



# El segundo vuelo

**Posibilidades para potenciar  
los servicios financieros rurales  
en la Red Katalysis**



**Preparado por:  
Mayra Falck  
Marco Tulio Flores**



# **El segundo vuelo**



## **Posibilidades para potenciar los servicios financieros rurales en la Red Katalysis**

**Preparado por:  
Mayra Falck  
Marco Tulio Flores**



Enero, 2007

## Créditos

### Coordinación de la investigación

Mayra Falck, Especialista en Finanzas Rurales

### Investigador asistente

Lic. Marco Tulio Flores Falck. Levantamiento de información, procesamiento y análisis.

### Diagramación y edición

Lic. Marcela Cerritos



### Fotografías

Las fotografías forman parte del banco fotográfico del Licenciado Marco Tulio Flores Falck y el Ingeniero José Antenor Romero P.

Este documento fue preparado por Mayra Falck especialista Senior en finanzas rurales y Marco Tulio Flores Falck especialista Junior en levantamiento y procesamiento de información cuantitativa y cualitativa. Las opiniones aquí expresadas son de los autores y no son responsabilidad de la Red Katalysis quien encomendó el estudio.



Katalysis Centroamérica es una entidad privada sin fines de lucro, especializada en la entrega de servicios a las microfinancieras de la región. Tiene como misión brindar servicios de alta calidad a la industria de las microfinanzas impulsando un mejor nivel de vida de la población de bajos recursos económicos, siendo sus valores y principios: compañerismo, sostenibilidad, integralidad, rendición de cuentas, responsabilidad social y excelencia.

### Director Ejecutivo

Licenciado Raúl Sanchez

### Personal Técnico

Licenciada Martha María Salgado

Licenciada Patricia Amador

### Instituciones analizadas en el estudio

Fundación para la promoción y el desarrollo “PRODESA”, Nicaragua.

Fundación Jose María Nieborowski, Nicaragua.

## Agradecimientos

***“Se puede hacer el daño y se puede hacer el bien. No hay recompensa por hacer el bien, sólo satisfacción en tu alma. A veces hay que pelear. Tu tendrás que decidir.”***

*Isabel Allende. Fragmento de la novela El Bosque de los Pígmicos.*

Si bien es cierto este documento responde a los términos de referencia planteados para esta consultoría y se centra en analizar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en Servicios Financieros Rurales de dos organizaciones de la Red Katalysis, en este apartado los autores queremos hablar de la inversión necesaria para el desarrollo, pero no de aquella que requiere bienes o dinero, sino de la inversión intangible, la que realizan las personas que forman parte del desafío por alcanzar los objetivos de la Cumbre del Microcrédito. En el entendido de que reconocemos que la inversión personal, por la que no hay retorno ni utilidad, significa el verdadero aporte al desarrollo y la reducción de la pobreza. Ese trabajo y dedicación que realizan en su día a día, las personas que forman parte de todas las instituciones involucradas en el presente estudio es tan significativa, que al compartirla con nosotros se ha transformado en el pilar fundamental para esta propuesta-documento. Al igual que sus clientes, individuos que brindaron sin condición sus experiencias y valioso tiempo, lo que constituye para el equipo de este estudio el principal capital para construir el conocimiento que apoyara a todas las instituciones miembros de la Red Katalysis en su “segundo vuelo” para desarrollar un programa centrado en servicios financieros rurales.

Citando al actual Premio Nóbel de la paz Muhammad Yunus *“Un programa significativo es aquel que ayuda a la gente a hacer acopio de voluntad y fuerzas para abrir grietas en las murallas que les rodean”* en ese sentido consideramos que la iniciativa de la Red Katalysis de estudiar formas alternativas para profundizar servicios financieros rurales en las instituciones miembros es demostrativo del énfasis que brinda a los programas con enfoque rural, lo cual no solamente los hace significativos porque ayudan a la gente sino que permiten a las instituciones cumplir su misión y visión con un enfoque ético y sostenible. Por ello, nos permitimos reconocer de forma especial y agradecer inmensamente a la Red Katalysis por la brillante iniciativa que intenta hacer acopio de su voluntad y fuerzas para abrir las grietas de los límites que tiene la implementación de los programas de servicios financieros rurales.

Queremos destacar en forma especial el apoyo, la dedicación y el entusiasmo de las instituciones financieras José Nieborowski y PRODESA en Nicaragua, quienes ofrecieron sus experiencias, vivencias, datos y sobretodo su gran sentido de cooperación para apoyar la creación de este documento-propuesta.

En general quisiéramos agradecer a todas y todos los que de una manera u otra apoyaron el desarrollo de la investigación de campo, que proporcionaron información valiosa y reconocer que sin su colaboración, que se ha sostenido desde el inicio, no se hubiera logrado completar este “segundo vuelo”.

Por el equipo de investigación,

Mayra Falck

# **El segundo vuelo**

## **Posibilidades para potenciar los servicios financieros rurales en la Red Katalysis**

### Tabla de Contenido

Símbolos utilizados

Resumen ejecutivo

Introducción.....	i
1.- Antecedentes y marco conceptual.....	1
1.1. Antecedentes principales del estudio	1
1.2. Marco conceptual de referencia	1
1.3. Importancia del sector rural y financiero en Centro América	4
2. Lecciones aprendidas sobre el estado de los SFR en las IMFs analizadas.....	11
2.1. Tipología de clientes	12
2.2. Estado de la cartera y principales condiciones	15
2.2.1. Otorgamiento de préstamos	15
2.2.2. Análisis de cartera vigente y vencida	20
2.2.3. Condiciones de los prestamos	23
2.2.4. Evaluación de riesgo	24
2.2.5. Indicadores de impacto	26
2.3. Políticas, metodologías y procesos	28
2.3.1. Políticas vigentes	28
2.3.2. Estrategias de fondeo	28
2.3.3. Metodologías utilizadas (diferencias entre enfoque rural y urbano)	30
2.3.4. Herramientas (software, SIG, formatos, etc)	32
2.3.5. Diagrama de procesos	32
2.4. Recursos Humanos	33
2.4.1. Capital humano de las IMFs	34
2.4.2. Programas de formación y seguimiento	34
2.4.3. Plan de incentivos (diferencias urbano-rurales)	35

2.5. Análisis del mercado	35
2.5.1. Definición de mercado meta	35
2.5.2. Estrategias de promoción	36
2.5.3. Sistemas de seguimiento	37
2.5.4. Opinión de la clientela	38
2.6. Síntesis sobre las buenas prácticas para atender el sector rural	38
2.6.1. Condiciones	38
2.6.2. Tecnologías	38
<b>3. Plan de acción integral.....</b>	<b>42</b>
3.1. Estrategia de apropiación del plan	45
3.1.1. Definición de población meta del Plan de Acción Integral en Servicios Financieros Rurales	45
3.1.2. Estrategias de apropiación	47
3.1.3. Sistemas de seguimiento	49
3.2. Estrategia para promover enfoque rural y mejores prácticas en el marco de la Red KATALYSIS	52
3.2.1. Objetivos, metas y actividades	52
3.2.2. Estrategias	54
3.2.3. Marco lógico de referencia	54
3.2.4. Cronograma y presupuesto tentativo	60
3.3. Estrategia para implementar programas integrales de servicios financieros rurales en las Microfinancieras	62
3.3.1. Objetivos, metas y actividades	63
3.3.2. Estrategias	64
3.3.3. Marco lógico de referencia	65
3.3.4. Cronograma	67
<b>4. Estrategia para mantener un programa integral de SFR .....</b>	<b>67</b>
4.1. Formación de capital humano	68
4.2. Estrategias de fondeo sostenible	68
4.3. Estrategias para constituir alianzas	68
4.4. Monitoreo de impacto	68
4.5. Incidencia en políticas	68

5. Gerencia de cambio .....	69
Bibliografía.....	71

Anexos

Anexo1\_ Informe de Grupos focales.

Anexo2\_ Informe de entrevista con ejecutivos de las instituciones.

Anexo3\_ Inventario de sitios Web.

## Símbolos usados en el documento

Símbolo	Significado
	La estrella aparecerá para indicar el resumen de una sección o numeral, destaca como elemento central discutido en el texto y sirve de guía a aquellos lectores que por razones de tiempo no pueden leer la sección o numeral completo.
	El arquero indica aquellos aspectos donde la Red Katalysis puede ayudar a potenciar y catalizar el programa de servicios financieros rurales apoyando tanto el fortalecimiento de destrezas, así como el desarrollo de la “inteligencia institucional”.
	La balanza indica aquel conjunto de acciones que explican las lecciones aprendidas y los esfuerzos que deberán desarrollarse en el plan para garantizar una adecuada rendición de cuentas, tanto en términos éticos como de impacto.
	El bombillo de luz indica aquellos aspectos de innovación encontrados en las lecciones aprendidas de las dos organizaciones estudiadas, así como los elementos que deberán innovarse para apoyar el desarrollo del plan. Es realmente una guía de implementación de acciones creativas.
	El trébol rojo es símbolo del autoconocimiento, los párrafos marcados con este signo estarán brindando reflexiones sobre los procesos de reflexión interna que deberán desarrollar las organizaciones y la Red para implementar el programa propuesto.
	Este símbolo trae al lector la necesidad de conceptualizar lo rural y sus vínculos con las organizaciones y los espacios urbanos. Los párrafos marcados con él destacan aquellos esfuerzos y acciones que las organizaciones deberán enfrentar para desarrollar un enfoque rural integral.
	<i>El segundo vuelo</i> es decir, la propuesta concreta para implementar el programa estará marcada por un ave en vuelo hacia arriba. Estas secciones o párrafos indicaran los elementos que permiten implementar el enfoque planteado con visión rural.

## Resumen Ejecutivo

Los servicios financieros rurales se han convertido en un reto importante como mecanismo para apoyar los procesos de reducción de la pobreza, debido fundamentalmente a que dichos territorios concentran altos niveles de carencias en sus medios de vida, pero también requieren procesos que se adecuen a sus lógicas socioproductivas y a las dinámicas de los mercados donde venden sus productos, es decir que el tema de los servicios financieros aunque busca reducir la pobreza plantea la implementación de estrategias económicas y de mercado más que esquemas de asistencialismo.

Este documento de trabajo esta orientado a plantear un plan para que sea apropiado e implementado por la Red Katalysis y sus organizaciones miembros, parte de la premisa de que la gestión del conocimiento y el cambio deben basarse en procesos de aprendizaje significativo de la experiencia. Por tal motivo, la metodología de trabajo involucró revisar en forma participativa la experiencia en servicios financieros rurales de organizaciones miembros y en base a ello plantear lo que se ha denominado el “Segundo Vuelo” que es una transformación caracterizada por estar concentrada en lograr impacto, identidad con lo rural e inteligencia empresarial. Se centra en tres procesos básicos: implementación, implantación y apropiación.

Es claro que las microfinancieras de Red Katalysis como instituciones comprometidas con las Metas del Milenio, las Metas de la Cumbre del Microcrédito y el desarrollo regional se enfrentan a una región que además de ser económicamente inestable, volátil y cada vez menos dependiente de la producción primaria rural. Es una zona pobre, ruralizada socialmente hablando, con un sector financiero consolidado para brindar servicios a las zonas urbanas y que califica como de alto riesgo la actividad rural. Por otro lado, la Red y sus organizaciones buscan brindar servicios que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida de la población de bajos recursos económicos y practican un conjunto de valores que expresan claramente su compromiso ético.

En ese marco regional se ha consolidado un segmento institucional importante de microfinancieras que atienden principalmente el sector informal pero que hasta la fecha, según Villalobos (2003), tiene un sesgo urbano, se centra principalmente en brindar servicios creditivos, opera en un marco legal que no crea un clima apropiado a las transacciones (especialmente en el tema de la formalidad de los contratos), su nivel de profundización en cuanto a clientela no garantiza reducción de costos, presenta en general poca capacidad institucional especializada en la prestación de servicios financieros y muestra un amplio crecimiento acompañado de procesos de organización en los niveles nacional y regional.

Durante la investigación se utilizó una metodología de trabajo diseñada para involucrar clientes, ejecutivos y promotores, todo ello con el fin de tener una visión amplia de la realidad, sus implicaciones y los aciertos y desaciertos. En base a lo anterior se extrajeron nueve lecciones principales:

**Primera lección:** el rol y capacidad del técnico en términos productivos y financieros determina en gran parte el éxito e impacto del financiamiento. Lo anterior acompañado al respecto con que se trata al cliente hacen de las practicas de crédito un éxito en su recuperación. Es claro que para el tema rural, en ambas instituciones se ha hecho énfasis en lo agrícola y muchos de los asesores y ejecutivos además de ser formados en el tema agronómico tienen mucha experiencia en la banca de desarrollo agrícola. Por ende, el recurso humano calificado y con calidad humana ha determinado la diferencia y calidad del servicio.

**Segunda lección aprendida:** los procesos de autorregulación han determinado una mejor gestión a nivel institucional. En las entrevistas y en la documentación consultada es claro que el profesionalismo alcanzado por las organizaciones ha registrado avances significativos en los temas de: (i) manejo y sistematización de información microfinanciera y (ii) el seguimiento al desempeño mediante el uso de indicadores de autorregulación que permiten autoevaluar el desempeño organizacional, la cartera y su sostenibilidad financiera. Ello se traduce en una gestión con mayor profundización en el tema financiero.

**Tercera lección aprendida.** La planificación de las actividades esta afectada por las coyunturas económicas y los ciclos productivos. Al revisar la variabilidad mensual en las variables de cartera y la observar la poca uniformidad en los ciclos de financiamiento se hicieron las consultas al respecto. Tanto a nivel de las organizaciones como los clientes es claro que las coyunturas económicas (variación o caída de precios, inestabilidad en las políticas de financiamiento, quiebras de bancos, etc) están afectando enormemente la planificación. En las dos entrevistas con ejecutivos de las organizaciones fue manifestado que el tema de la quiebra de los bancos, el impacto de los fenómenos naturales y la variación en los precios de los productos afecta enormemente la demanda y condiciona en gran medida el comportamiento de los otorgamientos. Este aspecto es determinante en el sentido de que las variables que los actores están considerando estratégicas para su comportamiento crediticio no están en función de la actividad productiva y ello no permite un proceso de planificación eficiente a nivel de micro y de las organizaciones. Aunque es evidente que las organizaciones están siendo eficaces en adaptarse a las coyunturas ello no permite garantizar adecuadamente la gestión financiera.

**Cuarta lección aprendida.** Los plazos que demanda el sector no están acordes a la estructura de fondeo que tienen las organizaciones. La discusión de las condiciones de los créditos en el tema rural se centra en dos aspectos principales: plazo y estructura del fondeo. Tanto los clientes como los ejecutivos tienen conciencia de que las condiciones financieras tienen las tasas a los niveles del mercado, claro que no ven con desagrado una posible reducción, pero el tema más importante es que los plazos respondan a las condiciones de la producción.

**La quinta lección aprendida.** Las ventajas para competir de las organizaciones están asociadas a su historia institucional y el tema de asistencia técnica productiva combinada con la empresarial requiere innovar en productos y servicios. Dado el éxito que han tenido las microfinanzas en la región y también al hecho de que las organizaciones no nacieron como entidades financieras, sus posibilidades de competir están normalmente basadas en la asistencia técnica, la cercanía e identidad con la clientela y a mantener un proceso de fidelidad que garantiza conservar su cobertura. En la actualidad la competencia incluye actores que presentan dinámicas clásicas de las instituciones financieras con productos y servicios normalmente más versátiles, ello crea inseguridad y eleva los riesgos marcando una necesidad de innovar en servicios y productos.

**La sexta lección aprendida** la medición de impacto no es una práctica de las organizaciones y pese a que su contabilidad y los indicadores reflejan las condiciones financieras, no existen datos de impacto que permitan justificar el accionar, enfoque, valores y sobretodo, que justifique la razón de ser de las organizaciones.

**Séptima lección.** La historia de su fondeo no permite desarrollar una filosofía de institución financiera clásica y su evolución las ha hecho pasar de organizaciones de desarrollo a microfinancieras. Las organizaciones comienzan su proceso de prestación de servicios financieros con fondos de la cooperación internacional en condiciones concesionales; con el tiempo entablan relaciones financieras convencionales dentro del sector financiero. El hecho de comenzar a operar con fondos no convencionales crea una diferencia en el enfoque pues tienden a asumir un rol de asistencia y no financiero; pero además la gestión no tiene el clásico marco de trabajo de una entidad financiera que nace para ese fin, en gran medida ello

explica la no existencia de una política clara de investigación y desarrollo de productos y servicios típicamente financieros y se copian algunas experiencias de la banca como el crédito pecuario. Las instituciones que participaron de este estudio han tenido que trascender dos fases principales que son una de asistencia y otra de microfinanzas. Ello ha demandado pasar de sistemas contables a sistemas de autorregulación, de estructuras de ONG de asistencia a esquemas organizacionales microfinanciera. En la práctica, ambas organizaciones sin saberlo han enfrentado una transformación que ha generado lo que Senge llama una “tensión creativa” que las coloca con ventajas en el sector rural.

**Octava lección.** Las instituciones han desarrollado productos y servicios en base a tres fortalezas: su identidad con el territorio en que operan o zona de trabajo, personal capacitado en el tema y utilizar instrumentos que personalicen el servicio como por ejemplo una feria ganadera para promover compra-venta, una imagen corporativa asociada a una atención “más rural” y adecuar los productos a los potenciales productivos de la zona.

**Novena lección aprendida.** La selección de personal es clave para el diseño del programa, son seis los principales hallazgos que resumen lo fundamental de este tema:

- Los promotores están formados en agronomía y se les exige al menos nivel de técnico universitario, este aspecto brinda una característica especial al servicio que incluye en una sola persona asesoría productiva y gestión de financiamiento.
- La vinculación con el territorio es clave, por ende ambas organizaciones brindan prioridad a la selección de empleados que sean pobladores del territorio.
- En ambas organizaciones la experiencia y formación de los asesores contribuye a la innovación de las políticas.
- La existencia de personal con experiencia en la banca de desarrollo ha hecho que las microfinancieras puedan generar procesos ágiles de atención y manejo de cartera agropecuaria.
- La práctica de evaluar la cartera de cada promotor es sumamente importante para garantizar el adecuado seguimiento y control.
- Una de las organizaciones no realiza diferenciación de género y considera que el desempeño de las y los promotores es igual. La otra argumenta que el tipo de cliente, la necesidad de movilizarse por lugares aislados y el contexto de inseguridad hace que prioricen el sexo masculino.

Esas nueve lecciones plantean la necesidad de proponer un Plan Integral de acción que considere varios aspectos principales:

- Debe ser diseñado para atender a diferentes estratos de la población meta, pues una transformación organizacional para trascender al segundo ciclo debe involucrar ejecutivos, empleados y clientes.
- Es importante que se desarrolle una estrategia de apropiación y seguimiento para lograr hacer del plan un proyecto de todos los actores. Esto quiere decir que el plan no puede implementarse por decreto o decisión únicamente ejecutiva, requiere que todos y todas participen y que durante su ejecución el seguimiento pueda indicar si es necesario flexibilizar su implementación.
- Un aspecto importante de esta estrategia es que “los números son el lenguaje de los negocios”, por este motivo además de todos los aspectos planteados, el seguimiento debe ser apoyado por un equipo de alto desempeño dedicado a lograr que su implantación sea efectiva, eficiente y que convenza a los actores que es una estrategia importante. Deberá estar basado en las tres resistencias clásicas, que es claro que se encontraran dentro de las organizaciones, estas resistencias fueron evidentes en toda la investigación, no quiere decir que sean correctas, por el contrario el plan deberá contribuir a superarlas: lo rural es agrícola, se requiere fondeo flexible y los promotores son responsables del servicio a prestar.

El éxito de un sistema de seguimiento y apropiación como el planteado es que debe producir resultados y requiere aprendizaje continuo. El seguimiento no puede realizarse como un cambio abrupto en las organizaciones y por ello se plantean tres fases en el cuadro a seguir.

**Plan de acción integral: Fases de gestión del seguimiento**

<b>Fases</b>	<b>Insumo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Rendimiento</b>
<b>Fase 3</b>	Difusión del plan en forma masiva e implementación.	Impacto en las organizaciones y en el negocio	Resultados de apropiación e impacto sistematizados.
<b>Fase 2</b>	Cambios deliberados en formatos, capacidades y enfoque (requiere equipo de alto desempeño en la Red y en cada organización)	Mejora la eficiencia del equipo de alto desempeño	Indicadores de apropiación incluyendo número, cambios de enfoque y otros.
<b>Fase 1</b>	Aprendizaje sobre el nuevo enfoque rural y el plan.	Desarrollo de destrezas sobre ruralidad y enfoque del plan	Prueba de destrezas. Encuestas, entrevistas y personas afirmando que han adquirido nuevas destrezas.

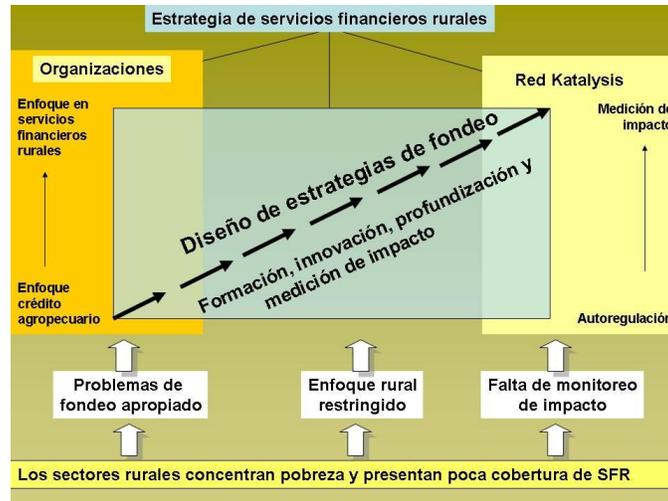
Fuente: Peter Senge. Danza de Cambio.2000

Para lograr una apropiada implementación se plantean dos niveles de operatividad, uno para la Red Katalysis y otro para las microfinancieras. En cada uno de los casos se construye una lógica de intervención centrada en resultados así:

Red Katalysis	Microfinancieras
<p><b>I.- Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De largo alcance:</b> Contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante la provisión de servicios financieros que logren impactar en los medios de vida de la población rural y los conviertan en activos para el desarrollo regional.</li> <li>• <b>Del Plan:</b> Promover y participar en la implementación de un plan de servicios financieros rurales a nivel de las organizaciones miembros de la Red Katalysis.</li> <li>• <b>Objetivos específicos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar las capacidades de la red en cuanto a enfoque rural, monitoreo de impacto y diseño e innovación de servicios financieros rurales.</li> <li>2. Promover a nivel regional la formación de equipos de alto desempeño que implementen el plan al interior de las organizaciones.</li> <li>3. Crear y mantener funcionando un observatorio del impacto de los servicios financieros rurales.</li> <li>4. Diseñar una campaña de promoción y posicionamiento de los servicios financieros rurales a nivel regional.</li> <li>5. Acompañar y formar a los ejecutivos de las organizaciones en incidencia en políticas de desarrollo rural y financiamiento.</li> <li>6. Constituir un fideicomiso para fondar el programa de servicios financieros rurales de las organizaciones que sea sostenible y financieramente apropiado para financiar actividades rurales.</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>I.- Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De largo alcance:</b> Contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante la provisión de servicios financieros que logren impactar en los medios de vida de la población rural y los conviertan en activos para el desarrollo regional.</li> <li>• <b>Del Plan:</b> Implementar un plan de acción integral para incorporar una estrategia de servicios financieros rurales que profundice los mercados, forme capacidades y diferencie los productos.</li> <li>• <b>Objetivos específicos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar las competencias de la organización mediante el fortalecimiento de destrezas, habilidades y conocimientos en temas de servicios financieros rurales incluyendo un enfoque rural ampliado y a todos los niveles de la organización.</li> <li>2. Constituir un equipo de alto desempeño que se encargue de la implementación del plan al interior de las organizaciones.</li> <li>3. Crear y mantener funcionando un sistema de información para alimentar la base regional de indicadores de monitoreo de impacto.</li> <li>4. Diseñar una campaña de promoción de los servicios financieros rurales.</li> <li>5. Diseñar un plan de negocios para disponer de esquemas de fondeo más flexibles y adecuados al mundo rural.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<b>Estrategia</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Innovación para diferenciar productos</li> <li>2.- Profundización para aumentar escala de clientes y ampliación de cobertura</li> <li>3.- Formación para fortalecer capacidades y destrezas para desarrollar competencias en SFR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Centrada en tres procesos: innovación, implementación e implantación.</li> <li>2.-Con tres características principales: inteligencia empresarial, impacto e identidad.</li> </ol>
<b>Principales resultados esperados:</b>	<b>Principales resultados esperados</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Plan implementándose con apropiación en las organizaciones.</li> <li>2.- Observatorio de impacto funcionando y brindando servicios.</li> <li>3.- Programa de Formación elevando competencias de las organizaciones en SFR.</li> <li>4.- Fideicomiso funcionando regionalmente para fondar organizaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-La organización cuenta con las capacidades para ser competente en servicios financieros rurales.</li> <li>2.- El impacto de los SFR es medido por un ente autónomo y muestra efectos importantes en el territorio donde opera la organización.</li> <li>3.- La organización cuenta con un plan de negocios para generar fondeo apropiado para SFR.</li> </ol>

Fuente: Basado en el marco lógico contenido en el documento.

Cambiar es posiblemente más difícil que crear, hoy por hoy no hay grandes posibilidades de permanecer y competir si las organizaciones y la Red no se adaptan a las condiciones del mercado. Esta propuesta basa su accionar en dos vías: cambios de enfoque en las organizaciones y la red, acompañando este aspecto de estrategias importantes de apoyo al cambio que son comunes a ambas. El esquema a seguir resume dicha situación.



En resumen se presenta una propuesta de cambio de enfoque en dos sentidos:

- En las organizaciones para transitar de un enfoque de crédito agropecuario a una de servicios financieros rurales.
- Para efectos de este trabajo la Red deberá concentrar esfuerzos en transitar de un trabajo centrado en autorregulación a uno de medición de impacto con el fin de lograr demostrar a todas las organizaciones que el enfoque en servicios financieros rurales es viable y rentable. No se propone, por lo tanto abandonar el enfoque de autorregulación, pero no concentrarse exclusivamente en él.

Los procesos que apoyan este cambio son fortalecer una estrategia de fondeo apropiada al sector rural, e implementar estrategias que permitan desarrollar formación, innovación, profundización y medición de impacto. Todo ese planeamiento se centra en resolver lo que hemos aprendido de las organizaciones estudiadas, su principal percepción sobre la problemática es el fondeo poco apropiado, poseen un enfoque rural restringido a lo agrícola y manejan un sistema de información que no permite evidenciar la profundización rural.

Los mensajes claves de este documento incluyen lo siguiente:

	<p>La experiencia a nivel regional puede ser catalizada por la Red Katalysis mediante la implementación de un <b>programa de asesoría-acción</b> centrado en formar capacidades en servicios financieros rurales. El símbolo del arquero destaca que estas capacidades van más allá del simple desarrollo de la destreza, sino que su práctica esta destinada a adiestrar la inteligencia de las organizaciones y ponerla en contacto con la realidad rural.</p>
	<p>La insistencia en <b>rendición apropiada de cuentas</b> indica que la Red debe constituir un observatorio de impacto que se encargue de dar seguimiento al impacto que tienen los productos y servicios a nivel de la clientela rural. Esto implica aceptar la necesidad de que los servicios sean prestados en un balance justo de ganar-ganar y con impacto en la reducción de la pobreza.</p>

	<p>La necesidad de <i>innovar</i> esta asociada a la capacidad de desarrollar servicios y no puede improvisarse. Es importante destacar que la innovación indica creatividad, claridad en el enfoque, desarrollo de capacidades para potenciar la actividad y principalmente la capacidad de aprender y construir conocimiento en las organizaciones.</p>
	<p><i>Especializarse</i> implica lograr un proceso interno que garantice elevar la capacidad del personal en el desarrollo de destrezas y habilidades para abordar los servicios financieros rurales, pero también emprender nuevos e innovadores sistemas de gestión, servicios e información que permitan visualizar el tipo de trabajo apropiado. El trébol rojo significa autoconocerse para fortalecer el interior y poder así brindar un mejor servicio.</p>
	<p>La <i>identidad con lo rural</i> involucra desarrollar un conjunto de iniciativas tendientes a lograr una imagen corporativa que se identifique claramente con el territorio, los clientes y la diversidad de actividades. La realidad rural implica comprender adecuadamente una lógica propia pero también aquella que se refiere a relaciones con los espacios urbanos.</p>

## Introducción

*“Es preciso que la implementación se organice como un proceso de aprendizaje, firmemente apoyado en mecanismos de evaluación para la rendición de cuentas y aprender de las experiencias ya en marcha.”*

*Alain De Janvry y Elizabeth Sadouleth*

Más de la mitad de los centroamericanos y centroamericanas viven en el sector rural y no cuentan con el acceso a medios de vida que les permitan elevar los niveles de calidad que les garantice existir dignamente. Los Objetivos del Milenio y aquellos referidos a la Cumbre del Microcrédito ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar esquemas creativos donde la responsabilidad de los actores trasciende el tradicional enfoque de filantropía y subsidios del sector público y privado, se habla ahora de procesos de desarrollo que articulen redes, alianzas y procesos que en forma armónica mejoren las condiciones de la población pobre, reconociendo que la realidad imprime la mejora de competencias para articularse a los mercados de bienes y servicios.

En ese contexto, los servicios financieros se tornan un elemento dinamizador de las economías, pero su gestión implica pensar en aspectos innovadores que vayan más allá de la sabiduría tradicional de dar un buen crédito o promover ahorro. Entonces se habla de servicios financieros rurales bajo un enfoque de ganar-ganar donde el servicio y la gestión se presten desde una perspectiva ampliada y se avizora que es necesario *innovar, especializarse e identificarse*.

El presente documento es el resultado de un proceso de aprendizaje significativo que ha emprendido la Red Katalysis con el objetivo de lograr incorporar, en sus organizaciones miembros, un enfoque en servicios financieros rurales que sea consistente con la realidad actual, que extraiga las mejores lecciones de aquellas organizaciones con mayor experiencia y que promueva el desarrollo sostenible de las áreas rurales centroamericanas.

La premisa de la cual parte el trabajo es que las organizaciones microfinancieras pueden detonar procesos innovativos de prestación de servicios financieros rurales si desarrollan en su interior una especialización que contribuya por un lado, a generar productos y servicios diferenciados, rentables y de calidad y por el otro; que permitan incorporar un enfoque que trascienda lo agrícola y pecuario y se transforme en una visión rural que diversifique opciones y las identifique plenamente con lo rural.

Para poder desarrollar el proceso de investigación se determinó que era conveniente partir de la experiencia empírica, para ello se identificaron dos organizaciones en Nicaragua dispuestas a brindar información y participar activamente en construir conocimiento sobre su experiencia. Para proponer, en base a su práctica, el conjunto de elementos que conformarán un plan de acción integral para la Red y la estrategia que permitirá garantizar que la iniciativa de servicios financieros rurales se consolida y sostiene a través del tiempo.

El trabajo se ha estructurado en cinco secciones principales así: la primera resume los principales antecedentes y el marco conceptual en el cual se fundamenta el documento, en la segunda se incorpora un análisis comparativo de las experiencias analizadas a fin de extraer lecciones sobre

las mejores prácticas. La fase propositiva del documento se incluye en la tercera y cuarta secciones donde se presentan respectivamente un plan de acción y la estrategia para mantener y hacer sostenible un programa de servicios financieros rurales de la Red, haciendo una diferenciación entre los niveles regional de Red Katalysis y particular de las microfinancieras que la integran. Finalmente se hace una recapitulación de las principales conclusiones y recomendaciones.

El planteamiento central del documento es que valorar, profundizar y trascender en los mercados financieros rurales implica desarrollar tres estrategias compartidas: **vínculos con lo rural, especialización en servicios y productos apropiados y finalmente, desarrollo de capacidades en las organizaciones.**

Este plan de acción y su estrategia se basa en el aprendizaje significativo centrado en dos experiencias de organizaciones de la Red Katalysis y su implementación no es un proceso vertical de gestión, por el contrario basa su propuesta en un estilo de gerencia horizontal que fortalezca capacidades, innove procesos y comparta conocimiento para desarrollar una verdadera gerencia de cambio sostenible en el tiempo, estratégica en su estilo y saludable financieramente.

Los mensajes claves de este documento incluyen lo siguiente:

	<p>La experiencia a nivel regional puede ser catalizada por la Red Katalysis mediante la implementación de un <b>programa de asesoría-acción</b> centrado en formar capacidades en servicios financieros rurales. El símbolo del arquero destaca que estas capacidades van más allá del simple desarrollo de la destreza, sino que su práctica esta destinada a adiestrar la inteligencia de las organizaciones y ponerla en contacto con la realidad rural.</p>
	<p>La insistencia en <b>rendición apropiada de cuentas</b> indica que la Red debe constituir un observatorio de impacto que se encargue de dar seguimiento al impacto que tienen los productos y servicios a nivel de la clientela rural. Esto implica aceptar la necesidad de que los servicios sean prestados en un balance justo de ganar-ganar y con impacto en la reducción de la pobreza.</p>
	<p>La necesidad de <b>innovar</b> esta asociada a la capacidad de desarrollar servicios y no puede improvisarse. Es importante destacar que la innovación indica creatividad, claridad en el enfoque, desarrollo de capacidades para potenciar la actividad y principalmente la capacidad de aprender y construir conocimiento en las organizaciones.</p>
	<p><b>Especializarse</b> implica lograr un proceso interno que garantice elevar la capacidad del personal en el desarrollo de destrezas y habilidades para abordar los servicios financieros rurales, pero también emprender nuevos e innovadores sistemas de gestión, servicios e información que permitan visualizar el tipo de trabajo apropiado. El trébol rojo significa auto-conocerse para fortalecer el interior y poder así brindar un mejor servicio.</p>
	<p>La <b>identidad con lo rural</b> involucra desarrollar un conjunto de iniciativas tendientes a lograr una imagen corporativa que se identifique claramente con el territorio, los clientes y la diversidad de actividades. La realidad rural implica comprender adecuadamente una lógica propia pero también aquella que se refiere a relaciones con los espacios urbanos.</p>

## 1.- Antecedentes y marco conceptual

### 1.1.- Antecedentes principales del estudio

1. La crisis de los años ochenta sirvió como plataforma para el desarrollo de las organizaciones microfinancieras por tres motivos principales: la ineficiencia de la banca de desarrollo en atender grandes segmentos de la población especialmente rural, la necesidad de capitalizar las unidades productivas de pequeña escala debido al amplio crecimiento del sector informal en las economías de la región y finalmente, la demanda por productos y servicios innovadores que se adaptaran a las lógicas socioproductivas de las diversas unidades de producción de bienes y de servicios. Con ello se desarrolla una industria microfinanciera que se caracteriza por un sesgo urbano, se centra principalmente en brindar servicios creditos, opera en un marco legal que no crea un clima apropiado a las transacciones, su nivel de profundización en cuanto a clientela no garantiza reducción de costos, presenta en general poca capacidad institucional especializada en la prestación de servicios financieros pero muestra un amplio crecimiento y consolida procesos de organización en los niveles nacionales y regional. (Villalobos y otros, 2003)
2. La realidad planteada en el párrafo anterior demanda la necesidad de bosquejar un esquema orientado a superar esas deficiencias, principalmente en lo que se refiere desarrollo de productos que permitan profundizar el mercado financiero rural. En ese sentido, el presente documento es producto de discusiones llevadas a cabo en diversos eventos regionales y nacionales, investigaciones, inquietudes surgidas en las organizaciones y el deseo de atender un segmento social, productivo y económico importante por parte de Red Katalysis.

### 1.2.- Marco conceptual de referencia

3. Este numeral explica en forma resumida los seis marcos conceptuales sobre los cuales se fundamenta el trabajo, no es exhaustivo en el desarrollo de un marco teórico referencial; sino que es indicativo del conjunto de conceptos que forman parte de las herramientas de trabajo para proponer el Programa de Servicios Financieros Rurales para que las organizaciones de la Red inicien lo que hemos denominado ***“El segundo vuelo”***.
4. ***Gerencia de cambio:*** La mayor parte de los estudios sobre microfinanzas abordan la perspectiva técnica y de mercado, en el caso particular de este documento estamos refiriendo su contenido a un esquema de gerencia de cambio con visión holística que permita en cada una de las organizaciones y a nivel de la Red Katalysis construir un programa de servicios financieros rurales que sea flexible en su implementación y profundo en su enfoque rural.
5. La base para gerenciar el cambio no implica desarrollar una lista de tareas, una receta de procesos o una lista de comprobación. El reto para promover un Programa de Servicios Financieros Rurales implica: iniciar, sostener y rediseñar, repensar, superar obstáculos y promover creatividad organizacional en las organizaciones, con el fin de atender sociedades como las centroamericanas, que enfrentan una serie de problemas vinculados a sus estructuras productivas y coyunturas particulares. Por lo anterior, la adopción del Programa implica aceptar que los retos son dinámicos, no lineales e independientes.

6. **El segundo ciclo** es el novedoso planteamiento de Lars Kolind que propone de forma creativa ayudar a las organizaciones a trascender después de tener sucesos que los consolidan como empresas de éxito. En general las empresas tienden a tener periodos de alta creatividad y crecimiento vinculados a la introducción de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados o generación de ampliaciones de planta. Lo que sucede es que después de ello se entra en un proceso donde se acomodan al éxito logrado. Las variables que determinan el éxito son tamaño, edad y suceso del negocio. En el caso de las microfinancieras el éxito a nivel urbano normalmente las hace suponer que el problema de la expansión se resuelve con ampliación de la red y la introducción de los mismos productos y servicios.
7. Lo anterior indica claramente que la plataforma real del segundo ciclo es una nueva construcción social de la organización donde el conocimiento, las relaciones, la colaboración y los valores se conjugan para descubrir lo que los clientes demandan, los cambios que se requieren, el cambio de productos y servicios, las nuevas formas de crear incentivos y los valores que permiten lograr el éxito. Se habla entonces de un proceso de innovación organizacional.
8. **Territorialidad:** el tercer concepto que retoma el documento como base del programa de servicios financieros rurales es asumir el tema rural desde una perspectiva territorial, este aspecto implica comenzar a gestar procesos que aborden lo rural en un sentido más amplio que lo agropecuario. Considerando el conjunto de actividades agrícolas y no agrícolas. Pero este enfoque además de reconocer la diversidad de las actividades productivas de bienes y servicios a nivel rural también asume el criterio de que los territorios rurales son diferentes ya que presentan condiciones sociales, ambientales y económicas que los hacen heterogéneos.
9. El abordaje territorial según De Janvry y Sadoulet implica entender que la concentración de las formas más extremas de pobreza y distribución se presentan en los territorios rurales y ello plantea el reto de explorar métodos alternativos con mayor probabilidad de éxito. Una de esas alternativas es el enfoque territorial que plantea: proyectar el valor agregado de los recursos subutilizados, integrar actividades rurales y urbanas en una dimensión territorial e incorporar a los pobres en oportunidades de empleo e inversión.
10. **La base de la pirámide:** Prahalad sostiene que la posibilidad de incluir a los pobres en los procesos de negocios es viable; sin embargo destaca tres elementos vitales para el presente estudio: los costos de la corrupción son enormemente altos para la población pobre, el potencial de hacer negocios donde participen activamente las mujeres es alto y, finalmente, es necesario superar los mitos en relación a los pobres como receptores de subsidios en términos de su capacidad de consumo y producción, su estilo de demanda y su capacidad de racionalizarla, su capacidad de innovación y otros.
11. **Medios de vida sostenibles:** durante muchos años la cooperación internacional y los Gobiernos insistieron en que el crédito podía resolver los problemas del crecimiento y el desarrollo, después de más de cuarenta años de implementar sin éxito programas masivos de crédito se llega a la conclusión que los problemas de la pobreza, el crecimiento y el desarrollo deben ser resueltos atendiendo en forma integral los medios de vida de la

población, es decir el conjunto de activos que en forma articulada logran que la unidad productiva se desarrolle integralmente.

12. De acuerdo a los planteamiento de Carney el enfoque de “medios de vida sostenibles” para el sector rural abarca el análisis y aprovechamiento de las capacidades capitales (tanto naturales como sociales) y actividades de la población para enfrentar los retos de la reducción de la pobreza. Una estrategia de este tipo es sostenible cuando puede lidiar y recuperarse de las tensiones y alteraciones, así como mantener y ampliar sus capacidades y activos, tanto ahora, como en el futuro, sin deteriorar la base de recursos naturales con que se cuenta.
13. Lo anterior destaca la importancia de la interacción entre los activos o capitales con que cuenta la población rural y las estructuras y procesos que se derivan de las diversas intervenciones en el sector, incluyendo las políticas, financiamiento y el desarrollo de proyectos. Estos capitales se definen como capital natural, social, humano, físico, hídrico y financiero; mientras que las estructuras se refieren a los niveles de gobierno y la participación del sector privado. Por su parte, los procesos están determinados por las políticas, incentivos e instituciones que se aplican o trabajan en el sector.
14. ***Imperfección de los mercados financieros rurales:*** estos mercados son típicamente imperfectos pues están sometidos a conciliar elementos que en forma diferenciada son priorizados por la política de financiamiento y la política de desarrollo rural, entre estas disyuntivas en el diseño de nuevos productos encontramos<sup>1</sup>:
  - El dilema de cumplir un compromiso social o ser eficientes en términos financieros. Lo anterior también agudiza la priorización debido a que deben encontrar el equilibrio entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad social. La experiencia ubica a las IMF no reguladas mucho más cercanas a la rentabilidad social y aquellas reguladas tienen una marcada presión del ente regulador que las acerca a la rentabilidad financiera.
  - Por otro lado, el destino de los créditos coloca varios dilemas entre financiar actividades de alto riesgo como la agrícola o aquellas que minimizan riesgos como el comercio. También en este sentido riesgo y rentabilidad se constituyen en el dilema más importante.
  - En cuanto a diseño de tecnologías, los dilemas principales enfrentan la necesidad de considerar facilitar mayor acceso o exigir garantías. Paralelamente, financiar actividades rentables contra aquellas que implican mayores riesgos.
15. Los riesgos que enfrenta el financiamiento al sector rural están centrados en superar las brechas de políticas y organizativas, reducir ineficiencias vía innovaciones institucionales e inversiones y, finalmente ampliar mercados midiendo la factibilidad de nuevos productos.
16. ***Vínculos y retos de las microfinanzas rurales:*** los conceptos abordados anteriormente destacan la necesidad de cambios en las organizaciones y en el enfoque de los servicios financieros rurales, hoy por hoy la realidad demanda una nueva construcción de vínculos que se consideran importantes para el desarrollo de un programa de servicios financieros rurales.
  - En primer lugar debe trabajarse a nivel de las redes en apoyar un proceso de gestión integral de las políticas de financiamiento con aquellas de desarrollo rural en el entendido

---

<sup>1</sup> Basado en los trabajos de José Ahuad. Bolivia. 2005.

de que este es un vínculo trascendental para desarrollar el enfoque de medios de vida. La política de regulación es importante pero no suficiente para la dinamización del mercado de servicios financieros rurales.

- En segundo lugar, el efecto inicial de las microfinanzas sobre la unidad productiva debe ser visible y asociado a un incremento de ingresos pero debe trascender a una mejora sustancial en los medios de vida.
  - En tercer lugar estudiar la territorialidad de la pobreza rural y en función de ella determinar formas operativas, tipos de servicios y acciones de relación con la clientela. No basta para focalizarse con ampliar la red de agencias en un territorio, sino encontrar las formas operativas y financieras para profundizar ese mercado.
17. En términos generales el marco conceptual que brinda las bases a este estudio tiene tres vertientes de aproximación al programa: la de cambio organizacional, la de enfoques en desarrollo rural y la referida a finanzas rurales. Este marco complejo de propuestas elaboradas desde distintas ópticas de pensamiento y experiencias demuestra que **“el segundo vuelo”** de la Red Katalysis y sus organizaciones, será demandante en términos de creatividad, conceptualización y construcción compartida de conocimientos. Todo ello debido a que este proceso más que implicar una demanda como aquella derivada de la regulación, propone entrar en cambios de comportamiento organizacional y no tanto en afectar sus estructuras.



### 1.3.- Importancia del sector rural y financiero en Centro América

18. Si bien es cierto el porcentaje de pobres en América Central ha disminuido en la década de los noventa pasando de 57.3% en 1989/90 a 50.2% en 2000/02, el tema de la superación de la pobreza sigue siendo un reto para las sociedades de la región. Por otro lado, los pobres no se distribuyen uniformemente entre los países, de cada 100 centroamericanos pobres 34 son guatemaltecos, 25 hondureños y 17 nicaragüenses. (INCAE, 2006)
19. Existen tres tipologías de países según su nivel de pobreza: Honduras y Nicaragua presentan grados alarmantes que superan el 80% de la población incluyendo pobres y vulnerables, en tanto Guatemala y el Salvador se caracterizan por un nivel acentuado que oscila entre 60 y 70%, Panamá y Costa Rica presentan niveles inferiores a 50%. Aunque los datos reflejan que la pobreza esta relativamente estancada en la región desde 1989, según INCAE la volatilidad en el crecimiento anual del PIB es acentuada y la inflación es considerable, aspectos que agudizan la situación de la pobreza e inducen migraciones para desarrollar mejores oportunidades de empleo (modelo centrado en la exportación de capital humano).
20. Por otro lado, la recurrencia de fenómenos naturales ha afectado la región principalmente en los últimos 8 años haciendo el territorio altamente vulnerable. En ese contexto de inestabilidad y vulnerabilidad en el crecimiento y acentuada pobreza resulta difícil que la población desarrolle estrategias para elevar sus medios de vida y mejorar así sus condiciones.
21. Paralelamente a lo anterior la región es altamente inequitativa, los cifras de Gini en toda la región son altos y demuestran la polarización en el ingreso, pero también se presenta

polaridad en el consumo, en el acceso a servicios y activos, principalmente tierra. (ver cuadro y recuadro No. 1).

**Cuadro No. 1: Centroamérica: Coeficiente Gini según el Ingreso. Año 2006**

País	Coeficiente de Gini en %
Guatemala	48.3
El Salvador	52.5
Honduras	55.0
Nicaragua	55.1
Costa Rica	46.5

Fuente: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_dis\\_of\\_fam\\_inc\\_gin\\_ind-distribution-family-income-gini-index](http://www.nationmaster.com/graph/eco_dis_of_fam_inc_gin_ind-distribution-family-income-gini-index)

**Recuadro No. 1**

**El caso de la distribución de la tierra productiva en Honduras**

Aunque no se cuenta con datos de todos los países, el caso de Honduras es indicativo de la inequidad en la distribución de la propiedad. El sector rural se encuentra altamente atomizado en pequeñas unidades productivas. En las tierras de uso agrícola existen 471,732 productores de los cuales el 83% (390,724 productores) presentan unidades productivas con un tamaño menor de 5 hectáreas y que cubren el 15.3% de la superficie (563,243 hectáreas); 7.8% (36,736 productores) tienen fincas entre 5 y menos de 10 hectáreas que abarcan el 12.8% de la superficie (473,495 hectáreas).

Es decir, el 90.8% de los productores son pequeños (427,460 productores con menos de 10 Ha.), que cubren el 28.1% (1,036,737 hectáreas) de la superficie utilizada para fines agrícolas, registrando un promedio de 2.4 hectáreas por productor. Existen 38,326 (8.1%) medianos productores, que están en posesión entre 10 y 50 hectáreas, encontrándose en una superficie total de 1,431,843 hectáreas (38.7%), para un promedio de 37.4 hectáreas por productor. Por otro lado, existen 5,836 productores que significan el 1.2% de las unidades productivas ocupando una superficie de 1,224,332 hectáreas que representa el 33.2% del total del país.

22. Otro aspecto que ha sido discutido por Prahalad es que las condiciones de desarrollo y la mejora en los medios de vida dependen de los procesos de gobernabilidad y rendición de cuentas en los países, este aspecto nos indica que el entorno de políticas no solamente debe ser favorable, sino que las estructuras de los Gobiernos deben ser eficientes en cuanto a procesos que apoyen las actividades productivas. Los datos del Índice de Mérito Burocrático publicados por el BID en 2006 indican que, en tanto Chile presenta un índice superior a 60%, en todos los países de Centro América exceptuando Costa Rica el índice es inferior al 20%.
23. La ruralidad centroamericana es sumamente importante en términos económicos por su aporte al PIB, que aunque no es tan significativo como en décadas pasadas (donde supero el 30%) alcanza de acuerdo a datos de SIECA en 2006 15% a nivel regional y destacan Guatemala y Honduras donde el peso es casi un cuarto del PI (22%). Aunque es claro que en los últimos años el peso de los sectores como maquila, servicios y manufactura han aumentado.

**El segundo vuelo:**

Posibilidades y retos para potenciar los servicios financieros rurales en la Red Katalysis

**Cuadro No. 2: Centroamérica: Participación del PIB Agrícola en el PIB Total. 2006**  
(En dólares y porcentajes)

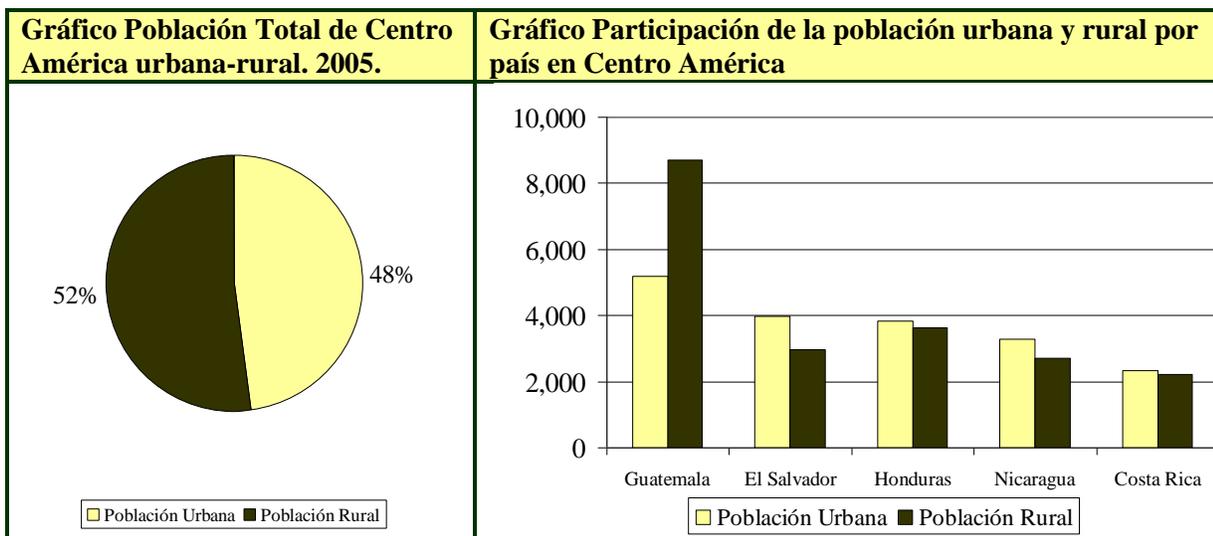
País	PIB	PIB Agrícola	Porcentaje PIB Agrícola
Guatemala	5,747.1	1,305.2	22.7
El Salvador	8,391.1	993.9	11.8
Honduras	4,253.5	950.5	22.3
Nicaragua	4,684.9	929.5	19.8
Costa Rica	14,233.2	1,354.5	9.5
Total región	37,309.8	5,533.6	14.8

Fuente: Sitio Web SIECA, 2006.

24. Socialmente el sector rural presenta dinámicas importantes para las economías en términos de una proporción superior a 40% en todos los países; siendo significativa la importancia en Guatemala con 62%. Políticamente este sector tiene valor en el sentido electoral, no así en términos de políticas públicas donde en la mayoría de los países se ha abandonado el enfoque sectorial rural para implementar modelos centrados en el mejoramiento de los indicadores macroeconómicos, especialmente los macroprecios. Los gráficos a seguir demuestran el peso regional y por país de la población rural.

**El segundo vuelo:**

Posibilidades y retos para potenciar los servicios financieros rurales en la Red Katalysis



Fuente: Elaboración propia en base a datos de SIECA.

25. A nivel sectorial prevalece un esquema de políticas fundamentado en cadenas específicas de valor y un enfoque agrícola ampliado que no considera muchas de las actividades que son características de los pobres rurales. Ese énfasis de las políticas y de la influencia del flujo de información en relación a ellas resulta tan evidente que a nivel de las unidades productivas rurales destaque mayor preocupación por la tasa de interés (macroprecio) que el mejoramiento de integral de sus medios de vida.
26. Según Falck y Noe Pino (2003): “Nuevos estudios y metodologías<sup>2</sup> han profundizado sobre las características de la pobreza y aunque varían en las cantidades, los perfiles reflejan similitudes tales como: la incidencia de la pobreza es mayor en el área rural, los hogares pobres son más numerosos, los pobres tienen menos educación, tienen menos acceso a los servicios básicos y se ocupan principalmente en los sectores informal urbano, maquila y agropecuario.”
27. Según los datos contenidos en el cuadro 3 en todos y cada uno de los países de la región, la incidencia de la pobreza (total y extrema) se redujo en los años noventa (menor en Nicaragua y Honduras e imperceptible en Guatemala). Sin embargo, el número total de pobres en la región aumentó de 17.5 millones de personas en 1990 (10.4 en pobreza extrema) a 19.9 millones en 1999 (11.5 millones en pobreza extrema)<sup>3</sup> lo que indica un crecimiento anual promedio de 1.43 % en el caso de la pobreza total y 1.06% en la pobreza extrema.

<sup>2</sup> Entre los más comunes encontramos los de línea de pobreza, que se mide por medio del ingreso; el de necesidades básicas insatisfechas y el índice de desarrollo humano del PNUD.

<sup>3</sup> Sauma (2002)

**Cuadro No. 3: Centroamérica: Porcentajes de población bajo las líneas de pobreza <sup>1/</sup>**  
(Años seleccionados)

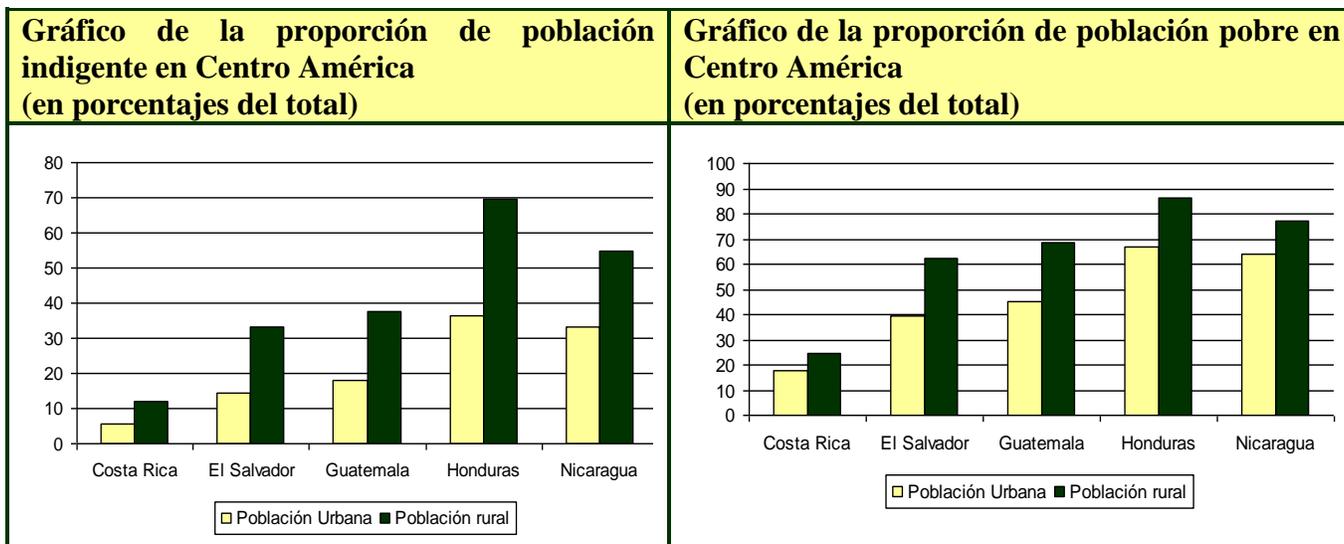
País	Indigencia			Pobreza <sup>1</sup>		
	Total país	Urbana	Rural	Total país	Urbana	Rural
<b>Costa Rica</b>						
1990	9.9	6.4	12.5	26.3	24.9	22.3
1994	8.0	5.7	9.7	23.1	20.7	25.0
1997	7.8	5.5	9.6	22.5	19.3	24.8
1999	7.8	5.4	9.8	20.3	18.1	22.3
2002	8.2	5.5	12.0	20.3	17.5	24.3
<b>El Salvador</b>						
1995	21.7	14.9	29.9	54.2	45.8	64.4
1997	23.3	14.8	33.7	55.5	44.4	69.2
1999	21.9	13.0	34.3	49.8	38.7	65.1
2001	22.1	14.3	33.3	48.9	39.4	62.4
<b>Guatemala</b>						
1989	41.8	26.2	50.1	69.1	53.1	77.7
1998	34.1	17.2	45.2	60.5	46.0	70.0
2002	30.9	18.1	37.6	60.2	45.3	68.8
<b>Honduras</b>						
1990	60.6	43.2	72.8	80.5	69.8	88.0
1994	53.9	46.0	59.8	77.9	74.5	80.5
1997	54.4	41.5	64.0	79.1	72.6	84.2
1999	56.8	42.9	68.0	79.7	71.7	86.3
2002	54.4	36.5	69.5	77.3	66.7	86.1
<b>Nicaragua</b>						
1993	48.4	36.8	62.8	73.6	66.3	82.7
1998	44.6	33.9	57.5	69.9	64.0	77.0
2001	42.3	33.2	54.9	69.3	63.8	76.9

**Fuente:** CEPAL/ECLAC, Statistical Yearbook for Latin America and the Caribbean, 2005.

Web:[http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/26530/LCG2311B\\_1.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/26530/LCG2311B_1.pdf).

<sup>1/</sup>Datos más recientes de la CEPAL.

28. Las condiciones de pobreza en el sector rural centroamericano son alarmantes, en todos los países la proporción de indigentes rurales (con ingresos inferiores a una canasta básica) es casi el doble de la proporción urbana. Por su parte, los pobres que viven con menos de dos canastas básicas (exceptuando el caso de Costa Rica) registran una proporción superior en 20% a las urbanas. (Ver gráficos a seguir)



Fuente: Elaboración propia en base a datos CEPAL.

29. Los datos son indicativos del fuerte deterioro de los medios de vida de la población rural, cifras sobre los niveles de competitividad indican que en toda la región son bajos y requieren ser fortalecidos (Falck, Melba. 2004). Esa condición eleva la importancia de orientar las iniciativas del desarrollo, como los servicios financieros, haciendo énfasis en combatir la pobreza, y principalmente, la pobreza rural, puesto que es en este sector donde se concentra la mayor cantidad de personas en pobreza y extrema pobreza.

30. El sector financiero regional ha sufrido un conjunto de transformaciones importantes en la última década incluyendo crisis severas, integraciones regionales y quiebras bancarias. Aunque los países no presentan características similares destacan, en función de los objetivos de este estudio, los siguientes aspectos: el financiamiento al sector rural sigue siendo considerado de alto riesgo, la financiación a las unidades de menor dimensión (micro y pequeña) ha sido asumida por esquemas de microcrédito que al hacerse tan potentes han obligado a los rectores de política a asumir políticas de regulación que provocan un incremento sustancial en las estructuras de las organizaciones y elevan costos. Finalmente, el sector financiero debe ahora no solamente atender el tema del financiamiento, sino rescatar los esquemas más novedosos que les permitan atender integralmente a su clientela, misma que en su mayoría recibe remesas y demanda un servicio especial para ello.

31. En resumen, las microfinancieras de Red Katalysis como instituciones comprometidas con las Metas del Milenio, las Metas de la Cumbre del Microcrédito y el desarrollo regional. Especialmente actuando en el mejoramiento del nivel de vida de la población de bajos recursos económicos y con un conjunto de valores que expresan claramente su compromiso ético; se enfrentan a una región que además de ser económicamente inestable, volátil y cada vez menos dependiente de la producción primaria rural. Es una zona pobre, ruralizada socialmente hablando, con un sector financiero consolidado para brindar servicios a las zonas urbanas y que califica como de alto riesgo la actividad rural. En ese marco regional se ha consolidado un segmento institucional importante de microfinancieras que atienden principalmente el sector informal pero que hasta la fecha, según Villalobos (2003), tiene un sesgo urbano, se centra principalmente en brindar servicios creditos, opera en un marco legal que no crea un clima apropiado a las transacciones (especialmente en el tema de la formalidad de los contratos), su nivel de profundización en cuanto a clientela no garantiza reducción de costos, presenta en general poca capacidad institucional especializada en la prestación de servicios financieros y muestra un amplio crecimiento acompañado de procesos de organización en los niveles nacional y regional.



**El segundo vuelo:**

Posibilidades y retos para potenciar los servicios financieros rurales en la Red Katalysis