

## Las instituciones microfinancieras alternativas en un contexto de vulnerabilidad

ALFONSO CASTILLO

### Desarrollo y globalización

Las tareas del desarrollo de los sectores empobrecidos y excluidos frente a la globalización constituyen un complejo reto que requiere imaginación, ver hacia adelante, rescatar dimensiones que han sido negadas. No es posible poner la mirada en lo que se está yendo ni en estrategias de aislamiento y autoexclusión. La exclusión no se combate desde la autoexclusión. Una de las tareas que el desarrollo tiene que plantearse es cuáles son las instituciones adecuadas, capaces de hacer frente a la globalización, que propicien la participación de la población más vulnerable y excluida. En esta breve reflexión, puede ser útil llamar la atención sobre las instituciones microfinancieras, como un ejemplo de por dónde habrá que apuntar en el futuro al intentar construir instituciones viables y creíbles al servicio de la población pobre y excluida.

### La vulnerabilidad de las instituciones microfinancieras alternativas

En el mundo del desarrollo y de la cooperación cada vez se hace más referencia al microfinanciamiento como una posibilidad de incidir en forma más positiva y efectiva a favor de construir nuevos espacios de participación de la población empobrecida. Un rápido análisis de estas instituciones alternativas obliga a poner atención en su vulnerabilidad, en sus debilidades frecuentemente constatadas. Hemos encontrado los siguientes síntomas.

- Dependencia de recursos externos. El microfinanciamiento, visto como un instrumento para canalizar recursos frescos de otros proveedores de capital, constituye una primera debilidad no suficientemente sopesada. Recursos externos determinan políticas externas.
- Visión de corto alcance. Las instituciones tienden a ver sólo el mañana, cuando ninguna institución duradera ha prescindido de una visión de largo alcance. Instituciones cortas, vida corta.
- Carencia de una política económica. La administración de recursos sólo con la intención de ayudar a la gente pobre es insuficiente en el actual contexto. Se requiere una política que defina qué se pretende, más allá de ayudar al pobre, de fomentar su organización, de movilizarlo alrededor de sus demandas. La creación de instituciones siempre tiene en su perspectiva una política económica. Aunque sea difícil precisarla, es indispensable.

- **Autorregulación.** Las instituciones orientadas a la población excluida tienden a tener pocos mecanismos de regulación interna, apoyadas sobre todo en la intencionalidad y buena voluntad de sus integrantes. Instituciones laxas, resultados mediocres.
- **Discrecionalidad.** La característica anterior se ve frecuentemente acompañada de mecanismos discrecionales, adaptables a las necesidades de legitimación social, de apoyo, de prestigio o de la buena voluntad. Instituciones discrecionales cometen continuamente injusticias.
- **Debilidad de sistemas administrativos.** La cultura de la generosidad, de la movilización, del discurso político no valora la importancia de los sistemas administrativos en la construcción de instituciones sólidas. Todo lo que es administración es visto como contaminado por el neoliberalismo o las clases dominantes. Con todo, sistemas administrativos débiles han tenido una creciente responsabilidad en la reproducción de la pobreza y sus componentes.
- **Carencia de acompañamiento técnico y administrativo.** Del proponer al poner en práctica las propuestas hay un abismo, y de iniciarlas a darles durabilidad aparece otro abismo. Los procesos populares, más los de carácter económico, no pueden darse el lujo del "ahí se va", del "empezando se empieza", y del "de todo sacamos provecho". No se puede jugar con las expectativas de los pobres a través de proyectos fracasados. Acompañar se convierte en uno de los secretos del desarrollo de base.
- **Subestimación de riesgos.** En un contexto altamente vulnerable a nivel internacional, nacional, local, familiar, es muy irresponsable subestimar los riesgos de nuestras estrategias y acciones. Todavía más cuando se trata de recursos destinados a generar alternativas económicas para los sectores excluidos. Se dice que quien no pone de su bolsa no mide los riesgos de los demás. En las instituciones alternativas es recurrente esta actitud.
- **Culpabilizar al entorno económico.** La salida más fácil para justificar la vulnerabilidad de instituciones alternativas es la inestabilidad del contexto, las condiciones adversas en las que se desenvuelve, la indefensión que las rodea, la carencia de estrategias a largo plazo. No cabe duda que esto es cierto, pero no es la causa de la debilidad de las instituciones. Por el contrario, la debilidad institucional hace que ante los factores externos se agrave su vulnerabilidad.
- **Información fragmentada y selectiva.** En una tradición en la que la información es también un instrumento de control, las instituciones alternativas reproducen esos patrones y manejan la información como propiedad, que van soltando a cuentagotas a quien quieren y como quieren. Este hecho refuerza en las instituciones la desconfianza, las facciones, los rejugos. No podemos sorprendernos de que sean vulnerables.
- **Tensión entre la viabilidad financiera y la viabilidad social.** Un síntoma más, sobre todo muy vivido por las instituciones microfinancieras alternativas, es mantener la difícil tensión entre viabilidad financiera y viabilidad social. La primera impulsa a hacer sustentable la institución, aun a costa del sentido social que la inspiró; la segunda, en cam-

bio, privilegia su origen y a la población que le dio vida, a costa de estar en la zozobra permanente o de aceptar una corta duración.

#### Estrategias para disminuir la vulnerabilidad de las instituciones microfinancieras alternativas

Evidentemente que las estrategias para construir instituciones alternativas fuertes son un correlato de los síntomas señalados a modo de ejemplo. A tales males, tales remedios.

- Disminución de la dependencia de recursos externos. Crear mecanismos para disminuir la dependencia de recursos externos constituye una tarea primordial de cualquier institución que intenta regirse por su propia vocación y no por las portadoras del dinero.
- Visión a largo plazo. Cambiar la perspectiva inmediata, avizorar el futuro, y dejarse jalonear por las utopías colectivas constituye una condición para la construcción de instituciones alternativas frente a la globalización.
- Diseño de una política económica específica. Las instituciones microfinancieras diseñadas para la población excluida son presionadas para que cumplan múltiples funciones. Si no se establece una política precisa, la dispersión de las demandas puede hacer que esfuerzos bien encaminados tengan un efecto mínimo.
- Autorregulación eficaz y operativa. La responsabilidad, la exigencia y la disciplina no están casadas con un modelo económico. Por el contrario, ante la ingente tarea que representa el desarrollo, es necesario crear mecanismos solidarios que impulsen el desempeño profesional, frente al frecuente encubrimiento mutuo de nuestras ineficiencias.
- Erradicación de la discrecionalidad por medio de reglas claras y su cumplimiento. Las instituciones que han durado han ido creando sus propios límites, más allá de los cuales no se tiene cabida. Dada la carencia de instituciones que sean representativas de lo que puede ser una institución fuerte, resulta difícil entender los graves daños que representa el manejo discrecional y patrimonial de ellas.
- Sistemas administrativos eficaces. Tiene su costo instaurar una administración que esté regida por la intencionalidad y los fines últimos de la institución, pero no está peleada una administración eficaz con el servicio a los excluidos. Ellos son los primeros que requieren servicios de calidad y mecanismos ágiles y claros.
- Acompañamiento técnico y administrativo. Apostar a crear estrategias de seguimiento, que conlleven un fuerte ingrediente de capacitación, permitirá a la institución retroalimentarse, elemento básico de una institución fuerte.
- Sobrevaloración de riesgos y su administración. La fortaleza de una institución tiene como ingrediente el prever los riesgos y tomar medidas preventivas ante ellos. En los tiempos presentes, donde las contingencias son la constante, es evidente que lo más prudente es incrementar las estrategias defensivas, particularmente cuando se manejan recursos destinados a los pobres.

- Ubicar al entorno económico y su influencia, así como reducir su impacto. Aunado a lo anterior es primordial crear estrategias que disminuyan los impactos externos, a través de una combinación de estas propuestas.
- Información abierta, completa y constante. Esto implica modificar un estilo institucional y dar cabida a que fluya la información en forma regular, sin cortapisas, sin espacios reservados, asumiendo los riesgos que trae consigo. La transparencia, como la verdad, nunca sobra.
- Valoración de la viabilidad financiera y de la viabilidad social. Mantener esta tensión sólo es posible si existen instancias de mediación entre las dos tendencias, donde se van valorando los momentos específicos y se mantiene la mirada en el largo plazo.

El diseño de instituciones alternativas: entre la asistencia y el mercado

No es fácil encontrar el equilibrio entre el sentido económico y el sentido social, entre la sustentabilidad económica y la construcción social. Algunos componentes del diseño institucional pueden contribuir a mantener ese equilibrio.

- El sentido de la institución. Toda empresa humana surgió de una intencionalidad. En el mundo actual se dificulta ser congruente con esa intencionalidad previamente decidida. Más aún, la congruencia se acompaña de la persistencia, que tiene que sortear obstáculos en forma permanente. Mantener clara esa intencionalidad, y que responda a necesidades reales, no inventadas, es uno de los retos más acuciantes que tienen las instituciones alternativas. Entre el eclecticismo, que se mueve al son que le toquen, y la inmovilidad institucional es posible buscar respuestas institucionales flexibles, pero fieles a su visión.
- El diseño operativo en congruencia con ese sentido. Pasar de esa intencionalidad, llena de buenas intenciones, de grandes proyectos, de utopías dinámicas, a estructuras operativas, administraciones eficientes, instancias participativas, resultados constatables, es otro reto no menor.
- La relación entre el tamaño de la institución y sus condiciones de éxito. Un tercer elemento en el diseño institucional es encontrar el tamaño deseable de la institución, de forma que sea posible alcanzar metas tangibles. Se considera con frecuencia que mientras más grande es una institución sus posibilidades de ser más efectiva son mayores. La práctica muestra que esto no es un axioma. Los riesgos crecen con el tamaño, así que es necesario ponderar el tamaño ideal, y así aceptar de antemano sus posibilidades reales, y luchar por alcanzarlas a plenitud. Lo contrario engendra instituciones llenas de discurso, vacías de resultados.
- La sana distancia de las instituciones del entorno, del gobierno y de los intereses particulares de los agremiados. Un cuarto elemento para el diseño de instituciones fuertes es mantener una política de autonomía frente a los diversos interlocutores sociales. Entre los riesgos que se corren en caso de que se acorte la distancia con algunos de estos actores

es que tarde o temprano mostrarán sus intereses y pretenderán capitalizar a la institución alrededor de ellos. La autonomía no se concede, se gana, y con ella, la vulnerabilidad institucional se disminuye.

### Conclusión

No es posible apostar por una visión del desarrollo desde la población empobrecida y cada vez más vulnerable sin prever la construcción de instituciones sólidas, que integren características que las hagan verdaderamente alternativas y no simples copias de las instituciones de la sociedad contemporánea.

En las líneas anteriores se esbozan los rasgos de lo alternativo: participación amplia, conciencia y práctica de la autonomía interna, autorregulación, transparencia y dar cuentas en forma regular, arraigo al contexto particular, tensión entre la viabilidad financiera y viabilidad social. Habrá que añadir un ingrediente fundamental: la confianza. Ante un cada vez mayor desprestigio de las instituciones de la sociedad actual —el Estado, las iglesias, los partidos políticos, las organizaciones gremiales...-, la confianza constituirá un punto de quiebre que las instituciones alternativas habrán de construir a partir de sus compromisos con la sociedad excluida. La vulnerabilidad frente a los diversos escenarios futuros será menor mientras mejor cimentada esté la confianza.

El autor pertenece a la Unión de Esfuerzos para el Campo, AC.

La versión en inglés de este texto apareció en *Development in Practice*, vol. 9, núm. 5, noviembre de 1999, publicada por Oxfam GB.