonomía puede convertirse en una importante palanca de desempeño colectivo y desarrollo humano, reconciliando así estos dos objetivos tradicionalmente perseguidos por el sector de las microfinanzas.

El artículo expone en un primer término la metodología de investigación, define a continuación el concepto de autonomía aplicado a las IMF así como los modelos explicativos de las dinámicas de autonomía y, en la tercera y última parte, analiza las prácticas del sector a través de dos estudios de caso: el Banco FIE (Bolivia) y la RCPB (Burkina Faso)⁷.

¹ *Banker to the Poor*, Muhammad Yunus, 1998.

² *Microfinance Consensus Guidelines*, CGAP, 2003.

³ *Reporting et gestion de la performance sociale, état des lieux*, MIX, 2011.

⁴ *Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors*, CGAP Focus note, 2012.

⁵ *Quels liens entre performances sociales et performances financières ?*. Cerise, 2010. *Microfinance, Poverty and Social Performance: Overview*. Simanowitz, A., 2003, IDS Bulletin, 34: 1-9. *Assessing and managing social performance in microfinance*, IFAD, 2009.

⁶ *Development as freedom*, Amartya Sen, 1999.

⁷ Se trata de dos IMF con las que ADA empezó a colaborar poco después de que su constitución.

* Stéphanie Desfontaines trabajó durante casi veinte años en el sector de las microfinanzas. Fue asistente técnica de IMF en Asia y África, formadora y consultora para varias misiones corto plazo en estos dos continentes y gestionó un fondo de préstamos en los suburbios de Londres. Stéphanie ha acompañado AMRET, en Camboya, en su empoderamiento: en particular, ha acompañado a los jóvenes gerentes camboyanos a desarrollar sus talentos y constituir un equipo de calidad, impulsando una IMF eficiente social y económicamente. En AMRET comenzó a explorar el tema de la autonomía. Apasionada por el desarrollo de las personas, se certificó coach y co-escribió, con Stéphane Montier, *Les clés de l'autonomie* (Eyrolles, 2012). Stéphanie explora el tema de la autonomía en otras áreas, en particular acompañando los estudiantes de la Ecole Centrale de París.

Luc Rouillet es profesor de liderazgo en la Ecole Centrale de París, una escuela de ingeniería, y ESSEC Business School en Francia. Se basa en 20 años de experiencia en la gestión, consultoría y coaching, incluyendo instituciones de microfinanzas en Filipinas, Bosnia y Herzegovina y Palestina, la Presidencia de la República de Madagascar, el Banco Mundial en Washington, Italia y Francia en los sectores privado y voluntario. Se graduó de la Escuela Kennedy de Harvard, con un especialización en liderazgo y desarrollo de la Ecole Centrale de París y el Politécnico di Milano con un título en administración.

1 Metodología de investigación

Este trabajo de investigación se asienta en los aproximadamente quince años de experiencia de los autores en el desarrollo de la autonomía de las organizaciones, concretamente en el sector de las microfinanzas. Los autores han trabajado como asistentes técnicos en IMF durante las fases de institucionalización y, por tanto, de transformación de proyectos de desarrollo en instituciones autónomas, y han acompañado el desarrollo de la autonomía en IMF a través de misiones a corto plazo durante no pocos años. En paralelo, han estudiado los modelos teóricos de la autonomía de las organizaciones (modelos tomados del Análisis Transaccional y las teorías de la complejidad⁸). Por último, uno de los autores ha plasmado su trabajo en un libro sobre la autonomía⁹.

A efectos del presente artículo, se indagará de forma específica en la autonomía de las IMF partiendo de dos casos concretos. Para ello, hemos seguido un principio de investigación-acción:

- Revisión de la literatura existente en torno a la autonomía en el sector de las microfinanzas;
- Formalización de un modelo de autonomía específico al contexto de las microfinanzas y profundización en las dimensiones del modelo;
- Elaboración de una metodología de investigación para los estudios de caso y trabajos de campo en Bolivia y Burkina Faso (objetivos, resultados esperados, desarrollo de las misiones, metodología de entrevistas individuales y colectivas, manuales para realizar entrevistas semiguías)
- Procesamiento de la información, redacción del artículo e intercambios con las partes interesadas.

De cara a trabajos posteriores, apuntamos hacia dos ejes que nos gustaría profundizar:

- Un refuerzo de la robustez del modelo gracias a una profundización de sus dimensiones (componentes, subcomponentes), nuevos casos específicos que den pie a un trabajo de investigación más sostenido en el tiempo así como una recopilación más sistemática y exhaustiva de datos de naturaleza cuantitativa;
- Un trabajo idéntico que verse sobre el *desarrollo* de la autonomía: más allá de la descripción de lo que se entiende por autonomía (a saber, la aportación de este artículo), las palancas sobre las que se debe actuar y la manera de acompañar los procesos de autonomía¹⁰.

El objetivo último consiste en disponer de dos modelos sólidos: un modelo explicativo de la autonomía (que sirva de herramienta de diagnóstico) y un modelo de desarrollo de la misma (herramienta de acompañamiento) que permita a los actores del sector de las microfinanzas y, de forma más general, del mundo de las organizaciones, actuar de forma eficaz para fomentar la autonomía y, por extensión, el poder de las organizaciones.

⁸ Consúltense por ejemplo las obras de Edgar Morin.

⁹ *Les clés de l'autonomie*, Desfontaines et Montier, Eyrolles, 2012.

¹⁰ Dichos aspectos (palancas de autonomía y procesos de acompañamiento) ya han sido explorados en *Les clés de l'autonomie*, si bien podrían ser objeto de un análisis más pormenorizado.

2 La autonomía de las IMF: una definición que abarca tanto las aspiraciones de desarrollo humano como los objetivos financieros

« Son tantos los índices financieros existentes que las dinámicas sociales generadas por el desarrollo ya no se contemplan. »

Alpha Ouedraogo

2.1. De la autosuficiencia a la autonomía: oportunidades y limitaciones de las normas del sector de las microfinanzas

El concepto de la “autosuficiencia” en microfinanzas surgió a finales de la década de los noventa cuando el sector comenzó a mostrar signos de equilibrio financiero, incluso de rentabilidad positiva. Algunos utilizaban también el término “viabilidad”¹¹ a modo de sinónimo. Existen indicadores para medir dicha autosuficiencia, tales como el índice de autosuficiencia operativa y el índice de autosuficiencia financiera¹², que reflejan la capacidad de las IMF para obtener los recursos necesarios para cubrir sus gastos. En el lenguaje común del sector de las microfinanzas, el término autonomía se emplea con frecuencia de forma intercambiable con autosuficiencia. Por tanto, no es infrecuente que se hable de autonomía operativa y autonomía financiera.

Por un lado, dicha autosuficiencia fundamentalmente cuantitativa resulta de gran utilidad para permitir a las IMF crecer y responder a las demandas de sus clientes.

Por otro lado, sin embargo, las limitaciones del uso de estos indicadores han sido ampliamente documentadas:

- Cuando una IMF tiene como prioridad beneficiar a los más pobres y decide,

por tanto, depender de las subvenciones: “Las IMF que dan servicio a las personas que viven en la pobreza extrema no tienen deseos ni visos de hacerse autosuficientes”¹³;

- Cuando estos indicadores han conducido a los abusos de las “microfinanzas comerciales”¹⁴.

Existen, no obstante, otros enfoques para evaluar la autonomía de las IMF basados en elementos más cualitativos: “Las instituciones sostenibles son aquellas que han alcanzado la autonomía a nivel organizativo y técnico, financiero, institucional y social”¹⁵. La construcción institucional, etapa clave de la autonomización, pasa necesariamente por un refuerzo de las capacidades humanas¹⁶.

Por último, la autonomía se perfila como una preocupación subyacente en numerosos términos empleados en microfinanzas (autosuficiencia, viabilidad, sostenibilidad), sin embargo el concepto mismo de la autonomía no ha sido explorado de forma exhaustiva. En consecuencia, predominan las simplificaciones que vinculan estrechamente la autonomía con la autosuficiencia.

2.2. Una definición más amplia de la autonomía que abarca las aspiraciones de desarrollo humano y los objetivos financieros

¿Cómo podríamos definir la autonomía? El término autonomía procede del griego *autos* (uno mismo) y *nomos* (la ley), entendiéndose como tal “aquel que se rige por sus propias leyes”. Para Amartya Sen, que ha estudiado los vínculos entre autonomía y desarrollo, la autonomía es la capacidad de los individuos para ayudarse a sí mismos e influir en el mundo¹⁷. Por lo tanto, la autonomía es al mismo tiempo fuente y objetivo de desarrollo¹⁸.

En línea con Amartya Sen, y fruto de nuestra propia experiencia de acompañamiento y capitalización en el desarrollo de la autonomía de individuos y organizaciones, proponemos la siguiente definición de la autonomía de las IMF:

La capacidad para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios.

¹¹ DID define la viabilidad como “la habilidad de una institución para satisfacer las necesidades de sus clientes/miembros sin recurrir a ayuda externa”.

¹² Self Study Guide for Staff of Micro Finance Institutions, Lesson 4 – Viability of a microfinance organization – 1996, Ledgewood.

¹³ A Case for Sustainable MFI, Dumarwana SFCL, 2010.

¹⁴ Over-Indebtedness and Market Forces, CGAP blog, 2011 y la controversia Compartamos, Are Microcredit Interest Rates Excessive? CGAP Brief, 2009.

¹⁵ Les conditions de la pérennité des institutions de microfinance, Le Picard, Agridoc, 2001.

¹⁶ Construire une capacité locale de management - Une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution, N Gauthier, 1999.

¹⁷ Development as freedom, Amartya Sen, 1999.

¹⁸ “La expansión de la libertad se contempla tanto como (1) el fin primario como (2) el medio principal del desarrollo”. Op. cit., p. 36.

Por lo tanto, la autonomía no enfrenta los objetivos financieros a los objetivos sociales o humanos. La autonomía es la capacidad para decidir por uno mismo los objetivos y, a continuación, alcanzarlos. Si se entiende por autonomía de un cliente la capacidad para actuar en el mundo más que sufrir las influencias externas, siguiendo la misma lógica una IMF autónoma será aquella con capacidad para decidir su propio camino e implantar los medios necesarios para seguirlo. De ello se deduce que una IMF autónoma será capaz de alcanzar estos objetivos con el paso del tiempo.

La “capacidad para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios” incluye:

- “La capacidad para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos”, algo que hemos querido denominar “autonomía de aprendizaje”;

- “A partir de principios propios”, es decir, sin depender de los principios de un tercero (organización, individuo), lo que hemos denominado “autonomía relacional”.

Así, identificamos dos dinámicas de la autonomía:

Autonomía de aprendizaje

la capacidad para aprender con la práctica;

Autonomía relacional

La capacidad para liberarse de los lazos de dependencia considerados inútiles y forjar la interdependencia deseada.

Estas dos dinámicas de la autonomía no deben considerarse de forma independiente sino conjunta a la hora de valorar la autonomía de una IMF.

2.2.1. Autonomía de aprendizaje: la capacidad para aprender con la práctica

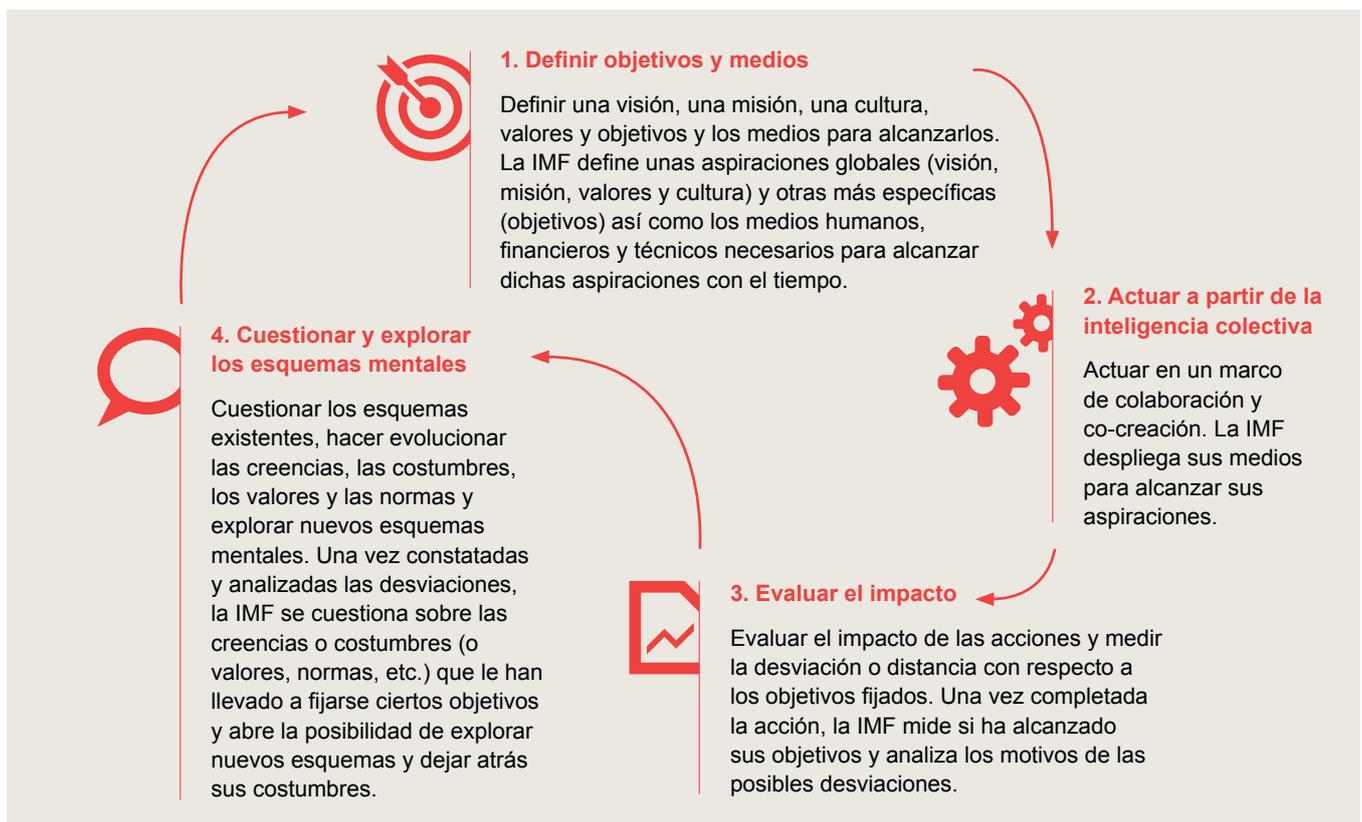
La “capacidad para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios” no es una capacidad fija, adquirida o no, sino más bien una capacidad dinámica que se establece y refuerza mediante la acción gracias al aprendizaje.

Fruto de nuestros trabajos de investigación y análisis del Banco FIE y la RCPB, hemos resumido esta capacidad para “aprender con la práctica” en cuatro fases o etapas que se encadenan *ad infinitum*.

De este modo, se puede volver a la primera etapa y hacer los ajustes pertinentes (si procede, de la visión, misión, valores y cultura, pero de forma mínima) en los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Este círculo de aprendizaje permite al mismo tiempo un aprendizaje individual y colectivo.

Las cuatro etapas anteriores pueden resumirse de la siguiente forma. Recogemos a continuación ejemplos concretos de cada una de estas etapas.





1. Definir los objetivos y los medios: definir una visión, misión, cultura, valores y objetivos y los medios para alcanzarlos

Características de una IMF con dificultades para aprender con la práctica	Características de una IMF que aprende con la práctica
La visión/misión y los objetivos son definidos por una minoría de personas (por ejemplo, los administradores, el director general, los directores) y transmitidos al resto del personal como “algo impuesto”.	Los empleados comparten la visión, la misión y los objetivos; participan personalmente en la definición de la visión/misión y de sus objetivos.
Los empleados no comprenden con claridad la relación entre sus responsabilidades y tareas y las de los demás, sobre todo cuando trabajan en otros departamentos o desempeñan otras funciones. No conocen con claridad los diferentes ámbitos de actividad que coexisten en el seno de una IMF y su contribución a la visión/misión y a los objetivos.	Los empleados comprenden cómo cada una de sus responsabilidades y tareas se relaciona con la materialización de la misión/visión y la consecución de los objetivos. Se sienten dueños y responsables del éxito colectivo. Comprenden el papel que desempeña cada ámbito de actividad dentro de la IMF para contribuir a la consecución de la visión/misión y los objetivos.
Los empleados, sobre todo en los niveles jerárquicos inferiores, contribuyen poco – o nada – a la fijación de sus objetivos.	Los empleados de todos los niveles jerárquicos están fuertemente implicados en la definición de sus propios objetivos.



2. Actuar desde la inteligencia colectiva: actuar en un marco de colaboración y co-creación

Características de una IMF con dificultades para aprender con la práctica	Características de una IMF que aprende con la práctica
Las decisiones son tomadas en la medida de lo posible por el nivel jerárquico más próximo a la dirección (con o sin consultar a los niveles inferiores), y algunas son tomadas por los niveles inferiores de acuerdo con el principio de <i>delegación</i> .	Las decisiones son tomadas en la medida de lo posible por el nivel jerárquico más próximo al cliente y algunas son tomadas por los niveles más altos de acuerdo con el principio de <i>subsidiariedad</i> ¹ .
Las decisiones son tomadas a menudo por una persona designada como la persona “indicada” para tomar una decisión. La creencia en el seno de la IMF es que la decisión acertada emana de la persona más experta en el tema en cuestión.	Las decisiones son tomadas a menudo por varias personas que estudian la situación, la debaten, analizan los pros y los contras y se ponen de acuerdo. La creencia en el seno de la IMF es que varias opiniones sobre una misma situación ayudan a dar forma a la mejor decisión.
Los empleados trabajan fundamentalmente con su gerente directo y sus subordinados directos. Tienen pocas oportunidades para trabajar y aprender trabajando de igual a igual con personas de la dirección, de otros ámbitos de actividad, del mismo nivel jerárquico.	Los empleados trabajan en una fuerte colaboración vertical, horizontal y transversal: en la cadena jerárquica, entre personas del mismo nivel jerárquico y entre distintos ámbitos de actividad (servicios, profesiones). Existen ocasiones formales y regulares para trabajar y aprender en colaboración vertical, horizontal o transversal (por ejemplo: <i>mentoring</i> , grupos de trabajo transversales, reuniones de equipo regulares en las que todos participan, intercambio de prácticas, seminario anual que implique y haga participar activamente a todos los niveles jerárquicos).
La información circula poco. No se anima a las personas a formular críticas constructivas sobre los procesos de trabajo. La actitud deseada consiste en hablar de las fortalezas y ocultar las debilidades.	La información es compartida libremente, todos sienten que se les anima a formular críticas constructivas sobre los procesos de trabajo (y no sobre las personas) y dichas críticas son recibidas positivamente como una oportunidad para aprender y crecer.



3. Evaluar el impacto: evaluar el impacto de las acciones y medir la distancia con respecto a los objetivos fijados

Características de una IMF con dificultades para aprender con la práctica	Características de una IMF que aprende con la práctica
La consecución o no de los objetivos conduce a juicios positivos o negativos sobre las personas (es competente porque ha alcanzado los resultados previstos; no es competente porque no ha alcanzado los resultados deseados).	Existe de forma sistemática una revisión de los resultados y un estudio constructivo y colaborativo de los motivos que explican la no consecución de los objetivos. La no consecución de los objetivos se contempla como una oportunidad de aprendizaje. No da pie a burlas, reproches ni críticas sino a la búsqueda de explicaciones útiles de cara al futuro.
La evolución del desempeño se contempla y construye como un proceso encaminado a juzgar positiva o negativamente a las personas.	La evaluación del desempeño se contempla y construye como un proceso que contribuye al aprendizaje individual y colectivo.
Se mantienen los objetivos aunque no se hayan cumplido.	Los objetivos se ajustan en función de las lecciones aprendidas.



4. Cuestionar y explorar esquemas mentales: cuestionar los esquemas existentes, hacer evolucionar las creencias, costumbres, valores y normas y explorar nuevos esquemas mentales

Características de una IMF con dificultades para aprender con la práctica	Características de una IMF que aprende con la práctica
Esta exploración no se da. Los esquemas mentales no se modifican, lo cual limita las oportunidades de aprendizaje.	Exploración de las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos a través, sobre todo, de las creencias o hipótesis subyacentes. Estudio de las emociones y las dinámicas relacionales que frenan el cambio.
Se confía en la experiencia pasada, las normas del sector, las buenas prácticas procedentes del exterior.	Audacia e innovación, capacidad para poner a prueba las nuevas prácticas, ir a contracorriente del sector, poner en tela de juicio las ideas recibidas.

De forma transversal a este modelo, podemos identificar creencias en los vínculos existentes entre el desempeño financiero y el desempeño social.

En una IMF que tenga dificultades para aprender con la práctica, el desempeño financiero y el desempeño social son contemplados en ocasiones como dos conceptos separados, contradictorios e incluso incompatibles, inscritos en un sistema fragmentado y orientados hacia objetivos

a medio e incluso corto plazo. El riesgo es que el desempeño financiero se convierta en el objetivo preponderante, en detrimento del desarrollo humano. En una IMF capaz de aprender con la práctica, el desempeño financiero y el desempeño social se consideran fundamentalmente interdependientes, inscritos por tanto en un sistema en permanente evolución guiado por una visión a largo plazo. Ambos tipos de desempeño se persiguen y se alcanzan de forma simultánea.

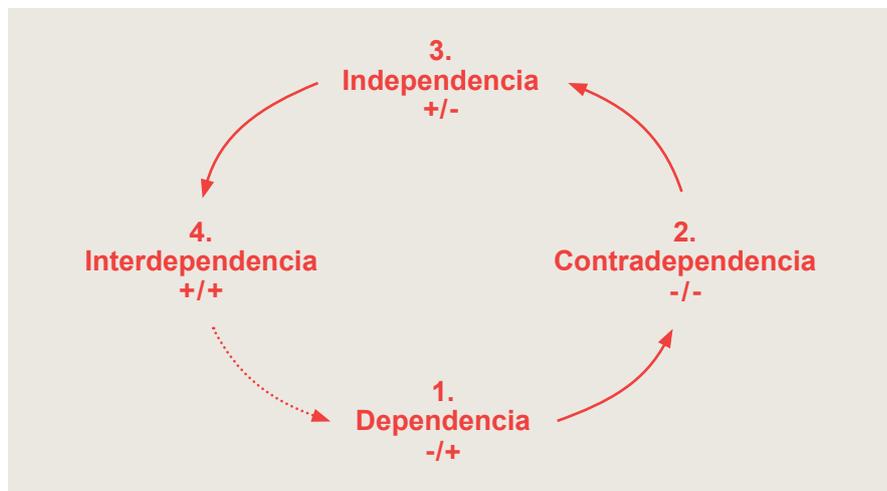
¹⁹ La subsidiariedad consiste en colocar el poder de decisión en el nivel jerárquico más bajo posible. Si dicho nivel no tiene competencia para tomar una decisión, entonces el poder de decisión pasa al siguiente nivel. Por el contrario, la delegación parte de un poder confiado a un nivel jerárquico alto, del cual una parte baja al nivel inferior, que confía a su vez una parte más pequeña a un nivel más inferior.

2.2.2. Autonomía relacional: la capacidad para liberarse de los lazos de dependencia considerados inútiles y forjar la interdependencia deseada

La capacidad de una IMF para “decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios” depende también de su capacidad para no depender de una persona u organización que la desvíe de sus objetivos. Cada relación entre la IMF o miembros de la IMF y otras organizaciones/individuos incide sobre dicha capacidad. La autonomía relacional completa pues la autonomía de aprendizaje.

La autonomía relacional concierne a todos los tipos de relaciones: la relación entre la IMF y sus clientes, o individuos influyentes (fundador, administrador, interlocutor en un organismo de apoyo, consultor) u otras organizaciones (autoridad reguladora, accionista, acreedor); la relación entre los empleados de una IMF.

Para comprender esta autonomía relacional, nos apoyamos en el modelo de Análisis Transaccional desarrollado por Nola K. Symor²⁰ y recuperado por Vincent Lenhardt²¹. De acuerdo con este modelo, cada relación pasa por cuatro etapas que conforman un ciclo: la dependencia, la contradependencia, la independencia y la interdependencia. Cada etapa o fase del ciclo se caracteriza por un cierto nivel de autoestima y de estima del otro. Muy resumidamente, esta autoestima y estima del otro puede ser positiva (+) o negativa (-).



Fuente: El ciclo de la dependencia según el modelo de N.K.Symor

Retomamos aquí el modelo de N. K. Symor y procedemos a explicar las cuatro fases con un vocabulario más accesible que el empleado en el estudio de Symor²².

- Al inicio de la relación, durante la etapa de dependencia, la persona tiene una baja autoestima y una fuerte estima del otro, lo cual podría representarse gráficamente como “-/+”. Tal es el caso del niño frente a sus padres. Vive una simbiosis. O el de una persona que acaba de ser contratada en una organización y necesita que sus colegas y su jefe le orienten.
- A continuación, en la etapa de contradependencia, la persona tiene una baja autoestima y también una baja estima del otro, “-/-”. Es el caso del adolescente frente a sus padres. Vive una separación. O el de una persona que ha sido contratada y observa las carencias y disfunciones de su nueva organización y crítica (abiertamente o no) lo que se hace, sin proponer, eso sí, alternativas.
- Posteriormente, en la etapa de independencia, la persona tiene una fuerte autoestima y una baja estima del otro “+/-”. El joven adulto, frente a sus padres, toma sus propias decisiones, abandona el nido familiar. Aprende a asumir sus responsabilidades (responsabilización). En una organización, la persona independiente es una persona que se ha vuelto competente, que tiene a trabajar sola.
- Por último, durante la fase de interdependencia, la persona tiene una alta

autoestima y una fuerte estima del otro, “+/+”. El adulto interdependiente de sus padres construye una nueva forma de relación. Vive una apertura. El colaborador busca al tiempo compartir lo que sabe y nutrirse de lo que le aportan los demás. En esta fase, es posible la co-construcción y los intercambios se dan en un clima de apertura y confianza en el que todos aprenden de los demás.

De acuerdo con nuestros trabajos²³, la autoestima y la estima del otro dependen de tres componentes interrelacionados: la identidad, el sentido y las competencias²⁴.

De acuerdo con este modelo, una persona no es autónoma “en sí misma”, pues la autonomía se define respecto de una relación dada. Una persona puede ser dependiente de otra e interdependiente con un tercero. Ser autónomo en las relaciones *no consiste* en ser interdependiente en todas las relaciones; algo que, por otra parte, es imposible. Cada relación consta de varias etapas (soy dependiente de ti para tal competencia mientras que tú dependes de mí para tal otra, y somos interdependientes en tal o cual proyecto transversal). Cada nueva relación nos hace volver a pasar por todas estas fases y una situación nueva puede llevarnos a recorrer las fases en una relación ya existente. Por ello, las etapas, sean cuales fueren, no deberían contemplarse como “buenas” o “malas”. La dependencia, la contradependencia y la independencia son fases ineludibles, que en ocasiones pueden vivirse de forma constructiva como etapas de maduración de la relación. En otros casos, cuando la persona no logra evolucionar hacia la siguiente

²⁰ *Le cycle de la dépendance*, Classique des AAT N° 3, Symor N.K., 1982 – Editions d'Analyse Transactionnelle Lyon.

²¹ *Les Responsables porteurs de sens*, Lenhardt, 2002.

²² Que se inscribe en un marco terapéutico.

²³ *Les clés de l'autonomie*, Desfontaines et Montier, 2012.

²⁴ El papel de estos tres componentes y las palancas que constituyen para desarrollar la autonomía se explican en detalle en el libro *Les clés de l'autonomie*, pp. 63 a 76; por cuestiones de espacio, no hemos podido ahondar más en la materia en este artículo.



Independiente

Una IMF independiente tiene una alta autoestima y una baja estima del otro (responsabilización): una IMF líder mira en ocasiones “por encima del hombro” a una IMF joven y pequeña; una IMF que acaba de salir de una crisis frente a un consultor que no ha sabido ayudarla en dicho trance. La IMF puede tener tendencia a aislarse y evitar los intercambios.



Interdependiente

Una IMF interdependiente tiene una alta autoestima y una alta estima del otro (apertura). Conoce sus fortalezas y debilidades y no teme compartir sus dudas con el otro. Por ende, es propensa a favorecer el intercambio (de ideas, prácticas), el aprendizaje colectivo (por ejemplo, participando en seminarios, cursos de formación o siendo testigo de ellos) y la crítica constructiva tanto para ella misma como para el otro.



Contradependiente

Una IMF contradependiente tiene una baja autoestima y también una baja estima del otro (separación): a modo de ejemplo, cabe destacar una IMF joven frente a una IMF de la competencia que no goce de buena reputación o una IMF que atraviesa una crisis y es criticada por un socio que considera incompetente. A menudo, la contradependencia se caracteriza por críticas, abiertas o no, que no conducen a soluciones o a una responsabilización.



Dependiente

Una IMF dependiente es una IMF que tiene una baja autoestima pero tiene una consideración elevada del otro (simbiosis). Tal puede ser el caso de una IMF joven aún poco experimentada con respecto a la IMF que ha sido históricamente líder del mercado en un país, o de una IMF que considera que no comprende bien la normativa vigente en comparación con su regulador, a quien percibe como un “experto”. Esto puede manifestarse de distintas maneras: una falta de espíritu crítico respecto de la IMF líder o del regulador, un deseo de alinearse con ellos o de copiar las prácticas de los demás, una aceptación sistemática de lo que dice la organización o la persona valorada por la IMF.

fase, se le hace difícil fijarse objetivos y cumplirlos.

Ser autónomo en las relaciones consiste pues en saber reconocer dónde nos ubicamos en el ciclo y en saber, a continuación, – si fuera necesario – deshacerse de los lazos de dependencia que nos impiden definir nuestros propios objetivos y alcanzarlos (en otras palabras, “liberarse de los lazos de dependencia considerados inútiles”). Ser autónomo consiste también en saber construir – cuando es posible – relaciones interdependientes, pues son productivas, tanto para uno mismo como para el otro.

¿Cómo debe trasponerse este modelo para analizar la autonomía de las IMF? ¿Qué es lo que permite afirmar que una IMF está en tal o cual fase del ciclo?

Una IMF autónoma en sus relaciones se caracteriza por:

- **Una capacidad colectiva (es decir, a nivel de la IMF en su conjunto) para ser autónoma en sus relaciones con inversores, autoridades reguladoras, competidores y socios, etc.;**
 - **La capacidad de los individuos que trabajan en ella (a todos los niveles de la jerarquía) para ser autónomos en sus relaciones.**
-

Presentamos a continuación varios ejemplos específicos de las cuatro fases primero para las IMF y a continuación para los individuos que trabajan en ellas.

En cada ejemplo,

- El símbolo indica una “capacidad de la IMF para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios”;

- El símbolo indica una ausencia de “capacidad de la IMF para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios”.

Asimismo, hemos recogido ejemplos explicativos en cursiva.

La autonomía de una institución está estrechamente correlacionada con la autonomía de los individuos que la componen. A continuación, se presentan varios ejemplos concretos de las diferentes fases que pueden atravesar los individuos que trabajan en una IMF.

El proceso que permite pasar de una fase a otra es complejo, ya que implica modificar la percepción de uno mismo (la autoestima) y de los demás (la estima del otro).

A continuación, ilustraremos estos modelos de la autonomía de aprendizaje y de la autonomía relacional mediante dos estudios de caso: el del Banco FIE (Bolivia) y el de la Red de Cajas Populares de Burkina Faso (RCPB).



-/+ 1. IMF dependiente

- ↑ Una IMF implanta las recomendaciones de un consultor en relación con una mejora de su sistema de información.
Dependencia de la IMF de una competencia que esta última decide subcontratar en lugar de adquirir.

- ↓ Ante su incapacidad para alcanzar una decisión, la dirección de la IMF insta a su fundador – jubilado desde hace tres años – a que decida entre dos candidatos para el puesto de Director de Operaciones.
Dependencia de la IMF del fundador, que ya no pertenece a la organización. La IMF debe aprender a funcionar sin él e incluso a tomar decisiones contrarias a sus deseos.

-/- 2. IMF contradependiente

- ↑ Una IMF fundada por una ONG europea expresa su total desacuerdo con el plan de desarrollo de nuevos productos propuesto por esta última sin estar, por otra parte, en disposición de plantear un plan alternativo.
Contradependencia saludable de la IMF respecto de la ONG: la IMF se “emancipa” y el desafío siguiente consiste en abandonar progresivamente este estado no productivo para avanzar hacia la independencia.

- ↓ Una IMF formula quejas ante las autoridades reguladoras sobre una normativa, que no respeta, y no propone ninguna alternativa.
Contradependencia que tendrá consecuencias e impedirá a la IMF alcanzar sus objetivos.

+/- 3. IMF independiente

- ↑ Una IMF presenta sus estados financieros a su principal proveedor de fondos con dos días de retraso.
La independencia se caracteriza por la responsabilización y el distanciamiento. El distanciamiento desemboca en un menor nivel de comunicación, el cual no tiene necesariamente consecuencias sobre la consecución de sus objetivos.

- ↓ Desde hace cinco años, una IMF ignora las recomendaciones prudenciales emitidas por sus competidoras, se pone en peligro y expone al sector a riesgos importantes.
La IMF menosprecia los consejos de sus competidoras, se aísla y se arriesga a no alcanzar sus objetivos generando con ello riesgos para el sector.

+/+ 4. IMF interdependiente

- ↑ Una IMF atraviesa una grave crisis de pagos y recurre a fuentes externas para buscar soluciones: negociación de un préstamo a corto plazo con un banco para hacer frente al problema de liquidez; intercambio de información con el Banco Central para evitar la dispersión en el sector; contratación del antiguo Gerente de Cobro de Impagados de una IMF de la competencia, etc.
La IMF interdependiente reconoce al mismo tiempo sus propias capacidades y las de otros. Gracias a ello, es capaz de recurrir a fuentes externas para dotarse de los recursos que necesita.

- Dado que la interdependencia es siempre positiva, no se ha incluido ningún ejemplo con el signo ↓.



Individuos

-/+ 1. Individuos dependientes

- ↑ Un nuevo agente de crédito solicita a un antiguo agente consejo en relación con una fase del proceso de crédito.
Dependencia saludable; el nuevo agente aprende del antiguo a fin de ganar independencia de cara al futuro.

- ↓ En las reuniones que se celebran dentro de una IMF, casi siempre toman la palabra los individuos que ocupan los puestos más altos de la jerarquía. Los demás se limitan a escuchar y únicamente intervienen cuando se les pregunta.
En un gran número de organizaciones, existe un mayor respeto colectivo hacia aquellos que dirigen y/o poseen titulaciones. Estas dinámicas de trabajo generan dependencia y la perpetúan.

-/- 2. Individuos contradependientes

- ↑ La nueva Gerente de Formación – procedente del sector de la banca – reprocha al Director de Recursos Humanos su falta de rigor en la presentación del plan de formación.

Contradependencia clásica; fase necesaria para que la Gerente de Formación desarrolle paulatinamente la capacidad de trabajar de forma independiente (y posteriormente interdependiente) con el Director de Recursos Humanos.

- ↓ Un agente de crédito veterano critica de forma sistemática la gestión de su gerente, y el conflicto abierto entre estas dos personas es conocido por todo el personal de la organización.

Ejemplo de contradependencia que las personas no consiguen superar, como sucede a menudo. La relación se encona y termina por viciar el entorno de trabajo.

+/- 3. Individuos independientes

- ↑ Un responsable regional con una amplia experiencia solo rinde cuentas ante el Director de Operaciones en su entrevista anual. Durante el resto del año se limita a decir: “Cumpló mis objetivos, ¿no? Pues que me dejen tranquilo”.

(Se trata de un comportamiento propio de la fase de independencia que no impide ni a la persona ni a la IMF alcanzar sus objetivos siempre y cuando la misión y las metas estén claras/se compartan y se respeten las obligaciones de información).

- ↓ Un responsable regional envía a un colaborador a una zona peligrosa para que explore las posibilidades de abrir una agencia sin informar a sus responsables jerárquicos, ya que “no lo comprenderían y, por tanto, no lo aprobarían”.

El responsable regional cree tener capacidad para tomar determinadas decisiones con arreglo a sus competencias. Sin embargo, al hacerlo deja de respetar las reglas colectivas y pone en peligro a la IMF.

+/+ 4. Individuos interdependientes

- ↑ Se encarga al Responsable de Comunicación la confección de nuevos carteles para la IMF. Este lanza un gran concurso y propone a los equipos que desean participar que le presenten un proyecto de carteles.

El Responsable de Comunicación no se considera la única persona competente para diseñar o encargar el diseño de un cartel y se muestra dispuesto a favorecer la participación entre los equipos.

- Dado que la interdependencia es siempre positiva, no se ha incluido ningún ejemplo con el signo ↓.

3 La autonomía en el día a día: los casos del Banco FIE y la RCPB

El propósito de las entrevistas individuales y colectivas que realizamos con personal del Banco FIE y la RCPB fue identificar ejemplos concretos del modelo.

3.1. El Banco FIE y la RCPB: dos IMF de prestigio internacional con perfiles muy distintos

Banco FIE²⁵

La ONG FIE fue fundada en 1985 por cinco mujeres bolivianas cuyo propósito era ayudar a las mujeres más desfavorecidas de su país tras el fin de las dictaduras militares. La organización FIE fue transformándose progresivamente en el “Banco FIE”, una entidad boliviana que en la actualidad cuenta con 240.000 prestatarios (que conforman una cartera de préstamo de cerca de 1.000 millones de USD) y 780.000 ahorradores (con depósitos por valor de 800 millones de USD). El Banco FIE posee un porcentaje de autonomía operativa del 113,50%. Sus principales accionistas son DWM Funds, Incofin (quienes juntos ostentan aproximadamente el 10%) y Oikocredit (con un 7%).

Con sus más de 3.000 empleados, el Banco FIE es un importante motor de la innovación y la inclusión financiera que:

- llega hasta las zonas rurales más aisladas;
- ofrece un completo abanico de servicios financieros que van más allá del ahorro y el crédito, como seguros de vida, transferencias monetarias, servicios bancarios a través de teléfonos móviles, servicios de pago telefónico, y pago de facturas de las empresas del agua, el gas y la electricidad;
- consigue operar con el destacable tipo de interés medio del 15,66% para un crédito promedio de 3.000 EUR (porcentaje que contrasta con la media nacional del 16% para un crédito de 3.700 EUR).

El Banco FIE se encuentra entre las IMF más reconocidas de Suramérica gracias a las calificaciones (*ratings*) de “excelente” otorgadas por Moody’s y Fitch, que han ayudado a la organización a lanzar emisiones de bonos en la divisa local por un valor superior a 115 millones de USD.

La RCPB²⁶

La RCPB (Red de Cajas Populares de Burkina Faso) fue fundada en 1972 como proyecto de desarrollo por DID, la sección de desarrollo internacional de las mutuales quebequenses Desjardins. En la actualidad, la RCPB es una cooperativa de ahorro y crédito que cuenta con cerca de un millón de miembros a los que prestan servicio más de 1.000 empleados en todo el territorio burkinés. El 70% de los puntos de venta de la RCPB están ubicados en zonas rurales. De hecho, la RCPB es la única institución financiera de Burkina Faso que presta servicio en las 45 provincias del país. Con un préstamo medio de 800 EUR, la RCPB continúa asistiendo a los desfavorecidos al tiempo que ayuda a aquellos de sus clientes que han prosperado gracias a sus cuatro CFE (Centros Financieros para Emprendedores) dedicados exclusivamente a las PYME/PYMI. Además de una nutrida oferta de productos de ahorro y crédito (individuales y colectivos y que incluyen productos específicos para jóvenes y mujeres), la organización ofrece a sus miembros servicios de microseguros ligados al crédito (régimen de previsión crediticia), productos de transferencias monetarias (Sytraf y Moneygram) y módulos de formación. En 2013, la autonomía operativa de la organización fue del 128%.

En 2013, las carteras de crédito y ahorro de la RCPB – que concentra entre el 70% y el 80% del mercado burkinés de las microfinanzas – alcanzaron los 114 millones de EUR y los 180 millones de EUR (200 EUR por miembro), respectivamente.

El que sigue es un análisis de la autonomía de las dos IMF a la luz de las dos dinámicas.

²⁵ Fuentes: informes anuales, Mixmarket, ASOFIN (Asociación Nacional de IMF de Bolivia), informes de las agencias de calificación Moody’s y Fitch y entrevistas con los dirigentes.

²⁶ Fuentes: informes anuales, Plan para 2014-2016, informes de las agencias de crédito Microfinanza Rating y Planet Rating, y entrevistas con los dirigentes.

3.1.1. La autonomía de aprendizaje



Primera fase del modelo de la autonomía de aprendizaje: definir una visión, cultura, misión, valores y objetivos y los medios para alcanzarlos

A través de entrevistas hemos podido confirmar que la visión compartida fue un elemento de gran importancia durante la creación de FIE y durante sus primeros años de existencia. FIE es fruto del esfuerzo de sus cinco fundadoras visionarias: “cinco mujeres que tenían un sueño, una visión clara e ideas y que deseaban hacer algo por su país”, según la definición de uno de sus dirigentes. FIE es, por encima de todo, la historia de la materialización de una visión sobre Bolivia. En esta época, estas cinco mujeres no disponían de los recursos financieros ni de los apoyos necesarios para llevar a cabo su proyecto, pero progresivamente, “con el paso del tiempo y la obtención de buenos resultados, cada vez más gente se interesó por él y se mostró dispuesta a invertir en sus ideas”, añade el dirigente.

Casi 30 años después de su creación, los responsables de la organización continúan compartiendo una visión sólida. Sin embargo, da la impresión de que el personal perteneciente a los niveles jerárquicos inferiores la comparte en menor medida, y cuando se les pregunta por la visión de FIE en la actualidad, estos proporcionan respuestas dispares, entre ellas: “Ser reconocida como una IMF líder”, “Ofrecer oportunidades de vida a nuestros clientes” o “Apoyar a las familias bolivianas”.

Más allá de la visión, y siempre en esta primera fase del modelo de la autonomía de aprendizaje, la definición de los objetivos y los medios a través de la planificación es un paso recomendable y percibido por los responsables como un proceso colaborativo y participativo: “FIE es una organización horizontal”, “La planificación comienza en los agentes de crédito”, “En el mes de septiembre, la Dirección General exige a los responsables regionales la elaboración de planes operativos”. Sin embargo, los responsables también son conscientes de que se ha ido perdiendo progresivamente un cierto grado de autonomía como consecuencia del crecimiento y la regulación, hecho que lamentan: “La constitución de la sede se ha convertido en ocasiones en un obstáculo (para el per-

sonal de campo)”. Además, los agentes de crédito aluden – por su parte – a un proceso más bien descendente: “Podemos conceder los créditos, pero no podemos decidir”, “Los objetivos se encuentran parametrizados”, “FIE es una organización vertical”.

Aunque también en la RCPB ha existido tradicionalmente una visión compartida, la tendencia ha consistido en ir perdiéndola con el paso del tiempo. Según explica uno de los responsables: “Si bien la visión no se ha actualizado, todos los empleados y los clientes la comparten. Hoy en día, hay carteles por todas partes para que los empleados y los clientes puedan conocerla”. No obstante, un responsable de la agencia pone de manifiesto los límites de “difundir la visión por medios gráficos”: “La visión y los valores no son cosas que se proclaman en carteles; es necesario sentirlos, ya que – por lo general – se trata de conceptos que se conocen a través de la vivencia”. Por tanto, la visión y la misión no se construyen conjuntamente con los representantes electos y el personal ni tampoco se actualizan a lo largo del tiempo. Se trata principalmente de una comunicación institucional descendente que alimenta también los programas formativos de nuevas incorporaciones de personal: “Cuando me contrataron en 1997, asistí a una sesión formativa de iniciación sobre créditos durante la cual se afirmaba que la visión y la misión eran valores compartidos”.

Por lo que respecta a la fijación de objetivos y medios, la RCPB dispone de un plan estratégico o plan de negocio del que emanan la visión y la misión. Este plan se establece por un periodo de tres años, y los objetivos anuales se determinan a partir de él. Por tanto, aunque los objetivos se definen de manera clara y formal con arreglo a una visión, en realidad dichos objetivos no parecen reflejar un proyecto colectivo real y, según los interlocutores, este proceso se ha desarrollado de una forma más o menos participativa. Algunos de los entrevistados afirmaron que el proceso es participativo. Según un presidente de caja: “Al comenzar el año, los técnicos

proponen grandes planes que pueden cuestionarse, rechazarse o incluso modificarse mediante el planteamiento de alternativas”. Mientras tanto, otros – especialmente los agentes de crédito – se refirieron a un proceso más bien descendente: “El Director y el jefe de servicio fijan los objetivos a partir de un borrador”; “La consulta no es excesivamente eficaz, que digamos...”; “Se analizan los logros del año anterior y se definen los objetivos para el siguiente: posteriormente, se aplica un porcentaje sobre los resultados ya alcanzados”.

FIE y la RCPB son ejemplos de la dificultad que entraña definir de forma colectiva una visión u objetivos en organizaciones que poseen más de mil empleados. Con frecuencia, en estas dos IMF – al igual que sucede en tantas otras – se recurre al tamaño como justificación de su jerarquización y de la reducción de la participación con los niveles de base de las mismas. Ahora bien, si el tamaño plantea una limitación a la implicación de todos en las decisiones, no se trata de un obstáculo insuperable, sino de una cuestión que exige precisamente la adquisición de nuevas habilidades. Además, la capacidad para construir una visión y objetivos compartidos en una gran IMF (con más de mil empleados) proporciona en el día a día un importante impulso para adoptar decisiones adecuadas, superar las crisis e innovar. Con frecuencia, la verdadera razón de las barreras a esta implicación de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos reside en las creencias de los dirigentes o incluso de los propios empleados, ya que se tiende a depositar una mayor confianza en los más formados (que ocupan los puestos más altos de la jerarquía) para el desarrollo de la visión y los objetivos. Es esta creencia la que debe cuestionarse en primer lugar para, posteriormente, suprimirse con el fin de suscitar confianza en la validez de la experiencia de campo, que es la más próxima a los clientes. Este cuestionamiento de las creencias tiene que ver con la cuarta fase del modelo de la autonomía de aprendizaje, que se aborda más adelante en este artículo.



Segunda fase del modelo de la autonomía de aprendizaje: la acción colaborativa, la inteligencia colectiva y la co-creación

La RCPB y el Banco FIE han sido y siguen siendo depositarias de determinadas prácticas ejemplares en materia de colaboración, inteligencia colectiva y co-creación.

Un empleado de la RCPB recuerda sus comienzos como pasante durante un periodo en el cual su “unión” (entidad regional) se vio amenazada por un procedimiento de concurso de acreedores: “Contábamos con un jefe de servicio que, por su capacidad para crear una relación simbiótica entre nosotros, nos permitió cerrar un año excepcional. Al año siguiente, la maquinaria se encontraba ya perfectamente engranada. Trabajábamos incluso los fines de semana; se respiraba entusiasmo, un entusiasmo que nos dotó de poder colectivo. Resolver impagos y reconciliar cuentas desde mi papel de pasante me aportó confianza y me hizo dar lo mejor de mí mismo, hasta el punto de que fui yo quien presentó el informe ante el auditor. Aunque no estábamos seguros de que fuéramos a obtener la certificación, ese año la obtuvimos con carácter condicional”.

De manera análoga, los dirigentes del Banco FIE recuerdan una grave crisis que atravesaron en 2001: tras la llegada al mercado de organizaciones de crédito al consumo, los clientes de FIE se sobreendudaron y dejaron de devolver sus créditos a la organización. Dichos dirigentes atribuyen la salida de la crisis a la creatividad colectiva: “Tuviémos la seguridad de que los clientes iban a devolver sus préstamos y depositamos nuestra confianza en los agentes de crédito; modulamos nuestras acciones a diario y aprendimos con la práctica, tratando cada caso de forma individual, es decir, proponiendo a cada cliente una solución distinta”.

Es importante señalar el hecho de que estos dos ejemplos de sólida colaboración e inteligencia colectiva se dieron en casos de crisis o situaciones de excepción. En dichas crisis, las cuatro fases del modelo de la autonomía de aprendizaje se atraviesan en un periodo más corto (consúltese el cuadro).

En la RCPB y el Banco FIE, la práctica de la colaboración fuera de los periodos de crisis se considera más difícil.

En la RCPB, la colaboración plantea un problema concreto entre los niveles más altos y más bajos de la jerarquía. “Al nivel de base le cuesta asimilar aquellas decisiones que se adoptan de forma centralizada, y movilizar a todos los actores supone un gran desafío”. Según afirma un responsable de caja: “Aunque se nos consulta, existen ciertos límites a la autonomía. La nuestra es una institución jerarquizada”. Las iniciativas tienden a surgir de los escalones superiores de la jerarquía, incluso cuando estas pretenden recoger las opiniones de todos. La siguiente afirmación del Director General de la RCPB ilustra lo anterior: “Visité todas las regiones junto con el Director de Recursos Humanos para recoger las preocupaciones de los empleados y, como resultado de este viaje, decidimos proponer los planes de movilidad”.

En el caso del Banco FIE, se suele apelar a las normativas como obstáculo a la colaboración. El aprendizaje colectivo por ensayo y error supuso una constante durante los primeros años de FIE, durante los cuales se desarrollaron productos adaptados a las necesidades de los clientes y se dio a conocer la organización. Este fue un periodo en el que las normativas no constituían una limitación. Según recuerda un responsable regional: “Al principio no contábamos con grandes estudios de mercado. Simplemente decidíamos juntos donde íbamos a abrir las siguientes agencias”. Posteriormente, las normativas fueron introduciendo – especialmente al transformarse en banco – serias limitaciones a este modo de funcionamiento altamente colaborativo que podía abrir la puerta a posibles errores: “Convertirnos en banco generó una sensación de limitación [de la autonomía] a nivel regional”, “El exceso de supervisión tuvo consecuencias [negativas] para la autonomía”, situación que confirma un antiguo dirigente de la RCPB: “El problema es que, con la ley y las normativas financieras, ya no hay espacio para la innovación”.

La jerarquía y la regulación crean obstáculos potenciales a un modo de funcionamiento basado en la inteligencia colectiva. Las IMF que consiguen superarlos se vuelven particularmente competentes, ya que continúan innovando cuando sus competidoras se rigidizan y pierden capacidad de adaptación. Implantar una jerarquía de gestión y procesos fuertemente regulados al mismo tiempo que se opera con un modelo de inteligencia colectiva son acciones compatibles. Para alcanzar, para alcanzar esta meta – tal como veremos en la ilustración de la cuarta fase del modelo – es necesario cuestionar las creencias de los dirigentes y de todos los gerentes (incluidos los intermedios).

Gestión de crisis: el modelo de la autonomía de aprendizaje en su versión de “ciclo corto”

En contextos económicos, sociales y políticos en constante evolución, la capacidad para gestionar las crisis o los imprevistos constituye una habilidad fundamental para las IMF. Pero, ¿en qué consiste esta capacidad desde la perspectiva del modelo de la autonomía de aprendizaje? Según nuestras valoraciones, las cuatro fases del modelo se atraviesan de manera acelerada en un plazo que va de varias semanas a varios meses.

- Durante la primera fase, la IMF que se enfrenta a la crisis define una visión y un objetivo para superarla. Esta debe ser capaz de determinar si trata de restablecer una situación anterior o construir una distinta (y definir en qué consistirá) que tenga en consideración un nuevo contexto ineludible y establecer los medios para alcanzar la visión/el objetivo.

- En la segunda fase, se implantan los medios y se llevan a cabo acciones con un mayor o menor nivel de inteligencia colectiva y colaboración. Cuando la superación de la crisis se debe únicamente a la acción de individuos aislados, el aprendizaje obtenido de ella alcanza únicamente a dichos individuos.
- En la tercera fase, la medición de los resultados permite certificar la superación de la crisis.
- En la cuarta fase, se “destilan” las lecciones aprendidas. A menudo, las crisis traen consigo un profundo cuestionamiento de las creencias y obligan al replanteamiento y a la exploración de nuevos modos de acción. Como consecuencia de lo anterior, la cuarta fase es especialmente rica en términos de aprendizaje e innovación.

En último término, la crisis puede invitar a redefinir globalmente los objetivos a largo plazo – e incluso la misión – de la IMF.



Tercera fase del modelo de la autonomía de aprendizaje: evaluar el impacto de las acciones y medir la distancia con respecto a los objetivos fijados

La capacidad para alcanzar los objetivos fijados se construye sobre el aprendizaje que se obtiene de las acciones y los resultados pasados. Para ello, es indispensable afrontar de cara a los eventuales errores y hacer crítica constructiva de las acciones realizadas. En la opinión de un antiguo dirigente de la RCPB: “En una estructura de aprendizaje, la asimilación de lecciones debe ser el centro de la actividad así como basarse en la extracción de enseñanzas de los errores cometidos” o, yendo aún más lejos, “El peligro que nos acecha es la autosatisfacción”.

Dicha capacidad de aprendizaje obtenida de las acciones pasadas puede articularse de diferentes maneras:

- Durante el proceso de evaluación de los colaboradores. La evaluación puede plantear una buena ocasión para formularse conjuntamente la pregunta: “¿Qué podríamos hacer como colectivo para desarrollar una mayor capacidad para alcanzar nuestros objetivos el año próximo?”. Según el Director General de la RCPB: “En nuestra organización

la evaluación es transparente, ya que el evaluado trabaja junto al evaluador. En ocasiones, circulo la plantilla de evaluación entre mis directores para que, de forma anónima, contribuyan a su cumplimentación”. Por su parte, un agente de crédito formula la siguiente queja: “El proceso de evaluación no suscita demasiados debates. El esfuerzo realizado no siempre se tiene en cuenta, y el proceso se limita a analizar los indicadores”.

- Durante las encuestas realizadas a clientes o colaboradores, como en el caso de la RCPB: “Son nuestros miembros quienes, a través de las encuestas de satisfacción, nos ayudan a innovar. Además, disponemos de encuestas de satisfacción para las cajas y el personal”.
- Aprendiendo de las situaciones en las que se pierden determinados clientes. “En la RCPB nos interesa profundizar sobre las razones del cierre de cuentas por parte de miembros durante la reunión del consejo de administración. Algunos miembros cierran sus cuentas

porque se marchan de la región; otros porque no están satisfechos con la acogida; y otros porque prefieren utilizar un banco”.

La capacidad para identificar y aceptar de forma continua las propias deficiencias y construir nuevas soluciones es rara, pero resulta extremadamente benéfica en términos de aprendizaje. Dicha capacidad se pierde fácilmente, como lamenta un antiguo dirigente de la RCPB: “La fuerza de la RCPB radicaba en que la organización actuaba como foro de reflexión, una característica que está perdiéndose con el crecimiento. Es necesario retomar los esfuerzos para que se convierta en un rasgo de la cultura de la institución el poder expresar ideas y tenerlas en cuenta”.

Una vez más, un obstáculo importante a esta capacidad de cuestionamiento reside en las creencias (que se analizan en la cuarta fase del modelo). Con frecuencia, reconocer las propias deficiencias se considera degradante y se prefiere hacer gala de las fortalezas ocultando las debilidades, ya sean individuales o colectivas.



Cuarta fase del modelo de la autonomía de aprendizaje: cuestionar y hacer evolucionar las creencias, costumbres, valores y normas y explorar nuevos esquemas mentales

«*Es indudable que existe la Ley, pero tenemos la capacidad de humanizarla.*»

Alpha Ouedraogo

Este cuestionamiento de las creencias, las costumbres, los valores y las normas supone una labor exhaustiva y compleja que rara vez se lleva a cabo en las organizaciones, lo cual provoca que se reproduzcan los mismos mecanismos y que se vean limitadas las capacidades de aprendizaje, de innovación y de crecimiento.

El desafío en esta cuarta fase del modelo de la autonomía de aprendizaje consiste en identificar las creencias existentes y cuestionarlas para abrir nuevas posibilidades de organización, decisión y acción.

Como ya comentamos anteriormente, determinadas creencias difundidas entre las organizaciones plantean importantes limitaciones al desarrollo de su autonomía:

- a menudo, las creencias llevan a las IMF a reproducir un determinado reparto del poder (por ejemplo, en lo relativo a la toma de decisiones) y hacen que dicho poder se concentre en una minoría de personas formadas y que ostentan cargos de gerencia o dirección. En este caso, pueden entrar en juego diferentes convicciones: la creencia de que el poder debe estar concentrado en unas pocas personas situadas en lo alto de la jerarquía; la creencia de que los más formados son susceptibles de tomar las mejores decisiones; o la creencia – citada por un dirigente del Banco FIE – de que dar poder a las personas situadas en la base de la jerarquía puede desembocar en la “anarquía”.
- Además, existen creencias que conceden una mayor confianza a los procesos y a las reglas que a las personas para desarrollar y mantener el desempeño de las organizaciones. La regulación, la réplica de “buenas prácticas” o el uso de manuales de procedimientos son ejemplos de actividades que pueden neutralizar la autonomía cuando su

utilización no deja lugar a la reflexión, al cuestionamiento o a la innovación, en definitiva, a lo humano.

¿Qué hemos observado acerca del cuestionamiento de las creencias en el seno del Banco FIE y de la RCPB?

Las fundadoras de FIE tuvieron que luchar contra las creencias del sector microfinanciero. En la época de su creación, el crédito solidario inspiraba la confianza de los socios financieros. Sin embargo, estas cinco mujeres tuvieron que pelear por obtener financiación y poder conceder créditos individuales (los cuales, según ellas, resultaban más propicios para el desarrollo autónomo de sus clientes), y esto les permitió innovar en el ámbito de sus productos de crédito.

En el caso de FIE, se trataba de cuestionar las creencias “de otros”, y una tarea todavía más delicada es cuestionar las creencias propias – como explica un empleado de la RCPB: “no podemos cambiar de un día para otro debido a las dificultades socioculturales”.

Durante nuestra misión en la RCPB, un gran número de conversaciones giraron en torno al impacto de la cultura africana o burkinesa sobre la autonomía, tema fundamental de la cuarta fase del modelo. Con frecuencia, la cultura del país se ha considerado un freno a la autonomía: “La sociedad burkinesa está enferma de su cultura: existen tantas dificultades y cargas que resulta imposible liberarse”, “Cuando quieres avanzar, te arrastra hacia atrás”, “Vivimos en una cultura de cortesía en África, y es de eso de lo que me quejo. Debemos ser capaces de interpelarnos los unos a los otros”, “Vivimos en una cultura del silencio; ese es el meollo del problema”.

En las páginas anteriores hemos ilustrado el funcionamiento del modelo de la autonomía de aprendizaje a través de los casos del Banco FIE y la RCPB. A continuación, exploraremos la cuestión de la autonomía relacional – que complementa a la autonomía de aprendizaje – en estas dos mismas organizaciones.

3.1.2. La autonomía relacional

Tanto en el caso del Banco FIE como en el de la RCPB, numerosos hechos dan fe de la capacidad de las instituciones para generar interdependencias deseadas. De forma paralela en ambas organizaciones, existen un gran número de prácticas de gerencia que generan, a su vez, relaciones de dependencia o de contradependencia, las cuales pueden ser una consecuencia voluntaria o involuntaria de las prácticas de gerencia. Se trata pues, como se explicó anteriormente, de relaciones entre individuos e instituciones – o entre instituciones diferentes – que se encuentran en las fases de dependencia o contradependencia del ciclo de aprendizaje.

En esta ocasión, hemos decidido centrarnos más en los signos de interdependencia (o de independencia en algunos casos).

La interdependencia en el día a día (o la elección consciente de la independencia)

En sus discursos, los responsables del Banco FIE reivindican su “respeto por los demás” y su creencia en el poder de la interdependencia, en virtud de la cual cada uno de los integrantes de la relación realiza aportaciones positivas al otro.

- Al preguntárseles por la relación con los clientes, varios dirigentes afirmaron que estos son responsables de su propio desarrollo, mientras que el cometido del Banco FIE consiste en proporcionar un servicio de calidad: “Nosotros no podemos cambiar a la gente; es la gente la que tiene que cambiar por sí misma”, “FIE no considera el éxito de sus clientes un signo de su propio éxito; el cliente no debe agradecerle a FIE, debe darse las gracias por su propio trabajo”;
- Un director hace referencia a su convicción sobre la complementariedad entre el personal de la sede y el personal de campo: “Debemos hablar con las personas en la calle para poder encontrar soluciones”;
- Un responsable de agencia explica cuál es para él la diferencia entre independencia e interdependencia: “Resultado complicado no depender de nadie. La interdependencia tiene lugar cuando dos individuos se benefician mutuamente sin que exista una relación de dominación”.

En el plano de las acciones, la interdependencia de FIE se manifiesta concretamente en las relaciones entre la organización y los diferentes socios de su entorno. El Banco FIE ha sabido interactuar de forma constructiva con su entorno durante las etapas clave de su desarrollo, en primer lugar al afirmar la elección de la metodología de crédito individual y encontrar un socio financiero dispuesto a respaldarla y, en segundo lugar, al dialogar y negociar con los bancos, las autoridades y los competidores en el transcurso de varias crisis de gravedad²⁷ con el fin de encontrar soluciones compartidas para favorecer en última instancia la bajada de los tipos de interés en todo el sector en Bolivia (cuyas cifras se encuentran entre las más bajas del ámbito de las microfinanzas con un 16%).

Cuando lo ha estimado pertinente, el Banco FIE se ha decantado más por la independencia que por la interdependencia. Su

Director General lo explica de la siguiente manera: “La clave de una parte de nuestra autonomía ha residido en no formar una red regional. El riesgo que plantean las redes es que poseen políticas globales que no se adaptan a los contextos nacionales. FIE adoptó esta decisión de permanecer fuera de las redes para responder más adecuadamente a las necesidades del mercado y los clientes”. La organización también ha hecho gala de su capacidad para fijar sus propios objetivos y alcanzarlos.

En la RCPB, la interdependencia se materializa principalmente a través de la cultura y la organización como cooperativa. Si bien con frecuencia los miembros (que son también los clientes) cuentan con un nivel educativo bajo, merecen todo el respeto de los “técnicos” o empleados, y la interdependencia entre estos y aquellos se encuentra profundamente enraizada en la cultura y la vivencia de la institución desde su creación. Mientras que el miembro se considera el centro y la razón de ser de la institución y dispone de conocimientos del terreno altamente apreciados, el técnico presta un servicio a través de competencias de las que los miembros no disponen. Juntas, ambas partes contribuyen a engrandecer la institución, tal y como relata un presidente de caja: “Formo parte de la red como miembro desde 1989. Hace diez años, durante una Junta General, manifesté mi desacuerdo con una serie de cuestiones. En 2008, fui elegido presidente. No tenía demasiadas titulaciones, pero conseguí entender que más allá de estas, lo más importante eran el compromiso y la experiencia en el campo de las microfinanzas”.

En la RCPB, en ocasiones “interdependencia” se interpreta como “solidaridad”. La solidaridad incorpora, en efecto, determinadas características de la interdependencia, como el hecho de tomar las decisiones de forma colectiva. En palabras de un agente: “Autonomía colectiva es sinónimo de solidaridad: son los miembros de la red los que deciden sobre su futuro. Como miembro, resulta imposible tomar una decisión solo”.

Sin embargo, en lo que respecta a las relaciones de gerencia, tanto FIE como la RCPB se encuentran con problemas a la hora de implantar prácticas que favorezcan la interdependencia.

²⁷ Para obtener información sobre la gestión específica de las crisis, consúltense el recuadro p. 22.

La dificultad de desarrollar la interdependencia en las relaciones de gerencia

Las relaciones de gerencia se caracterizan por enmarcarse dentro de una jerarquía: en esta, una persona (el gerente) se sitúa en un nivel jerárquico superior a otra (el subordinado). En consecuencia, y aunque es posible, resulta muy complejo suscitar la interdependencia en una relación de esta naturaleza. De hecho, la interdependencia supone una relación de igual a igual en la que cada parte contribuye con sus fortalezas y debilidades y en la que la colaboración se construye sobre una base de complementariedad y sin ninguna forma de “dominación”.

Determinadas afirmaciones formuladas en el Banco FIE y la RCPB ponen de manifiesto el hecho de que las relaciones no son siempre interdependientes y de que existe un desajuste en cuanto al poder de decisión entre gerentes y subordinados, e incluso una forma de dominación de los primeros sobre los segundos:

Contamos con un poder de decisión limitado

La gerencia es demasiado lenta y se encuentra excesivamente distanciada de lo que sucede sobre el terreno

La directiva determina la línea estratégica, y la gerencia los objetivos

El trabajo resulta muy duro; necesitamos dos horas extra para alcanzar nuestros objetivos. El responsable de agencia y los clientes nos someten a mucha presión, y no se nos pagan las horas extra que trabajamos

Hay miedo a la jerarquía

En ocasiones, los gerentes son conscientes de la necesidad de desarrollar en mayor medida la interdependencia o eliminar los obstáculos a la misma:

Debemos avanzar hacia una mayor descentralización

Creo que los agentes de crédito se sienten autónomos siempre, pero está claro que los controles son más formales que antes

En una escala de autonomía del 1 al 10, la alta gerencia y el presidente tendrían un 10, y los agentes de crédito un 3 o un 4

La dificultad de desarrollar la interdependencia en las relaciones de gerencia es muy común tanto en las IMF como en cualquier otra organización. Esta radica fundamentalmente en la complejidad de mantener al mismo tiempo el respeto por uno mismo y el respeto por los demás, una habilidad que reside en lo más profundo de la educación y el inconsciente de las personas. A través de nuestra experiencia, hemos confirmado que la interdependencia puede desarrollarse mediante una asistencia individual y/o colectiva que incluye formación, análisis de las prácticas, escucha de las opiniones de las personas y explicación de los sentimientos. Este tipo de asistencia, que podríamos denominar *coaching*, se encuentra aún poco extendida entre las IMF.

En los párrafos anteriores, hemos explorado el modelo de la autonomía relacional a través de los casos del Banco FIE y la RCPB. En el cuadro, se proporciona un análisis del modelo centrado en las relaciones entre las IMF y los organismos de apoyo.

¿Estrategia de salida o desarrollo de la interdependencia?: recomendaciones para los organismos de apoyo a las IMF

«*Conseguí el difícil objetivo de aunar los conocimientos de canadienses, belgas y luxemburgueses mientras los tres trataban de protegerlos. Para hacerlo les dije: “¡dejaos de tonterías y empezad a compartir que esto no es física nuclear!”*»

Alpha Ouedraogo

El modelo de la autonomía relacional está repleto de lecciones que permiten explorar las relaciones entre los organismos de apoyo y las IMF.

Los organismos de apoyo expresan con frecuencia el deseo de prever una estrategia de salida, que se considera como el fin de los lazos de dependencia entre estos organismos y las IMF.

El modelo de la autonomía relacional permite mejorar la comprensión de las dinámicas de dependencia y superar la oposición entre “dependencia” y “salida”.

Las siguientes son características que, con bastante frecuencia, suelen definir las relaciones entre los organismos de apoyo y las IMF:

- A menudo, la fase de dependencia se interpreta como una dependencia de la IMF del organismo de apoyo, es decir, de su conocimiento especializado y/o sus recursos financieros. Sin embargo, en un contexto cada vez más competitivo para los organismos de apoyo, se tiende a subestimar la dependencia del organismo de apoyo de la IMF, que le permite cumplir su misión y alcanzar sus objetivos (objetivos financieros u objetivos en términos de impacto).

- La fase de contradependencia se desconoce y por general, se manifiesta mediante una suerte de crítica u oposición que la IMF formula acerca del organismo de apoyo y que puede llegar a generar situaciones de conflicto. A veces, la relación se encuentra muy deteriorada y ninguna de las partes interesadas sabe cómo restablecer la cordialidad. En este sentido, el modelo de la autonomía relacional ofrece una herramienta de diagnóstico. En tales situaciones, son las palancas de desarrollo de la autonomía (es decir, el trabajo en los ámbitos de la identidad y las competencias) las que permiten salir de la contradependencia.

- La fase de independencia se manifiesta mediante un distanciamiento de la IMF, que tiende a compartir y a comunicarse en un grado menor con el organismo de apoyo. En ocasiones, el organismo de apoyo puede irritarse o terminar formulando demandas de comunicación que no son favorables para el desarrollo de la autonomía de la IMF.

- La fase de interdependencia se alcanza cuando cada una de las partes obtiene un beneficio de sus fortalezas y las fortalezas de su socio mediante la inteligencia colectiva.

Hemos analizado las dinámicas relacionales con los organismos de apoyo en los casos del Banco FIE y la RCPB. Nuestros interlocutores han establecido en múltiples ocasiones relaciones constructivas y favorables para la autonomía con sus socios: “Al principio contábamos con el apoyo de los actores de desarrollo, que intervenían conforme a una lógica de asistencia y desarrollo de las capacidades”; “Tener dos o tres socios permite mirar hacia otros lugares y liberar otras energías que dormitan en nuestro interior”; “Creo que la relación con nuestro socio es muy fructífera porque se basa en la sinceridad y nos permite aprender el uno del otro”; “Para que la transferencia de competencias tenga lugar, es necesario que exista igualdad y se valoren los conocimientos.

El conocimiento del medio nacional es un saber comparable al conocimiento técnico. Hemos trasladado estas reflexiones a nuestro socio y agradezco su capacidad para cuestionar su enfoque”. En RCPB afirman incluso que han sido “el primer proyecto africano que ha evaluado a sus asesores técnicos”, hecho que atestigua la apertura del socio a la interdependencia de la organización.

No obstante, también se han señalado los límites de los organismos de apoyo en cuanto al desarrollo de la autonomía: “A partir de 1991, el apoyo al desarrollo de capacidades se redujo, y los recursos se tomaron mercantiles (FIE)”; “Aunque estos actores hablaban de autonomía, no se trataba más que de un deseo que no llegó a materializarse”; “Lo que terminó por cansarme fue el rechazo de nuestro socio hacia el aprendizaje”.

Además, una serie de manifestaciones complementan este “cuadro a medias”: “Si un socio decide que debe aportar el 25%, es que ha dejado de ser un socio: ¿cuál es la razón por la cual no nos sentamos a decidir juntos el importe y la naturaleza de nuestras aportaciones?”; “Mi necesidad es que los inversores nos respeten como nosotros respetamos a nuestros clientes”.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de la autonomía relacional ofrece múltiples perspectivas de análisis que permiten tanto a los servicios de apoyo como a las IMF desarrollar relaciones más ricas, más competentes y más adaptadas a cada una de las partes.

4 Conclusión: los desafíos para los líderes y gerentes de las IMF del presente

« Las desviaciones que se producen en una organización son algo natural, y hay que utilizarlas como punto de partida de la innovación. »

Alpha Ouedraogo

En este artículo, hemos presentado y analizado dos dinámicas de la autonomía: la autonomía de aprendizaje y la autonomía relacional.

- La autonomía de aprendizaje es la “capacidad para decidir y alcanzar objetivos individuales y colectivos a partir de principios propios”. Dicha autonomía consiste en un ciclo de etapas que se entrelazan de forma constante: definición de los objetivos y los medios para alcanzarlos; acción sobre la base de la inteligencia colectiva; evaluación del impacto; y cuestionamiento de las creencias y las costumbres para fijar nuevos objetivos.
- La autonomía relacional es la capacidad para liberarse de aquellos lazos de dependencia que se consideran inútiles y construir la interdependencia deseada. Esta postula que toda relación atraviesa un ciclo de cuatro fases: dependencia, contradependencia, independencia e interdependencia. Cada individuo u organización puede identificar la fase en la que se encuentra en todas sus relaciones y tratar de favorecer la dependencia en menor medida y la interdependencia en mayor medida, según considere oportuno para su situación.

Seguidamente, hemos examinado cómo se articulan estas dos dinámicas en dos estudios de caso: el Banco FIE (Bolivia) y la RCPB (Burkina Faso). En ambos, se han puesto de manifiesto signos de autonomía y de falta de autonomía que muestran que, lejos de ser estados estables, nos encontramos ante un movimiento constante de construcción y deconstrucción que varía en función de los periodos (de la creación al crecimiento, pasando por las crisis), de las limitaciones (como por ejemplo las normativas), de la cultura, de las personas, etc.

Este es el primer artículo sobre la autonomía en el ámbito de las microfinanzas, una disciplina que trasciende al mismo tiempo los modelos de desarrollo de la autonomía puramente individual y los modelos de la autonomía que se aplican en ocasiones a las relaciones de gerencia en cualquier tipo de organización (véase, por ejemplo, la gerencia situacional).

Nuestra conclusión final no es otra que la constatación de lo compleja que resulta la consecución de la autonomía. Atreverse a buscar la autonomía supone una labor intensa. Por tanto, atreverse a afrontar este desafío, esta aventura, reportará beneficios que superarán con creces las esperanzas depositadas inicialmente y facilitará el desarrollo de los individuos y las organizaciones.

Este artículo ofrece al lector una primera herramienta de diagnóstico de la autonomía, ya que se limita a realizar una descripción de los modelos sin indagar en cómo esta puede desarrollarse. Por ende, la etapa siguiente consistirá en estudiar detenidamente las palancas y las dinámicas de asistencia de la autonomía, las cuales descansan sobre tres dimensiones: el , la identidad y las competencias.

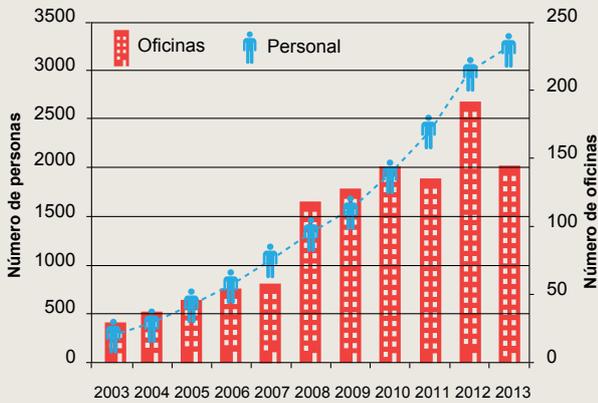
Más allá de la profundización en los modelos existentes, el desarrollo de la autonomía plantea otro límite esencial, que es aquel que reside en cada uno de nosotros. Somos prisioneros de creencias y costumbres que bloquean la autonomía de manera fundamental. En este sentido, la invitación a atreverse a buscar la autonomía es una invitación a cambiar de paradigma, a explorar lo desconocido y a aprender a abrirse paso en la complejidad.

Las microfinanzas, cuya historia e identidad están marcadas por la capacidad para cuestionar las creencias y las costumbres, podrían – con la aplicación de más prácticas de autonomía – continuar causando impacto en el mundo dando a luz ejemplos de organizaciones visionarias que afrontan simultáneamente los desafíos financieros y los desafíos humanos de nuestro tiempo.

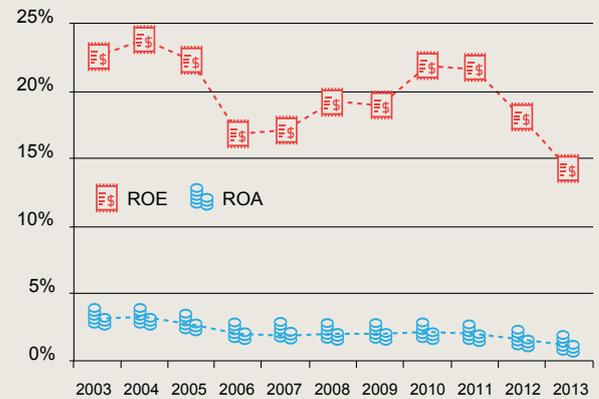
BANCO FIE

www.mixmarket.org (1 Octubre 2014)

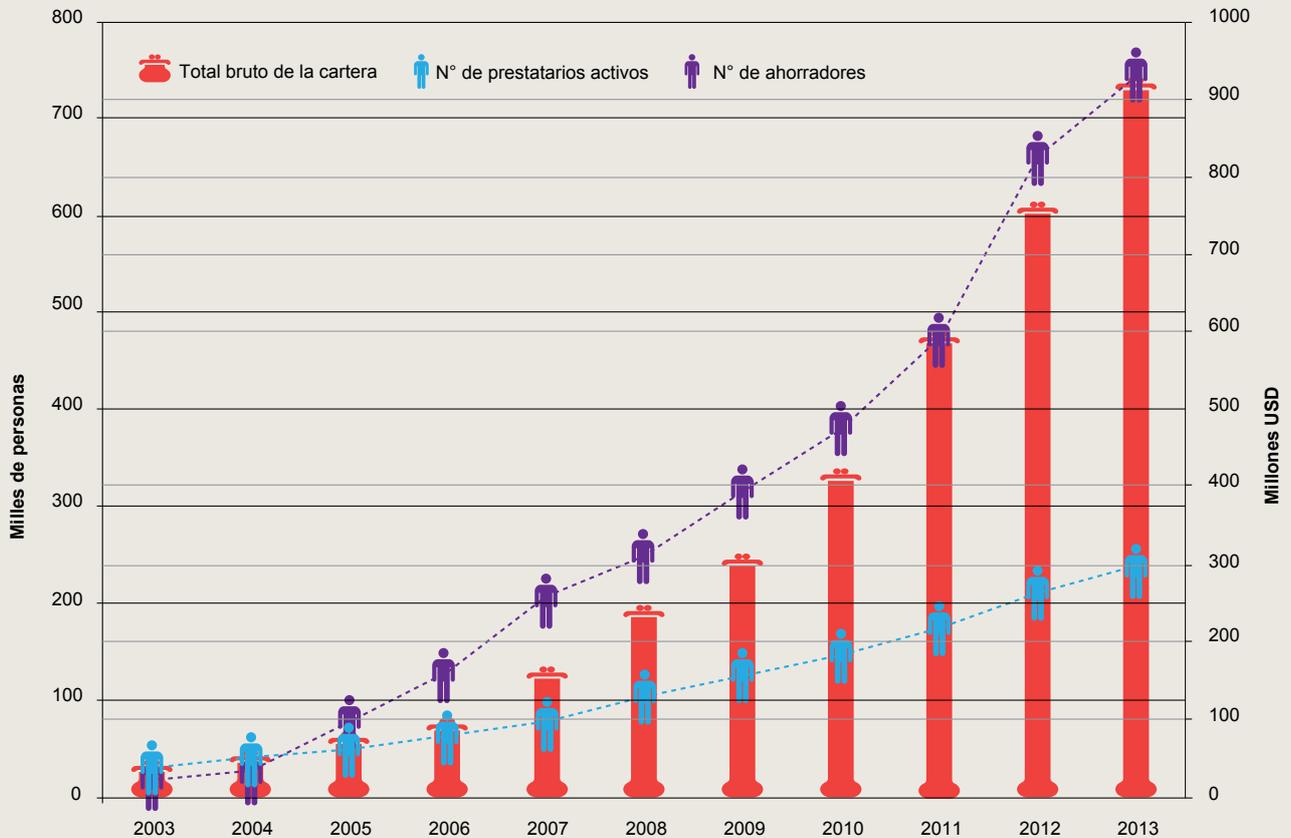
Oficinas y personal



Retorno sobre activos (ROA) Retorno sobre patrimonio (ROE)



Evolución del alcance



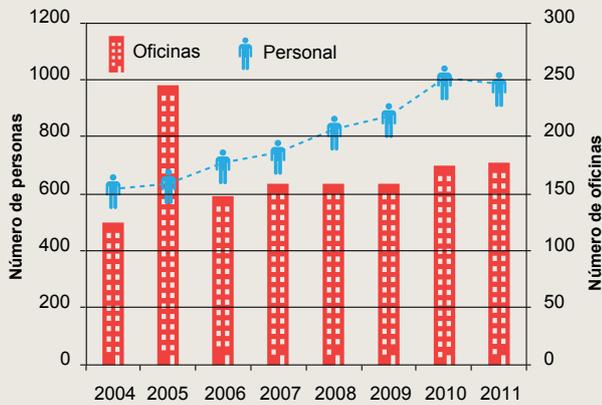
N° de prestatarios activos: N° de prestatarios con préstamos activos
N° de ahorradores: N° de ahorradores con cualquier tipo de cuenta de depósito
Oficinas: número, incluyendo la sede social y otros puntos de servicio

ROE: Utilidad neta-impuestos/patrimonio total promedio
ROA: Utilidad neta-impuestos/activos totales promedio

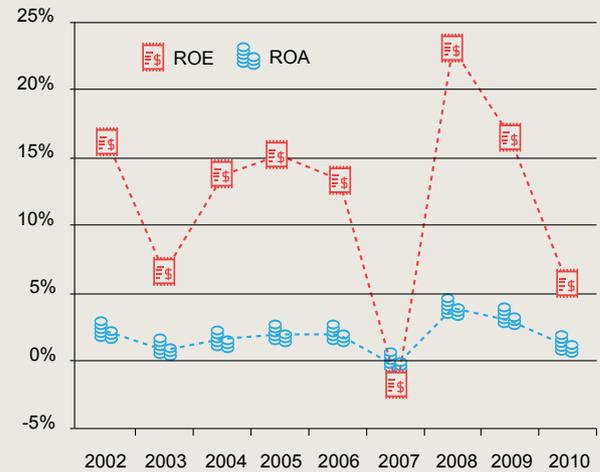
RCPB

www.mixmarket.org (1 Octubre 2014)

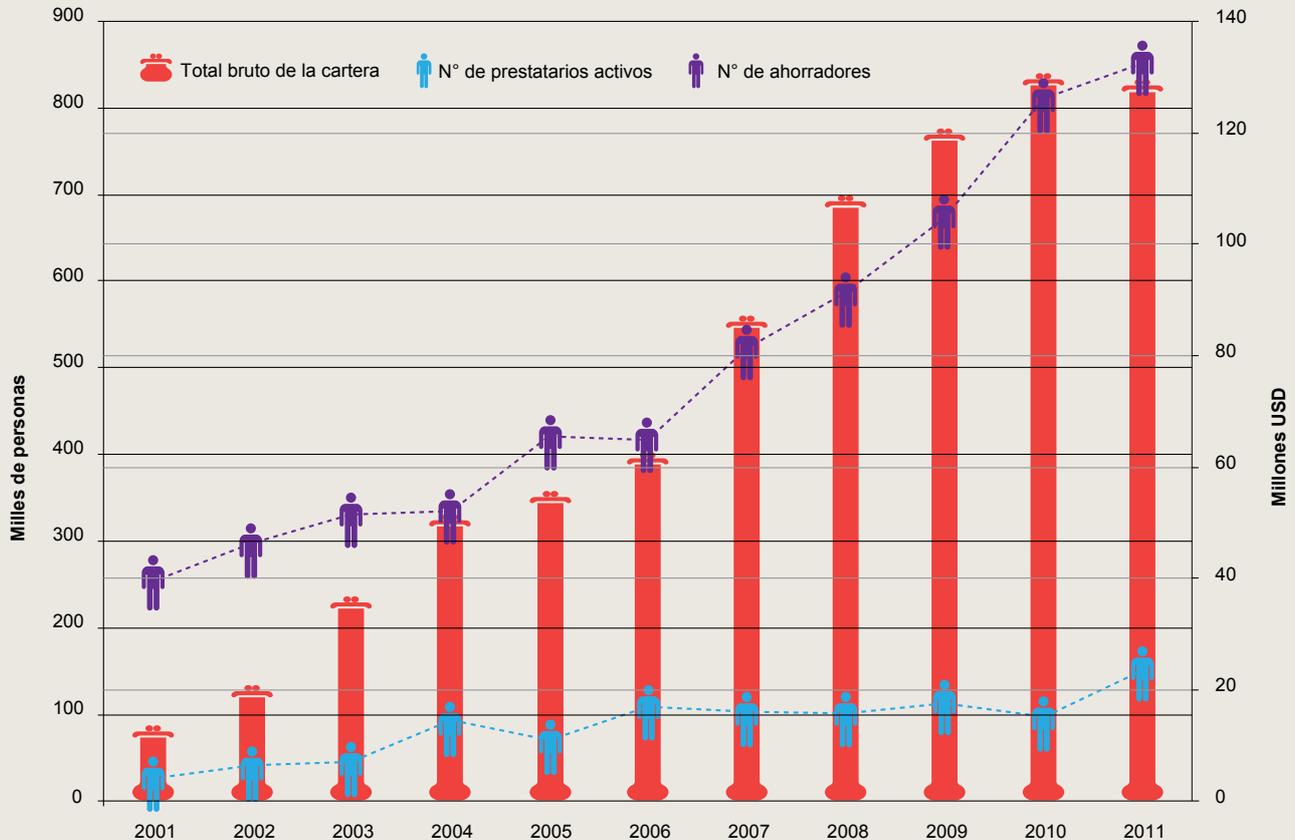
Oficinas y personal



Retorno sobre activos (ROA) Retorno sobre patrimonio (ROE)



Evolución del alcance



N° de prestatarios activos: N° de prestatarios con préstamos activos
N° de ahorradores: N° de ahorradores con cualquier tipo de cuenta de depósito
Oficinas: número, incluyendo la sede social y otros puntos de servicio

ROE: Utilidad neta-impuestos/patrimonio total promedio
ROA: Utilidad neta-impuestos/activos total promedio

Autonomía marcada por decisiones estratégicas

Pilar Ramirez*

El Centro de Fomento a Iniciativas Económicas FIE se fundó en La Paz, Bolivia en 1985 como sociedad civil sin fines de lucro con el objetivo de otorgar préstamos de dinero a personas generadoras de ingresos en actividades de comercio, producción y/o reparación quienes, por su condición étnica, de escasos recursos, o ser mujeres, no eran ni permitidas a buscarlos en el sistema financiero formal. Al crear FIE el término “autonomía” estaba implícito para sus fundadoras. Significaba (y sigue significando): actuar con respeto y confianza para lograr el objetivo compartido de que nuestras acciones apoyarían a que los esfuerzos de la clientela atendida mejoraría sus condiciones de vida. Y, de la misma manera como actuaríamos frente a quienes buscaran y obtuvieran nuestros servicios, esperábamos (y seguimos insistiendo en así sea) que aquellas personas y/o instituciones que nos apoyarán, también actúen con respeto y confianza, y sin objetivos ulteriores que pongan en riesgo la autonomía de nuestras acciones. Ese fue el motivo único que nos acercó y comprometió a trabajar con el apoyo de ADA.

Es deseable que los resultados de la investigación realizada por ADA concluyan en un documento de alto nivel conceptual, idóneo para su debate y consideración en eventos académicos.

Asumiendo que la iniciativa de ADA para encarar el desafío de esta evaluación no se circunscriba al ámbito ideológico / conceptual, y tomando en cuenta además la tendencia a una acentuada especialización del conocimiento impartido en los centros de formación profesional, creemos oportuno compartir distintos momentos en la trayectoria institucional de FIE, en los cuales las decisiones asumidas conjugan los criterios de independencia, vocación de servicio con la comunidad, búsqueda de la igualdad e inclusión, enmarcados en una visión compartida para contribuir a la superación de la pobreza en nuestro país.

La propuesta de FIE de micro crédito y capacitación

Los años 80's corresponden al período inmediato posterior a dos décadas de gobiernos autoritarios que gobernaron Bolivia. La gestión de esos gobiernos se caracterizó por administrar un estado empresario, en beneficio de reducidos grupos de la población, principalmente urbana, acentuando una marcada y desigual distribución de los ingresos en el país. Las medidas adoptadas a fines de agosto/85 por el nuevo gobierno “modernizador”, con el propósito de frenar la hiperinflación desatada meses anteriores¹, acentuaron la situación de pobreza en la mayoría de la población, particularmente por el cierre de empresas públicas deficitarias y la transferencia de aquellas consideradas sostenibles al sector privado, lo cual se tradujo en una severa reducción de puestos de trabajo. Esta situación se agravó con la caída de los precios de los minerales exportados por el país, ocasionando el cierre de centros de explotación minera durante

el primer semestre de 1986, multiplicando el problema de desocupación y desempleo. Fue en ese contexto que en noviembre de 1985, FIE inició actividades con la oferta de servicios de micro crédito y capacitación, orientados a posibilitar el acceso de aquellos trabajadores por cuenta propia, hombres y mujeres, obligados a involucrarse en actividades económicas que les permitiese generar los recursos indispensables para atender sus necesidades básicas de alimentación.

Transcurridos casi 30 años de aquellos episodios, se debe coincidir que la decisión asumida por las cinco mujeres fundadoras de FIE, se enmarca plenamente en un criterio de decisión libre y “autónoma” para llevar adelante un desafío sobre el cual existían pocas experiencias en el país y la región, más aún si se toma en cuenta que este proyecto se lo encaraba con la clara intención de posibilitar que la clientela a la cual comenzó a atender, pudiese resolver algunos de sus problemas de pobreza y marginalidad.

¹ El índice de precios al consumidor fue de 25,000%, el mes de Julio de 1985.

² En la actualidad la Autoridad del Sistema Financiero (ASF) obliga a las entidades financieras a combinar la apertura de oficinas en zonas altamente comerciales, con la instalación de agencias en zonas de baja actividad bancaria.

* Pilar Ramirez, profesional de origen boliviana es una pionera en microfinanzas con 30 años de experiencia en la industria. Hizo parte del equipo que fundó FIE en Bolivia, fue Presidente del Fondo Financiero Privado FIE, Gerente General de LOCFUND, Presidente del Policy Advisory Group del CGAP, consultora para el SIDA y Women's World Banking, profesora en el Centro AFIN en Bolivia y CERMI (Centro europeo de investigación en microfinanzas de la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica). Su experiencia laboral incluye diversos trabajos de consultoría sobre la financiación, el proceso de formalización de las IMF, género y desarrollo, entre otros. De 2009 a 2014 fué Presidente de CONFIE Holding SL.

La masificación de los servicios de FIE

En el transcurso de los años 90's se registraron cambios trascendentes en los programas de cooperación norte-sur para el desarrollo, que hasta entonces habían contribuido de manera destacada al fortalecimiento de proyectos de lucha contra la pobreza en varios países de la región. Luego de la caída del Muro de Berlín, las naciones europeas orientaron los recursos de la cooperación hacia los países de Europa del este restringiendo, significativamente, los fondos para el resto del mundo. Frente a esa coyuntura, la mayoría de aquellos programas "independientes", vale decir sin pertenencia a las redes internacionales como Acción Internacional o IPC, optaron por constituir fondos rotatorios que les permitiese mantener sus actividades con las dimensiones limitadas alcanzadas. Otras decidieron por su disolución. Frente a esa disyuntiva, FIE analizó que su propuesta de micro crédito era plenamente competitiva frente a otros programas ofertados por entidades adscritas a redes internacionales, por lo que debía esforzarse en mantener su presencia en el mercado en un contexto, el boliviano, que privilegiaba su adhesión al "consenso de Washington" y se esforzaba más en asegurar un clima adecuado para la presencia del capital transnacional el cual, en teoría, canalizaría importantes inversiones al país, para generar fuentes de empleo que resuelvan los problemas del país. La realidad era distinta y los resultados se traducían en una mayor polarización en la distribución de la riqueza. La decisión de FIE para mantener vigente su propuesta se sustentaba, además, en la certeza que a través del micro crédito se contribuía, de manera efectiva, a la creación de fuentes de empleo, confirmando el compromiso institucional de apoyar en los esfuerzos de lucha contra la pobreza. La decisión de mantener vigente su propuesta de facilitar el acceso a los servicios financieros fue otra decisión enmarcada en la "autonomía" institucional sobre el curso que pretendía seguir la organización.

Búsqueda de competencia y competitividad

Superada la crisis del sobre endeudamiento que afectó severamente a las entidades de micro finanzas (2001, 2002), algunos de los operadores más importantes plantearon la necesidad de adoptar líneas de acción orientadas a evitar el canibalismo del mercado y las prácticas depredado-

ras para apropiarse del personal de *front office*, relevante para la conformación de carteras con la clientela mejor calificada. Paralelamente propusieron establecer reglas y principios orientados a fijar criterios de obligatorio cumplimiento que asegure la rentabilidad de sus operaciones y un crecimiento armónico de todos los participantes del acuerdo. FIE se opuso al planteamiento, ratificando su adhesión a los paradigmas centrados en la búsqueda de eficiencia y eficacia en su desempeño, como medio para potenciar al sector de la micro y pequeña empresa, evitando transferir al cliente las ineficiencias originadas al "parcelar" el mercado, beneficioso para las entidades financieras, pero severamente perjudicial para la clientela. Los resultados de la posición institucional, que mantuvieron el funcionamiento de operadores en condiciones de plena competencia, fortalecieron la consolidación de esta actividad en el país, quedando en evidencia que en Bolivia no fue necesaria la intervención del Estado para que las condiciones de financiamiento sean las más convenientes para la clientela, comparativamente a lo que se observa en otros países de la región. La oposición de FIE a la posibilidad de conformar un "cartel de las micro finanzas" fue una decisión de pleno ejercicio de la "autonomía" bajo la cual visualizaba su rol de apoyo efectivo al crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

Acercar los servicios financieros a la clientela

Hasta hace no más de 10 años, las entidades financieras convencionales asumían que la clientela debería acomodarse a los criterios bajo los cuales brindaban sus servicios financieros. Hasta ese entonces, las mejores prácticas para las entidades financieras exitosas coincidían en la necesidad e importancia de centralizar sus actividades comerciales en oficinas habilitadas para atender los múltiples requerimientos de la clientela. La apertura de nuevas oficinas cumplía el propósito principal de actuar como ventanilla para atender las operaciones masivas de caja y, de esa manera, despejar de clientes las oficinas principales de los bancos. En el caso de FIE el debate se presentó cuando sus principales oficinas habían colmado su capacidad operativa y debía decidirse el curso a seguir, tomando en cuenta la magnitud de las inversiones que demandaría aplicar la estrategia de construir una infraestructura adecuada para albergar la cantidad de personas que caracterizan las operaciones de micro finanzas. En el análisis correspondiente

también se incorporaron los argumentos referidos a la mejora permanente de las condiciones a las cuales se ofrecían los servicios financieros de la entidad. Tomando en cuenta los múltiples criterios expuestos, FIE se decidió por la estrategia de "facilitar el acceso" de la clientela a los servicios de la entidad, instalando oficinas en zonas cercanas a los lugares donde los hombres y mujeres de la comunidad desarrollaban sus actividades económicas. No se les mejoraba la tasa de interés, pero se les apoyaba "ahorrándoles" el costo del transporte público y, sobre todo, el tiempo que destinaría a trámites burocráticos en oficinas alejadas. La decisión adoptada implicaba un desafío a la forma tradicional con la que actuaban las entidades financieras, pero esa decisión "autónoma" tuvo impactos impensados que multiplicaron la afluencia de clientes a la entidad bancaria², cumpliendo la misión de FIE de contribuir a la inclusión y facilitar el acceso a los servicios financieros por parte de la población boliviana.

De la banca de micro crédito a la banca múltiple

Después de la aprobación de la Ley de Servicios Financieros, se dio por sobreentendido que las entidades de micro finanzas adoptarían la forma jurídica de "bancos PyME", lo cual sucedió con varias de las entidades del sector. Contrariamente a lo previsto o deseado por las autoridades, Banco FIE decidió por adecuar su norma constitutiva a la forma de "banco múltiple". El razonamiento seguido por la entidad contempla que luego de transcurridos más de 25 años de operadores especializados, el sistema financiero boliviano cuenta con una oferta estable, especializada y suficiente, de servicios financieros para las unidades de la micro y pequeña empresa. También forma parte de la realidad actual que la banca convencional ha abierto sus puertas a todo empresario o empresaria que demande servicios de este tipo. Los desafíos actuales ya no se limitan a posibilitar el acceso a los servicios, sino ampliar la cobertura de los mismos y mejorar cualitativamente los criterios de concepción y administración del riesgo en las operaciones bancarias. En ese sentido, Banco FIE sustenta su decisión de actuar como banca múltiple en la necesidad de lograr un volumen de operaciones con la pequeña y mediana empresa que le permita mejorar su intervención en el ámbito micro, pero en aquellos bolsones de la comunidad que aún no fueron cobijados por el mercado especializado. Esta determinación corresponde a una decisión "autónoma" asumida por la dirección del Banco.

La autonomía de los sistemas financieros cooperativos

Alpha Ouedraogo*

Desde hace casi 40 años, África Occidental es el marco de desarrollo de servicios financieros alternativos al sistema bancario, denominados comúnmente microfinanzas. La finalidad de las microfinanzas es garantizar el acceso a gran escala de las poblaciones “desabastecidas” a servicios financieros de forma permanente. El paisaje de las microfinanzas se caracteriza además por la diversidad de experiencias y la presencia de multitud de actores con estructuras más o menos formalizadas: cooperativas de ahorro y crédito, ONG, sociedades anónimas, cajas rurales, etc. Además, las microfinanzas no solo se han convertido en un laboratorio de innovación social y financiera, sino también en un ámbito de retos. Las experiencias de las cooperativas de ahorro y crédito y de las cajas populares distribuidas por todo el espacio de la UEMOA¹ han dado como resultado el surgimiento de redes cooperativas.

En este contexto, el tema de la autonomía me parece fundamental, ya que debería constituir el núcleo de cualquier proceso de construcción institucional de esta índole. Desafortunadamente, un breve repaso por la historia de las grandes redes africanas de ahorro y crédito nos hace tomar consciencia de la insuficiencia de la dimensión de la autonomía institucional o la escasa atención que ha recibido, aunque es esta última la que constituye el verdadero problema de la gestión y de la distribución de poderes en cualquier proceso de construcción institucional.

La implantación de cooperativas de ahorro y crédito (CAC) fue una respuesta urgente a la pobreza de las poblaciones y su exclusión de los servicios financieros bancarios. En la mayor parte de las CAC de África Occidental – que surgen de proyectos de desarrollo y que fueran construídas con el apoyo de líderes de opinión y de autoridad – se dan por supuestas la autoadministración y la autorresponsabilidad.

Con el paso de los años, la urgencia se ha impuesto sobre la estructuración y la institucionalización. De hecho, son pocos los esfuerzos y reflexiones que se han destinado a consolidar la autonomía en el futuro de las instituciones microfinancieras.

El crecimiento y la sofisticación financiera experimentados en estos últimos años en los sistemas financieros cooperativos han provocado que se hayan olvidado determinados principios y referencias básicas, que son el cimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los sistemas financieros cooperativos: ¿una construcción al margen de las relaciones sociales?

La cooperativa de ahorro y crédito comporta un carácter doble en el que la autonomía y la solidaridad forman parte de su ADN. Se trata de una agrupación de personas que deciden con plena libertad y autonomía unirse con el fin de dotarse de una herramienta económica consistente en una empresa cuyos fundamentos son la captación de ahorros y la concesión de créditos a sus miembros.

Gracias a su naturaleza híbrida, la cooperativa de ahorro y crédito actúa como una superposición o articulación entre la asociación y la empresa. El funcionamiento de esta doble estructura confiere a la asociación – de acuerdo con el principio de “un hombre, un voto” – el poder de una forma democrática, siendo su asamblea general soberana el lugar donde reside este último.

La captación de ahorros y su gestión conducen a la constitución de la empresa, que es administrada por empleados y técnicos. El acto del ahorro es fundamentalmente un acto de emoción, de elección y de virtud motivado por el deseo de “confiar el dinero propio a un tercero”. Se trata de un proceso de acreditación que se apoya en la confianza y la integridad. El ahorro, en el plano individual, constituye un acto de autonomía, acto de autonomía que deviene un acto de solidaridad en el momento en el que alcanza a varias personas.

De esta forma, y teniendo en cuenta de su capacidad de agrupación, de captación de ahorros, de concesión de crédito y de puesta en común de recursos tanto humanos como financieros, la cooperativa de ahorro y crédito es un punto de articulación entre la autonomía y la solidaridad.

¹ Abreviatura en francés para Union Économica y Monetaria del África Occidental.

* Alpha Ouedraogo, Ex-Gerente General del Réseau des Caisses Populaires du Burkina y de la Confédération des Institutions Financières d'Afrique occidentale.

Además de ser una herramienta económica al servicio de los miembros, la cooperativa de ahorro y crédito conforma un espacio de mantenimiento y reproducción de las relaciones sociales a pequeña escala. En consecuencia, no es ajena a las contradicciones de la sociedad a la que pertenece y de su propio entorno. Esta es la razón por la cual los mecanismos de construcción de capacidades locales, los límites y las devoluciones de poder deben concebirse al comienzo y durante el desarrollo de dicha construcción, ya que el funcionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito supone un conflicto permanente, un ir y venir constante entre la “experiencia asociativa” y la “experiencia empresarial”. El reto, por ende, consiste en asegurar un equilibrio entre el proyecto social y el proyecto empresarial, entre la autonomía y la solidaridad, entre la estructura decisoria y la estructura ejecutiva.

Ofrecer siempre respuestas institucionales más consensuadas a los dilemas

La domesticación de los valores de autonomía y de solidaridad conduce al surgimiento de tejidos de instituciones de base que cimientan las que comúnmente denominamos “redes financieras cooperativas”. La naturaleza híbrida de las cooperativas (en parte asociaciones y en parte empresas) genera a nivel de los grandes sistemas financieros una necesidad de equilibrio entre el proyecto social y el proyecto económico de estas instituciones. Mientras que el proyecto social reivindica los valores de gobernanza, democracia, autonomía y solidaridad, el proyecto económico atiende los valores de eficacia de gestión en términos de capitalización. Existe, por tanto, una desconexión entre las prácticas de la empresa y los valores cooperativos. De esta forma, mientras que los técnicos y los gerentes encarnan los valores de gestión, los miembros y los dirigentes encarnan los de la autonomía y la solidaridad.

El desafío que plantea este proceso de construcción es la búsqueda de un equilibrio entre la eficacia de las prácticas de gestión y los valores de autonomía y solidaridad. Como consecuencia de la sofisticación, la eficacia de gestión concentra el poder en manos de los técnicos. De forma paralela, los valores de autonomía y solidaridad se enfrentan con las dinámicas que operan en el medio. La imagen que difunden nuestras sociedades es que toda responsabilidad lleva asociados privilegios, como el de ser atendido antes que los demás o el de beneficiarse de servicios concretos con condiciones particulares.

Es aquí donde el principio de igualdad o equidad se enfrenta con esta cultura de privilegios, ya que los vínculos de proximidad impiden al miembro o dirigente electo comprometer su responsabilidad individual en situaciones problemáticas que afectan a otras personas de su comunidad. En determinados casos extremos, llega a crearse una cultura de silencio y de tolerancia que degenera en una ruptura entre los usos, las costumbres y las prácticas cooperativas. Esta es la razón por la cual en la construcción de la autonomía institucional, la institución debe desarrollar la capacidad para descifrar mensajes con el fin de aportar una respuesta institucional que no ponga directamente en juego la responsabilidad individual en el proceso de toma de decisiones.

Retos y distribución de poderes en el seno de la autonomía institucional

La mayor parte de las redes cooperativas de ahorro y crédito nacen a raíz de proyectos de apoyo. El paso de proyecto a institución – o la conversión del primero en la segunda – se asientan con frecuencia en los postulados básicos que sustentan la autonomía institucional. Las ideas preconcebidas consideran al financiador que interviene al comienzo del proyecto como el único depositario de los conocimientos, dando a entender con ello que la parte local carece

de ellos. Los mecanismos de transferencia de conocimientos se canalizan desde el socio financiero del proyecto hacia los destinatarios obviando la importancia de las capacidades locales para la cimentación de la institución local “en ciernes”. De esta forma, se instaura una cultura de sumisión y obediencia donde la revalorización de los conocimientos externos predomina sobre la apreciación de la responsabilidad local, que queda relegada a tareas secundarias y carente de visión de conjunto.

El paso de proyecto a institución plantea el problema de los recursos humanos necesarios para respaldar la construcción institucional y el de la distribución de responsabilidades desde una perspectiva que integre desde el inicio la adquisición progresiva – y al mismo tiempo eficaz – de dichas responsabilidades. Dado que la institucionalización requiere tiempo, conlleva también el reto de la construcción de capacidades, la cual debe desarrollarse de forma concurrente y desde el principio del proyecto. Tal construcción supone, a su vez, la dificultad de alcanzar una concordancia entre visiones y objetivos en relación con el proyecto, pero sobre todo la de realizar una evaluación adecuada de las aportaciones de las partes en una institucionalización ya que, para poder perdurar, esta necesita contar tanto con una salud financiera autónoma como con una apropiación de los retos y del proceso por parte de los socios locales.

El proceso de autonomía y sus límites

Lejos de ser un elemento estático, la autonomía se presenta como una conquista cotidiana. En el contexto de la institución, dicha autonomía depende de:

- Una capacidad organizativa que obliga a la institución a definir con claridad su misión y sus mecanismos de funcionamiento, es decir, aquello que refleja su grado de madurez;

- Una capacidad de gestión de la institución para definir y poner en marcha sus mecanismos de toma de decisiones con el fin de afrontar sus retos;
- Una capacidad de desempeño de la institución para convertir su finalidad en objetivos y resultados a partir de los cuales medir su eficacia, su eficiencia y su impacto.
- Una capacidad de absorción que no se reduzca a una mera cuestión de rentabilidad financiera. Esta comprende además el conjunto de mecanismos que permiten a la institución hacer frente a sus gastos, su capacidad para dotarse de mecanismos de prevención de riesgos, y su capacidad para absorber sus conocimientos e instrumentos en los planos técnico y organizativo.

La autonomía es una cuestión tanto interna como externa. En la dimensión interna, se encuadra su capacidad para hacer frente a los retos, sostenerse y reproducirse.

En la dimensión externa, por su parte, reside su capacidad de negociación y su habilidad para cuestionar y analizar el entorno a fin de extraer de él los datos necesarios para su desarrollo.

Por ende, la autonomía se construye sobre la dinámica interna y, al mismo tiempo, sobre una relación con el exterior, y es precisamente en este punto en el que se establece la confluencia con el proceso de solidaridad, cuya naturaleza puede ser técnica, de apoyo, de asesoramiento, etc.

La dinámica de las redes debe descansar sobre un proceso de autonomía y solidaridad, y el componente de solidaridad debe prevalecer sobre el resto en situaciones de crisis.

La devolución de poder: el caso de la RCPB

En ocasiones, la autonomía de las unidades locales alcanza su límite: “Cuando una caja no consigue hacer frente a sus propias exigencias, pone en peligro el conjunto del sistema. En este momento, la solidaridad debe entrar en escena para suplir la deficiencia de autonomía. Se trata de una cuestión de supervivencia. La devolución del poder es un proceso de autodisciplina, de protección, de reparto y de regulación que reclama la participación de los demás niveles de la red.”

La devolución del poder “tiene por objetivo dotar a los sistemas de mecanismos de autodisciplina que permitan a las instancias superiores (uniones, federaciones) intervenir lo más rápidamente posible ante situaciones de riesgo, malversación, conflicto de interés o incapacidad de los consejos electos...”.

Por lo general, las desviaciones observadas tienen dos vertientes:

- La aplicación concreta de la democracia: “el acaparamiento del poder por parte de las élites y el peso de la responsabilidad social y la solidaridad generan incapacidad para gestionar los órganos”.
- La ética de gestión: “la política de ‘puertas abiertas’ hace que los grupos sociales sean cada vez más heterogéneos en nuestras instituciones. La confianza y la solidaridad – donde radica la fortaleza de los sistemas – tropiezan con cada vez mayor frecuencia con malversaciones y conflictos de interés sin que los órganos dispongan de la libertad necesaria para solucionarlos.”

La clave del proceso reside en la función de control que se articula a través de la inspección y la vigilancia financiera. Cuando hay disponible información sobre las lagunas observadas, “la mecánica del poder se pone en marcha”. En el momento en que la instancia afectada es incapaz de garantizar su propia autonomía y arreglar sus problemas, se produce un desplazamiento de poder y una devolución a la instancia superior.

La devolución se inscribe en el marco de una estrategia preventiva, emana de una reflexión sobre las dificultades encontradas y está consagrada en los estatutos. Estos deben “determinar las situaciones en las que la instancia superior tendrá la facultad de autorizar o prohibir determinadas acciones”. La devolución del poder es un elemento clave de la solidaridad de la red que plantea problemas como el equilibrio y el reparto del poder y la claridad de la definición de la misión de la red y las funciones y responsabilidades de los diversos elementos que la componen. Sin embargo, el reparto de los poderes no se establece de manera irreversible, sino que debe “cuestionarse periódicamente a fin de generar complementariedades y evitar duplicidades... la dinámica de las redes es en sí misma una dinámica de los poderes”.

En resumen, la dinámica institucional es una dinámica de poder que permite construir autonomía. Dicha dinámica exige una aclaración de las misiones, funciones y responsabilidades que contribuya a desarrollar las capacidades necesarias para respaldar el funcionamiento institucional, y requiere un equilibrio entre los poderes y entre la autonomía y la solidaridad.

www.ada-microfinance.org