



## **Fortalezas, debilidades y evolución a 11 años del Programa de Ahorro Comunitario del Cuerpo de Paz en Ecuador**



Octubre 2010

Autoras:  
Laura Fleischer Proaño  
Megan Gash  
Amelia Kuklewicz

## Agradecimientos

Fueron muchas las personas que participaron en el diseño, preparación e implementación de la investigación sobre el Programa de Ahorro y Crédito (PAC) del Cuerpo de Paz. En especial queremos agradecer la ayuda del Cuerpo de Paz en Ecuador, que nos brindó información sobre el PAC, coordinó la logística de la capacitación y el trabajo de campo y permitió que algunos de sus voluntarios trabajaran en él. Queremos reconocer a los siguientes miembros del Cuerpo de Paz - Ecuador:

- Nelson Oleas – Gerente del programa de Agricultura Sostenible, de quien depende el PAC
- Parmer Heacox – Director del programa país
- Dana Platin - Vicedirectora
- Emmalee Scott – Voluntaria del Cuerpo de Paz en Bahía de Caráquez
- Jason Kriesleman – Voluntario del Cuerpo de Paz en Loja
- Adam Dubois – Voluntario del Cuerpo de Paz en Loja

De igual forma queremos agradecer a las contrapartes por su apoyo en la coordinación de las conversaciones de grupos focales y la visita a las reuniones de los bancos comunitarios, así como su participación en el trabajo de campo. Agradecemos la colaboración de las siguientes contrapartes:

- María Dueñas Reyna – Líder de los bancos comunitarios de Bahía
- Jacqueline Chacón Chang – Municipio de Bahía
- Gloria Agila Jiménez – Municipio de Loja
- Andrés Falconi Ayora – Municipio de Loja
- Pilar Luna – Municipio de Loja
- Miriam Figueroa – Municipio de Loja

También queremos agradecer a Zachery Ingrassi, pasante de Freedom from Hunger, por su participación en la capacitación y el trabajo de campo. Por último, este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de las socias de los bancos comunitarios, quienes compartieron sus experiencias con nosotras. Deseamos agradecerles su tiempo y disponibilidad.

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	i
1. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes del Programa de Ahorro y Crédito (PAC) .....	1
1.2 Capacitación en PAC .....	2
1.3 Metodología del PAC .....	2
1.4 Freedom from Hunger y <i>Ahorro Comunitario</i> .....	4
1.5 Propósito del estudio .....	5
2. Metodología .....	6
2.1 Herramientas de investigación .....	6
2.2 Muestra .....	7
2.3 Fortalezas y limitaciones del estudio .....	8
3. Resultados .....	9
3.1 Datos demográficos .....	9
3.2 Seguridad alimentaria y niveles de pobreza .....	9
3.3 Réplica .....	10
3.4 Reglas financieras .....	11
3.4.1 Monto del ahorro.....	11
3.4.2 Tasa de interés.....	12
3.4.3 Monto del préstamo .....	13
3.4.4 Plazo del préstamo .....	14
3.4.5 Frecuencia del desembolso de los préstamos.....	15
3.4.6 Distribución del fondo del grupo.....	16
3.4.7 Multas .....	16
3.4.8 Vinculos con bancos formales.....	17
3.5 Beneficios .....	18
3.6 Debilidades.....	19
3.7 Evolución .....	21
3.8 Manejo del dinero.....	23
3.9 Fondos .....	24
3.10 Otras actividades.....	25
3.11 Otros instrumentos financieros .....	26
3.12 Jóvenes .....	27
3.13 Necesidades de los bancos comunitarios <sup>1</sup> .....	28
4. Conclusiones y recomendaciones .....	29
4.1 Conclusiones.....	29
4.2 Recomendaciones.....	30

---

<sup>1</sup> El grupo de trabajo de temas de ahorro de SEEP refiere a estos grupos como Grupos de Ahorro, pero el Cuerpo de Paz – Ecuador los denomina bancos comunitarios, por lo que este último es el término que se usará mayormente en el presente documento.



## Resumen ejecutivo

En 1999, el Cuerpo de Paz - Ecuador llevó a cabo un piloto del Programa de Ahorro y Crédito (PAC), el cual es una adaptación del esquema de banco comunitario del programa Mata Masu Dubara (Mujeres Progresando) de CARE Níger. Desde entonces ha realizado por lo menos dos capacitaciones de PAC al año. Estas capacitaciones duran tres días y en ellas participan voluntarios del Cuerpo de Paz y sus contrapartes. La organización calcula que en la actualidad hay 1.500 bancos comunitarios y 50.000 socios en el país, de los cuales 80% son mujeres. Aunque las capacitaciones y guías de PAC se han simplificado a lo largo de los 11 años que lleva operando el Programa, la esencia de la metodología sigue siendo la misma.

En 2005, y como parte de un programa independiente del Cuerpo de Paz - Ecuador, Freedom from Hunger, Oxfam America y Strømme Foundation iniciaron *Aborro Comunitario*, un programa de microfinanzas basado en el ahorro altamente replicable y parecido a PAC. El programa llega actualmente a más de 300.000 socias en siete países de África y Latinoamérica, aunque Freedom from Hunger tiene planes de ampliar su cobertura en esta última región.

En septiembre de 2010, Freedom from Hunger realizó un estudio sobre el PAC en Ecuador con el fin de identificar áreas en las que éste y *Aborro Comunitario* podrían mejorar. Los objetivos del estudio eran:

- Documentar las fortalezas, debilidades y evolución del programa de ahorro implementado por el Cuerpo de Paz a lo largo de sus 11 años de existencia
- Hacer recomendaciones al Cuerpo de Paz y aportar ideas respecto a la estructura que deben tener otros programas de grupos de ahorro en Latinoamérica como *Aborro Comunitario*.

El estudio se diseñó para observar bancos comunitarios consolidados y maduros en dos de las cuatro regiones en donde se concentran los bancos comunitarios del Cuerpo de Paz: la ciudad de Bahía de Caráquez (Bahía) en la costa norte-centro, y la ciudad de Loja en la sierra sur. Los datos que se presentan se obtuvieron a través de 30 conversaciones de grupos focales con socias de los bancos, 51 encuestas en el hogar y 1 entrevista estructurada, así como varias conversaciones con el personal del Cuerpo de Paz. Adicionalmente se visitaron 23 bancos comunitarios y, cuando fue posible, se observaron sus reuniones. Aunque este informe describe únicamente las características de los bancos observados, el grado de variación captado aumenta la probabilidad de que éstas correspondan a la mayoría de los bancos comunitarios del Programa.

La cantidad promedio de socios de los bancos comunitarios es 35,7, siendo en promedio 8,3 hombres y 26,5 mujeres. La mayoría de bancos de Bahía y Loja ha crecido con los años, aunque en Bahía hubo algunos que han disminuido en número. No obstante, al parecer las socias han pasado de un banco a otro sin mayor problema con el tiempo. Setenta y ocho por ciento de la muestra total presenta inseguridad alimentaria y 55% sufre de inseguridad alimentaria crónica. Es probable que veinticinco por ciento de las socias entrevistadas se encuentre por debajo de la línea de pobreza en Ecuador.

Cada banco de la muestra tiene en promedio 6,9 jóvenes. Los jóvenes ahorran, participan en actividades grupales y toman préstamos en los que sus padres sirven como garantes. Cuando se les preguntó qué pensaban de participar en un banco conformado únicamente por personas de su edad, los jóvenes respondieron que necesitan la orientación de un adulto.

Desde 2002, cuando el Cuerpo de Paz - Ecuador llevó a cabo una evaluación del PAC, los montos de ahorro semanal han aumentado significativamente. El ahorro mínimo promedio por semana de los bancos comunitarios de Bahía y Loja es US\$2,40, comparado a un ahorro promedio de \$0,69 en 2002<sup>2</sup>. La mayoría de las socias de un mismo banco comunitario de Bahía ahorran montos diferentes, mientras que la mayoría de las socias de Loja ahorran la misma cantidad en sus bancos. Los resultados obtenidos en Loja se asemejan a los hallazgos de la evaluación realizada en 2002. Además, parece que las socias prefieren ahorrar y depositar dinero en fondos específicos para fines diversos (como ahorro personal, almuerzo, fondo social) y relacionar actividades sociales con algunos de esos fondos o ahorros (como rifas y bingos).

Las condiciones de los préstamos también han cambiado con el tiempo. En 2010, las tasas de interés eran menores y la variación de un banco a otro era mayor, siendo común tasas de 10% y 3%, y un poco menos común tasas de 5% y 2% o cobrar interés de acuerdo al monto o plazo del préstamo. La cantidad promedio del préstamo que más mencionaron las socias de Bahía es \$50, aunque el monto promedio del préstamo que se calculó en la muestra de Loja es de \$265.34. El monto máximo más común en Bahía es de \$100, mientras que el monto máximo en Loja varía ampliamente. En términos generales, el plazo máximo del préstamo es mayor y varía más entre los bancos comunitarios en 2010 que en 2002. El plazo máximo del préstamo de esta muestra se ubica principalmente entre los tres y los seis meses o es flexible. La frecuencia de la distribución de los préstamos es similar en ambos años y 57% de los bancos permiten que sus socias tomen préstamos durante cualquier reunión.

El monto promedio repartido por banco comunitario en Bahía se acerca a \$7.500, con un rango entre \$1.500 y \$53.000. La mayor parte de los bancos de Bahía distribuyen equitativamente las ganancias por intereses, multas y actividades de consecución de fondos entre las socias, independientemente del monto ahorrado. Muchos bancos comunitarios de Loja distribuyen sus ganancias pero no su ahorro.

La mitad de los bancos comunitarios de la muestra guarda el dinero en una caja bajo llave y la otra mitad en una institución financiera. La mayoría de los bancos que recurren a instituciones financieras tienen cuentas de ahorro y muy pocos tienen cuentas corrientes.

Los usos más comunes para el dinero en la muestra de Bahía y Loja son salud y otras emergencias, inversiones agrícolas o en el negocio, gastos de la escuela y mejoramiento de vivienda. Dado que la mayor parte de los bancos de la muestra de Bahía reparten el fondo comunitario en diciembre, la mayoría de sus socias manifestaron usar su dinero para los gastos navideños.

Casi todos los bancos comunitarios visitados tienen un fondo social para atender emergencias de las socias o gastos del grupo. Cerca de 74% de los bancos de la muestra de Bahía y Loja cobra multas a sus socias por llegar tarde a las reuniones, pagar con retraso o no participar en las actividades grupales.

Es claro que las “demás actividades” como rifas, bingos y ventas de comida son un fuerte componente de la vida de un banco comunitario. Todas las actividades de esta naturaleza que

---

<sup>2</sup> Bogan, S. y M. Kelley. (Junio 2002). Community Banking Evaluation PAC. Peace Corps/Ecuador.

organizan las socias de Bahía y algunas de las que organizan las socias en Loja responden a iniciativas de las socias mismas y no del Cuerpo de Paz.

Algunas socias utilizan otros instrumentos financieros además de los bancos comunitarios, tales como cuentas individuales en bancos comerciales, cooperativas, instituciones microfinancieras o ahorro en el hogar. No obstante, afirmaron que prefieren ahorrar en el banco comunitario porque no les permite acceder y gastar el dinero fácilmente y porque disfrutan de las amistades y las actividades que pueden disfrutar al participar en él.

Las socias consideran que las mayores ventajas del PAC son la amistad y el apoyo del grupo, la disciplina del ahorro y el fácil acceso a préstamos. Las socias de Loja consideran que una de las principales desventajas de los bancos es la falta de entendimiento sobre cómo manejar los grupos, especialmente en temas de contabilidad y administración general. El equipo de investigación de Bahía y Loja también observó falta de transparencia y estructura en las reuniones.

Aunque algunos de los bancos fueron formados por voluntarios capacitados del Cuerpo de Paz y/o sus contrapartes locales –capacitadas también–, en Bahía existe un alto porcentaje de grupos que se formaron espontáneamente, con replicadores o miembros de la comunidad sin capacitación.

En conclusión, las fortalezas del PAC son los significativos beneficios financieros y sociales que las socias reciben al participar en los bancos. Dichos beneficios incluyen disciplina en el ahorro, fácil acceso a préstamos y la amistad y apoyo de las demás socias. Las debilidades del PAC son la falta general de transparencia, el manejo inadecuado de la contabilidad y la falta de estructura de las reuniones, especialmente en los grupos que han sido replicados. El PAC ha evolucionado en el tiempo y sus socias manejan sumas mayores, modificando las normas iniciales para atender mejor sus necesidades y participando en otro tipo de actividades por voluntad propia.

De acuerdo a los resultados de este estudio, las recomendaciones tanto para el programa de los Cuerpos de Paz – Ecuador como para otros programas de grupos de ahorro en Latinoamérica son:

1. Fortalecer la capacidad de los bancos comunitarios para manejar la agenda de sus reuniones, sus reglas internas y su contabilidad
2. Elaborar y distribuir ampliamente un listado concreto de mejores prácticas que todo banco comunitario debe seguir, en especial los grupos replicados
3. Desarrollar programas de bancos comunitarios o grupos de ahorro con normas financieras flexibles y ayudar a sus socias a adquirir las habilidades necesarias para administrarlos
4. Brindar capacitación a las socias sobre cómo abrir y manejar cuentas en bancos comerciales en grupo, en caso de que puedan acceder a ellas
5. Capacitar a los bancos comunitarios para distribuir las ganancias de manera eficaz y transparente, principalmente a aquellos en los que las socias ahorran montos diferentes
6. Incorporar otras actividades de desarrollo al principio del Programa, como capacitaciones en temas prioritarios que ayuden a las socias a atender mejor sus necesidades
7. Crear programas de grupos de ahorro dirigidos a los jóvenes para atender sus necesidades y desarrollar sus habilidades tanto en temas de servicios financieros como en capacitación en temas prioritarios
8. Definir una estrategia de réplica que ayude a las comunidades a formar responsablemente nuevos bancos comunitarios y a usar los recursos existentes en las comunidades, tales como las líderes de los grupos de ahorro consolidados

En África se vienen realizando estudios rigurosos de impacto de los programas de banco comunitario. Se recomienda que se haga lo mismo en Latinoamérica para comprender mejor el impacto de este esquema en la región.



## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes del Programa de Ahorro y Crédito (PAC)

En 1999 el Cuerpo de Paz – Ecuador adaptó el programa de banco comunitario implementado por CARE Níger llamado Mata Masu Dubara (Mujeres Progresando). El manual de los bancos comunitarios de Níger se tradujo de francés a español y se capacitó en su metodología a siete voluntarios del Cuerpo de Paz, a sus contrapartes y a tres voluntarios ecuatorianos. Ocho meses después se habían formado diez bancos con un ahorro acumulado de \$2.500.

Una vez concluido el piloto el Cuerpo de Paz empezó a organizar por lo menos dos capacitaciones al año para los voluntarios y sus contrapartes. El objetivo del PAC es crear bancos comunitarios auto-gestionados y sostenibles en los que las socias puedan ahorrar, acceder a préstamos, obtener intereses por sus ahorros y participar en actividades para el desarrollo comunitario y la generación de ingresos.

En un primer momento los voluntarios de los cuatro programas del Cuerpo de Paz (agricultura, recursos naturales, salud y juventud) participaban en el PAC. Más recientemente los voluntarios del programa de agricultura han sido quienes más han participado, debido en parte a la fuente de financiación y en parte a que el gerente del programa de agricultura también ha administrado el PAC. El programa de Ahorro y Crédito ayuda a alcanzar una de las metas del programa de Agricultura Sostenible del Cuerpo de Paz, la cual es promover los negocios agrícolas.

El PAC busca llegar a comunidades rurales y poblaciones de bajos ingresos. **El Cuerpo de Paz calcula que cerca de 80% de los participantes del programa son mujeres.** La institución cree que el programa funciona mejor con las mujeres porque ellas invierten en sus familias.

En la actualidad hay 200 voluntarios del Cuerpo de Paz en Ecuador, casi 30 de los cuales trabajan con bancos comunitarios. Debido a que los voluntarios se retiran de las comunidades una vez se acaba su tiempo de servicio (dos años) y a que los bancos comunitarios se han expandido de manera espontánea, ha sido difícil para la institución mantener el contacto con ellos. Además, el Cuerpo de Paz no cuenta con un sistema formal de monitoreo para el PAC.

A pesar de lo anterior, y gracias al contacto que mantiene con las comunidades, **el Cuerpo de Paz calcula que hay aproximadamente 50.000 socias en 1.500 bancos en Ecuador.** La mayoría de los bancos comunitarios se ubican en las zonas costeras como Chone, Bahía de Caráquez y Santa Elena, y en Loja en los Andes. El Cuerpo de Paz sospecha que existen menos bancos comunitarios en los Andes por la cultura de la región, caracterizada por una mayor aversión al riesgo, porque en ella se desarrollan menos actividades apropiadas para el banco comunitario (la principal actividad en los Andes es la agricultura, mientras que en la costa es el comercio), y porque es menos probable que los pobladores de los Andes salgan de noche debido a las bajas temperaturas.

El Cuerpo de Paz - Ecuador ha realizado capacitaciones sobre el programa en el país y en:

- Cuerpo de Paz – República Dominicana, donde existen 200 bancos comunitarios
- Cuerpo de Paz – Nicaragua, donde existen 400 bancos comunitarios
- Cuerpo de Paz – Perú, y
- Una organización en México

## 1.2 Capacitación en PAC

**El Cuerpo de Paz realiza dos capacitaciones por año para sus voluntarios y las contrapartes locales.** La institución considera que es muy importante que estas últimas participen en la capacitación para garantizar que la metodología del programa permanezca en la comunidad después de que los voluntarios cumplan con su tiempo de servicio. En las capacitaciones, que duran tres días, participan 20 personas en promedio y el rango oscila entre 15 y 20.

**La capacitación dura tres días.** Durante dos días y medio los participantes se concentran en la metodología del PAC, para lo que simulan formar un banco comunitario y visitan un banco existente, entre otras actividades. El medio día restante se dedica a examinar cómo administrar las actividades de generación de ingresos. Todos los participantes reciben un manual de trabajo, un CD con un video promocional y otro CD que contiene una copia electrónica de los manuales y guías más detallados del programa.

Además de las capacitaciones del PAC, el Cuerpo de Paz ha organizado talleres de seguimiento en las regiones donde se ha formado un número elevado de bancos comunitarios. Dichos talleres sirvieron para identificar y corregir debilidades de los bancos, para lo que se usó la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas). Asimismo, fueron una gran oportunidad para que las líderes se reunieran y compartieran sus experiencias. Los talleres se realizaron entre 2000 y 2002, mientras hubo recursos para llevarlos a cabo.

Desde 2003 hasta hoy, Cuerpo de Paz – Ecuador ha financiado las capacitaciones anuales del PAC usando una partida pequeña otorgada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. El presupuesto actual para las capacitaciones se acerca a US\$10.000 por año, sin tomar en cuenta el costo del personal (voluntarios del Cuerpo de Paz, capacitadores y contrapartes locales). El aspecto más costoso de la capacitación es el transporte de los participantes.

## 1.3 Metodología del PAC

A través de los años el Cuerpo de Paz ha reducido la cantidad de información de las guías y la capacitación con el objetivo de simplificarlas. Sin embargo, **la esencia de la metodología del PAC no ha cambiado en los once años que el programa lleva operando.**

Al igual que muchos programas de grupos de ahorro, el PAC recomienda que los/as promotores/as hablen del programa con los miembros de las comunidades durante por lo menos dos reuniones de promoción. El PAC recomienda que cada banco se componga de 25 a 35 participantes.

A las reuniones de promoción las siguen cinco reuniones en las que el banco comunitario toma decisiones importantes y se familiariza con la metodología. El contenido de las cinco reuniones es el siguiente:

- Reunión 1: Primera ronda de ahorro y elección del Comité Administrativo
- Reunión 2: Segunda ronda de ahorro y determinación de las normas internas
- Reunión 3: Tercera ronda de ahorro y charla sobre resolución de conflictos
- Reunión 4: Cuarta ronda de ahorro y charla sobre ahorro, préstamo e intereses
- Reunión 5: Quinta ronda de ahorro y primeros préstamos

El Comité Administrativo se compone de una presidenta, una secretaria, una tesorera y dos auditores. La presidenta dirige las reuniones. La tesorera anuncia cuando una socia ha pagado y vela por la seguridad de la caja. La secretaria anota las operaciones financieras y otras operaciones de los grupos. Las auditoras ayudan con la lista de asistencia y recolectan y cuentan el dinero. Igualmente, el banco comunitario debe adquirir una caja de seguridad con tres candados y sus llaves. Entre una reunión y otra, la presidenta, la secretaria y una de las auditoras guardan una llave cada una, mientras que la tesorera guarda la caja.

A continuación se presenta un ejemplo de las actividades financieras que la secretaria anota en un papelógrafo que se cuelga de la pared para que todas las socias puedan observar la contabilidad. Para cada semana se usa un rotulador de distinto color y cada papelógrafo abarca 4 semanas. La secretaria marca con “√” el nombre de las socias presentes y con “•” el de las que han pagado su cuota de ahorro.

Formato de asistencia y pagos (para la secretaria y las auditoras)

Nombre	Junio 10	Junio 17	Junio 24	Julio 1
Nania Conlago	√ •	√ •	√ •	√ •
Pedro Zambrano	√ •	√ •	√ •	√ •

Entre las normas internas que las socias del banco comunitario deben acordar figuran:

- Nombre del banco comunitario
- Fecha y hora de las reuniones
- Lugar de las reuniones
- Monto del ahorro (se recomienda que sea \$1 o máximo \$2 y que todas las socias ahorren la misma cantidad)
- La duración del ciclo del banco (se recomienda que sea entre 6 y 12 meses)

Entre las normas preestablecidas por el Programa y que todos los bancos deben seguir se encuentran:

- Los préstamos tienen un plazo de un mes para maximizar la cantidad de socias que pueden acceder a ellos y facilitar la contabilidad
- La tasa de interés es 10% para facilitar la contabilidad y estimular el ahorro

Estos son algunos de los puntos de la agenda de las reuniones:

- La presidenta da inicio a la reunión
- La secretaria toma la asistencia
- La secretaria llama a las socias y éstas entregan su ahorro a la auditora
- La presidenta invita a las socias a hablar sobre cualquier otro tema pendiente
- La presidenta concluye la reunión

El PAC recomienda que los bancos comunitarios distribuyan la totalidad del fondo de su grupo al final del ciclo. Al iniciar un ciclo nuevo se recomienda que consideren los siguientes aspectos:

- Cambiar el Comité Administrativo
- Modificar las normas internas mediante votación (se recomienda no cambiar la tasa de interés de 10% ni las reuniones semanales)

- Reiniciar el banco con un monto fijo, entre \$5 y \$10

Igualmente, el PAC reconoce que es posible que las socias deseen cambiar otros aspectos de su banco comunitario, como por ejemplo:

- Iniciar un fondo social o de otra naturaleza, según corresponda (para gastos funerarios, educación, etc.)
- Organizar eventos y actividades como rifas, bingos o invertir el dinero del banco en negocios
- Ampliar el plazo del préstamo a dos meses y pagar la mitad del interés al primer mes y la otra mitad al segundo (por ej., en un préstamo de \$100, la acreedora pagaría \$55 el primer mes y \$55 el segundo)

El Programa recomienda no prestar más de \$150 para controlar los riesgos.

#### 1.4 Freedom from Hunger y *Ahorro Comunitario*

Freedom from Hunger es una organización de desarrollo internacional que tiene la visión de erradicar el hambre del mundo. Su misión es ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles de auto-ayuda para combatir la pobreza y el hambre crónica. Mediante el trabajo con contrapartes locales, Freedom from Hunger dota a las familias de los recursos que necesitan para construir un futuro lleno de salud, esperanza y dignidad.

Los programas de microfinanzas con valor agregado de la organización, fundada en 1946, atienden en la actualidad a más de 2,4 millones de familias en 17 países de África, Asia y Latinoamérica.

**En 2005, e independientemente del Cuerpo de Paz – Ecuador, Freedom from Hunger, Oxfam America y Strømme Foundation dieron inicio a *Ahorro Comunitario*, un programa de microfinanzas altamente replicable, basado en el ahorro y similar al PAC.** *Ahorro Comunitario* permite a las personas muy pobres formar grupos auto-gestionados de ahorro y participar en sesiones educativas sencillas, interesantes y de alto impacto que tratan temas de salud, negocios y administración del dinero. El programa lleva servicios financieros básicos a regiones que suelen no ser atendidas por instituciones microfinancieras, creando grupos sostenibles y unidos que abordan las problemáticas sociales a las que se enfrentan sus socias y las comunidades.

*Ahorro Comunitario* se inició con un estudio de factibilidad llevado a cabo por Oxfam America y Freedom from Hunger en 2004 en Malí, toda vez que Strømme Foundation expresó su interés en financiar el programa. A partir de este estudio, Oxfam, Freedom from Hunger y Strømme Foundation seleccionaron dos ONG de Malí como asociadas, CAEB y Tonus, para conformar los primeros grupos de *Ahorro Comunitario*. Para 2008 el programa tenía 95.000 socias en Malí.

La experiencia compartida de implementar y ampliar rápidamente un programa exitoso y de alto impacto de *Ahorro Comunitario* en Malí llevó a Freedom from Hunger, Oxfam America y Strømme Foundation a desarrollar más programas de *Ahorro Comunitario*, tanto de manera conjunta como independiente, en otros países como Camboya, Senegal, Burkina Faso, Níger, El Salvador y Guatemala. La fundación Bill & Melinda Gates otorgó fondos para ampliar y refinar el programa en Malí y Camboya, explorar su factibilidad en Latinoamérica y realizar una investigación a profundidad de su impacto en Malí, actividades que cubrirán el período comprendido entre 2008 y 2011.

En la actualidad *Ahorro Comunitario* llega a más de 300.000 socias ubicadas en siete países. Debido al potencial que tiene este programa para mejorar la vida de algunas de las personas más pobres, Freedom from Hunger planea desarrollar y ampliar *Ahorro Comunitario* para llegar a todos los puntos del mundo.

## 1.5 Propósito del estudio

Debido al escaso contacto directo que el Cuerpo de Paz ha mantenido con los bancos comunitarios a lo largo del tiempo, la institución no cuenta con información clara sobre los resultados de las capacitaciones que realiza cada año. Por ello, está interesada en comprender mejor los resultados de su programa.

*Ahorro Comunitario* está siendo implementado en la actualidad en dos países de Latinoamérica (El Salvador y Guatemala). Con el fin de identificar mejoras a los programas y ampliar su presencia a otros países de la región, Freedom from Hunger está interesada en aprender de las experiencias que el PAC ha acumulado a lo largo de sus 11 años de existencia en Ecuador.

El presente estudio busca beneficiar tanto al Cuerpo de Paz – Ecuador como a Freedom from Hunger. **Su propósito es**

- **Documentar las fortalezas, debilidades y evolución del programa de grupos de ahorro implementado por el Cuerpo de Paz a lo largo de sus 11 años de existencia**
- **Hacer recomendaciones al Cuerpo de Paz y aportar ideas respecto a la estructura que deben tener otros programas de grupos de ahorro en Latinoamérica, como *Ahorro Comunitario*.**

## 2. Metodología

### 2.1 Herramientas de investigación

En el diseño de este estudio se incorporaron tres metodologías principales: entrevistas con informantes clave dentro del personal del Cuerpo de Paz, conversaciones en grupos focales con las líderes y los comités administrativos de los bancos comunitarios y con jóvenes, y encuestas cuantitativas aplicadas a los hogares con un medidor de seguridad alimentaria y un sistema de puntuación del nivel de pobreza. Adicionalmente se registró en un cuadro la información metodológica y demográfica de cada banco comunitario visitado, usando una dinámica en la que participaron todas las socias que asistieron a la reunión, y se tomó nota de las observaciones respecto al procedimiento general de las reuniones.

Las conversaciones en grupos focales con las líderes, comités administrativos y jóvenes se centraron en 11 temas de interés con ligeras variaciones según el grupo. Entre dichos temas figuran: datos demográficos, formación inicial del banco, percepciones sobre los efectos del banco, manejo del dinero, acceso a la banca formal, distribución al final del ciclo, fondos adicionales, otras actividades, otros instrumentos financieros, participación de los jóvenes y reflexión de la evolución del banco a lo largo del tiempo. Mientras que en las conversaciones con las líderes y los comités administrativos se tocaron los 11 temas, en el caso de los jóvenes se acortó la guía y se puso más énfasis en sus funciones como individuos en los bancos, los aspectos que les gustan y que no les gustan, el manejo del dinero, otros instrumentos financieros, otras actividades y la participación con los adultos. La entrevista a informantes clave, por su parte, se centró en los orígenes del programa, su financiación, planes para diseminación y seguimiento, la capacitación de los voluntarios y sus contrapartes y el monitoreo de los bancos existentes.

Con el fin de comprender mejor el nivel de pobreza y seguridad alimentaria de las participantes de los bancos comunitarios, la encuesta de hogares se aplicó a una selección aleatoria de aproximadamente dos socias por cada banco que se visitó. Esta encuesta consistía en un cuestionario de 15 minutos de duración con preguntas cerradas, compuesto por dos instrumentos independientes de puntuación, a saber la escala de seguridad alimentaria de Freedom from Hunger (FSS) y el Índice de Superación de la Pobreza (PPI<sup>TM</sup>) para Ecuador.

La FSS es una encuesta de 17 preguntas que mide la prevalencia de la inseguridad alimentaria, así como su intensidad. Nueve de las preguntas miden la prevalencia, con lo que se determina si existe o no inseguridad alimentaria en el hogar, y las ocho preguntas restantes miden la intensidad de la inseguridad alimentaria en los hogares en donde existe, estableciendo si es moderada o severa.

Por su parte, el PPI es un conjunto de diez preguntas sobre varias características del hogar tales como material del techo, el combustible utilizado para cocinar y si sus miembros poseen activos tales como refrigerador o carro.

Ambos instrumentos asignan puntuaciones a las respuestas específicas. En el caso de la FSS, una mayor puntuación indica inseguridad alimentaria, mientras que una mayor puntuación del PPI indica mayor riqueza (las tablas de puntuación funcionan de manera similar pero con interpretaciones inversas). Las puntuaciones de ambos cuestionarios se calcularon durante el análisis de los datos.

## 2.2 Muestra

**El estudio se diseñó para observar bancos comunitarios consolidados y maduros en dos de las cuatro regiones en donde se concentran los bancos comunitarios del Cuerpo de Paz: la ciudad de Bahía de Caráquez (Bahía) en la costa norte-centro, y la ciudad de Loja en la sierra sur.** Bahía se ubica en una península entre el Océano Pacífico y el río Chone y tiene aproximadamente 30.000 habitantes, incluyendo las regiones circundantes. La pesca y el turismo son sus principales actividades económicas. Por su parte, Loja se ubica en los Andes cerca de la frontera con Perú y tiene cerca de 156.000 habitantes, siendo el comercio y la agricultura sus actividades económicas más importantes<sup>3</sup>.

Se pidió a las contrapartes regionales que seleccionaran bancos comunitarios antiguos que pudieran visitarse con el fin de estudiar la forma en que maduran con el tiempo, aunque la muestra final contiene bancos de entre seis meses y nueve años de existencia. Asimismo, las contrapartes identificaron con antelación a los dirigentes de los bancos comunitarios que participaron en los grupos focales. Los participantes jóvenes se fueron identificando a medida que avanzaba el estudio, invitando a voluntarios de los bancos comunitarios que se iban visitando.

Los participantes en la encuesta del hogar se seleccionaron al azar, a partir de las listas de socias de cada banco comunitario o bien a través de un proceso de selección aleatoria llevado a cabo por el moderador de los grupos focales. En estas encuestas no se entrevistó a los jóvenes. La selección de los líderes, bancos y jóvenes entrevistados como parte de este estudio respondió más a la oportunidad que al método, ya que la mayoría corresponde a contactos personales y un conocimiento básico de los bancos de las comunidades visitadas.

**Los datos que se analizan en el presente informe se compilaron durante 30 conversaciones en grupos focales, 51 encuestas en el hogar y una entrevista estructurada, así como varias conversaciones con el personal del Cuerpo de Paz.** Estos son algunos detalles:

- 6 conversaciones en grupos focales con líderes de bancos comunitarios (4 en Bahía y 2 en Loja)
- 22 conversaciones en grupos focales con comités administrativos de algunos bancos comunitarios (12 en Bahía y 10 en Loja)
- 2 conversaciones en grupos focales con jóvenes (1 en Bahía y 1 en Loja)
- 51 encuestas del hogar usando los instrumentos para medir la seguridad alimentaria y el nivel de pobreza, aplicadas a socias de bancos comunitarios seleccionadas al azar (28 en Bahía y 23 en Loja)
- 1 entrevista estructurada con Nelson Oleas, el gerente del programa de Agricultura Sostenible del Cuerpo de Paz – Ecuador, ubicado en Quito

Adicionalmente se obtuvieron datos importantes mediante la observación de las reuniones de los bancos comunitarios.

El estudio se realizó durante dos semanas en septiembre de 2010 y contó con un equipo investigativo de 13 personas entre las que había empleados de Freedom from Hunger, voluntarios del Cuerpo de Paz y contrapartes locales. El equipo recibió capacitación de Freedom from Hunger

---

<sup>3</sup> Consultado el 30 de septiembre de 2010 en <http://www.citypopulation.de/Ecuador.html>

sobre la implementación de las herramientas, las cuales se probaron y refinaron antes de su aplicación.

### 2.3 Fortalezas y limitaciones del estudio

Aunque el Cuerpo de Paz calcula que en Ecuador existen cerca de 50.000 socias en 1.500 bancos comunitarios, no cuenta con un sistema formal de monitoreo a partir del cual establecer una muestra representativa para el presente estudio. De manera general, los grupos e individuos participantes se seleccionaron a través de contactos en la comunidad, aunque los participantes de la encuesta se escogieron al azar dentro de dichos grupos. Por estos motivos no es posible usar los datos para determinar exactamente con qué frecuencia se presentan las características observadas en todos los bancos del país o de las dos regiones seleccionadas. **Aunque el presente informe describe únicamente las características de los bancos observados, el grado de variación captado aumenta la probabilidad de que éstas correspondan a la mayoría de los bancos comunitarios del Programa.**

La guía para las conversaciones en grupos focales incluía preguntas sobre las desventajas de ser socia y las debilidades del banco pero no se realizaron “encuestas de salida” específicas con aquellas socias que se habían retirado del banco o que habían participado en bancos que dejaron de existir. Este informe no puede identificar las razones más frecuentes por las que las socias deciden retirarse o las causas más comunes por las que los bancos se deshacen ni la frecuencia de estos incidentes. Aunque en algunos grupos se mencionó que las socias se retiran por motivos personales como enfermedad o cambio de residencia, no resulta claro si esto ocurre con mayor frecuencia que los retiros por manejo inadecuado de los bancos. No obstante, la información recopilada respecto a las desventajas y debilidades, como la falta de transparencia y estructura y la falta de participación de todas las socias en las actividades generadoras de ingresos pueden ser indicios de las razones tras el retiro de las socias o la disolución de los bancos.

El estudio fue el primer contacto que la mayoría del equipo investigativo tuvo con las participantes, lo que al parecer limitó la obtención de algunos datos financieros. Los investigadores hallaron que algunos bancos eran renuentes a dar información detallada sobre su funcionamiento o sobre el uso de instrumentos financieros por parte de sus socias. Algunos bancos tienen sumas grandes de dinero que no están resguardadas en instituciones financieras y es muy probable que, como medida de protección, no proporcionen información al respecto a quienes no participan en el banco. Por todo lo anterior, no hay respuesta para algunas preguntas o la información recopilada es limitada.

Por último, la mayor parte de la información se recogió mediante grupos focales en los que las participantes responden a preguntas durante una conversación abierta con otras socias del grupo. Por ello no aportaban información que no querían dar a conocer frente a las demás. Al presentar estos resultados se toman en cuenta todas estas limitaciones.



### 3. Resultados

#### 3.1 Datos demográficos

La cantidad promedio de socios de los bancos comunitarios es 35,7, siendo en promedio 8,3 hombres y 26,5 mujeres, como se muestra en el siguiente cuadro. Además, los bancos de la muestra tenían 6,9 jóvenes en promedio. Los grupos mismos definieron el concepto de 'joven', que por lo general corresponde a personas entre 12 y 18 años en Bahía y personas de hasta 29 años en Loja. En cuanto a composición étnica, dos de los bancos comunitarios de Loja estaban conformados únicamente por indígenas, mientras que en los restantes participaban socias mestizas e indígenas. Todos los bancos de Bahía estaban conformados por personas mestizas.

La antigüedad promedio de los bancos de la muestra es 3,9 años, aunque los bancos de Bahía son en promedio dos veces más antiguos que los de Loja. Lo anterior puede responder a que existe una inscripción más rápida al programa en Bahía y, por ende, más bancos antiguos para elegir. Al organizar las visitas el equipo investigativo solicitó programar la participación de bancos antiguos, preferiblemente entre 5 y 9 años de existencia, con el objetivo de conocer mejor la manera en la que los grupos evolucionan con el tiempo.

Composición demográfica de los bancos comunitarios				
	Bahía	Loja	Bahía y Loja juntos	Rango
No. total de socios	38 socios	33,2 socios	35,7 socios	10–96 socios
No. promedio de socios hombres	7.8 hombres	8.9 hombres	8.3 hombres	1 – 38 hombres
No. promedio de socias mujeres	28,7 mujeres	24,2 mujeres	26,5 mujeres	7 – 58 mujeres
No. promedio de jóvenes	5.2 jóvenes	8.5 jóvenes	6.9 jóvenes	0 – 19* jóvenes
Antigüedad promedio del banco comunitario	5,2 años	2,5 años	3,9 años	6 meses –9 años
<i>*El banco con 19 jóvenes era de jóvenes únicamente. A pesar de ello, los padres representaban a muchos de los jóvenes, lo cual es bastante común en los bancos comunitarios.</i>				

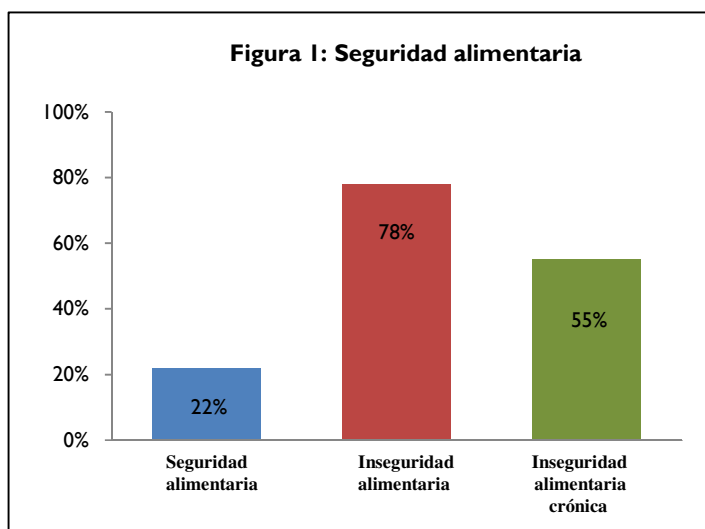
#### 3.2 Seguridad alimentaria y niveles de pobreza

Los resultados arrojados por la herramienta FSS de las 51 encuestas realizadas indican que **78% de la muestra total presenta inseguridad alimentaria**, mientras que 22% tiene seguridad alimentaria. A su vez, **55% de la muestra total padece de inseguridad alimentaria crónica**. (Figura 1)

Las socias de Bahía presentan más inseguridad alimentaria (86% inseguridad, 61% crónica) que el grupo de Loja (70% inseguridad, 48% crónica). Parte de las razones por las que las cifras son altas en ambas localidades es que los datos se recolectaron durante la temporada de hambre o al final de la misma. En el caso de Bahía, la temporada de hambre va de junio a agosto, mientras que el empleo suele subir nuevamente en septiembre, mientras que para Loja la temporada de hambre va de agosto a octubre.

A pesar de lo anterior, las elevadas tasas de inseguridad alimentaria para Bahía y Loja así como la selección aleatoria de las participantes en la encuesta indican que en los bancos comunitarios de la muestra participan muchas personas que padecen de pobreza y hambre crónica.

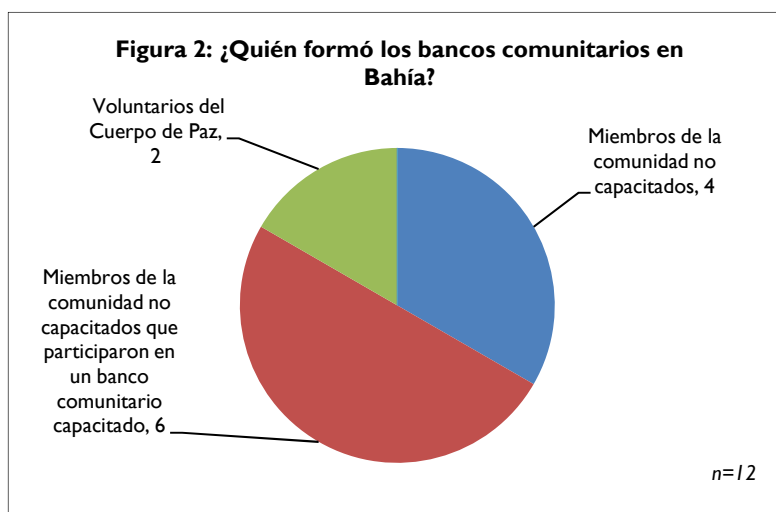
Aunque la mayoría de los bancos de la muestra presenta inseguridad alimentaria, algunos bancos de Bahía se componen de personas de una clase socioeconómica bastante superior. Por ejemplo, el alcalde de Bahía y algunos funcionarios públicos bien remunerados participan en los bancos comunitarios. Los pocos bancos conformados por este tipo de socios se excluyeron del estudio, ya que no corresponden a la población a la que el PAC o *Ahorro Comunitario* de Freedom from Hunger pretenden llegar. Estos bancos también parecen ser la minoría en el caso de Bahía.



Los resultados del cuadro de puntuación del PPI señalan que 25% de las socias de los bancos comunitarios se encuentre por debajo de la línea nacional de pobreza (gastos de \$1,89 *per cápita* al día) y que 9% esté por debajo de la línea de pobreza extrema de USAID (gastos de \$1,27 *per cápita* al día)<sup>4</sup>. Adicionalmente, 40% de la muestra se encuentra debajo de la línea de \$5,00 por día del 2005 PPP (gastos de \$2.57 *per capita* al día). Los resultados de las participantes de Bahía y Loja fueron similares: 28% bajo la línea nacional de pobreza en Bahía (9% bajo la de USAID) y 22% en Loja (9% bajo la de USAID).

### 3.3 Réplica

Como se muestra en la Figura 2, 10 de los 12 bancos de la muestra de Bahía se formaron a partir de miembros de la comunidad o “replicadores” no capacitados. Por ejemplo, la mitad de los bancos comunitarios (6) fueron creados por socias que habían participado en un banco comunitario capacitado, lo que quiere decir que cada socia había participado en un banco comunitario formado por un voluntario del Cuerpo de Paz, pero no recibió capacitación formal

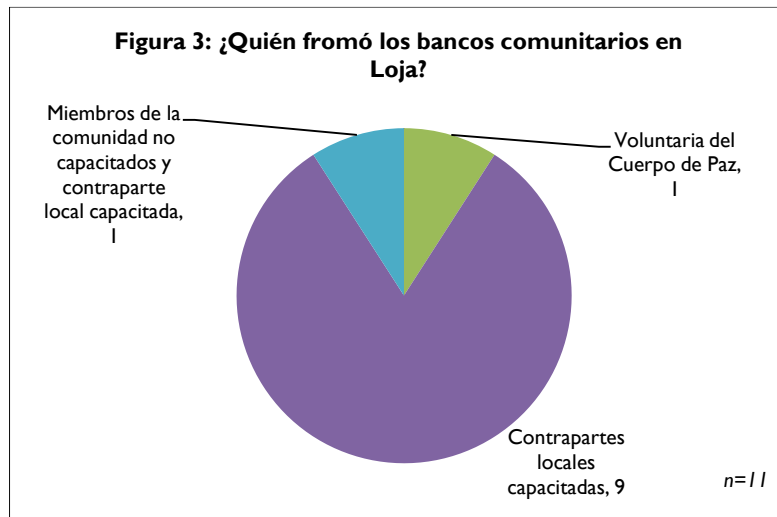


<sup>4</sup> Schreiner, M. (2008). *A Simple Poverty Scorecard for Ecuador*. Descargado de: [http://www.microfinance.com/English/Papers/Scoring\\_Poverty\\_Ecuador.pdf](http://www.microfinance.com/English/Papers/Scoring_Poverty_Ecuador.pdf).

sobre cómo formar otros bancos. En todos los casos, los miembros de la comunidad que formaron bancos participaban como socios de los mismos. Otros cuatro bancos comunitarios fueron formados por miembros de la comunidad no capacitados y 2 fueron formados por voluntarios capacitados del Cuerpo de Paz.

Por otra parte y tal como se muestra en la Figura 3, la mayoría de los bancos de la muestra de Loja fue formada por el gobierno municipal, que recibió capacitación para ello de parte del Cuerpo de Paz. Sólo un banco fue formado por un voluntario del Cuerpo de Paz.

Ninguna de las socias de los bancos comunitarios de la muestra de Loja se había retirado de su grupo inicial para crear otro ni había ayudado a crear nuevos



grupos. De acuerdo con la muestra, la réplica del programa es mucho menos espontánea en Loja que en Bahía. Aunque es posible que en Loja se formen nuevos bancos a partir de los existentes, esto no se capturó en la muestra. La réplica en Bahía puede obedecer a la existencia de unos cuantos bancos consolidados que sirvieron de ejemplo para otros bancos existentes en la comunidad. Aunque el equipo de investigación visitó sólo 10 bancos replicados por miembros de la comunidad sin capacitación, se estima que existen más de 100 bancos de este tipo en Bahía, por lo que se afirma que **existe un alto porcentaje de réplica espontánea en Bahía.**

### 3.4 Reglas financieras

#### 3.4.1 Monto del ahorro

**El ahorro mínimo promedio por semana de los bancos de Bahía y Loja es de \$2,40**, tal como se muestra en el siguiente cuadro. El mayor monto mínimo de ahorro es \$5,00 y se presenta en Bahía. Muchas de las socias ahorran un monto mayor al mínimo. Los montos de ahorro más frecuentes se encuentran entre \$1 y \$5. Aunque algunas de las socias ahorran entre \$10 y \$20 a la semana, no suele darse mucho este caso.

	Bahía	Loja	Bahía y Loja juntos	Rango
<b>Ahorro “mínimo” promedio por semana</b>	\$2,00	\$2,90	\$2,40	\$0,10 – \$5,00

El Cuerpo de Paz realizó una evaluación de los bancos comunitarios en 2002 donde calculó que el ahorro semanal promedio era de \$0,69 y que el rango oscilaba entre \$0,20 y \$2,25. **Desde 2002 ha habido un aumento significativo de los montos de ahorro semanal.**

La metodología del PAC recomienda que todas las socias ahorren la misma cantidad. A pesar de ello, algunos bancos comunitarios permiten que sus socias ahorren cantidades diferentes. Como se muestra en el siguiente cuadro, es más común que las socias del mismo banco ahorren montos diferentes en Bahía que en Loja. Noventa y dos por ciento de los bancos comunitarios de la muestra de Bahía permite que sus socias ahorren montos diferentes, comparado con sólo 36% en la muestra de Loja. Es probable que los grupos de Bahía ahorren montos diferentes porque son más antiguos y por haber recibido menos capacitación directa sobre la metodología del PAC, al haber sido formados por miembros de la comunidad no capacitados.

	Bahía	Loja	Bahía y Loja juntos	Rango
<b>Proporción de grupos que permiten que sus socias ahorren montos diferentes</b>	92% (11/12)	36% (4/11)	65% (15/23)	N/A

La evaluación de los bancos comunitarios de 2002 encontró que menos de la mitad (43%) ofrecía participaciones adicionales o permitía que sus socias ahorraran cantidades diferentes. Si bien estos resultados se asemejan a los hallazgos de 2010 para el caso de Loja, **resultan significativamente diferentes para el de Bahía, donde la mayoría de las socias ahorran montos diferentes.**

Aunque esta opción es más complicada, parece que las socias de Bahía la prefieren por su flexibilidad y que pueden adaptar la contabilidad a los montos variables.

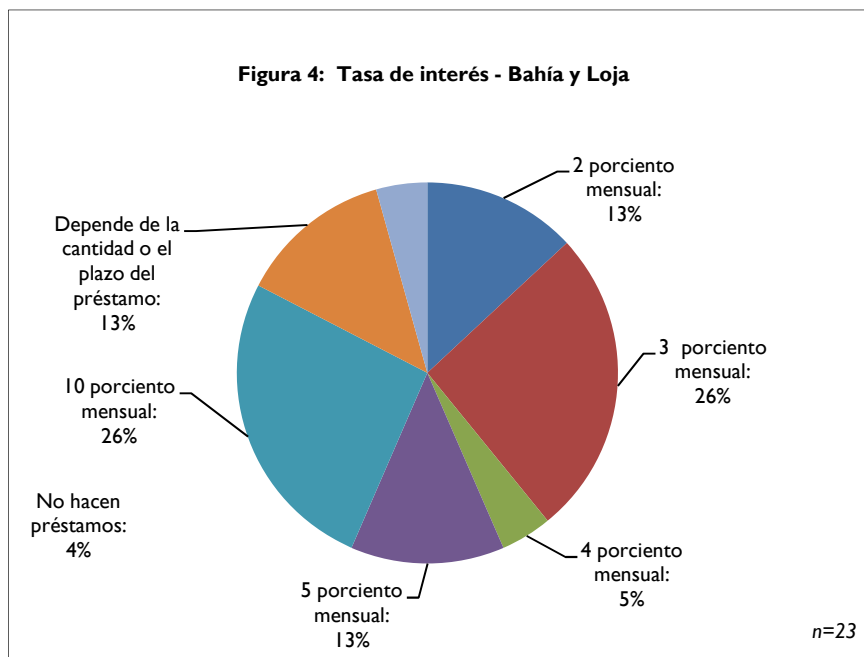
### 3.4.2 Tasa de interés

La metodología del PAC recomienda cobrar una tasa de interés de 10% mensual sobre los préstamos para facilitar la contabilidad y estimular el ahorro.

Tal como se muestra en la Figura 4, 26% de los bancos de la muestra cobra 10% de interés mensual sobre sus préstamos y otro 26% cobra 3% mensual.

Las socias de Loja consideran que sus bancos comunitarios son una alternativa más justa a los bancos y agiotistas (*chulqueros*) que cobran intereses muy elevados. Por ello han pactado una tasa más cómoda.

Las tasas de interés que se cobran en Bahía son mayores que las de Loja. Es probable que más bancos comunitarios en Bahía cobren 10% de interés



porque ésa era la tasa que cobraban los bancos originales y porque resulta fácil de calcular. Este monto ha sido replicado fácilmente entre los bancos más recientes.

Tres bancos comunitarios de Bahía cobran 5% de interés y otros tres cobran una tasa variable según el monto o el plazo del préstamo. Por ejemplo, tres bancos comunitarios describieron de la siguiente manera las tasas que cobran:

- 5% de interés mensual para préstamos de \$100 y 10% de interés mensual para préstamos de \$50
- 10% de interés mensual para préstamos a un mes. Al tomar un préstamo a tres meses se cancelan los intereses únicamente al tercer mes (por ej., para un préstamo de \$100 se pagan \$110 en el mes 3 y nada durante el primer y segundo mes)
- 5% de interés para préstamos a tres meses y 10% de interés para préstamos a más de cuatro meses

Los bancos que cobran menos intereses sobre préstamos de mayor monto o plazo señalaron que lo hacen porque éstos son más difíciles de pagar, lo que demuestra que los bancos comunitarios suelen tener una orientación social y que ofrecen condiciones de ahorro y préstamo distintas a las de los establecimientos comerciales.

Al preguntárseles por la tasa de interés, las socias a menudo nombraron un porcentaje. No obstante, cuando se les preguntaba cuánto dinero cobraban sobre un monto determinado a manera de ejemplo, daban una cantidad que no equivale al porcentaje señalado. Buscando mayor precisión, el equipo de investigación empezó a preguntar tanto la tasa como un ejemplo de la cantidad, aunque es posible que haya algunas inconsistencias en los datos de los bancos en los que no se llevó a cabo este ejercicio. Este hecho refuerza la necesidad de evitar el uso de porcentajes al referirse a las tasas de interés y de expresarlas en términos más sencillos. Por ejemplo, para una tasa de 5%, el interés podrá expresarse como \$0,50 por cada \$10 prestados.

La evaluación de bancos comunitarios de 2002 encontró que 68% de ellos cobraba 10% de interés y que 23% cobraba 5% y que 9% cobraba una tasa diferente. **En 2010 las tasas de interés son más bajas y varían más de un banco a otro, siendo 10% y 3% las tasas más comunes y un poco menos común cobrar 5%, 2% y un interés variable de acuerdo al monto.**

### **3.4.3 Monto del préstamo**

Cuando se les preguntó por **los montos más comunes de los préstamos de sus bancos, la mayoría de las socias de la muestra de Bahía mencionó \$50**, aunque el rango oscila entre \$20 y \$300. Algunos bancos comunitarios señalaron montos extraordinarios de \$500, \$1.000 ó \$1.500. Uno de los bancos aseguró prestar montos de este tipo únicamente cuando en el programa participan varios miembros de la familia de la acreditada, de manera que puedan ayudarle a pagar la deuda en caso de que ella no pueda.

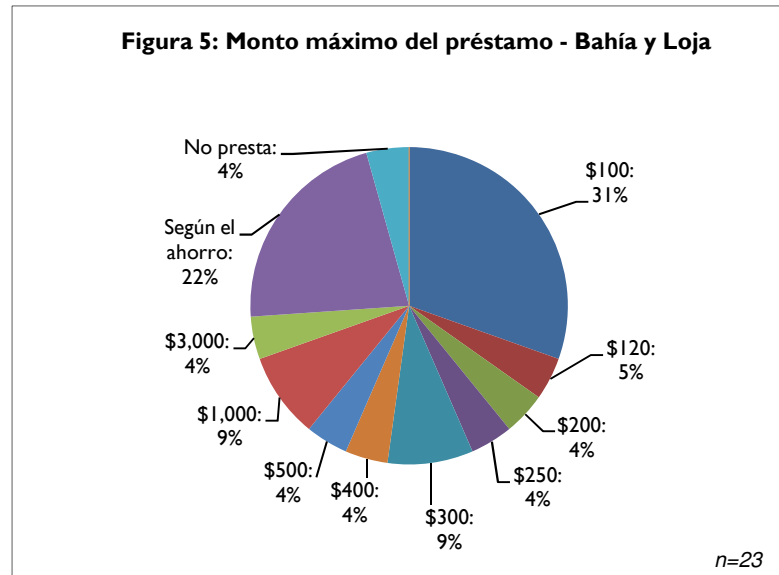
El promedio de préstamos pendientes de pago por banco es de 12,9 en la muestra de Loja. El monto promedio de estos préstamos es de \$3.422,90, lo que implica que **el monto promedio del préstamo es de \$265,34 en Loja.**

La metodología del PAC no establece un monto máximo de ahorro.

Como se muestra en la Figura 5, **el monto más frecuente del préstamo máximo es \$100**. Este monto es más común en Bahía mientras que entre los bancos de Loja existe mucha variación en el monto máximo de los préstamos, con topes de \$120, \$200, \$250, \$300, \$400, \$500 y \$800. En Loja se mencionaron los montos máximos más elevados, siendo, entre otros \$1.000 y \$3.000. Aunque los grupos han fijado montos máximos para los préstamos, todo indica que hacen excepciones cuando el caso lo amerita.

Cerca de 22% de la muestra tiene un monto máximo del préstamo que depende del ahorro de cada socia. Por ejemplo, estas son las reglas de un banco comunitario:

- Si la socia ahorra \$5 por semana puede pedir hasta \$300
- Si la socia ahorra \$10 por semana puede pedir hasta \$400
- Si la socia ahorra \$15 por semana puede pedir hasta \$500
- Si la socia ahorra \$20 por semana puede pedir hasta \$600
- Si la socia ahorra \$50 ó más por semana puede pedir entre \$1.000 y \$1.500



Un banco comunitario de Loja usa como medida '\$4 por cada \$1', o sea que por cada \$25 ahorrados una socia puede acceder a un préstamo de \$100. En el caso de los jóvenes, y para blindar completamente el riesgo, la regla es prestar una suma igual al monto ahorrado (\$1 por \$1).

Dado que la metodología del PAC no establece un monto máximo de ahorro en proporción al ahorro de cada socia, se da una variación en la metodología según lo que las socias determinen de acuerdo a su experiencia y necesidades. Los grupos que han hecho esta modificación más especializada a sus normas internas se encuentran entre los más antiguos, habiendo operado durante un tiempo que oscila entre los tres y los nueve años.

#### 3.4.4 Plazo del préstamo

La metodología del PAC recomienda un plazo máximo de un mes (4 semanas) para pagar los préstamos durante el primer año. Pasado este tiempo sugiere ampliar el plazo máximo a dos meses.

A pesar de esta recomendación, **el plazo máximo del préstamo en la muestra suele oscilar entre los tres y los seis meses o es flexible**, como aparece en la Figura 6.

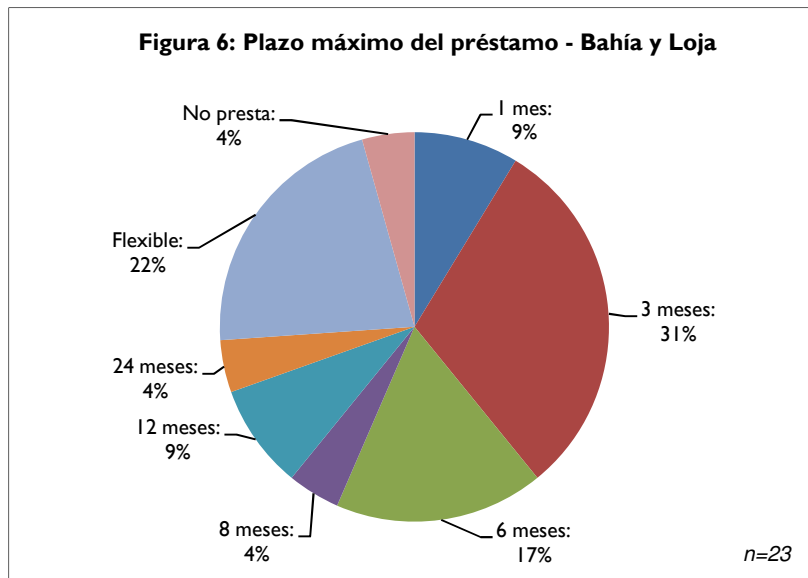
Aunque muchos bancos comunitarios de Bahía mencionaron sus plazos máximos, varias socias aseguraron que las acreditadas pueden seguir con el préstamo después de su vencimiento siempre y cuando cancelen los intereses todos los meses y completen el pago en noviembre, justo antes de la distribución de ganancias en diciembre. Al descubrir esta posibilidad, los plazos máximos de los bancos comunitarios correspondientes se clasificaron como "flexibles". Como es posible que no

todos los bancos hayan informado de este plazo máximo flexible cuando se les preguntó al respecto, es probable que la proporción de “flexibles” del gráfico sea mayor en la realidad.

En Loja se presenta mucha mayor variación entre plazos máximos y períodos más amplios de los mismos. Lo anterior puede responder a la necesidad de una mejor capacitación sobre las implicaciones de contar con plazos más largos. Por ejemplo, menos socias podrán acceder a los préstamos si sólo unas cuantas usan la mayor parte del dinero durante un tiempo prolongado.

La evaluación de los bancos comunitarios de 2002 encontró que 42% de ellos tenía un plazo máximo de cuatro semanas.

Además, 20% tenía un plazo máximo de ocho semanas y otro 20%, un plazo máximo de tres meses. Mientras que en 2002 la mayor parte de los bancos comunitarios se apegaba a las recomendaciones del PAC sobre el plazo máximo de un mes para los préstamos, en 2010 sólo lo hace una reducida minoría. De hecho, el **plazo máximo del préstamo es más largo y más variable en 2010.**

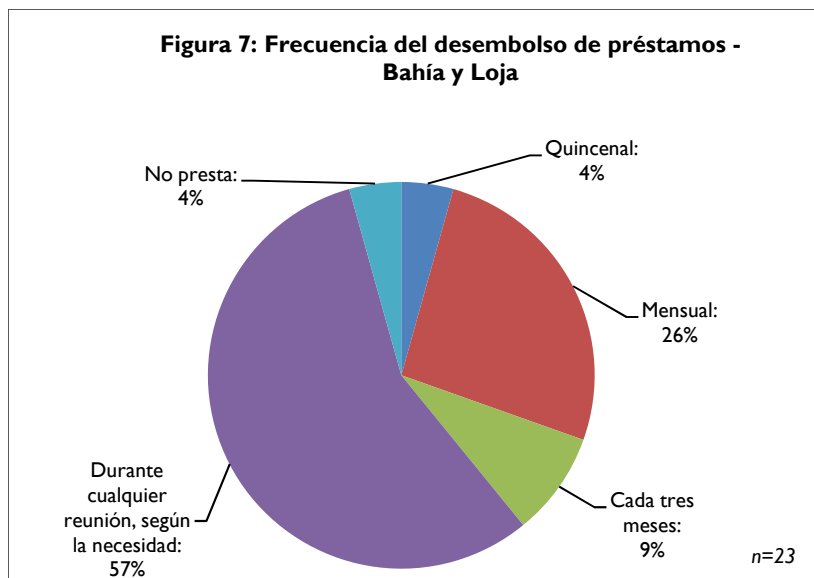


### 3.4.5 Frecuencia del desembolso de los préstamos

Tal como se muestra en la Figura 7, **57% de los bancos comunitarios de la muestra permite que sus socias saquen préstamos en cualquier reunión en la medida en que los necesiten y haya fondos disponibles.** Algunos grupos manifestaron otorgar préstamos durante cualquier reunión para mover el dinero y usarlo de manera más productiva.

Cerca de 26% de los bancos comunitarios de la muestra permite que sus socias tomen un préstamo por mes. Algunos

programas de grupos de ahorro recomiendan que los préstamos se paguen y otorguen de manera mensual para simplificar la contabilidad y garantizar al mismo tiempo que haya una proporción importante del dinero disponible para todas las socias.



Algunos bancos comunitarios de Loja, correspondientes a 9% de la muestra, afirmaron que otorgan préstamos cada tres meses, lo que puede ser indicio de la falta de comprensión de la metodología del PAC.

La evaluación de los bancos comunitarios de 2002 encontró que 57,4% de los bancos comunitarios prefería otorgar préstamos cada semana y que 29,6% prefería hacerlo cada mes. **La frecuencia del desembolso de préstamos es similar en 2002 y 2010.**

### **3.4.6 Distribución del fondo del grupo**

La mayor parte de los bancos comunitarios de la muestra distribuyen el fondo del grupo en diciembre de manera que las familias puedan cubrir los gastos de esa época del año, en especial las celebraciones navideñas y las matrículas escolares. Algunos grupos se mostraron renuentes a proporcionar detalles financieros de sus bancos al grupo de investigación, compuesto en su mayoría por personas que acababan de conocer. Por ello resulta difícil acceder a información sobre el monto exacto que se distribuía en cada banco. Sin embargo, la información proporcionada por los bancos de Bahía indica que **el monto promedio distribuido por banco es cercano a \$7.500. El rango oscila entre \$1.500 y \$53.000.** El banco comunitario que distribuyó \$53.000 en su ciclo más reciente es un valor atípico y no se incluye en el monto promedio de distribución al que se hizo referencia anteriormente. Las socias de este banco manifestaron que les era muy difícil calcular el ahorro y las ganancias de cada una y que les toma más de doce horas hacerlo, desde las 5:00 p.m. a las 5:30 a.m. del día siguiente.

**La mayor parte de los bancos comunitarios en Bahía distribuye el interés y las ganancias de actividades generadoras de ingresos de manera equitativa entre todas sus socias, independientemente del monto ahorrado.** Cuando se les preguntó por qué no distribuían las ganancias de manera proporcional a los montos ahorrados respondieron que todas las socias eran iguales y que por tanto debían recibir la misma proporción. Aunque esto explica en parte la preferencia por la distribución igualitaria, también parece que las dirigentas de los bancos no saben cómo repartir las ganancias de manera proporcional a los ahorros.

Muchos de los bancos de Loja no distribuyen el fondo comunitario de manera periódica, sólo los intereses o una porción de los ahorros. Esto puede explicarse por una falta de comprensión de la metodología del PAC. Los bancos comunitarios entrevistados mencionaron montos de distribución que oscilan entre \$11 y \$350 por socia.

En vista de que la distribución es uno de los aspectos financieros más complicados de la administración financiera de los bancos comunales, los hallazgos sugieren que el PAC podría ofrecer mayor orientación sobre la distribución.

### **3.4.7 Multas**

La metodología del PAC recomienda que los grupos nuevos no cobren multas de manera que las normas no resulten demasiado complicadas mientras el banco se consolida.

Aproximadamente **74% de los bancos comunitarios de la muestra de Bahía y Loja incluye el cobro de multas** en sus normas internas. Las multas se cobran por ausencias, tardanzas, pagos retrasados y no participar en las actividades grupales.

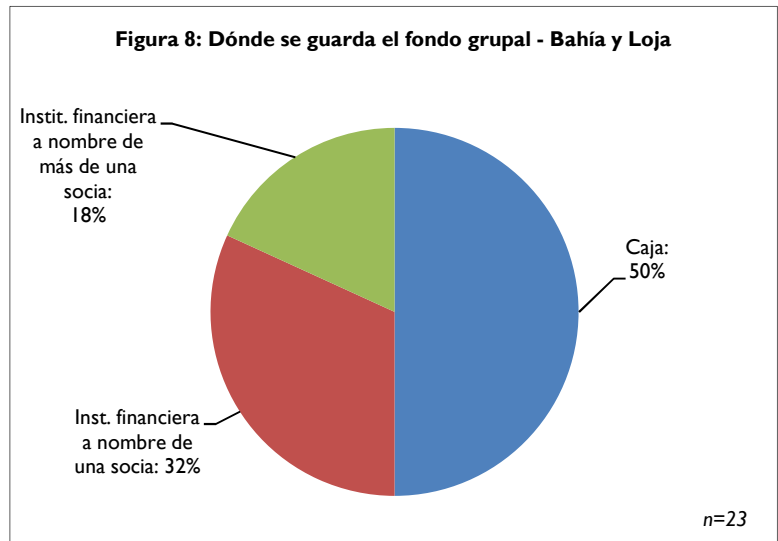


### 3.4.8 Vinculos con bancos formales

La metodología del PAC recomienda que las socias depositen sus ahorros en una caja con tres candados y tres llaves pero no ofrece orientación para abrir una cuenta de ahorro en una institución financiera.

Como se muestra en la Figura 8, **la mitad de los bancos comunitarios de la muestra guarda su dinero en una caja bajo llave y la otra mitad en una institución financiera.**

La mayor parte de los bancos comunitarios de Bahía ha abierto una cuenta de ahorros en un banco comercial. A consecuencia de los rumores de robo a los bancos comunitarios, muchos han optado por depositar su dinero en una institución financiera. Siete de los bancos comunitarios de Bahía tienen su cuenta de ahorros a nombre de una socia y sólo uno la tiene a nombre de dos. Esto demuestra la necesidad de mayor capacitación sobre control y supervisión al momento de abrir una cuenta bancaria.



Las socias de los bancos comunitarios de Bahía suelen depositar su dinero en la cuenta de ahorros que otra socia del comité administrativo ha abierto previamente en un banco. Esta socia tiene el control total del dinero y si la cuenta es corriente, será la encargada de girar cheques a nombre de otras socias de manera que ellas accedan a sus préstamos. Algunos bancos comunitarios buscan activamente aquellas instituciones financieras que cobran las cuotas administrativas más bajas y pagan los intereses más altos sobre el ahorro.

Los bancos comunitarios de Loja que tienen una cuenta en una cooperativa y un banco comercial la abrieron a nombre de dos de sus socias. La razón que dan para acudir a una institución financiera es la seguridad. Los bancos comunitarios de Loja que no depositan su dinero en una institución financiera manifiestan que no lo hacen porque no ganan intereses. Las socias consideran que no ponen en riesgo su seguridad al mantener el dinero en las cajas de seguridad en Loja porque la mayor parte de los fondos esté prestada y el monto de la caja es bastante reducido.

**La mayoría de los bancos comunitarios que guarda su dinero en instituciones financieras tiene cuentas de ahorro, y muy pocos tienen cuentas corrientes** que les permiten girar cheques para desembolsar los préstamos y distribuir los ahorros y las ganancias al final de cada ciclo.

Cuando se les preguntó por las cuotas que cobran los bancos comerciales, las socias respondieron que son mínimas y que valen la pena por la seguridad.

### 3.5 Beneficios

El Cuerpo de Paz considera que el beneficio más importante del PAC ha sido el desarrollo de una cultura del ahorro. Además, la institución cree que las socias se han vuelto más cumplidas gracias a las normas de sus bancos comunitarios.

**Por su parte, las socias piensan que las principales ventajas del PAC son la amistad y el apoyo de las demás participantes, la disciplina del ahorro y el fácil acceso a los préstamos.**

Las socias afirman que las reuniones son una oportunidad para conocerse mejor y hacer nuevas amistades. Una socia de Loja afirmó que “[El banco comunitario] es como una segunda familia”. Una forma en que las socias se ayudan entre sí es a través de rifas o bingos solidarios organizados con el objetivo de conseguir dinero con un fin específico como una operación del corazón de la hija de una socia o el tratamiento para el cáncer del esposo de otra. Además, muchas manifestaron que el banco les proporciona un lugar para liberar el estrés y divertirse al participar en actividades sociales, como salir de la casa y jugar bingo.



Cuando se les preguntó qué pensaban sus familias de su participación en los bancos, todas las socias dieron respuestas positivas. De hecho, muchas personas se han unido a los bancos gracias a la experiencia de su madre, esposa o cuñada. Algunas mujeres contaron que al principio no habían contado con el apoyo de sus familiares pero que esto cambió cuando vieron los beneficios de los préstamos y el ahorro al final del año y que incluso algunos decidieron unirse. Algunos bancos se componen en su mayoría de miembros de la misma familia.

Cuando se les preguntó de qué manera les había cambiado la vida desde que empezaron a participar en los bancos comunitarios, las socias citaron ejemplos de varias mejoras tanto financieras como sociales. Más de la mitad de los bancos de Bahía respondió que antes no ahorraban para cubrir los gastos de fin de año pero que ahora sí. Casi la mitad de los bancos de Loja aseguró que contar con fácil acceso al crédito ha sido un cambio significativo en sus vidas. Entre los cambios sociales reportados figuran la amistad, la camaradería y el apoyo de las demás socias.

Cuando se les preguntó si recomendarían el banco comunitario a otras personas, casi todas respondieron que sí. Cuando se les preguntó qué dirían para recomendarlo, la respuesta más común fue subrayar el beneficio de tener ahorros y acceso fácil a préstamos.

Las respuestas relacionadas con el impacto del PAC en Bahía y Loja demuestran la importancia de los componentes sociales y financieros de la participación en los bancos comunitarios. El PAC no sólo ha llevado servicios financieros adecuados para las comunidades sino que también ha fortalecido los lazos sociales entre las participantes y sus familias.

### 3.6 Debilidades

El Cuerpo de Paz considera que las siguientes son las debilidades del PAC:

- El riesgo que representan los elevados montos que las socias tienen ahorrados en la caja. A algunos bancos les han robado sus cajas con sumas importantes
- Algunas socias no siempre pueden acceder a los préstamos por falta de capital disponible
- En ocasiones el monto y plazo de los préstamos son inadecuados para las necesidades de las socias
- El Cuerpo de Paz no conoce a ciencia cierta la cobertura e impacto del PAC en Ecuador

**Los equipos de investigación de Bahía y Loja observaron que una de las debilidades de los bancos comunitarios de la muestra era la falta general de transparencia.** Por ejemplo, una o dos socias del grupo conocen las reglas, las hacen cumplir y dirigen las reuniones, la contabilidad y el dinero, mientras que las demás socias participan menos. Existe el riesgo de que una o dos socias manejen inadecuadamente el dinero del grupo e incluso de que realicen fraudes. Además, si las socias que conocen el funcionamiento y realizan todas las actividades se retiran, el banco se puede disolver porque no existe otra persona con la experiencia para administrarlo.

#### *Bahía*

**El equipo de investigación de Bahía observó también una falta de estructura de las reuniones.** En varias visitas se vio que las socias no se apegan a una agenda clara durante las reuniones. A menudo llegan al sitio de reunión, entregan su cuota a la tesorera o presidenta y se sientan a jugar bingo. En ocasiones el Comité Administrativo ni siquiera registra el dinero al momento de recibirlo. Asimismo, hay pocos mecanismos de supervisión y control. Por ejemplo, el dinero se recolecta pero no siempre se cuenta delante de todas las socias. En muchos bancos no se verifica de manera transparente la contabilidad ni el dinero recolectado.

Las socias de los bancos comunitarios de Bahía se mostraron renuentes a hablar sobre las debilidades del PAC con el equipo de investigación cuando ellos preguntaron directamente cuáles eran. Sin embargo, una de las desventajas mencionadas por unos cuantos bancos es la falta de colaboración o participación de todas las socias en las actividades que se organizan para generar ingresos, tales como bingos o venta de comida en la comunidad. Dado que las ganancias de estas actividades se reparten en iguales proporciones entre todas las socias al final del ciclo, algunas se sienten frustradas cuando no hay colaboración.

Además, en los bancos de Bahía se mencionó que las quejas o dudas relacionadas con los bancos no siempre se tratan en las reuniones y que las socias se quejan por fuera de las reuniones. Una socia mencionó haber participado en un banco en el que no existía comunicación abierta, el cual acabó por disolverse. Ella organizó un grupo nuevo con otras socias.

#### *Loja*

**Las socias de los bancos comunitarios de Loja consideran que una de las principales desventajas es la falta de comprensión sobre cómo manejar los grupos, especialmente en cuanto a la contabilidad y la administración general.**

Un grupo mencionó que una contadora había trabajado de manera gratuita con ellas, ayudándoles a cerrar el año y preparar la distribución del dinero. En otro grupo, la hija de la tesorera, que es economista, ayuda a su madre a llevar los libros mensuales.

Muchos grupos expresaron su falta de comprensión sobre la administración en general de los bancos comunitarios. La presidenta de un banco dijo haber recibido asesoría de un abogado respecto a cómo definir las normas internas. Otro banco manifestó no tener un reglamento escrito. Uno más señaló que ha hecho incontables modificaciones a sus normas a lo largo de los años. Todo parece indicar que las normas internas de los bancos comunitarios no se establecen o aplican claramente, lo que puede ser un foco de conflicto para el grupo. Lo anterior impide que se genere la confianza que necesitan las socias para ahorrar y prestarse dinero con éxito.

Durante las conversaciones de los grupos focales las socias de los bancos comunitarios de Loja pidieron capacitación en contabilidad y administración general para desarrollar sus capacidades y administrar mejor los grupos.

Igualmente, el equipo de investigación de Loja observó que los bancos comunitarios que organizan actividades adicionales son mucho más unidos y mejor organizados que aquellos que no lo hacen. Los bancos que organizan otras actividades se sienten apoyados y aprovechan la ayuda ofrecida por el municipio, pero no todos los grupos saben que cuentan con dicho apoyo. Las actividades adicionales no sólo permiten el trabajo en grupo sino que también aumentan las ganancias de las socias y la percepción general de los beneficios de pertenecer a un banco comunitario.

Aunque el Cuerpo de Paz, el equipo de investigación e incluso las socias identifican debilidades del Programa, muchas aseguran que siguen participando por los beneficios que reciben. Al hablar sobre las ventajas y desventajas de los bancos, una socia de Bahía concluyó que “son más las cosas positivas que las negativas [de los bancos comunitarios].”

#### **Ejemplo de un banco comunitario débil**

En un banco comunitario de Loja las socias no habían ahorrado durante por lo menos nueve meses, lo que implica que no tenían dinero para prestar y algunas socias tenían préstamos pendientes que no estaban pagando. Una de las socias participó en los grupos focales porque quería aprovechar la oportunidad para pedir nuevamente que el banco le permitiera retirarse y que le entregara sus ahorros. Según dijo, había ahorrado cerca de \$3.000 y el banco no podía regresarle su dinero. La presidenta mencionó que habían hecho muchos cambios al reglamento y reconoció que hubo errores en la administración porque no sabían cuál era la mejor manera de administrar el banco. Dos ejemplos de malas prácticas del banco son prestar a personas que no son socias y prestarle cada mes a la misma persona, incluso si no ha terminado de pagar un préstamo anterior. Además, el grupo no se reunía periódicamente y las actividades en las que participaba eran programadas por una organización comunitaria externa. El equipo de investigación percibió una falta de motivación en todo el grupo y algunas de las socias que participaron en el grupo focal reaccionaron de manera negativa frente a él y a los trabajadores del municipio cuando se les hicieron ciertas preguntas.

### 3.7 Evolución

El Cuerpo de Paz observa que a través de los años se presentaron los siguientes cambios a la metodología del PAC:

- La cantidad de socias de los bancos ha aumentado por encima de la cifra recomendada (30)
- La frecuencia de las reuniones de algunos grupos ha pasado a ser quincenal o mensual, en lugar de ser semanal como se recomienda
- La tasa de interés de los préstamos ha disminuido, siendo por lo general de 5%, cuando la tasa recomendada es 10%
- El plazo del préstamo se ha ampliado a varios meses, en lugar de ser de un mes como se recomienda

Los equipos de investigación de Bahía y Loja observaron que **los bancos comunitarios han venido administrando más dinero y cambiando sus normas a través del tiempo**. Por ejemplo, las socias ahorran y piden prestados mayores montos a medida que aumenta su confianza en el PAC y en su capacidad para administrar un banco comunitario. Además han cambiado las normas para responder más adecuadamente a sus necesidades. Algunos ejemplos son los mayores montos de ahorro y las condiciones más flexibles de los préstamos, tales como plazos más amplios y flexibles, tasas de interés más bajas o variables y montos más altos de los préstamos.

Cuando se les preguntó directamente sobre los cambios de los bancos en el tiempo, el primer aspecto mencionado por la mayoría de los grupos de Bahía y Loja es el tamaño del grupo. Algunos mencionaron también un cambio en el monto del ahorro mínimo y las multas.

#### *Bahía*

**La mayoría de bancos de Bahía y Loja han incrementado el número de socias en sus bancos con los años, aunque en Bahía hubo algunos en los que la participación ha disminuido.** Aún cuando disminuya el número de socias en el banco, las socias no necesariamente abandonan el sistema de bancos comunitarios. Muchas de las entrevistadas explicaron que se cambiaron de banco o se unieron a uno nuevo porque están en lugares donde es más fácil acudir o porque tienen una líder diferente. Algunos bancos se disolvieron porque la presidenta enfermó o cambió de lugar de residencia. Algunas socias manifestaron también haberse retirado de su banco durante un año por asuntos personales, tales como problemas de dinero. No obstante, **parece que las socias se mueven con facilidad de un banco comunitario a otro a lo largo del tiempo.**

El equipo de investigación de Bahía observó asimismo que los bancos comunitarios del pueblo cambian el lugar donde guardan sus ahorros. La mayoría de los bancos de la muestra guardaba sus ahorros en una caja, pero ahora los deposita en establecimientos comerciales como el Banco Comercial de Manabí y el Banco de Pichincha. Las socias manifestaron haber tomado esta decisión porque se enteraron que algunos bancos comunitarios habían sido asaltados.

El equipo de investigación de Bahía también observó que varios de los bancos de la comunidad tenían una columna para “Almuerzo” en sus libros contables. Los grupos explicaron que solían preparar y vender comida durante sus reuniones con el fin de hacer crecer el fondo comunitario. Muchos han dejado de hacerlo debido al esfuerzo que representa y a que en ocasiones se quedaba comida. Sin embargo, les gusta la idea de hacer crecer el fondo comunitario por lo que conservan en

sus libros la columna “Almuerzo”, donde se registran contribuciones de entre \$0,25 y \$0,50 por reunión aunque en realidad no consuman almuerzos o comida.

Es común que los libros contengan por lo menos cinco columnas con montos diferentes que pagan las socias tales como: 1) Ahorro, 2) Rifa, 3) Bingo 4) Almuerzo y 5) Fondo social. Aunque cada columna representa propósitos diferentes para el dinero, en suma constituyen otras formas de ahorrar de las socias. Lo anterior denota el valor que las socias le atribuyen al ahorro, así como **la preferencia que tienen de ahorrar con diferentes metas (como ahorro, almuerzo, fondo social) y de relacionar las actividades sociales con algunos de los ahorros (como rifas y bingos).**

### *Loja*

Las socias de Loja se refirieron también a un crecimiento en la cantidad de participantes, aunque en menor medida y teniendo en cuenta que algunas se retiraban y otras se unían a los bancos.

#### **Ejemplo de un banco comunitario fuerte**

María empezó un banco comunitario en 2001 con la ayuda de un voluntario del Cuerpo de Paz en Leonidas Plaza, una comunidad ubicada a las afueras de Bahía. El banco se reúne todos los domingos a las 2:30 p.m. en el patio de la casa de María. La reunión se inicia con la recolección de los ahorros, pagos y multas de los socios, a cargo del comité administrativo. María, que es la presidenta, registra las transacciones en unos pliegos grandes de papel colgados de la pared de su casa frente al patio. En el papel están los nombres de todos los socios en las filas y las fechas de cada reunión mensual en las columnas. Durante la hora siguiente se registra cada transacción a la vista de todos los asistentes. Una vez se termina la recolección del dinero se inicia el bingo y la secretaria del banco saca los números de una caja mientras que los demás miembros del comité administrativo entregan los premios. Mientras se lleva a cabo el bingo, María suma en un cuaderno los ahorros del día, las aportaciones al fondo social y el ingreso del bingo, y registra los montos en otro pliego de papel que cuelga en la misma pared, de manera que todos puedan verlo. En la fotografía se muestra un resumen de los totales del día.

APPELLIDO-NOMBRE	Sep	C
TOTAL DEL DIA		
ACCIONES	1351.00	180.00
FONDO SOCIAL	1493.00	170.00
BINGO	515.00	22.00
TOTAL EN CAJA		
ACCIONES		1531.00
FONDO SOCIAL		1663.00
BINGO		537.00

La cantidad de socios del banco cambia todos los años, habiendo tenido un máximo de 106 hace poco y alcanzando 78 en 2010. En la actualidad participan 52 mujeres, 14 hombres y 15 niños y adolescentes. Todos deben ahorrar por lo menos \$2 a la semana, incluyendo a los menores. Las multas han pasado de \$0,25 a \$0,50, mientras que las contribuciones al fondo social han pasado de \$0,50 a \$1 al mes. Los socios juegan bingo todas las semanas y organizan una actividad grande dos veces al año que suele ser un bingo grande o una rifa. Las normas internas están consignadas en un cuaderno que los socios pueden consultar durante cualquier reunión. Aunque nunca le han robado dinero al banco, decidieron abrir una cuenta a nombre de María en un banco comercial. Cada vez que un socio pide un préstamo María gira un cheque y el socio lo canjea en un banco local. Los socios más ancianos o jóvenes que solicitan un préstamo y prefieren no desplazarse al banco tienen la opción de recibir el dinero en efectivo. Los préstamos suelen oscilar entre \$50 y \$300, aunque pueden ser mayores en el caso de socios bien conocidos que tengan una emergencia. El monto total desembolsado al final del ciclo fue de \$8.000 en 2002 y \$19.000 en 2009.

Muchos de los miembros del comité aseguran que pertenecer al banco les ha aportado mayor vida social, así como más solidaridad y amistad en la comunidad y que han ganado más confianza en sí mismos como individuos. El hijo de una de las socias tuvo un accidente grave de motocicleta y necesitó varias operaciones de la cabeza. La socia pudo acceder a un préstamo de emergencia por fuera de las reuniones ordinarias con el que cubrió la mayor parte de la operación y sacó varios préstamos más para las siguientes operaciones. Ahora su hijo tiene 16 años y también participa en el banco. Otra socia falleció y su viudo tomó su lugar en el banco. Después de haber pertenecido al banco durante varios años hizo nuevos amigos, incluyendo una mujer con la que se casó. Es claro que la solidaridad y la amistad se han convertido en características clave de este banco y que han beneficiado a sus socios de varias formas.

### 3.8 Manejo del dinero

Los bancos comunitarios permiten que sus socias accedan a grandes sumas de dinero de dos formas:

- Préstamos que se pueden tomar durante un ciclo, y
- La distribución de ahorros y ganancias al final de cada ciclo, que suele durar entre 50 y 52 semanas.

**El destino más frecuente del dinero en las muestras de Bahía y Loja era la salud y otras emergencias, seguido por inversiones en negocios o en actividades agrícolas, gastos escolares y mejoramiento de vivienda.**

Algunos bancos comunitarios no cobran interés sobre los préstamos para salud y otras emergencias.

Mientras que muchas socias de Loja dijeron invertir en la agricultura y la compra de animales pequeños, las de Bahía se refirieron a inversiones en sus pequeñas tiendas. Dentro de los gastos escolares se incluyen uniformes y útiles, así como gastos extraordinarios relacionados con las múltiples actividades que las escuelas organizan en diciembre. El mejoramiento de vivienda consiste en reparación del techo o instalación de un techo de zinc, la construcción de una cisterna para la casa o la instalación de cerámica en el baño, así como la compra de electrodomésticos y equipos de sonido.

#### *Bahía*

**Dado que la mayor parte de los bancos de esta muestra distribuye el fondo del grupo en diciembre, muchas socias indican usar su dinero para cubrir los gastos navideños.** Por ejemplo, las socias pueden organizar una fiesta para su familia, comprar ropa y juguetes para los niños y, en ocasiones, organizar viajes familiares. Un grupo explicó que nunca antes habían podido disfrutar de un pavo navideño como las familias más ricas, pero que ahora les era posible gracias al fondo del grupo que se repartía a fin de año.

Algunas socias señalan que usan su dinero del fondo común para cancelar otras deudas, como un caso de un electrodoméstico comprado a crédito o para pagar un préstamo en otro banco comunitario, aunque sólo una o dos personas señalaron hacerlo.

## *Loja*

En el caso de Loja, la mayoría de los bancos comunitarios reparten únicamente las ganancias y probablemente parte de los ahorros cada año. Además, algunos de los bancos de la muestra aún no habían realizado la primera distribución porque tenían menos de un año de existencia. Dado que las cantidades repartidas son mucho menores en Loja, las socias las destinan a gastos cotidianos pequeños.

Varios bancos comunitarios aseguran que les preocupa el proceso de distribución, ya que consideran que les cuesta mucho trabajo y no sienten que cuentan con la capacitación necesaria para repartir las ganancias de acuerdo al ahorro. Esto demuestra nuevamente la necesidad de una mayor capacitación en Loja sobre el manejo de la contabilidad y las actividades financieras.

### **3.9 Fondos**

Aunque no es obligatorio, la metodología del PAC recomienda que los bancos comunitarios establezcan un fondo social o de otra naturaleza distinta a los ahorros normales después del primer ciclo. El objetivo de este fondo independiente es contar con dinero que pueda desembolsarse como préstamo para emergencias (sin interés) o donarse a alguien que lo necesite desesperadamente.

**La mayor parte de los bancos observados tiene un fondo social para atender emergencias de las socias y gastos del grupo.** Además, algunos bancos registran en su fondo social cualquier otro monto que no corresponda a ahorros como interés sobre préstamos, multas pagadas y otras actividades como bingos y rifas. En caso de que no haya suficiente dinero en el ahorro para prestar, la mayoría de los bancos toma dinero del fondo social para hacer préstamos a sus socias.

Por lo general se exige hacer un pago periódico al fondo social, como de \$1 al mes (o \$0,25 a la semana) por socia. Este dinero no se separa claramente de otros recursos que se destinan al fondo social. Algunos grupos llevan la contabilidad por separado pero muchos otros no. Posteriormente, el grupo registra la forma en que se usa el fondo a lo largo del año y su monto total se reparte entre todas las socias al final del ciclo.

Algunos grupos utilizan una pequeña parte del fondo general para cubrir gastos varios como lapiceros y papel para la contabilidad o para hacer préstamos de emergencia o pagar los premios del bingo y las rifas. Unos cuantos bancos cuentan con un fondo independiente para gastos fúnebres, cuyo dinero se desembolsa si muere un familiar de una de las socias.

## *Bahía*

Además de contar con el fondo social, un grupo recolecta \$2 por socia al mes para la celebración de los cumpleaños del mes. Otro banco pide \$5 por socia al mes y otro no cuenta con un fondo social como tal pero organiza eventos para conseguir dinero cuando alguna socia lo necesita.

## *Loja*

La mayoría de los grupos usa un fondo general donde deposita los ahorros, intereses, el dinero proveniente de actividades y multas. Un grupo señaló que en caso de muerte de un familiar de una de las socias cada una aporta \$5 para ayudar.



### 3.10 Otras actividades

Casi todos los bancos visitados realizan otras actividades diferentes a reunirse para ahorrar dinero y manejar sus fondos. Dentro de las actividades más comunes figuran rifas y bingos, pero había otras como bailes, deportes, celebraciones del día de la madre, el día del padre, el día del niño, actividades navideñas y comida que se preparaba y vendía. Unos cuantos bancos organizan rifas o bingos para conseguir dinero para un familiar de una socia o cualquier miembro de la comunidad que esté enfermo.

Es claro que estas **actividades adicionales son un fuerte componente de la vida de un banco comunitario**. Las socias aseguran que estas actividades les ayudan a relajarse, divertirse, hacer amigas, ayudarse unas a otras y conseguir más dinero para el banco. Mientras que en los bancos de Bahía se juega bingo todas las semanas durante las reuniones, los bancos de Loja organizan otras actividades sólo en algunas ocasiones.

#### *Bahía*

Todos los bancos que se visitaron en Bahía aseguran que realizan otras actividades. Todos organizan rifas y la mayoría incluye un juego de bingo como parte de sus reuniones semanales. Algunos celebran ciertas festividades, venden comida u organizan viajes cuando reparten el fondo al final del ciclo. Un banco invita a estudiantes universitarios a dar una breve charla en temas relacionados con las microempresas. **Todas las actividades adicionales organizadas por los grupos de Bahía han surgido de las socias y no del Cuerpo de Paz.**

#### *Loja*

En Loja las principales actividades mencionadas son bingos, la venta de platos tradicionales y rifas. Algunos bancos señalan que organizan bailes y encuentros deportivos y que celebran juntos algunos festivos y fechas especiales como los cumpleaños, día de las madres y navidad, aunque sin la intención de ganar dinero como con los bingos y las rifas. Resulta interesante que unos cuantos grupos manifestaran que no saben cómo organizar actividades, que no saben del apoyo ofrecido por la alcaldía o que han perdido dinero al realizar actividades por lo que ya no las hacen. Algunos bancos comunitarios también han participado en capacitaciones en temas como salud mental y nutrición durante sus reuniones. Mientras que la alcaldía introdujo algunas de las capacitaciones y otras actividades de los bancos, algunas fueron propuestas por sus socias.

### ¡Bingo!

Aparte de las rifas, el bingo es la actividad más común de los bancos comunitarios, especialmente en Bahía. Por lo general se pide que cada socia traiga un premio de un valor específico, por ejemplo \$0,50. Para entrar al juego y recibir hasta seis tablas hay que pagar cerca de \$0,25. Los premios suelen ser artículos prácticos y útiles como arroz, pasta, azúcar, vegetales, aceite de cocina o papel higiénico. Muchos bancos organizan bingos semanales aunque no siempre se juegan durante las reuniones. En ocasiones se pide a las socias que inviten a una cierta cantidad de no socios con el fin de conseguir más dinero para el banco. Esta estrategia hace que el banco funcione no sólo como un micronegocio sino también como un “microcasino”. En algunos vecindarios es posible jugar bingo todos los días de la semana. Hay un banco en el que el presidente informa cuáles otros bancos tendrán un bingo la semana siguiente, incluyendo los bingos solidarios que se organizan para ayudar a alguien enfermo. Aunque el bingo es divertido y muchas se relajan jugando, es posible que para algunas se convierta en una adicción. Algunos niños y adolescentes juegan bingo todos los días de la semana, lo que puede no ser un hábito saludable. Además, ya que todos los bancos organizan bingos como actividades comunitarias con las cuales conseguir fondos, podrían aumentar sus ganancias al ofrecer nuevos juegos o actividades que atraigan a más personas.



### 3.11 Otros instrumentos financieros

Buscando entender el lugar que los bancos comunitarios ocupan en el panorama financiero de la gente, el estudio indagó por otros lugares en los que las socias ahorran. **Algunas socias tienen cuentas en bancos comerciales, cooperativas, instituciones microfinancieras o guardan algo de dinero en su casa.** Algunas explican que usan alguna de las tres y otras aseguran que usan una combinación de todas. Aunque la frecuencia de uso de estos instrumentos no es clara ni se sabe a ciencia cierta si la mayor parte del ahorro individual se guarda en el banco comunitario o en los bancos comerciales o el hogar, es importante saber que varias de las entrevistadas manifiestan usar otros instrumentos.

#### *Bahía*

Las participantes de la mitad de los grupos de Bahía señalaron que ahorran dinero en otros bancos comunitarios además del banco al que pertenecen. En algunos cuantos grupos, las participantes mencionaron tener cuentas de ahorro en bancos comerciales y cooperativas (como el Banco Comercial de Manabí y el Banco de Pichincha) o préstamos con microfinancieras (como Fundación ESPOIR, FINCA o Minga). Una mujer dijo haber sacado un préstamo con un agiotista y un hombre dijo que tenía una cuenta de ahorros del trabajo. Unos cuantos sienten temor de ahorrar en bancos comerciales porque piensan que pierden dinero al pagar las cuotas que éstos cobran.

El equipo de investigación preguntó a las participantes por qué ahorran en un banco comunitario cuando tienen acceso a tantos otros instrumentos financieros, a lo que **contestaron que prefieren ahorrar en el banco comunitario porque no pueden acceder y gastar su dinero fácilmente y**

**porque disfrutan de la amistad y las actividades relacionadas con su participación en los bancos.** Saben que cuentan con un dinero seguro al que pueden acceder al fin de año cuando lo necesitan. Por otra parte, pueden acceder y gastar fácilmente el dinero que ahorran en su casa o en una cuenta bancaria.

### *Loja*

En la mayoría de los grupos fueron pocas las socias que reportaron tener cuentas de ahorro o haber gestionado un préstamo ante instituciones financieras como el Banco de Loja y las cooperativas de la localidad. De manera general, en la mayoría de los grupos las participantes dijeron que ahorran más y toman más préstamos de sus bancos comunitarios que de cualquier otro lugar, presentando como principales razones para ello la facilidad y los beneficios ofrecidos y el hecho de que en algunos casos no hay otra opción (especialmente en las comunidades más rurales). Las socias que recurren a servicios de crédito por fuera del banco comunitario aseguran que lo hacen porque así pueden acceder a mayores montos, ya que los montos ofrecidos por sus bancos comunitarios son limitados.

### 3.12 Jóvenes

El PAC no cuenta con una estrategia específica para atraer la participación de los jóvenes a los bancos comunitarios. A pesar de ello, **hay en promedio 6,9 jóvenes en los bancos de la muestra de Bahía y Loja.** Los grupos mismos definen el concepto de “joven”, abarcando por lo general a personas entre 12 y 18 años en Bahía y menores de 29 en Loja. En esta última localidad, las socias a menudo hacían referencia a la ley que amplió la definición de juventud hasta los 29 años.



Cuando se les preguntó por qué es importante tener jóvenes en sus bancos, las socias respondieron que era importante que aprendieran a ahorrar desde edades tempranas. Una de las socias de Loja afirmó que “los niños son el futuro”. En algunos casos han sido los jóvenes quienes han pedido ser incluidos en los bancos de manera que puedan ahorrar y participar en las actividades como los bingos y las rifas.

La mayor parte de los jóvenes son socios plenos y siempre cuentan con la aprobación y apoyo de un familiar, por lo general la madre o el padre. **Los jóvenes ahorran, participan en las actividades grupales y toman préstamos en los que sus padres sirven como garantía.** La mayoría recibe la cuota semanal de sus padres, aunque algunos tienen su propio trabajo o ahorran parte del dinero que les dan para la escuela. Un joven de 16 años ha recibido préstamos de \$20 y \$50 con los que compró libros para la escuela. Para pagarlos, trabajó pegando ladrillos para su padre.

A los jóvenes les atraen los bancos comunitarios por sus aspectos financieros y sociales. Manifestaron que les gusta tener más acceso al dinero a través de los ahorros y la repartición de ganancias a fin de año, así como conocer y compartir con otra gente. Consideran que han aprendido a ahorrar, a pedir prestado y pagar a tiempo. **Cuando se les preguntó qué pensaban de participar en un banco conformado únicamente por personas de su edad, respondieron que necesitan la orientación de un adulto.**

### 3.13 Necesidades de los bancos comunitarios

Cuando se preguntó a las participantes qué otras cosas quisieran hacer en sus bancos o qué tipo de orientación necesitaban no hubo una respuesta rápida. Al parecer no habían pensado antes en esto. Las respuestas otorgadas posteriormente son variadas.

Entre las respuestas figura capacitación para mejorar los bancos comunitarios o formar microempresas. Varios de los bancos comunitarios de Loja en específico solicitaron capacitación para mejorar su contabilidad y administración general. Otros dijeron que les gustaría contar con un mejor lugar dónde reunirse o tener sillas y mesas propias para este fin, de manera que no tengan que pedir las prestadas. Otro grupo señaló que le gustaría tener una computadora para llevar la contabilidad. Otros bancos también dijeron que les gustaría organizar actividades para toda la comunidad, como una rifa o bingo millonario para conseguir mucho dinero. Un par de bancos de Bahía señalaron también su voluntad de prestar más servicio comunitario para ayudar a los menos afortunados.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

El propósito de este estudio es documentar las fortalezas, debilidades y evolución del PAC.

**Las fortalezas del PAC son los importantes beneficios financieros y sociales que obtienen sus socias al participar.** Aunque el PAC tiene una meta primordialmente financiera, las socias otorgan un alto valor a los aspectos sociales del programa tales como la amistad y el apoyo de las demás socias y la oportunidad que tienen para liberar el estrés durante las reuniones y participar en juegos como los bingos. Además de lo anterior, las socias valoran la disciplina del ahorro, la oportunidad de ahorrar con fines diferentes como el ahorro semanal, el fondo social y el “almuerzo” y la oportunidad de usar las actividades sociales para ahorrar más e incluso conseguir dinero para el grupo mediante rifas y bingos. Asimismo, las socias valoran la facilidad y el costo nulo de acceder a préstamos, algo que las demás instituciones financieras no ofrecen. Los préstamos, así como los ahorros y ganancias que se distribuyen al final del ciclo, hacen posible que las socias cubran el costo de sus emergencias de salud y otras, los gastos del negocio, los gastos de la escuela y los costos de mejorar su vivienda, así como los gastos de fin de año. Por último, el PAC es un programa que atrae a toda la comunidad ya que las mujeres, hombres, jóvenes y viejos pueden participar y gozar de todos los beneficios mencionados.

**Las debilidades del PAC son la falta general de transparencia de la contabilidad y la falta de estructura de las reuniones.** Como señalan los autores del libro *Portfolios of the Poor*, los principios clave a tomar en cuenta para desarrollar productos financieros para los pobres son comodidad, flexibilidad, confiabilidad y estructura<sup>5</sup>. El PAC brinda a sus socias comodidad, ya que las reuniones se organizan en sus barrios, en días y horarios definidos por las socias mismas. Por otra parte, y dado que las reuniones se llevan a cabo de forma semanal en su mayoría, es probable que las socias deban esperar una semana para solicitar un préstamo. Igualmente, el PAC ofrece flexibilidad, ya que son las mismas socias quienes establecen las normas. Además, muchos bancos comunitarios tienen normas flexibles que otros servicios financieros no ofrecen, como permitir a las socias ampliar la fecha de vencimiento de su préstamo si lo necesitan siempre y cuando sigan cancelando el interés mensual. El PAC también brinda un grado importante de confiabilidad ya que en general las socias pueden acceder a los préstamos durante cualquier reunión siempre y cuando haya suficiente dinero en el fondo grupal. Cuando no hay suficiente dinero, las socias suelen dar prioridad a las emergencias, lo que constituye otra faceta de la confiabilidad. Por último, existe un cierto grado de estructura en el PAC proporcionada por las normas definidas y la disciplina del ahorro semanal. No obstante, algunos grupos no cuentan con esta estructura, en especial aquellos que han sido replicados sin haber recibido mucha capacitación u orientación sobre la metodología. En las reuniones también falta estructura, lo que acarrea menos transparencia y una menor comprensión por parte de las socias de cuánto dinero entra y sale, así como de los saldos finales.

**El PAC ha evolucionado en el tiempo en cuanto a que sus socias manejan mayores cantidades de dinero, cambian las normas para atender mejor sus necesidades y participan en actividades adicionales organizadas a voluntad propia.** A medida que crece la confianza de las socias en el PAC, en su banco comunitario y en sus propias habilidades para administrarlo, empiezan a ahorrar y a pedir préstamos de montos mayores. Igualmente, modifican sus normas para

---

<sup>5</sup> Collins, D. et al. (2009). *Portfolios of the Poor*. Princeton, NY: Princeton University Press.

aumentar el monto del ahorro, disminuir las tasas de interés y ampliar los plazos de los préstamos. Algunos bancos comunitarios optan por depositar su dinero en bancos comerciales por motivos de seguridad. Por último, las socias de los bancos quieren hacer más que ahorrar y prestar y han empezado a participar en un conjunto de actividades adicionales para divertirse y/o aumentar el fondo grupal. Las actividades más comunes son rifas y bingos.

## 4.2 Recomendaciones

Con base en los resultados de este estudio, se recomienda al Cuerpo de Paz – Ecuador y a otros programas de ahorro grupal en Latinoamérica:

1. **Fortalecer la capacidad de los bancos de seguir una agenda de la reunión, llevar la contabilidad y hacer cumplir las normas internas**, debido a la falta de estructura en algunas reuniones de los bancos.
2. **Elaborar y divulgar ampliamente un listado de unas cuantas prácticas concretas que debe seguir todo buen banco comunitario, especialmente entre los grupos replicados**, debido a la falta de transparencia de algunos bancos. Un ejemplo de tales prácticas es siempre conciliar el último conteo de caja con lo el registro en libros o cambiar siempre de socias encargadas de las llaves o de administrar la cuenta que el grupo tiene en un banco comercial.
3. **Desarrollar programas que puedan funcionar con normas financieras flexibles y ayudar a las socias a desarrollar las habilidades necesarias para administrarlos**, debido al deseo de contar con normas financieras más flexibles. Por ejemplo, permitir que las socias fijen una tasa de interés distinta a 10% y ayudarles a expresar el interés de forma más sencilla (por ejemplo, \$1,00 por cada \$10,00 prestados).
4. **Capacitar a las socias de los bancos comunitarios para abrir y manejar las cuentas del grupo en establecimientos comerciales, cuando tengan acceso a ellos**, debido a que algunos bancos comunitarios tienen acceso a dichos bancos y administran montos elevados de dinero.
5. **Capacitar a los grupos para repartir sus fondos de manera eficaz y transparente, especialmente a aquellos cuyas socias ahorran montos diferentes**, debido a que la distribución es uno de los aspectos más complicados del manejo de los bancos comunitarios.
6. **Incorporar otras actividades de desarrollo, como capacitación en temas prioritarios al inicio del Programa de Ahorro y Crédito que ayuden a las socias a atender mejor sus necesidades**, debido a que el componente social de los programas de grupos de ahorro es importante para las socias y a que les interesa hacer algo más que ahorrar y prestar dinero.
7. **Crear programas dirigidos a los jóvenes para atender mejor sus necesidades y desarrollar sus habilidades relacionadas con servicios financieros y otros temas de desarrollo como capacitación en temas prioritarios**, debido al interés y la participación activa de los jóvenes que se observó.
8. **Definir una estrategia de réplica que ayude a las comunidades a replicar responsablemente el esquema de bancos comunitarios y que permita utilizar mejor los recursos existentes en las comunidades, en particular las dirigentes de los grupos de ahorro consolidados**, debido al alto grado de réplica de los bancos por parte de miembros de la comunidad que no han sido capacitados para ello.

Además de las recomendaciones anteriores se sugiere al Cuerpo de Paz ampliar su PAC, implementar un sistema de monitoreo para dar mejor seguimiento a los avances del programa y desarrollar una estrategia de réplica de los bancos para cuando el voluntario del Cuerpo de Paz se retire de la comunidad en la que ha estado creando bancos comunitarios. Mientras tanto, sería

importante organizar talleres de aprendizaje como los que la institución impartió previamente, de manera que los bancos comunitarios de la misma zona compartan sus experiencias y reciban capacitación de seguimiento.

Los resultados de este estudio demuestran que las socias de los programas de ahorro grupal perciben varios beneficios por su participación. Aunque se están realizando investigaciones a profundidad sobre este tipo de programas en África **también se recomienda llevar a cabo estudios rigurosos para comprender mejor los impactos de los programas de grupos de ahorro en Latinoamérica.**