

Bancos comunitarios de FINCA Internacional, referente metodológico de Cajas Rurales en Venezuela*

Marling Coromoto Rojas Rivas²

Universidad de Los Andes (ULA). Mérida, Venezuela.

marling.rojas@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7413-7411>

Informe de investigación

Recibido: 16-08-23

Revisado: 13-10-23

Aceptado: 28-11-23

Resumen

Introducción: Los bancos comunitarios son organizaciones sin fines de lucro, cuyos clientes administran recursos monetarios otorgados, principalmente, por una agencia donante. Su labor se basa en microcréditos e inclusión financiera de los más pobres. Esta metodología fue propuesta por Foundation for International Community Assistance (FINCA Internacional). En Venezuela, se unieron esfuerzos inspirados en esta experiencia, logrando crear más de 300 Cajas Rurales, las cuales generaron un impacto positivo en su entorno. No obstante, recientemente han visto disminuido su radio de acción producto de las reconversiones monetarias y la hiperinflación, razón que les obliga a realizar cambios metodológicos. **Objetivo:** El presente artículo busca describir la metodología original de los bancos comunitarios y contrastarla con las adaptaciones realizadas por las Cajas Rurales de Venezuela. **Metodología:** El tipo de investigación fue descriptiva, con un nivel de profundidad analítico y preciso. La población se delimitó a informantes clave, apegados a criterios de selección. Se aplicó la técnica de grupo de discusión. **Conclusiones:** Al analizar la metodología original de Bancos Comunitarios y contrastarla con el caso venezolano actual, se identificaron elementos comunes como: desarrollo, solidaridad social, conocimiento local y valores. Mientras que las variaciones más significativas afectan tópicos como: aportes monetarios, estructura organizativa, instrumentos de evaluación, pagos con cosechas, incorporación de monedas funcionales (divisas) y reducción de los plazos de recuperabilidad. **Recomendaciones:** Como estrategia para enfrentar un entorno macroeconómico cambiante, se recomienda aplicar buenas prácticas metodológicas y ejecutar adaptaciones sostenibles, a fin de fortalecer la actividad microfinanciera, la capacitación y la organización; aspectos fundamentales para el desarrollo de las cajas rurales y su entorno.

Palabras clave: bancos comunitarios, banco comunal, banca de aldea, cajas rurales, economía social, microcrédito.

FINCA International community banks, a methodological benchmark for Rural Savings Banks in Venezuela

Introduction: Community banks are non-profit organizations, whose clients manage monetary resources granted, mainly, by a donor agency. Its work is based on microcredits and financial inclusion of the poorest. This methodology was proposed by the Foundation for International Community Assistance (FINCA International). In Venezuela, efforts inspired by this experience were united, managing to create more than 300 Rural Savings Banks, which generated a positive impact on their environment. However, recently they have seen their radius of action diminished as a result of monetary reconversions and hyperinflation, a reason that forces them to make methodological changes. **Objective:** This article seeks to describe the original methodology of community banks and contrast it with the adaptations made by the Rural Banks of Venezuela. **Methodology:** The type of research was descriptive, with an analytical and precise level of depth. The population was limited to key informants, following selection criteria. The discussion group technique was applied. **Conclusions:** When analyzing the original methodology of Community Banks and contrasting it with the current Venezuelan case, common elements were identified such as: development, social solidarity, local knowledge and values. While the most significant variations affect topics such as: monetary contributions, organizational structure, evaluation instruments, payments with harvests, incorporation of functional currencies (foreign currencies) and reduction of recoverability periods. **Recommendations:** As a strategy to face a changing macroeconomic environment, it is recommended to apply good methodological practices and implement sustainable adaptations, in order to strengthen microfinance activity, training and organization; fundamental aspects for the development of rural banks and their environment.

Keywords: community banks, community bank, villagebanking, rural savings banks, social economy, microcredit.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Rojas, M. (2024). Bancos comunitarios de FINCA Internacional, referente metodológico de Cajas Rurales en Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 23(1), pp. 47-59. Recuperado de: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.01.23.04>

* El contenido de este artículo es parte de los resultados de una investigación titulada: El Modelo Microfinanciero de Cajas Rurales en Venezuela, realizado por Marling Rojas, bajo la tutoría del Dr. Oscar Aguilera, en el Doctorado de Ciencias Humanas de la Universidad de Los Andes, Venezuela.
² Licenciada en Contaduría Pública. Especialista en Gerencia Social y Gestión de Proyectos. Magister Scientiae en Administración, mención Finanzas. Candidata a Doctora en Ciencias Humanas. Universidad de Los Andes (ULA). Profesora asistente e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES ULA), Mérida, Venezuela.

1. Introducción

Los bancos comunitarios propuestos por FINCA Internacional, ofrecen servicios microfinancieros solidarios a la luz de principios asociativos y comunitarios, dirigido a las capas más desfavorecidas de la población mundial. El propósito de estas organizaciones es el desarrollo comunitario con miras a la superación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en las poblaciones, haciendo especial énfasis en las mujeres y el sector rural.

La metodología propende la participación activa de los miembros del banco comunitario desde su creación e implementación, hasta la gestión de operaciones. La creación del banco consta de cuatro fases: sensibilización de la comunidad, desarrollo de capacidades locales, implementación y consolidación. Posteriormente, se da continuidad a la formación por medio de un proceso de acompañamiento y mejora continua por un tiempo determinado.

El proyecto de banco comunitario se consolida cuando demuestra varios meses de operatividad, hace el cierre del primer ejercicio económico y distribuye las primeras ganancias. Periodo en el cual, tanto la junta directiva como los asociados, pasan por un proceso de formación para adquirir hábitos de ahorro, cultura de préstamos, pagos y gestión de recursos productivos.

Esta metodología fue utilizada en la creación del modelo microfinanciero de Cajas Rurales en Venezuela, ejecutado entre 1997 y 2007, el cual contó con el acompañamiento de organismos internacionales como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Además, en el ámbito nacional, el Estado venezolano, encarga como ente rector a la Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Reforma Agraria (Fundación CIARA).

El contenido que se presenta a continuación expone la metodología original de bancos comunitarios propuesta por FINCA Internacional, en la cual se basó el modelo microfinanciero de Cajas Rurales en Venezuela, con el objetivo de describir la idea primaria de

estos bancos en el ámbito internacional, sus objetivos, características, alcances y la organización que los lidera. Sirviendo de referencia para contrastar los ajustes realizados en la actualidad por las Cajas Rurales para enfrentar el entorno macroeconómico tan complejo que ha atravesado el país en los últimos años.

Y es que la inclusión financiera va mucho más allá de la conformación de instituciones y el manejo de la cartera de clientes. Pues es imprescindible, formar a sus usuarios sobre la gestión, los productos y servicios ofrecidos y cómo sacar su máximo provecho para que sea sustentable. Comprender el entorno y la respuesta de los clientes ante el escenario en el que se desenvuelven, así como, identificar las necesidades y encontrar la manera idónea para satisfacer las carencias, han sido algunas de las preocupaciones de investigadores, gobiernos e instituciones privadas (Ledgerwood, Earne, & Candace, 2013).

2. Metodología

En la investigación se abordaron datos cualitativos provenientes de revisión documental e informantes clave, con la intención de explorar la metodología original, la evolución y las adaptaciones aplicadas en el seno de las Cajas Rurales de Venezuela, desde su origen hasta la actualidad. El tipo de investigación fue descriptiva, ubicando el estudio en un nivel de profundidad que permite realizar análisis precisos de las variables.

En este contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2004), señalan que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117). Del mismo modo, Arias (2006), refiere que “una investigación de tipo descriptiva consiste en la identificación de los diferentes elementos y componentes, cuyo propósito es la

delimitación de los hechos y elementos que conforman el problema". (p. 24).

Este tipo de investigación permitió recolectar la información sistemática necesaria acerca de la metodología original de Bancos Comunitarios (o Comunales), y describir la organización que las lidera -FINCA International-. Lo cual sirvió como referente para identificar los cambios realizados por las Cajas Rurales en Venezuela, en el contexto hiperinflacionario y cambio en las estructuras monetarias del país, logrando mantenerse activas.

2.1. Población y muestra

Para desarrollar la investigación fue necesario delimitar la población a un grupo de informantes clave, representados por una muestra del personal de la Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (CIARA), que cumpla con los siguientes criterios de selección:

- Haber participado de manera integral en el proceso de constitución y acompañamiento inicial de las Cajas Rurales en Venezuela.
- Estar vinculado a las Cajas Rurales.
- Permanecer activo en la institución actualmente.

Se tomó como referencia al estado Mérida, donde se estableció la mayor cantidad de Cajas Rurales del país y dónde se encuentran los funcionarios que calificaron para la muestra, ya que, 3 de ellos participaron como técnicos de campo y extensionistas en el componente microfinanciero de manera integral, en el proceso de constitución y acompañamiento de las Cajas Rurales en el país, además, se mantienen activos como personal de planta en la Fundación CIARA, adscritos a la Coordinación del estado Mérida, sin haber perdido la vinculación con las Cajas Rurales. A estos informantes se les aplicó la técnica de grupo de discusión.

2.2. Técnica: Grupos de Discusión

En lo que se refiere a las sesiones de profundidad, se escogió la modalidad de grupo de discusión, que según lo refiere Rojas (2010), es una técnica donde prevalece la comunicación multidireccional en un grupo de personas conocedoras de un tema en particular,

señalando que "el investigador está inmerso en el proceso, es uno más del grupo. Las preguntas están dirigidas al grupo y no a individualidades" (p. 88).

En este sentido, se coordinaron varios encuentros abarcando la descripción de actividades integrales en el proceso de constitución, acompañamiento y situación actual de las Cajas Rurales en Venezuela. Los ítems orientadores fueron: a) Fases para la conformación. b) Metodología original utilizada. c) Estructura organizacional definida. d) Fundamentos legales. e) Últimos cambios metodológicos aplicados.

En los grupos de discusión el intercambio de información fue espontáneo según el aporte de los expertos, facilitando la reflexión y favoreciendo la expresión de ideas, lo que brindó la oportunidad de explorar diversidad de temas. A continuación, se describe la metodología original de bancos comunitarios.

3. Resultados: Los Bancos Comunitarios

Los bancos comunitarios, también conocidos como bancos comunales, son organizaciones sin ánimo de lucro formadas para manejar recursos monetarios otorgados por una agencia. Estos recursos son gestionados por los propios asociados de acuerdo a una metodología crediticia diseñada para incentivar el ahorro, otorgamiento y recuperación de préstamos, así como el cálculo de intereses, distribución de ganancias y otras actividades financieras y organizativas con miras a la ayuda de los más pobres.

El concepto de banco comunal fue planteado por primera vez en 1984 en Bolivia por el estadounidense John Hatch, quien más tarde crearía la organización Foundation for International Community Assistance (FINCA International), (*en español, Fundación para la asistencia comunitaria internacional*) y Rural Development Services (RDS), (*en español, Servicios de Desarrollo Rural*).

John Hatch es economista, PhD en Desarrollo Económico de la Universidad de Wisconsin egresado en 1973, consultor, creador de la metodología de microcrédito conocida como "Village Banking", además, es pionero en las microfinanzas modernas. Fue

voluntario de los cuerpos de paz en Colombia (1962-1964), becario Fulbright, fundador de la cumbre mundial del microcrédito y construyó personalmente tres programas bancarios de aldeas -basados en su metodología de formación y acompañamiento temporal- en Bolivia (1984-1986), El Salvador (1989-1992) y Guatemala (1993-1996).

Según palabras del propio Hatch (2017), la visión de los Bancos Comunitarios es la de ayudar a las personas que viven en una pobreza que mata. En estas organizaciones hay una mezcla de clientes, con grupos de personas muy pobres y otros clientes con un nivel económico más elevado, y entre ellos se establecen alianzas de capacitación mutua y acompañamiento de socios. El objetivo no es ser la organización más rentable, sino la que tenga mayor alcance a los más necesitados, a aquellos que ameritan mayor atención, por ejemplo, quienes requieren ayudas para alimentación, salud, vivienda y educación de los hijos.

Los bancos comunitarios se forman con un promedio de aproximadamente 20 personas, preferiblemente mujeres, las cuales pueden acceder a microcréditos de rápido retorno, garantizados con su palabra y el respaldo solidario del grupo. Los recursos se destinan a financiar actividades generadoras de ingresos, que les permita desarrollarse económicamente y honrar su deuda.

3.1. Características distintivas de los bancos comunitarios

Tal como lo refiere Lacalle (2002), entre las características más relevantes de los bancos comunitarios, destacan las siguientes:

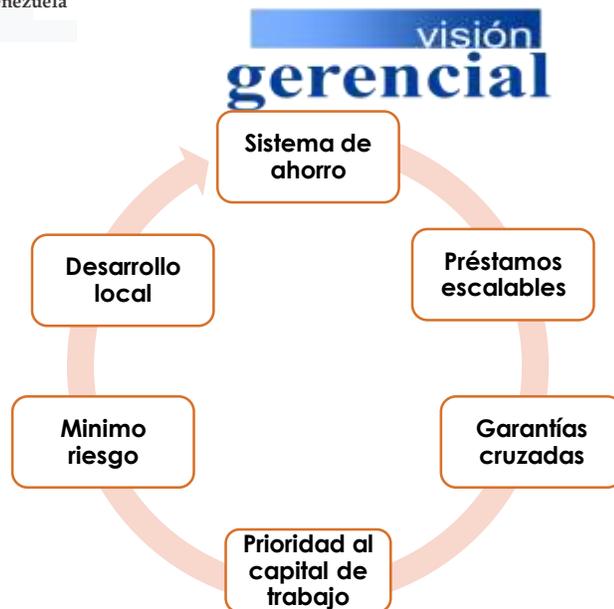


Gráfico N° 1. Características distintivas de los bancos comunitarios. Nota:

Elaboración propia con datos de Lacalle (2002).

- *Se promueve un sistema de ahorro:* lo que permite hacer aportes de dinero en forma periódica y mantenerse con montos ajustados a las condiciones particulares de cada miembro o grupo de usuarios. Convirtiéndose en incentivo para materializar proyectos enfocados a la adquisición de bienes o servicios, y la conformación de fondos individuales o familiares para la inversión, así como para la satisfacción de necesidades o cubrimiento de imprevistos.
- *Los préstamos son escalables:* a medida que se van cumpliendo los pagos, el cliente puede acceder a sumas mayores y por más tiempo. Con lo cual se pretende minimizar los riesgos para la entidad crediticia y generar una cultura de pago entre los usuarios.
- *El sistema de garantías es cruzado:* cada miembro del banco comunitario garantiza los préstamos de los otros miembros, así, se crea un método de garantías mutuas.
- *Se da prioridad a los fondos destinados a capital de trabajo a corto plazo:* cuando el cliente posee una microempresa o un emprendimiento en funcionamiento puede demostrar que cuenta con experiencia en el negocio o actividad a la que se dedica, y que tiene la

capacidad de generar una futura fuente regular de ingresos.

- *Se minimiza el riesgo otorgando montos manejables y de rápido retorno:* se establece una relación entre la cantidad prestada y el monto en ahorros que logre mantener cada miembro. Por ejemplo, la mayoría de los bancos comunitarios tiene como norma que el valor del préstamo sea, como máximo, cinco veces la cantidad que la persona presenta en sus haberes ahorrados. Los plazos de pago también se establecen en función del récord crediticio del cliente.
- *Impulsa el desarrollo de organizaciones locales:* este aspecto tiene una incidencia muy positiva promoviendo el crecimiento y fortalecimiento de comunidades autofinanciadas, autogestionadas y democráticas, donde se elige a sus propios representantes y miembros, creando reglamentos internos basados en el control administrativo y registro contable, lo que garantiza la transparencia y disminuye el riesgo crediticio.

La metodología de los bancos comunitarios, creada por FINCA Internacional se ha difundido a través de otras entidades no lucrativas, organizaciones de base comunitaria y el apoyo gubernamental en más de 90 países. Ha superado la intención inicial de llevarse a cabo especialmente entre mujeres y en zonas rurales, logrando ser instaurado también en poblaciones mixtas y zonas urbanas.

No obstante, debe existir un equilibrio muy preciso para evitar el sobreendeudamiento, de tal manera que la esperanza de reducción de la pobreza mundial que trae el microcrédito no venga acompañado de consecuencias inesperadas y no deseadas (Banerjee, Duflo, Glennester, & Kinnan, 2013).

3.2. Metodología de los Bancos Comunitarios

Los bancos comunitarios se basan en una metodología denominada "Village Banking", que consiste en la capacitación de grupos mayores a 20 personas miembros de una misma comunidad (generalmente mujeres, más no es excluyente), dispuestos al apoyo mutuo, para administrar un aporte inicial proveniente de las

agencias promotoras. Esta metodología está diseñada para incrementar la disponibilidad de recursos monetarios, favorecer el desarrollo de pequeños proyectos cooperativos, poner en marcha una actividad generadora de ingresos y motivar el ahorro entre los integrantes del grupo. (Lacalle, 2002).

3.2.1. Pasos fundamentales

En el manual Village Banking publicado por Hatch y Hatch (1989), se establece que los pasos fundamentales para la aplicación de la metodología son:

1. Legalizar o registrar una institución promotora del microcrédito, que se establezca oficialmente como banco comunitario, bajo la figura jurídica que su región le permita.
2. Las personas deben estar unidas voluntariamente.
3. El grupo elige un Comité o Junta Directiva conformada por presidente(a), secretario(a) y tesorero(a) para que organicen tareas afines a la organización, tales como: recolectar ahorros, controlar préstamos, pagar intereses, llevar registros y dirigir la toma de decisiones.
4. Una vez constituida la organización, el siguiente paso es la formación de los integrantes, a través de un esquema de capacitación, prácticas y pruebas que demuestren la buena y transparente conducción del banco.
5. Luego, se redactan los estatutos, sanciones y demás lineamientos internos para el funcionamiento.
6. Cuando el banco ha sido inaugurado, la promotora traspasa un volumen de capital inicial para comenzar a funcionar otorgando los primeros préstamos individuales o grupales, los cuales estarán respaldados por garantías mutuas con acuerdos de préstamo colectivo.
7. Los primeros préstamos suelen ser de baja cuantía y a corto plazo, no superiores a los cuatro meses.
8. El destino de los recursos será para capital de trabajo.

9. Con el cumplimiento periódico de los pagos el cliente podrá obtener un segundo préstamo.
10. Paralelamente, se establece un ahorro programado. El importe de los préstamos estará determinado por los ahorros acumulados a través de contribuciones semanales

Como se puede observar, estos diez pasos son clave para poner en marcha la metodología de bancos comunitarios. Denotando elementos vitales para la sostenibilidad, como son: la organización, participación voluntaria, liderazgo, compromiso, formación, legalidad, manejo financiero y la determinación de que los ahorros juegan un papel importante.

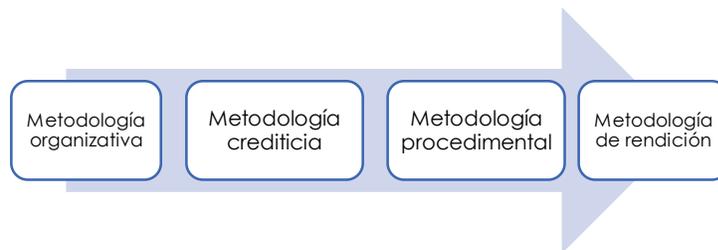
3.2.2. **Parámetros básicos de selección para aplicar la metodología**

Para que la metodología tenga éxito deben prevalecer los parámetros de selección expuestos a continuación:

- Identificar comunidades marginadas, preferiblemente rurales, donde habiten familias en extrema pobreza, con rasgos de desnutrición, problemas de salud, vivienda precaria, sin servicios públicos, analfabetismo, número importante de dependientes, madres de familia sin pareja, sin empleo o ingreso inestable, ganando menos de \$1/día.
- Enfoque femenino, preferentemente, grupos de mujeres madres solteras y jefes de familia.
- Grupos de personas con vínculos comunes, como actividades agrícolas, artesanales, culturales, educativas, turísticas, entre otras.
- No debe existir sobre-involucramiento, exigencia de documentación excesiva, inflexibilidad, irrespeto por las formas de vida ni controles desmedidos por parte de las organizaciones que patrocinan o acompañan el proceso.

A continuación se presenta el conjunto de elementos que componen la metodología de bancos comunitarios expuesta por Hatch y Hatch (1989).

3.2.3. **Elementos que componen la metodología de bancos comunitarios**



• **Metodología organizativa**

La metodología de bancos comunitarios establece que los integrantes del banco deben pasar por un proceso inicial de organización, con lo que se construyen bases firmes para garantizar su sostenibilidad estructural y transparencia administrativa. El proceso cuenta con el acompañamiento de un promotor o facilitador de FINCA Internacional, y comprende 4 reuniones semanales consecutivas:

- Reunión Inicial: Registro de participantes por medio de la ficha del ahorrista, donde se plasman datos personales e información socio – económica del grupo familiar interesado.
- Segunda reunión: se escoge el nombre del Banco Comunal y su comité administrativo compuesto por un Presidente(a), Tesorero(a) y Secretario(a). Igualmente, se explica el funcionamiento del proceso de ahorro y el contenido de la libreta de ahorros que cada socio tendrá y que, de manera ineludible, siempre presentará en cada sesión.
- Tercera reunión: se lleva a cabo la entrega de materiales necesarios para el funcionamiento del banco comunitario, como son: libros, cuadernos, formatos. Igualmente, se desarrolla el proceso de capacitación en 2 grupos.
- Primero, al colectivo: instrucción orientada al desarrollo microempresarial, haciendo énfasis en contenidos como gestión, servicio al cliente, mercadeo, contabilidad y finanzas.
- Segundo, a la junta directiva: capacitación dirigida a la eficiencia en el manejo de fondos, preparación y

dirección de reuniones, solución de problemas, contabilidad elemental, balances y reportes periódicos del banco comunitario.

- Cuarta reunión: se elabora, revisa y aprueba el reglamento interno, preparación del libro de actas, y se da inicio a la recolección de los primeros ahorros.

En lo sucesivo se pasa a la etapa de capacitación continua donde se profundiza en la elaboración de reglamentos y prácticas constantes en operaciones. Esta fase tendrá una duración aproximada de 4 meses. Además, la asamblea de socios se reunirá periódicamente cada 15 días, o cuando se crea necesario, previa convocatoria telefónica o personal.

- **Metodología crediticia**

Cuando la institución promotora entrega los fondos al Banco Comunitario, éste procede a la gestión de préstamos grupales o individuales. Cada beneficiario firma un pagaré como respaldo para el comité de crédito, integrado por la junta directiva y el promotor, quienes estudiarán, aprobarán, aplazarán o negarán las solicitudes, con base en los siguientes criterios:

- Perfil del solicitante (de preferencia familias de ingreso medio o bajo).
- Destino de los fondos (creación o mejoramiento de micronegocios).
- Factibilidad para cancelar el préstamo (la cuota no debe exceder al 25% del ingreso neto familiar).

Una vez determinado el monto del crédito, se establece el plazo y la periodicidad de los pagos, bien sea semanal, quincenal o mensual, si estos poseen dificultades será necesario bajar la cuota y aumentar el periodo de pago.

La tasa de interés debe incluir un porcentaje para costos operativos, fondo de pérdidas y porcentaje de rentabilidad. De esta manera se asegura la sostenibilidad del banco comunitario, tomando en cuenta los ajustes necesarios según el entorno en el que se desenvuelve la comunidad participante. Un esquema sugerido en la metodología es el siguiente:

Tabla N° 1. Establecimiento de la Tasa de Interés Anual de un Banco Comunitario

Ítem	Porcentaje
Costos financieros	0 %
Gastos operativos	3 %
Pérdidas	2 %
Rentabilidad	4 %
Total Tasa de Interés Anual	9 %

Nota: Elaborado con datos del Village Banking Manual for community leaders and promoters de John Hatch y Marguerite Hatch (1989).

- **Metodología procedimental**

Según Muruato, Rocha y Recinos (2019), los formatos e instrumentos de procedimiento y seguimiento más utilizados en la metodología de Bancos Comunitarios son:

- Diario de campo: reporte donde se registran de manera secuenciada (semanal y al cierre) todos los movimientos y transacciones. Contiene: fecha, lugar y grupo, número de clientes o socios participantes, monto de ahorro grupal, monto de los créditos otorgados, acuerdos importantes, dificultades y fortalezas encontradas en el periodo.
- Instrumentos de registro: conjunto de formatos para el registro de ingresos y egresos, como: tarjetas, control de ahorro de adultos, control de ahorros niños, informe de tesorería, control de crédito, control de asistencia, manta de cierre, informe de tesorería.

En algunos grupos usan registros en tamaño rotafolio o papel pliego, para presentar las cuentas al colectivo. A la par, se lleva un registro en Excel u otro procesador, sobre los diferentes movimientos.

- **Metodología de rendición de cuentas**

El objetivo de esta fase es entregar cuentas claras del período que termina para fortalecer la confianza y participación. Se realiza con un mes de anticipación al cierre

del ejercicio económico. En esta etapa se calculan las ganancias generadas por créditos y la manera de realizar el reparto. Contempla las siguientes actividades:

- Revisión de todos los créditos otorgados durante el período y verificar que estén saldados.
- Registro de la ganancia total generada por créditos otorgados, multas, capital semilla, donaciones y actividades colectivas.
- Cuadre de registros (en una sumatoria tanto vertical como horizontal).
- El ahorro total del grupo debe corresponder con la suma del ahorro individual de cada socio.
- Rendición de informe contable del periodo por parte del tesorero, respaldado por la Junta Directiva, demostrando que el dinero en efectivo o en documentos bancarios, corresponde con lo que se está informando.
- Registrar en la tarjeta de asociados los movimientos de ganancias.
- Presentar el saldo de ahorro que dejan los socios para el siguiente período.
- Realizar el cambio de junta directiva, si fuera el caso.

Según se aprecia, son 4 segmentos metodológicos que rigen el correcto funcionamiento de los bancos comunitarios. Y todo esto es posible gracias a la organización que lidera el proceso, de la cual conoceremos a continuación.

3.3. El vórtice: FINCA International

FINCA International es el acrónimo de Foundation for International Community Assistance, en español *Fundación para la asistencia comunitaria internacional*, y se trata de la organización artífice del proceso de Bancos Comunitarios a nivel mundial. Tiene como misión: "Aliviar la pobreza a través de soluciones duraderas, que proporcionen a las personas el capital, los productos y servicios que cambian la vida que necesitan para construir un futuro mejor. Y como visión: crear una red global de empresas sociales que mejore vidas en todo el mundo a través de soluciones sostenibles a la pobreza." (FINCA International, 2023).

Esta organización fue fundada en 1984 por John Hatch con la idea radical de que dar pequeños préstamos a personas en situación de

pobreza, tiene el poder de transformar comunidades enteras de una manera sostenible. Durante más de 30 años, FINCA ha proporcionado acceso a servicios financieros a decenas de millones de personas de bajos ingresos.

3.3.1. Principio filosófico

El principio filosófico de FINCA International se basa en dos aspectos fundamentales:

Primero, en una visión multidimensional de la complejidad de la pobreza, proponiendo la inclusión financiera como un camino sostenible y escalable en el que se puede encontrar alivio para las capas más desfavorecidas de la población mundial. En consecuencia, esta organización trabaja con socios en diferentes áreas, tales como: agricultura, atención médica, energía limpia, FinTech y otros sectores, para hacer realidad su visión de construir una red global de aliados.

Segundo, para evaluar el impacto social, FINCA International toma en consideración la perspectiva del cliente y cómo los productos afectan sus actividades. Para ello, utiliza métodos de encuesta participativa diseñados a fin de conocer las necesidades, las percepciones y experiencias de los clientes. Así, se generan métricas dentro de un lapso de tiempo significativo. Estos datos indican a FINCA International si se está logrando mejorar vidas y de esta manera se logra una orientación más acertada de las líneas de acción futuras.

En este contexto, Hatch (2017), revela que los retos de FINCA son:

1. Inculcar en las instituciones una mística de servicio dirigida hacia los más pobres, desde la junta directiva, hasta los líderes y socios.
2. Mejorar el método de selección de los más pobres, buscando desde cero aquellas familias que han perdido miembros por desnutrición, por ejemplo.
3. Insertar en la capacitación del personal un enfoque más predominante en los más pobres.

A su vez, se propone mejorar los incentivos a los promotores premiándolos por la misión social.

4. Fortalecer su red de aportantes, con miras a alcanzar 1 millón de colaboradores comprometidos con un aporte de 1\$ por día, para un total de 360 millones de dólares anuales a fin de ayudar a los pobres.

Los socios tanto públicos como privados de FINCA Internacional, conforman una red global de apoyo para el logro de los objetivos de aliviar la pobreza y mejorar vidas, proporcionando aportes financieros, tecnológicos y know-how. Además, ayudan en el ingreso a nuevos mercados, la oferta de nuevos productos y servicios, innovaciones, escalamiento de empresas, mejoramiento de la efectividad organizacional y el impacto social.

Ahora bien, después de conocer la metodología de trabajo de los bancos comunitarios y el funcionamiento estratégico de FINCA Internacional, es preciso describir a las organizaciones creadas en Venezuela a la luz de esta forma asociativa, como lo son las Cajas Rurales, referidas a continuación.

3.4. Las Cajas Rurales en Venezuela

El modelo microfinanciero de Cajas Rurales en Venezuela está inspirado en la metodología de bancos comunitarios impulsados por FINCA Internacional, en 1997 se dio inicio a un proyecto para su implementación en el país que contó con la cooperación de una agencia especializada de las Naciones Unidas, como lo es el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), también participó el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Por parte del Estado venezolano, se encargó de la coordinación del proyecto a la Fundación CIARA¹, organismo perteneciente en ese entonces al Ministerio de Agricultura y Cría (MAC)², y hoy en día se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Urbana.

¹ La Fundación CIARA, creada en el año 1966, ha experimentado distintos cambios de nombre, en consecuencia según la fecha podría encontrarse como: Fundación de Capacitación e Innovación para el Desarrollo Rural (anteriormente) o Fundación de Capacitación e Innovación para apoyar la Revolución Agraria (actualmente).

En este sentido, la Fundación CIARA ejecutó la creación de las Cajas Rurales por medio de personal técnico *in situ* (promotores y/o extensionistas financieros), que formaban parte de 2 instancias internas activas para el momento, como fueron: 1) El Proyecto de Desarrollo de Comunidades Pobres (PRODECOP), pionero de la experiencia, y 2) El Proyecto de Extensión Agrícola (PREA), el cual se incorpora en una segunda fase.

En este proceso, la Fundación CIARA (2004), define a las Cajas Rurales en Venezuela como:

Organizaciones de desarrollo socio-económico de carácter microfinanciero, propiedad de los usuarios y usuarias de la comunidad rural. Tienen como finalidad captar recursos a través de la compra de Certificados de Contribución Patrimonial (C.C.P), para iniciar un fondo de préstamo y ahorro solidario que incorpora a los habitantes de la comunidad que se integran al proceso de organización y capacitación. (p. 9).

Una particularidad resaltante del caso venezolano es que el aporte inicial no proviene de agencias financiadoras externas, sino que se crea con la compra de certificados de contribución patrimonial (CCP), por parte de los propios usuarios de la caja rural, convirtiéndose en socios de la misma bajo la figura jurídica de Asociación Civil.

Diez años después de la instauración del modelo microfinanciero, es decir, en el año 2007, cesa el acompañamiento institucional y gubernamental motivado a la culminación y cierre del proyecto. En este momento, se aplica un instrumento de evaluación que determina el Nivel de Desarrollo Organizacional y Financiero de las Cajas Rurales, valorando una serie de variables e indicadores que ubican a cada caja en uno de los 4 niveles que contempla: I: Básico, II: En Desarrollo, III: En Consolidación, IV: Consolidado. (Rojas & Contreras, 2016).

² El MAC, se conoce en la actualidad con el nombre de Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT), es uno de los organismos que conforman el gabinete ejecutivo del gobierno venezolano y concentra competencias a través de sus Entes adscritos, en temas de agricultura, ganadería, pesca, permisos, repartición de tierras, financiamiento, entre otros.

La evaluación realizada a las Cajas Rurales de Venezuela, arrojó como resultado una ubicación -en promedio- en el nivel IV: Consolidado. Lo que les permitió continuar operando de manera autónoma e independiente, apegadas a la metodología aprendida.

Estas organizaciones han sido pieza angular en el desarrollo organizativo, social y económico en diversas comunidades rurales de Venezuela, teniendo como objetivos más significativos, los que se mencionan a continuación:

- Contribuir a la consolidación de una cultura local de participación y competencia para razonar y promover el desarrollo endógeno de manera individual y colectivo.
- Promover la organización comunitaria e impulsar el ahorro en los hombres, mujeres, niños y niñas.
- Desarrollar el sentido de propiedad, la solidaridad social, la ayuda y la confianza mutua.
- Mejorar el conocimiento local sobre las alternativas de financiamiento.
- Gestionar recursos requeridos para las necesidades de costeo.
- Crear conciencia de responsabilidad en el cumplimiento de los pagos.
- Propiciar el crecimiento para la sustentabilidad y perdurabilidad.

No obstante, para dar fiel cumplimiento a estos objetivos, las Cajas Rurales requieren condiciones tanto internas como externas a fin de contar con un escenario favorable. En lo interno, es fundamental una estructura organizativa sólida, técnicas procedimentales claramente ejecutadas, un marco normativo cónsono y el compromiso de sus miembros. Mientras que en lo externo, es clave que existan condiciones macroeconómicas estables, con niveles de inflación controlados, políticas monetarias que faciliten las transacciones productivas y un marco legal que incentive la capitalización comunitaria.

En Venezuela, en los últimos años, se ha propiciado un escenario complejo en materia económica y social, donde se han visto comprometidas algunas de las condiciones

mencionadas. Y en este contexto, organizaciones microfinancieras como las Cajas Rurales han tenido que realizar ajustes metodológicos a fin de superar las fallas estructurales del entorno, para continuar dando respuesta a una masa de usuarios cada vez más demandante de sus beneficios.

4. Discusión y Conclusiones

En este artículo se describió la metodología genuina de los bancos comunitarios, también se indagó en el enfoque que las instituciones le dieron a este referente para la creación de las Cajas Rurales de Venezuela. Entonces, al analizar la propuesta original de FINCA con respecto a la aplicación para el caso venezolano, se identifican tanto elementos comunes como ciertas variaciones, tal como se distinguen en la siguiente tabla.

En síntesis, las buenas prácticas metodológicas aplicadas por las Cajas Rurales que han logrado mantenerse en el tiempo y superar problemas económicos de Venezuela, rebaten el paradigma de que los pequeños productores rurales representan un alto riesgo a la recuperabilidad de los créditos. Por el contrario, la experiencia demuestra que el apego a la metodología original y la aplicación de variaciones para adaptarse a un entorno macroeconómico cambiante, han logrado fortalecer la dinámica de las Cajas Rurales, arrojando como resultado una repercusión significativa en sus zonas de influencia. Consolidándose como alternativa para dar respuesta a las necesidades más inmediatas en zonas remotas, alejadas del sistema financiero tradicional del país.

Tabla N° 2. Elementos comunes y variaciones de la metodología original de Bancos Comunitarios con respecto a las Cajas Rurales de Venezuela

Elementos comunes	Desarrollo del sentido de propiedad individual y colectiva.
	Solidaridad social, ayuda y confianza mutua.
	Mejoramiento del conocimiento local sobre las alternativas de financiamiento y la gestión de recursos para satisfacer necesidades.
	Reforzamiento de valores de responsabilidad y cumplimiento.
Variaciones	Propicia la sustentabilidad en la organización.
	El aporte inicial no proviene de agencias financiadoras, sino que se crea con la compra de certificados de contribución patrimonial (CCP), por parte de los propios usuarios de la caja rural, convirtiéndose en socios bajo la figura jurídica de Asociación Civil.
	La estructura organizativa incluye otros Comités, de acuerdo a las necesidades y a la dinámica de cada localidad.
	Aplica un instrumento de evaluación que determina el Nivel de Desarrollo Organizacional y Financiero de las Cajas Rurales, conformado por variables e indicadores que ubican a la organización en uno de los 4 niveles: Básico, En Desarrollo, En Consolidación o Consolidado.
	Promueve la inclusión y el ahorro no solo de mujeres, sino también de hombres, niños y niñas. Sin distinción de edad, sexo, religión o cualquier otra tendencia.
Incorpora el pago con cosechas o monedas funcionales -como el dólar americano o el peso colombiano- en sustitución del Bolívar, la moneda de curso legal en Venezuela, a fin de sopesar la pérdida del valor del dinero como consecuencia de la hiperinflación y la crisis económica sufrida en el país, especialmente entre noviembre de 2017 y enero de 2022.	
Reduce los plazos de recuperabilidad de los créditos a fin de acelerar la disponibilidad monetaria y llegar a un mayor número de asociados en menor tiempo.	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, tales adaptaciones han otorgado sostenibilidad a la labor de las Cajas Rurales tanto en el aspecto financiero, como en la capacitación de sus socios y la organización comunitaria de su entorno, aspectos

fundamentales para el desarrollo. Los cambios de entorno vienen acompañados ciertas implicaciones metodológicas para las organizaciones microfinancieras.

En concordancia con lo que refieren Christopoulos & Gonzalez (2017), las microfinanzas responsables deben considerar un público con necesidades cambiantes en el tiempo y según el entorno, y en esa misma medida, la organización microcrediticia tendrá que desarrollar nuevas metodologías y capacitar a sus agentes de crédito para analizar adecuadamente cada solicitud. Además, el objetivo de inclusión sólo puede lograrse cuando los consumidores se involucran y desarrollan el sentido de pertenencia, lo que es posible a través de educación y participación de los miembros en la gestión.

En este orden de ideas, es significativo determinar el nivel de impacto y de contribución a la economía real de los sectores beneficiarios de un capital semilla colocado por organizaciones no gubernamentales con miras al microcrédito en bancos comunitarios u organizaciones hermanas, como las Cajas Rurales. Tomando en consideración el estudio variables como: destino del crédito, sector productivo al que atiende, formas de organización, modelo de negocio centrado en la capacitación, productividad, sistema crediticio, rentabilidad y competitividad (Becerra & Cuadrado, 2020).

Valorando además, el impacto en cuanto a la generación de empleo y el impulso de la economía local, "logrando participación y empoderamiento de las familias traducidos en mejoras de productividad y las condiciones socioeconómicas, mediante el acceso al crédito y la asistencia técnica proporcionados por los Bancos Comunitarios, sin duda, un factor importante en el desarrollo". (Becerra & Cuadrado, 2020).

Los bancos comunitarios o bancos comunales, son organizaciones sin fines de lucro que gestionan recursos financieros conforme a una metodología crediticia que impulsa el ahorro y el crédito, con miras a optimizar las condiciones de vida de los más necesitados. Este concepto fue propuesto en

1984 por el economista estadounidense John Hatch, quien lidera la Foundation for International Community Assistance (FINCA International).

Los bancos comunitarios se forman con un promedio de 20 personas, en especial mujeres, las cuales acceden a microcréditos de rápido retorno, garantizados con su palabra y el respaldo solidario del grupo. Los recursos se destinan a financiar actividades generadoras de ingresos, que les permita desarrollarse económicamente y superar la pobreza. Los bancos comunitarios se caracterizan por promover un sistema de ahorro, gestionar préstamos escalables y de rápido retorno, aplicar garantías mutuas, dar prioridad a los fondos para capital de trabajo a corto plazo, minimizar el riesgo e impulsar el desarrollo de organizaciones locales.

La metodología de los bancos comunitarios, se ha difundido a través de organizaciones de base comunitaria y el soporte gubernamental en más de 90 países. Su metodología se denomina "Village Banking", y consiste en la capacitación de grupos de apoyo mutuo, con el objetivo de incrementar la disponibilidad de dinero para proyectos individuales o cooperativos, actividades productivas y motivar el ahorro. Donde se ponen de manifiesto elementos vitales para la sostenibilidad del método, como la organización, participación voluntaria, liderazgo, compromiso, formación, legalidad y el manejo financiero.

La metodología de bancos comunitarios se divide en 4 segmentos fundamentales:

- Metodología organizativa: que comprende el registro de participantes, escogencia del nombre del Banco Comunal y elección del comité administrativo o junta directiva, entrega de materiales para funcionamiento, capacitación, elaboración del reglamento interno, preparación del libro de actas y recolección de los primeros ahorros.
- Metodología crediticia: entrega de préstamos grupales o individuales, registro, control y recuperación. Establecimiento de plazos, periodicidad de los pagos y tasa de interés.

- Metodología procedimental: comprende el uso de formatos de seguimiento, tales como el diario de campo e instrumentos de registro de ingresos y egresos.
- Metodología de rendición de cuentas: en esta etapa se calculan las ganancias generadas por los créditos y la manera de realizar el reparto.

La organización líder en la aplicación metodológica de bancos comunitarios es FINCA Internacional, cuya misión se concentra en aliviar la pobreza a través de soluciones autogestionadas que cambien la vida de los más necesitados. Su principio filosófico se basa en una visión multidimensional, proponiendo la inclusión financiera como un camino sostenible, además, toma en consideración la perspectiva del cliente para conocer sus necesidades, percepciones y experiencias.

Como se señaló en el contenido del artículo, el modelo microfinanciero de Cajas Rurales en Venezuela está inspirado en la metodología de bancos comunitarios impulsados por FINCA Internacional. Contó con la cooperación de FIDA y CAF, además, de la coordinación a cargo de la Fundación CIARA en Venezuela. El cual se ejecutó por medio de personal técnico del Proyecto de Desarrollo de Comunidades Pobres (PRODECOP) y del Proyecto de Extensión Agrícola (PREA).

Al analizar la metodología original propuesta por FINCA con respecto a la aplicación para el caso venezolano, se identifican tanto elementos comunes como ciertas variaciones. Los primeros se vinculan con desarrollo, solidaridad social, conocimiento local, valores y sustentabilidad en la organización. Mientras que las variaciones se enfocaron en la procedencia del aporte inicial, estructura organizativa, instrumento de evaluación, inclusión y ahorro no solo de mujeres, sino también de hombres, niños y niñas, incorporación del pago con cosechas o monedas funcionales y reducción de los plazos de recuperabilidad.

Para cerrar, es necesario recalcar que la correcta aplicación de la metodología original de bancos comunitarios, aunado a la necesaria incorporación de variaciones operativas para adaptarse a un entorno complejo, representan el binomio ideal para lograr mantenerse en el tiempo, seguir dando respuesta a los requerimientos de sus asociados y superar problemas económicos en Venezuela.

5. Referencias

- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5° ed.); Espíteme.
- Banerjee, A.; Duflo, E.; Glennerster, R.; Kinnan, C. (2013). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. Working Paper n. 13-09. MIT, Cambridge, MA.
- Becerra, E., & Cuadrado, G. (2020). El microcrédito productivo como dinamizador de la economía campesina en la región del Austro. *Visionario Digital*, 4(4), 6-31. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i4.1416>
- Christopoulos, T. P., & Gonzalez, L. (2017). Achieving Family Farmers' Demands for Microcredit through Credit Unions: A Framework for Discussion. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 116-143. DOI:10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p116-143. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47407/achieving-family-farmers---demands-for-microcredit-through-credit-unions--a-framework-for-discussion/i/es>
- FINCA Internacional. (13 de agosto de 2023). *Información institucional como organización pionera en soluciones sostenibles en el movimiento global para erradicar la pobreza*. <https://finca.org/>
- Fundación CIARA. (2004). *Manual de las Cajas Rurales*. Caracas: Autor.
- Hatch, J. (2017). Canal: Todo lo que Hay (publicado en 13 jun 2017). *Conferencia: John Hatch en el foro de Banca Comunal [De Roches]*. [Archivo de Vídeo]. YouTube. <https://youtu.be/BvJGXEAMghQ>.
- Hatch, J. y Hatch, M. (1989). *Village Banking Manual for community leaders and promoters*. 2a ed. Washington: FINCA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Lacalle, M. (2002). *Microcréditos. De pobres a microempresarios*. 1ra. Ed. Editorial Ariel. Barcelona.
- Ledgerwood, J.; Earne, J.; Candance, N. (2013). Microfinance in 2013. In J. Ledgerwood, J. Earne.; N. Candance (Eds.). *The new microfinance handbook: A financial market system perspective*. Washington, DC: The World Bank.
- Muruato, M., Rocha, V. y Recinos, J. (2019). *Economía Solidaria y Grupos de Ahorro. Finanzas Sociales Solidarias*. Editorial del Grupo Promotor de Economía Solidaria. México.
- Rojas de E., Belkys. (2010). *Investigación cualitativa, fundamentos y praxis*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Venezuela.
- Rojas, M., & Contreras, I. (2016). Avances en modelos de planificación financiera para el fortalecimiento de las Cajas Rurales de Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial*, 0 (1), 65-81. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/7141>