

COLECCIONES DEL F3E

# Cuestiones claves para dirigir una institución de segundo piso sólida y durable

ESTUDIO  
SOBRE...



Con su experiencia y su búsqueda de una mejor respuesta a los desafíos de la inclusión financiera, la SIDI se ha posicionado como uno de los actores europeos que trabajan con las instituciones financieras de segundo piso (también llamadas APEX) es decir, instituciones creadas por agrupamientos locales o regionales de actores comprometidos en el fornecimiento de servicios financieros de proximidad y que definen su propia agenda para el desarrollo de esos servicios.

Con esta publicación la SIDI espera contribuir al mejor conocimiento de esas instituciones, a través la capitalización de sus experiencias, por cierto hasta ahora muy poco documentadas, a partir de una muestra representativa de sus contrapartes que tienen el perfil de esos actores.

Dicha capitalización busca entonces:

- Permitir una mejor identificación de los efectos esperados de la acción de las instituciones financieras de segundo piso,
- Asegurar un dialogo entre organizaciones de un mismo perfil, a sabiendas que este tipo de dialogo prácticamente no existe,
- Promover el perfil de las instituciones de segundo piso en tanto que actores que deben ser mejor conocidos, y con los cuales cooperar en el vasto campo de la finanza social y solidaria.

La SIDI agradece al F3E por su coautoría de esta publicación, su enfoque metodológico y su apoyo a esta iniciativa. Agradece también a CERISE por haber articulado el dialogo entre las instituciones en cuestión y procedido a la capitalización cruzada de sus experiencias.

Dominique Lesaffre

Director General de la SIDI

# Cuestiones claves para dirigir una institución financiera de segundo piso sólida y durable

## Guía operacional

Destinado a las organizaciones de financiamiento de segundo piso y sus contrapartes

Elaborado a partir de la capitalización de experiencias de las instituciones de segundo piso contrapartes de la SIDI



Colombia



Perú



Guatemala



Senegal



Uganda/África del Este



África del Sur

Coordinación de la capitalización



# ÍNDICE

<b>CONTEXTO Y OBJETO .....</b>	<b>6</b>
<i>Perfil de las instituciones contrapartes de la SIDI.....</i>	<i>6</i>
<i>Posicionamiento en el financiamiento local.....</i>	<i>7</i>
<b>LOS BASES DE CONSTRUCCIÓN EN 5 EJES .....</b>	<b>9</b>
<i>Perfiles legales e institucionales .....</i>	<i>9</i>
Retos ligados al estatuto jurídico.....	9
Ilustraciones legales escogidas .....	10
Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias .....	14
<i>La oferta de servicios financieros y no financieros .....</i>	<i>17</i>
Retos alrededor de la gama de productos y servicios.....	17
Ilustraciones del abanico de ofertas de las instituciones de segundo piso .....	18
Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias .....	25
<i>La organización de la gobernanza y la participación de los miembros.....</i>	<i>27</i>
Retos de gobernanza .....	27
Ilustraciones de formas de participación en la gobernanza .....	28
Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias .....	31



<i>Medelo económico</i> .....	32
Retos de sostenibilidad de los metodos económicos adoptados .....	32
Ilustraciones de modelos económicos .....	33
Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias .....	39
<i>La medida de los efectos sociales de las acciones</i> .....	42
Retos ligados al seguimiento de los efectos sociales .....	42
Ilustraciones de la acción de las instituciones de segundo piso .....	43
Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias .....	46
<b>CUESTIONES CLAVES PARA UNA INSTITUCIÓN SÓLIDA Y SOSTENIBLE</b> .....	<b>48</b>
<i>Perfil legal e institucional</i> .....	48
<i>Servicios y productos ofrecidos</i> .....	49
<i>La gobernanza</i> .....	50
<i>El modelo económico</i> .....	51
<i>El monitoreo y el seguimiento del desempeño social</i> .....	51
<b>ANEXOS</b> .....	<b>52</b>
<i>Anexo 1 : Breve presentación de los participantes</i> .....	52
AgroSolidaria, Colombia .....	52
Fortalecer, Perú .....	52
Red FASCO, Guatemala .....	53
Sen'Finances, Senegal .....	53
SMF-EA, Ouganda/ Africa del Este .....	53
Tembeka, Africa del Sur .....	53
<i>Anexo 2 : Metodología de capitalización</i> .....	56
<i>Anexo 3 : Recursos documentales</i> .....	57



## CONTEXTO Y OBJETO

### Perfil de las instituciones contrapartes de la SIDI

La SIDI (Solidaridad Internacional para el Desarrollo y la Inversión) es un inversionista solidario creado en 1983 por el CCFD. Con una cartera de unos 22 M€ al final de 2016, la SIDI apoya a más de una centena de instituciones ubicadas en 30 países, en particular en África, América Latina y la Cuenca Mediterránea, a través de préstamos, garantías o toma de participaciones y asistencia técnica. El acompañamiento de sus contrapartes se hace mediante una participación activa en los órganos de gobernanza y la realización de misiones de apoyo técnico a la planificación, la organización, la gestión o la búsqueda de financiamiento, por ejemplo.

Entre las contrapartes de la SIDI se distinguen las “estructuras de financiamiento de proximidad”, empresas u organizaciones campesinas, y las instituciones de refinanciamiento. Las instituciones de segundo piso en este documento - pertenecen a esta última categoría.

La SIDI desarrolla relaciones con 10 instituciones de segundo piso que cubren 16 países de África y América Latina. Al final de 2016, la cartera de ese apoyo llegando a cerca de 2 millones, o sea un 10% de la cartera total de la SIDI, además de un compromiso consecuente de acciones de acompañamiento orientadas hacia este tipo de estructura.

Con el tiempo, la SIDI consideró con un interés creciente este perfil de contraparte. Es claro: ellas permiten generar un efecto de palanca sobre los fondos invertidos y mutualizar los riesgos gracias a una cartera diversificada. Asimismo la proximidad geográfica y cultural de las instituciones de segundo piso con sus organizaciones contrapartes facilita la identificación de oportunidades, la reducción de los riesgos y la consolidación de mercados locales de financiamiento de proximidad.

Fuerte de la experiencia y de los conocimientos acumulados, así como de los estudios realizados con sus contrapartes, la SIDI estimó oportuno capitalizar los logros, problemas, dilemas y desafíos enfrentados por ellas, con el intuito de ponerlos al servicio tanto de las instituciones de segundo piso ellas mismas, como de sus contrapartes y de otras organizaciones e instituciones.

El objetivo global de capitalización realizada es conocer mejor su potencial como organizaciones de segundo piso de financiamiento con el fin de promover una propuesta política y controlada de la oferta de servicios financieros que responda a la petición de financiamiento local de las instituciones de microfinanzas, las organizaciones de productores y las empresas sociales. En tanto que su objetivo específico es documentar las prácticas de



esas organizaciones hasta hoy poco estudiadas, apoyándose en la diversidad y la riqueza de las experiencias de actores de tres regiones: América Latina, África francófona y África anglófona. La elaboración de la guía operacional que ahora se presenta es el producto concreto de todo el proceso de capitalización. Describe y analiza el enfoque estratégico, la magnitud y la gestión de las instituciones de segundo piso concernidas (perfiles legales, productos y servicios, gobernanza, financiamientos, efectos sociales).

Para realizarlo, la SIDI contó con el apoyo del F3E y de CERISE, esta última jugó un papel de animación y elaboró la guía. Por su parte, las instituciones de segundo piso fueron los actores claves reales, puesto que la capitalización se desarrolló como un trabajo de construcción colectivo. De hecho, este enfoque no pudo ser implementado sin el fuerte compromiso de los actores implicados, desde la puesta a disposición de documentos internos, al tiempo dedicado y a la profundidad y sinceridad de sus reflexiones\*. Así, la presente guía describe y analiza el enfoque estratégico, el alcance y la gestión de las organizaciones de segundo piso (perfiles legales, productos y servicios, gobernanza, financiamiento, efectos sociales).

Los destinatarios finales de este trabajo son en primer lugar las instituciones de segundo piso, en cualquiera etapa de su desarrollo estén: diseño (concepción), estructuración, consolidación o transformación. Los ejemplos propuestos y los análisis recogidos les permitirán abordar cuestiones pertinentes para establecer o mejorar sus prácticas y definir o ajustar sus estrategias. Por extensión, son también destinatarios los miembros y contrapartes de estos organismos. Los inversionistas en los servicios financieros podrán igualmente beneficiar de este trabajo, recuperando elementos para considerar mejor las instituciones de segundo piso como intermediarios potenciales para sus servicios financieros de proximidad.

## Posicionamiento en el financiamiento local

Las instituciones de segundo piso están definidas por el CGAP\*\* (Consultative Group to Assist the Poor) como "Una organización de segundo piso que canaliza el financiamiento (subvenciones, préstamos, garantías...) hacia múltiples instituciones de microfinanzas (IMF) en un país o en una región. Pueden proporcionar el financiamiento con o sin oferta de asistencia técnica (Rosenberg, Helms, 2002). Según Richter (2004), por un lado los mecanismos actúan sobre un nivel meso, realizando dos papeles principales: la intermediación financiera de los fondos de los donantes y el desarrollo de mercado. Por otro lado, ellos cubren una variedad de figuras y formas, incluyendo bancos de desarrollo públicos, fondos de gobierno, fondos de inversión nacionales, empresas privadas, cooperativas, fundaciones. Las instituciones de segundo piso son también diversas en cuanto a sus estructuras de gobernanza, abanico de servicios y misión. Su diversidad hace difícil una caracterización general y una buena comprensión de esa figura única en el paisaje de las microfinanzas. La función de refinanciamiento de fondos nacionales o internacionales parece constituir el punto común entre ellas.

De hecho, las instituciones de segundo piso ofrecen posibilidades de refinanciamiento en países donde el número o el tamaño de las instituciones de microfinanzas complican el acceso a financiamientos privados nacionales o internacionales. Realizando generalmente

\* Véase el anexo n° 1 sobre la metodología empleada.

\*\* El CGAP (Grupo Consultativo para Asistir los Pobres), es una iniciativa del Banco Mundial, como esfuerzo conjunto de veinte donantes bi y multilaterales para canalizar más recursos hacia las IMF para que amplíen y profundicen su trabajo hacia los más pobres económicamente activos.



sus préstamos en moneda nacional, las instituciones de segundo piso permiten a las IMF protegerse del riesgo de cambio. Su proximidad geográfica facilita una mejor aprensión tanto del entorno de trabajo y un entendimiento contextualizado de las dinámicas institucionales, como de los desafíos nacionales o regionales.

A pesar de esas ventajas, la búsqueda de su viabilidad y sostenibilidad suele ser un ejercicio delicado. En un país donde el sector de las microfinanzas es emergente, el apoyo a las IMF será más arriesgado y sus demandas de financiamiento serán de menor envergadura. La necesidad de acompañamiento es más importante y la rentabilidad de las operaciones puede ser menor. Si el sector madura y las contrapartes se desarrollan, el posicionamiento de la institución de segundo piso frente a las opciones de refinanciamiento bancario más competitivas puede ser complejo. La heterogeneidad de los ritmos de crecimiento de las IMF también puede desequilibrar los papeles: así el peso demasiado significativo de un número reducido de beneficiarios podrá tener consecuencias importantes sobre el reparto de los poderes. A veces la apertura a contrapartes diversificadas (organizaciones campesinas, empresas sociales) puede ser justificada para reforzar lazos entre estos diferentes tipos de organizaciones, o para diversificar las ofertas de la institución de segundo piso. En este caso, el necesitará entonces una capacidad de análisis, de evaluación y de seguimiento adaptada a esta diversidad.

***Es justamente la elección del buen equilibrio entre esos factores o elementos que la presente guía se propone profundizar para facilitar la función local de refinanciamiento a las IMF y, por extensión, a las organizaciones de productores y empresas sociales.***



## LAS BASES DE CONSTRUCCIÓN EN 5 EJES

La guía está organizada sobre cinco ejes claves para la construcción y la perennidad de una institución de segundo piso: el perfil legal e institucional, los productos y los servicios propuestos, la gobernanza, el modelo económico y el seguimiento de los efectos sociales.

Para cada eje, las secciones siguientes definen los retos a tomar en consideración en la construcción/evolución de una institución de segundo piso, proporcionan ilustraciones procedentes particularmente de la experiencia de las instituciones de segundo piso que participaron en este trabajo y retoman los puntos claves identificados como claves para el buen funcionamiento de esas instituciones.

### Perfiles legales e institucionales

#### Retos ligados al estatuto jurídico

El perfil legal e institucional constituye la base primera del “edificio”: ¿Cómo escoger entre diferentes opciones institucionales aquella que responderá mejor a la misión y a los objetivos de la institución de segundo piso? ¿Cuál es la racionalidad en la elección de los estatutos? ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de cada opción en término de gobernanza, crecimiento, fuentes de financiamiento, perspectivas de perennidad, servicios a los miembros, promoción de unas finanzas responsables, etc.

**Tendencias:** cada institución de segundo piso es diferente según el contexto, los actores implicados, la historia, etc. La elección del estatuto modela la gama “de los posibles « y pone las bases de la construcción futura de la institución de segundo piso, sin menoscabo de las estrategias.



## Ilustraciones legales escogidas

### El perfil asociativo: Red Fasco y Agrosolidaria

#### RED FASCO

La Red Fasco de Guatemala es una asociación de asociaciones. La elección de la forma asociativa se debe a la voluntad de contar con una base representativa y participativa y de resaltar los objetivos (desarrollo local autónomo y cambio para las poblaciones) más que los medios (sostenibilidad financiera). La consecuencia de esta opción es un proceso lento de toma de decisiones, pero basado en la legitimidad y la representatividad de las organizaciones locales. Eso permite evitar « de perderse de camino », de ver los medios prevalecer sobre la finalidad. La forma asociativa limita, sin embargo, el acceso a los financiamientos: ninguna captación de ahorro ni de capitales de los inversionistas internacionales o nacionales.

#### AGROSOLIDARIA

En Colombia, la forma jurídica de asociación para ofrecer servicios financieros no tiene mucha regulación: sean ellas solidarias o no, solamente las “cooperativas financieras” y “cooperativas de ahorro y crédito” son reguladas por el DANSOCIAL que asegura el control, la inspección y la vigilancia desempeñado por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Empero, el enfoque político de integración propio a Agrosolidaria basado en el proceso comunitario al nivel municipal, permite a la estructura legitimarse primero y formalizarse después. Así, la forma jurídica de la asociación es interesante para el proceso, siendo muy flexible, y facilita la creación rápida de la estructura. Ella también crea sus propios mecanismos de decisión, independientemente del aporte económico de cada actor.



## El perfil cooperativo: Fortalecer

### **FORTALECER**

La elección del modelo cooperativo de Fortalecer dio lugar a no menos de dos años de debates y reflexiones. Una primera opción era un modelo de sociedad anónima pero la cooperativa apareció como más acorde con la filosofía de las organizaciones fundadoras (democracia, colaboración, autogestión). Cada una de las instituciones miembras de Fortalecer (cerca de 50), tiene un solo voto en la Asamblea General, independientemente de su peso económico o del volumen de las operaciones realizadas con Fortalecer. La cooperativa necesita menos capital inicial y logra responder a las demandas financieras de los miembros. Por otro lado, en Perú este modelo se construye alrededor de una reglamentación para las cooperativas y de órganos de regulación (SBS - Superintendencia de Banca y Seguro) y de supervisión (FENACREP - Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú).



## El perfil de Fundación: Sen'Finances

### SEN'FINANCES

El estatuto de Fundación elegido por Sen'Finances permite una gestión concertada pública / privada de fondos de origen público de manera transparente, autónoma e independiente. El consejo de la Fundación cuenta con 9 entidades miembros, representando diferentes sectores de la vida económica senegalesa (asociaciones, sectores económicos, Estado). La Fundación ofrece una estructura estable, sin fines de lucro (estatuto no lucrativo) y permite captar otros recursos, tanto públicos como privados.

Esta opción presentaba las mejores garantías para prolongar el sistema establecido por el Fondo de Contrapartida Senegalés-Suizo. A pesar de ello, la Fundación experimenta dificultades para levantar fondos, los inversionistas privados mostrándose poco interesados. Además, otras complicaciones han surgido con el estatuto de fundación, la ley senegalesa conteniendo todavía bastantes contradicciones en el seno de un estatuto definido hace una decena de años. Asimismo, ese estatuto impone una rotación de los miembros del Consejo de Administración de la Fundación (duración del mandato de 4 años prorrogable una vez), que puede dificultar una reflexión estratégica si ella coincide con un período de cambio en el Consejo. Por fin, en función de los textos vigentes, no es fácil ser miembro de Sen'Finances: el sistema no siendo abierto, entorpece y mismo hace imposible la adhesión de nuevas estructuras a la Fundación.



## El perfil de sociedad anónima: ventajas para SMF-EA, límites para Tembeka

### SMF-EA

La Fundación Stromme intervenía en microfinanzas en África del Este pero sin un marco claro ni estructura legal. Al inicio, la cartera de préstamo era de mala calidad. " Los buenos habladores accedían a un préstamo"! Frente a la necesidad de profesionalizarse, de aportar conocimientos especializados y de atraer nuevos donantes y financiadores, en 2003 se llevó a cabo un estudio para escoger un estatuto. La elección recayó sobre la sociedad anónima.

La formalización en sociedad anónima permitió el establecimiento de sistemas y procedimientos, profesionalizar la evaluación, la documentación y las condiciones de otorgamiento de los préstamos. La calidad de expertos de los miembros del Consejo de Administración permitió a su vez mejorar la calidad de la cartera y diversificar los fondos (SIDI, CORDAID).

Interviniendo a un nivel regional, SMF-EA fue registrado en Uganda pero aún requiere autorizaciones especiales del gobierno de Kenia y sufre pesadumbres administrativas en Tanzania. El reparto de los beneficios entre los países debe ser claro y transparente para alinear las tasas en consecuencia. Para el mercado de Tanzania, SMF-EA prevé entonces apoyarse en un estatuto de fundación.

### TEMBEKA

En el caso de Tembeka, al inicio el estatuto de Sociedad Anónima aparecía como una evidencia. Era la única forma que permitía un número ilimitado de accionistas - y el accionariado individual e institucional era la solución que Tembeka contemplaba para levantar fondos. Por otro lado, en la época de su creación, las estructuras sin fines de lucro no tenían muy buena reputación, eran vistas a menudo como organizaciones a responsabilidad difusa, que no rendían cuentas. Las cosas evolucionaron luego y el estatuto de SA ya no era más tan evidente. Así, la hipótesis que Tembeka encontrara bastantes accionistas locales no se ha hecho realidad. Los individuos no quieren invertir y las grandes empresas susceptibles de interesarse sólo pueden hacerlo a través de políticas de RSE, que son reservadas a las estructuras sin fines de lucro.

Tembeka se encuentra en una posición difícil puesto que el estatuto de SA es utilizado por grandes sociedades, particularmente sociedades cotizadas en bolsa. Eso acarrea una dificultad para transmitir la noción de misión social y puede impedir que los donantes gocen de exenciones de impuestos. Tembeka procuró transformarse en empresa social pero este concepto no tiene estatuto jurídico en África del Sur.



## Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias

### Escoger el marco jurídico más adaptado al proyecto institucional

Las instituciones de segundo piso son a menudo consideradas como estructuras particulares que abarcan diferentes estatutos, teniendo en común el ofrecer localmente líneas de refinanciamiento a instituciones financieras nacionales. La elección de un perfil jurídico es el resultado de una historia vinculada a los actores implicados en el proceso de creación pero, más ampliamente, de una historia nacional que hace prevalecer límites y obstáculos propios al marco reglamentario: así, entre los que participaron en esta guía, se encuentran asociaciones, cooperativas y fundaciones en América del Sur y en el África francófona, y sociedades anónimas en el África anglófona.

Con los seis instituciones participantes, el análisis puso en evidencia cuatro estatutos mayores, cada uno teniendo sus ventajas y sus límites que serán más o menos marcadas según el contexto y el compromiso de las personas claves.

El cuadro abajo ofrece una idea de las variantes y las similitudes entre ellos.



## Cuadro 1 : Ventajas y límites de los diferentes estatutos de las instituciones

 <b>LAS VENTAJAS</b>			
Asociación	Cooperativa	Fundación	Sociedad anónima
Estatuto no lucrativo y coherente con una misión social Entidad de la economía social Posibilidad de exención de impuestos para la organización y para los donantes			Misión social que debe ser integrada en la gobernanza
Movilización de aportaciones financieras de los miembros Posibilidad de alzar deudas		Mayor facilidad legal para levantar capitales (deuda pero también fondos propios)	
Defensa de valores de economía social y solidaria Funcionamiento democrático, independientemente de la aportación en capital Legitimidad y poder dado a las organizaciones miembros Posibilidad de apoyarse en una base asociativa y de trabajar en un marco de descentralización y participación local Reinversión de los excedentes		Posibilidad de combinar recursos públicos y privados Posibilidad de construir un modo de gestión que combina a actores públicos y privados	Oportunidad de una base accionaria amplia y diversificada (capitales, competencias) Claridad de la propiedad y la gobernanza Posibilidad de organización en colegios, grupos o similares para mantener el peso de los actores fundadores/portadores de la misión social
Representatividad y participación de los miembros Rapidez de formalización	Misión de defensa de los intereses de los miembros Participación de los miembros en la gobernanza Aportación de los miembros para capitalizar la estructura Posibilidad de captar el ahorro	Gestión autónoma e independiente de las fuentes de financiamiento	Una ONG « madre » puede quedar como accionista mayoritario para proseguir la misión social de la institución de segundo nivel.

La elección del estatuto se hace en relación con la historia nacional, el contexto político, económico y jurídico, la visión, la misión y los objetivos de la institución de segundo piso, así como en función del diálogo entre las partes implicadas en su construcción.



## LES LÍMITES

Asociación	Cooperativa	Fundación	Sociedad anónima
Ninguna oportunidad de captar el ahorro Ninguna posibilidad de invertir	La relación entre la estructura central y los socios, particularmente la autonomía y la solidaridad financiera La articulación de los diferentes niveles de decisión	Ninguna oportunidad de captar el ahorro	Dificultad de acceso a las subvenciones: estatuto lucrativo a veces mal entendido o incompatible con donaciones, subvenciones; ninguna política de apoyo a favor de estas estructuras privadas. Ninguna exención de impuestos para los donantes
Gobernanza a veces débil, proceso de decisión a veces lento Relación entre directivos / políticos y asalariados / técnicos Obligación de los planes de formación / sensibilización para una participación activa y democrática de los miembros		Estatuto a veces complejo y poco desarrollado en ciertas regiones Dificultad o imposibilidad para abrirse a nuevos miembros.	PA veces, falta de compromiso de ciertos accionistas / miembros del consejo de administración Deriva de la misión frente a la coerción de la rentabilidad por los accionistas Complejidad de la elección de los accionistas y del mantenimiento duradero de la misión social: encontrar actores con las mismas aspiraciones Centralización fuerte de las decisiones
Límites en los servicios financieros en los IMF / a los miembros Dificultad para levantar fondos, a veces			Ningún mercado específico para vender las acciones

### Inscribir duraderamente sus objetivos en el marco escogido

De por sí solo el estatuto no define quiénes son y cómo funcionan las instituciones de segundo piso en el tiempo pero les fija un campo de lo posible y conlleva el proyecto histórico, político e institucional de la organización. El estatuto jurídico puede ayudar a resolver limitaciones económicas y de sostenibilidad, puede también bloquear oportunidades en algunos aspectos.

En ciertos casos, particularmente el de las SA, desafíos cruciales aparecen en la selección de los nuevos ac-



cionistas. Como lo evocaba una entidad participante, « El que pone más plata pone más condiciones «: puesto que el estatuto no garantiza la misión, los nuevos accionistas deben alinearse a los valores de la estructura, al grupo-meta a financiar, a los modelos a sostener, a las expectativas financieras, etc. Estos temas deben ser discutidos y clarificados antes de tomar cualquier acuerdo y un pacto de accionistas puede fijar los compromisos de las partes implicadas..

## Quedar abierto y flexible para adaptarse a las evoluciones

El estatuto legal de las instituciones de segundo piso merece un cuestionamiento permanente sobre el perfil jurídico y la manera en la que responde en el tiempo a las exigencias emergentes de la estructura. Así, varios participantes están en una reflexión sobre el cambio de su estatuto para hacer frente a nuevas limitaciones y obstáculos, asegurar las bases de su perennidad institucional o la oferta de los servicios a los miembros o clientes, que son, ellos mismos, instituciones locales que buscan las mejores opciones posibles.

De manera general, las instituciones de segundo piso aún no están “en los radares” de las reglamentaciones locales. Sin embargo, la ausencia de reglamentación puede comportar un riesgo sistémico puesto que recolectan el ahorro y toman préstamos bancarios.

Hasta la fecha ninguno de los estatutos experimentados conviene perfectamente y cada organización debe analizar las condiciones de intervención en su contexto para definir el estatuto más adaptado o, a menudo, por defecto.

Basándose en su experiencia acumulada, las instituciones de segundo piso podrían realizar una reflexión para continuar el trabajo de incidencia política iniciado en las microfinanzas y apoyar la definición de un marco legal adecuado para ellos como instituciones locales de refinanciamiento y/o empresas sociales.

## La oferta de servicios financieros y no financieros

### Retos alrededor de la gama de productos y servicios

Las instituciones de segundo piso pueden proponer un amplio abanico de productos y servicios, financieros y no financieros: servicios de ahorro, crédito, garantías y otros. ¿Cuáles opciones proponer para responder lo mejor posible a la demanda de las organizaciones contrapartes? ¿Cuáles son las limitaciones u obstáculos para proponer una oferta de calidad y mantenerse competitivo en un universo en donde la oferta financiera tiende a crecer? ¿Cómo hacer frente a la competencia producida por los fondos internacionales o los bancos locales y al mismo tiempo aportar un valor añadido efectivo?

**Tendancias** : las instituciones de segundo piso generalmente proponen una diversidad de productos y servicios combinando apoyos financieros y no financieros que permiten responder a las variadas necesidades de sus contrapartes IMF y a la diversidad de sus perfiles, aportando así un real valor añadido a su oferta frente a una competencia creciente (particularmente de los inversionistas sociales). Ellas funcionan como un laboratorio de innovación, generalmente apoyándose sobre alianzas con contrapartes estratégicas.



## Ilustraciones del abanico de ofertas de las instituciones de segundo piso

### Diversidad y gama amplia de productos y servicios: Agrosolidaria

#### AGROSOLIDARIA

Agrosolidaria se construye sobre pilares conceptuales de construcción colectiva de conocimiento (comprender para transformar), autonomía (práctica efectiva de la democracia), interdependencia (sistemas complejos y dinámicos), aporte inter-generacional (trabajo educativo con niños y jóvenes, hombres y mujeres), gestión asociada (gestión compartida entre organizaciones del sector solidario, entidades gubernamentales y entidades privadas con responsabilidad social y ambiental). Con esta visión amplia y holística, Agrosolidaria desarrolla un abanico de servicios a sus miembros en 3 renglones:

- Agro alimentario
- Artesanal
- Turismo comunitario (capacitar las familias para que incorporen la lógica de brindar servicios al nivel rural, logística y organización de rutas turísticas)

Agrosolidaria propone un enfoque comercial sobre comercio justo “Sur-Sur”, o “Campo-Ciudad”. Y sobre el financiamiento, construye un modelo de Finanzas Comunitarias, basado en los principios federativos de descentralización y control comunitario. La Red de Fondos Locales Autogestionados de Finanzas Comunitarias y los Fondos Federados de Crédito materializan este modelo. Los fondos locales son fundados, reglamentados y administrados en cada Seccional.



### SEN'FINANCES

Sen'Finances clasifica las IMF senegaleses en 4 categorías: (1) las pequeñas IMF rurales aisladas cuya actividad es comprendida entre 50 y 100 millones de francos CFA de monto de préstamos, (2) las grandes IMF rurales aisladas cuya actividad es comprendida entre 100 y 500 millones de francos CFA de monto de préstamos, (3) las redes emergentes, (4) las grandes redes. La Fundación trabaja esencialmente con las IMF de las dos primeras categorías que intervienen en el medio rural (sector de la agricultura y de la ganadería) aunque al principio, Sen'Finances financió algunas IMF de Dakar. Como estas últimas conocieron problemas - algunos entre ellos son todavía en litigios - la Fundación se focalizó en el sector rural con IMF más estables.

En el marco de los financiamientos de la Cooperación Belga, redes emergentes han sido apoyadas por Sen'Finances. Así, con el tiempo el mercado de la Fundación evolucionó con una reorientación de los financiamientos hacia las actividades en el medio rural, después de las dificultades encontradas con las instituciones urbanas.

La Fundación propone un solo producto financiero (plazo 24 o 36 meses, importe máximo de 150 K€ para la IMF aislada y de 300 K€ para las IMF en red, reembolso trimestral con un pago aplazado de 3 o 6 meses según la actividad financiada). Tratase de un producto estándar que fue desarrollado en la época del FCSS (Fondo de Contrapartida senegalés-suizo) y luego retomado por la Fundación. Responde bien a las necesidades de las IMF de las categorías 1 y 2; en cambio, las redes (categorías 3 y 4) resienten la debilidad de los importes y los plazos demasiado cortos.



## Intercambios horizontales entre miembros: Red Fasco y Fortalecer

### **FORTALECER**

La entidad tenía la convicción del impacto potencial positivo del acercamiento entre ONG y Cooperativa, aún que reconocía ser un ejercicio un poco difícil especialmente porque ambas entidades creían no tener los mismos valores. Visando abrirse en el futuro a diferentes socios, esta apertura hacia las ONG ha respondido también a una necesidad de mercado. Lección: las entidades se han encontrado y empezado a verse de manera positiva, no solo como rivales. Esa evolución también tiene que ver con la auto-regulación de las ONG, muchas de sus normas siendo adoptadas a la manera de las cooperativas: conocimiento, avances de las cooperativas... Ahora están más cerca de lo que se pensaba.

### **RED FASCO**

Algunas de sus organizaciones miembros se transformaron (particularmente en cooperativas) para poder captar ahorro. La Red Fasco organiza intercambios entre los miembros, generando sinergias, aprendizajes recíprocos y análisis de buenas prácticas. La Red puede propiciar relaciones horizontales cuando el CORFINCO (Programa Corporativo de Finanzas Comunitarias) no tiene liquidez suficiente. Pero eso no es tan fácil porque necesita confianza, conocimiento, revisión, compromiso y encuentros regulares entre asociados que empiezan a conocerse y a revisar sus posiciones.



## Innovación, los préstamos a la vivienda: SMF-EA

### SMF-EA

La estrategia de SMF-EA en Uganda y en África del Este se focaliza sobre la innovación, a través el desarrollo de productos de nichos que responden a una demanda precisa, tienen un beneficio social y contribuyen a la inclusión financiera. Parte de esta estrategia es apoyar productos de Préstamo de Microfinanza para vivienda de socios de las IMF.

Estos productos visan mejorar el bienestar a través el acceso a hogares de calidad suficiente y la minimización de los peligros para salud que están asociados a los bajos estándares de vivienda y de ambiente. El equipo de SMF-EA está entrenado en el diseño y la implementación de productos de micro finanzas para la vivienda. Hoy día, SMF-EA ha asociado a 6 otras instituciones especializadas en ese renglón, lo que representa 10% de su portafolio.



## Incidencia política: Agrosolidaria y la economía solidaria

### AGROSOLIDARIA

Agrosolidaria fue creada con el objetivo de defender la economía solidaria, la agroecología y el comercio justo local. La entidad coloca las familias de productores en el centro de su acción y se apoya en la participación como poder de transformación.

Su trabajo concierne entonces la construcción participativa de circuitos económicos solidarios, en los cuales los servicios financieros son un elemento de la dinámica económica. Para eso, Agrosolidaria toma como referencias la ley de cooperativas y la ley de la economía solidaria vigentes en Colombia. Su trabajo abarca además la defensa de los intereses de los pequeños productores, así como la negociación y la promoción de una ley para la agricultura familiar que tome en consideración las especificidades de estos pequeños productores, protegiendo así la agricultura familiar al favorecer en particularmente su acceso a los financiamientos, la protección del mercado local, la gestión de los riesgos agrícolas y las necesidades específicas de asistencia técnica.



## Perspectivas de nueva orientación, particularmente hacia el empresariado social: Tembeka Tembeka

### TEMBEKA

Tembeka propone servicios financieros y no financieros a las IMF surafricanas:

- préstamos de corto y mediano plazo
- servicio de descubierto bancario
- asistencia técnica a través de un proyecto de incubación que sigue algunas IMF durante un período de 3-5 años para reforzar sus capacidades
- seguimiento y reporting del desempeño de las IMF, que funciona bajo un mecanismo de suscripción desde el 2015.

La estrategia 2015-2019 prevé una transformación profunda del modelo económico de Tembeka, que buscará sacar sus ingresos de los servicios proporcionados en vez de los intereses de los préstamos. En esta perspectiva, Tembeka procura desarrollar más servicios de formación, con el fin de ayudar las IMF a sacar provecho de un fondo gubernamental que subvenciona la formación de los empleados. La estrategia contempla igualmente el establecimiento de nuevas relaciones de contraparte para distribuir productos ecológicos (lámpara, cargadores solares) y crear lazos entre entidades semi-formales de ahorro (stokvels).

Por fin, Tembeka podrá también valorizar su experiencia en torno a las iniciativas recientes lanzadas por el gobierno sudafricano a favor de la economía de los townships. La BBBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) es una política específica para avanzar la transformación económica y para mejorar la participación económica de la población negra en la economía Sur Africana. Más específicamente, la visión de la unidad de BEE es de trabajar hacia la reestructuración de la economía del país a través la equidad, las políticas de empoderamiento e intervenciones. El objetivo es lograr una participación significativa de la población negra, de las mujeres y de las comunidades rurales o subdesarrolladas en la economía principal, de manera a obtener un impacto positivo sobre el empleo, la redistribución de ingresos, el ajuste estructural y el crecimiento económico.



## Una gama completa a largo plazo a analizar para escoger sus especificidades: Irish League of Credit Unions Foundation

### La Fundación Irlandesa de Uniones de Crédito

La Fundación Irlandesa de Uniones de Crédito, ILCUF, creada en 1980, aspira a reducir la pobreza a través el modelo de uniones de créditos, con la responsabilidad de compartir la experiencia exitosa de 60 años del movimiento Irlandés de Unión de Crédito. ILCUF apoya las cooperativas de ahorro y créditos (savings and credit cooperatives - SACCO) en Albania, Belice, Etiopía, Gambia y Ghana

Según su experiencia, para ILCUF los SACCO necesitan unos 10-15 años para tornarse una estructura madura. Ellos necesitan también precisar claramente la identidad y las funciones centrales que sus miembros y el público esperan de ellos, y cuyos elementos son abajo expresados, según la experiencia de las Uniones de Crédito

<b>Identidad</b>	<b>Funciones Centrales</b>
Laboratorio para la Innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fondos de estabilidad</li><li>• Garantía de depósitos</li><li>• Marketing</li><li>• Soporte para nuevos productos</li></ul>
Desarrollo de Negocios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagamientos CU</li><li>• Préstamos a CU</li><li>• Finanzas Centrales</li><li>• Seguro</li></ul>
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoreo</li><li>• Desempeño Social</li></ul>
Defensa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defensa y incidencia política</li><li>• Planes de Negocios y de Estrategia</li><li>• Regulación local</li></ul>
Proveedor de servicios y de Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estándares MIS</li><li>• Riesgo</li><li>• Auditoría</li></ul>

Es importante desarrollar una perspectiva de largo plazo para los SACCO, con una estructura legal clara y un modelo de operaciones. La viabilidad de las instituciones de segundo nivel depende de varios factores, como el interés de los préstamos, los ingresos por servicios rendidos, las formaciones, los apoyos de donantes, etc. Pero necesitan también más que una contribución meramente simbólica de sus miembros. En general, se toma más de cinco años para volverse sostenible financieramente y sus miembros tienen que percibir el valor añadido que les aportan las instituciones de segundo nivel.



## Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias

### Definir la gama de productos y servicios en función de la estrategia escogida por la institución de segundo piso

La diversidad de los productos y servicios de las instituciones de segundo piso refleja estrategias variadas, basadas en el análisis de las necesidades del mercado o a veces en función del contexto histórico. Las cuestiones principales que guían las instituciones de segundo piso en la selección de productos y servicios se refieren a:

- La oferta financiera: ¿queremos proponer una oferta financiera «clásica» (préstamos de tesorería y préstamos a mediano plazo) y/o una oferta de «nicho» (préstamos para la vivienda, la agricultura, apoyo a cadenas locales, etc.)?
- La oferta no financiera: ¿además de la oferta financiera, deseamos proponer servicios más amplios como el apoyo a la economía solidaria, la promoción de la transparencia a través del monitoreo del desempeño, los servicios de incidencia política para defender el sector de las microfinanzas?
- Las contrapartes/clientes/beneficiarios: ¿queremos una oferta financiera especializada para las IMF o se trabaja con miembros de diferentes perfiles (organización de productores, empresas sociales...)? ¿deseamos una clientela clásica de las IMF o se priorizan algunas categorías (mujeres, jóvenes, agricultores...) o una combinación de ellas? ¿Cuál el equilibrio del apoyo entre los sectores rurales y urbanos? ¿Debemos focalizarnos en las IMF sólidas y maduras o pequeñas IMF frágiles que deben ser reforzadas?

### Consolidar y profesionalizar la oferta

El mayor reto consiste en asegurar en primer lugar la profesionalización de las operaciones financieras. Esto pasa por estudios de mercado que analizan las necesidades y la solidez de las contrapartes metas así como la complementariedad de la oferta con los competidores potenciales. Pasa también por herramientas sólidas de gestión para la selección, el seguimiento y control.

La formación de los equipos de la institución de segundo piso es esencial para acompañar la cartera de productos particularmente cuando se trata de orientar las IMF contrapartes en la utilización de productos de «nicho» como el préstamo a la vivienda.

Alcanzar una economía de escala en el otorgamiento de productos financieros ayuda a rentabilizar los recursos humanos y los procedimientos adoptados.



Una vez que la institución de segundo piso domina la oferta financiera, es posible definir la estrategia en términos de oferta de servicios no financieros:

- Definir la pertinencia y el interés de proponer servicios no financieros. En ciertos casos, las instituciones de segundo piso podrán considerar que tomando en cuenta el perfil de las IMF metas, los servicios no financieros son indispensables para consolidar los servicios financieros. A veces, la oferta de servicios no financieros podrá ser una estrategia específica de la institución de segundo piso, independientemente de la oferta financiera, para responder a retos de consolidación del sector, de incidencia política, de diversificación de las perspectivas para las IMF contrapartes.
- En todos los casos la institución de segundo piso debe siempre reflexionar sobre la complementariedad de su oferta con las organizaciones competidoras (redes, inversionistas, proveedores de asistencia técnica), pero también con sus propios miembros que pueden tener a veces enfoques sobre temáticas similares (alrededor de las cadenas de valores y de sectores, por ejemplo).
- La cuestión cardinal será el financiamiento de los servicios de asistencia técnica: ellos pueden añadir valor a la oferta de las instituciones de segundo piso pero dependen a menudo de subvenciones. Marginalmente las IMF contrapartes pueden participar en su financiamiento (ver punto siguiente).

### **Asegurar el acceso a un capital suficiente**

La institución de segundo piso debe asegurar duraderamente el acceso al capital a partir de diferentes fuentes:

- Participaciones sociales, ahorro de los miembros aun que generalmente los importes de esos ingresos son limitados
- Préstamos locales: bancos, fundaciones
- Préstamos internacionales: inversionistas

Su cartera de préstamo debe también tomar en consideración las limitaciones de liquidez en el tiempo. Así, algunas instituciones de segundo piso renuncian a otorgar préstamos a largo plazo que reducen su flexibilidad.

En la mayoría de las veces, algunas instituciones de segundo piso cuentan con subvenciones para desarrollar sus servicios no financieros. Para algunas actividades, los miembros pueden ser solicitados para participar financieramente (gastos de inscripción a formaciones por ejemplo). Pero en conformidad con las recomendaciones de los proveedores de fondos organizados en el sector (entorno del CGAP), la oferta de subvenciones para financiar las carteras – inclusive aquellas de las instituciones de segundo piso – fue considerablemente reducida en esas dos últimas décadas. Esta situación llevó las instituciones de segundo piso a contraer líneas de préstamos o del capital. En general esos préstamos son de tipo solidario pero también poco remuneradores, debido a los requerimientos de la competitividad sobre el mercado del financiamiento de las IMF.



El apoyo a sus miembros a través de servicios no financieros financiados bajo la modalidad de proyecto se acerca mucho a la manera de trabajar de las asociaciones profesionales de microfinanzas y puede por lo tanto poner las instituciones de segundo piso en competencia con ellas. De ahí la importancia de hacer estudios de mercado y de comprender bien lo que sus clientes/miembros quieren, así como lo que se les puede proponer por otras vías.

## Construir alianzas

Generalmente el trabajo de las instituciones de segundo piso se basa en alianzas porque ellos no pueden asumir solos el apoyo y la profesionalización de sus contrapartes. Tratase de alianzas:

- **Financieras:** inversionistas, donantes multilaterales que podrán aportar recursos a largo plazo y una experiencia técnica sobre las microfinanzas
- **Metodológicas:** universidades, centros de investigaciones... que pueden ayudar en los estudios de mercado, la definición de productos de nichos, la formación de los equipos especializados de las instituciones de segundo piso , etc.
- **Políticas:** trabajo en colaboración con los actores de la economía solidaria especialmente cuando las instituciones de segundo piso tienen una agenda de desarrollo y de fortalecimiento de las capacidades y de la autonomía de sus contrapartes. Con los Estados, las alianzas se dan en el marco de las políticas públicas: apoyo a programas de desarrollo rural, desarrollo agrícola, fortalecimiento de sectores, etc. Este trabajo con los Estados será siempre contemplado con precaución, preservando la independencia de la institución de segundo piso particularmente en la toma de decisiones.

Si el riesgo de capacitar a competidores en la realización de los talleres de formación/sensibilización fue a veces evocado, la reacción general subraya sin embargo que el mercado queda inmenso, y que vale más tener contrapartes (y competidores!) sólidos para el fortalecimiento de las organizaciones con las cuales se trabaja.

## La organización de la gobernanza y la participación de los miembros

### Retos de gobernanza

Las cuestiones claves sobre la gobernanza de las instituciones de segundo piso giran en torno a la calidad de la representatividad de esas estructuras (particularmente con referencia a la posición de las IMF como miembros o simples «clientes»), de la solidez de la gobernanza y del perfil de sus miembros para responder lo mejor posible a las expectativas de las organizaciones a financiar, para prevenir las crisis, y adaptarse a los desafíos y cambios en el contexto de las instituciones de segundo piso .

Tendencias: una decisión estratégica se refiere a la participación o no de las organizaciones beneficiarias de los financiamientos en la gobernanza. Ambas opciones se encuentran en las estructuras de las instituciones de segundo piso, apoyándose en fundamentos de participación y de defensa de valores de solidaridad por parte de unos, de profesionalización y de independencia por parte de otros, pero ambos casos permitiendo equilibrios interesantes, por lo que ningún modelo puede ser particularmente recomendado.



## Ilustraciones de formas de participación en la gobernanza

### Gobernanza independiente y aportes de profesionales de la microfinanzas: SMF-EA

#### SMF-EA

El marco de referencia de gobernanza corporativa se funda en la instalación de un consejo directivo independiente e efectivo, con comités de dirección generalmente integrados por una mayoría de directores no ejecutivos (Comité Ejecutivo, Sub Comité de Finanzas, Sub Comité de Auditoría, El Sub Comité Extraordinario de directores locales y el Comité de Operaciones).

De los 8 miembros del Consejo de la Fundación, 3 son independientes, aportando objetividad y conocimiento sobre la micro finanza y la finanzas en general. La fundación Stromme queda sin embargo, el accionista mayoritario de la sociedad para velar sobre la coherencia de la visión Stromme al nivel del Consejo de Administración y evitar así desviaciones en dicha misión. No hay mucha experiencia en materia de microfinanzas en Stromme pero existen complementariedades fuertes entre los miembros del Consejo.

Al inicio había una IMF en el Consejo, pero cuando la persona se fue, SMF-EA no reemplazó el escaño pensando en el conflicto de intereses y en el hecho de que cuando una de ellas es miembro de dirección, necesariamente conoce todos los detalles sobre sus competidores. Sin embargo, SMF-EA tiene conciencia de que sería benéfico para el Consejo ser retroalimentado por la reacción de los socios.



## Lugar del Estado, un elemento histórico o a negociar a veces: Sen'Finances

### SEN'FINANCES

El caso de la Fundación Sen'Finances es particular puesto que fue creada tras la transformación de un proyecto público y que el Estado participa en las instancias de dirección. Así, el Consejo de la Fundación está integrado por nueve miembros de los cuales dos son representantes del Estado (Ministerio de la Economía y de las Finanzas) y siete personas cooptadas por los Fundadores, teniendo competencia en los campos cubiertos por la Fundación. La ley estipula que los representantes del Estado no pueden sobrepasar un tercio de los miembros del Consejo. El Estado está igualmente implicado en el control de las actividades de la Fundación, que tiene la obligación de comunicarle el informe anual, el presupuesto previsual y los estados financieros, en los tres meses que siguen el cierre de cuentas por el Consejo.

## Gobernanza participativa y espacio de la herramienta financiera: Agrosolidaria

### AGROSOLIDARIA

La estructura de refinanciamiento de Agrosolidaria se basa en fondos federados, donde los retos de capacidades humanas y de independencia en la toma de decisiones siguen siendo cruciales y todavía no necesariamente definidos, particularmente para los fondos que trabajan en zonas más aisladas (y también más marcadas por la violencia en el contexto colombiano).

La gestión es realizada por voluntarios pero los límites de este modelo (algunos de ellos no asumen totalmente su papel o no se implican suficientemente) debilitan los fondos locales y pueden dar lugar a una falta de objetividad y ponen en peligro la toma de decisiones. El voluntariado, los límites y riesgos forman parte del sistema comunitario y hay que tomarlos en consideración para prevenir los eventuales efectos nefastos. Sin embargo la apuesta de Agrosolidaria es que más personas puedan implicarse a través de programas de seminarios locales en dirección de los jóvenes sobre el liderazgo (control, gobernanza, apoyo administrativo, capacidades financieras, etc.). Estas formaciones desarrollan capacidades de gestión y autoestima.

Hasta la fecha los fondos no tienen Consejos de Administración (CA) independientes que se encarguen fundamentalmente de las cuestiones de financiamiento. Se deberá reflexionar sobre ello para asegurar una gobernanza independiente en los varios aspectos de finanzas solidarias.



## Un ejemplo de reflexión alrededor de la transformación: Sen'Finances y Corfinco en el seno de la Red Fasco

### SEN'FINANCES

El estatuto de Fundación cumplió hasta ahora su misión pero las contrapartes identifican hoy límites en la gobernanza: diversificación de las competencias, de las fuentes de financiamiento, etc.

Observase así que con la evolución del sector, el Consejo podría tornarse más representativo. Ciertas estructuras en los primeros momentos del FCSS (Fondo de Contrapartida Suizo-Senegalés) eran competentes cuando se trataba de otorgar el crédito directo pero ahora deja a desear para analizar el financiamiento de las IMF / SFD (Sistemas Financieros Descentralizados).

La Fundación ganaría ahora en tener nuevos actores más especializados en las microfinanzas y el financiamiento de las instituciones. En particular, la implicación de SFD en el seno de sus instancias de decisión hace parte de las pistas de reflexión para el trabajo en curso sobre la evolución institucional de la Fundación. La Asociación Profesional de las SFD podría volverse uno de los nuevos actores bajo una forma a determinar. No obstante, y aunque de manera no formal, esta asociación ya es contraparte de la Fundación en lo que concierne la reflexión, los intercambios y la participación a manifestaciones y eventos.

### RED FASCO

La Red está en un proceso de reflexión sobre la idea de separar el programa de finanzas solidarias «Corfinco» de la estructura de la Red para propiciarle un desarrollo independiente asegurando al mismo tiempo la complementariedad de los apoyos de la Red. En este momento, Corfinco es poco atractivo para los inversionistas justamente por estar integrado a la Red. Su separación garantizaría más transparencia y objetividad, limitando particularmente los conflictos de interés. Sin embargo, Red Fasco se preocupa por el riesgo inherente a la transformación: la posibilidad que Corfinco pierda su objetivo primero de que es lograr un cambio positivo para las poblaciones vulnerables.



## Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias

### Definir el rol de las IMF en la gobernanza

Existen instituciones de segundo piso que fueron creadas para responder a las necesidades de sus miembros y escogieron entonces estatutos asociativos o cooperativos (como Agrosolidaria, Fortalecer y Red Fasco). En esos casos, son las familias y las asociaciones de base quienes son representadas en las asambleas generales y en el consejo de administración, velando y asegurando una buena representatividad.

Otras instituciones de segundo piso fueron constituidas como sociedades anónimas que privilegian sobretudo la participación de expertos técnicos o de profesionales de las microfinanzas en las instancias al detrimento de las IMF refinanciadas. Sin embargo, su participación puede volver a la agenda principalmente cuando se trata de definir o asegurar direcciones estratégicas que responden a sus necesidades, y a un papel más afirmado y más sólido de estas instituciones en el panorama nacional.

### Situarse con respecto al Estado

En muchos países se presenta una competencia a veces difícil entre las instituciones de segundo piso y los fondos gubernamentales que prestan a las IMF a tasas mucho más bajas que las que pueden permitirse estas.

En esos casos, a veces se trataba entonces de poder situarse como contraparte financiera del Estado para distribuir financiamientos en el marco de programas específicos así: discusiones están en curso en el seno de Sen'Finances para asumir la gestión de los componentes "financiamientos" de programas nacionales.

En esa relación, es importante conservar un grado elevado de autonomía, un equilibrio de poderes que permita construir su propio modelo. Algunas veces el Estado está presente como accionista teniendo uno o varios representantes en el Consejo de Administración. Eso puede permitir el intercambio de información y la discusión de la estrategia nacional de refinanciamiento.

### Perennizar la misión de la institución de segundo piso en los mecanismos de gobernanza

Los debates alrededor de la gobernanza subrayan la necesidad de una buena elección de los accionistas y de las contrapartes. El estatuto no determina la defensa de los valores y del proyecto social de la institución. Algunas pistas fueron entonces identificadas:

- Formación e intercambio de experiencias: las instituciones de segundo piso procuran garantizar el compromiso de su gobernanza a través de acciones de formación / sensibilización que subrayan la misión social de la organización:
  - » Con las cooperativas y las asociaciones, para asegurar la participación activa de los miembros de base



- » En el seno de las sociedades anónimas, para sensibilizar e informar a los miembros de los Consejo de Administración.
- Parte mayoritaria de los «fundadores»: La ONG madre guarda el control de la orientación estratégica conservando un voto mayoritario en el Consejo de Administración. Es el caso por ejemplo de la Fundación Stromme en el seno de SMF-EA. El fundador conserva entonces la visión histórica y social de la estructura y asegura su perennidad en las tomas de decisiones (focalización, productos, alianzas, nuevos entrantes, etc.).
- Condiciones de entrada de nuevas contrapartes: la entrada de nuevas contrapartes en la gobernanza de la institución de segundo piso es considerada una fase clave. Se trata de verificar la «afiliación social» de la contraparte entrante (accionistas, objetivos sociales fijados y compartidos en el momento de los intercambios, sus experiencias y contrapartes en otros contextos, etc.), sus objetivos generales, su grupo meta, los modelos que sostiene, las expectativas en términos de retorno financiero, de plazo de inversión, etc. Las fases de negociaciones deben basarse en conversaciones francas y transparentes sobre esos temas para asegurar una correspondencia entre las expectativas respectivas, de la institución de segundo piso y de la contraparte entrante.
- Documentos jurídicos que fijan condiciones: las expectativas respectivas pueden luego ser formalizadas por las contrapartes describiendo sus objetivos y preferencias en los estatutos de la organización, estableciendo un pacto de accionistas o acuerdos de suscripción en el caso de una sociedad anónima. Así, como lo evoca McKee (2012), « las disposiciones de los documentos jurídicos constituyen la base sobre la cual es posible administrar los arbitrajes que se imponen, particularmente en el marco de las finanzas responsables, y de anticipar el tratamiento de los problemas a venir. Permiten también a las partes involucradas armonizar sus posiciones sobre la misión, la estrategia y los objetivos de la entidad concernida.

## El modelo económico

### Retos de sostenibilidad de los modelos económicos adoptados

Aquí se trata de analizar el modelo económico de las instituciones de segundo piso y las bases sobre las cuales podrán construir una estructura financieramente equilibrada y eficaz para movilizar recursos y cubrir las necesidades de las IMF. Es un eje difícil puesto que es bastante complejo encontrar un modelo económico sostenible que tenga en cuenta el proyecto institucional.

**Tendencias:** como ocurre a menudo en estructuras de segundo nivel (a la imagen de las asociaciones profesionales de microfinanzas), en general es realmente problemático encontrar un modelo equilibrado y las instituciones de segundo piso que lo lograron se basan sobre condiciones muy específicas de su contexto, difíciles de replicar. El contexto político y estratégico de las microfinanzas en el país constituye un factor determinante que hay que tomar en consideración.



## Ilustraciones de modelos económicos

### Una construcción paciente y metódica: la capitalización por los miembros en las cooperativas

#### FORTALECER

En el caso de esta cooperativa de ahorro y de crédito, son los miembros quienes en primer lugar permiten una capitalización continua de los fondos propios a partir de sus cuotas.

De hecho, la Cooperativa basó su estrategia de crecimiento patrimonial en varios elementos el aporte continuo de sus socios por el uso de los servicios financieros, el ingreso de nuevos socios locales, la capitalización de los excedentes anuales para aumentar el capital social y la formación de la Reserva Cooperativa, y la participación especial del socio estratégico - SIDI - en el aumento del capital social.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Calidad de cartera</b>										
Cartera en mora	0,00%	0,72%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cartera en riesgo	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos de provisión de cartera	1,09%	1,07%	0,15%	0,42%	0,83%	0,94%	0,33%	0,17%		
Cobertura de riesgo	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
<b>Eficiencia y productividad</b>										
Índice de Gastos Operativos	4,51%	4,05%	3,41%	4,70%	3,57%	3,24%	3,92%	3,64%	0,00%	0,00%
<b>Rentabilidad</b>										
Rentabilidad sobre activos	0,44%	1,72%	4,40%	1,40%	1,85%	2,03%	2,91%	2,70%	1,21%	1,34%
Rentabilidad sobre patrimonio	1,90%	5,93%	10,10%	3,65%	5,82%	6,04%	8,41%	8,67%	3,64%	3,54%
Rentabilidad Capital Social	2,06%	6,69%	12,21%	4,52%	6,87%	7,25%	10,53%	11,26%	4,61%	4,40%
<b>Crecimiento patrimonio</b>										
Tasa crecimiento Capital Social	57%	42%	54%	7%	23%	13%	12%	8%	11%	17,00%
Tasa crecimiento del Patrimonio	48%	47%	65%	10%	18%	15%	17%	12%	8%	15%

Como lo recuerda la Red ILCUF (Irish League of Credit Unions Foundation), las cuotas de los miembros constituyen un elemento clave que debe ser « más que simbólico» y debe inscribirse en el tiempo: cuota periódica para servicios perennes.

### TEMBEKA

El modelo económico escogido por Tembeka era, desde el principio, claramente definidos por dos ejes:

- 1) Desarrollar una base de financiamiento a partir de lazos creados con instituciones e individuos que, con el tiempo, podrían volverse accionistas
- 2) Realizar préstamos a tasas que permitan asegurar su sostenibilidad institucional.

Estudios de mercado hechos antes de su creación revelaron la ausencia de recursos estables para las IMF. Esa constatación mostraba la demanda existente. Los fundadores conocían menos el interés de los inversionistas potenciales, pero hicieron la apuesta que el sector iba crecer y que las inversiones vendrían.

Desde su inicio, Tembeka mantuvo una estructura organizativa ligera y recurrió sólo a algunas subvenciones para pagar sus actividades no financieras. Con un spread de alrededor del 3 %, consiguió quedar globalmente equilibrado hasta una crisis de falta de pago en 2014. El equilibrio frágil que había construido fue sacudido por esta crisis causada por la falta de reembolso de 2 clientes sobre un total de 7. Debido a varios factores (particularmente la crisis de liquidez y mala gestión de las IMF, pero también fallas en el control de Tembeka), la crisis redujo los fondos propios de Tembeka. Pero conllevó también lecciones preciosas en cuanto a la instrucción y el seguimiento de los expedientes: necesidad de « due diligence » más sólidas, control independiente de los procesos, garantías basadas no sólo sobre el desempeño financiero a la entrada, verificación con documentos e in situ, diversificación de la exposición a los riesgos (hoy día, al máximo 20 % de la cartera tiene una sola contraparte), etc.

Además, las previsiones sobre la identificación de numerosos inversionistas institucionales e individuales no se han concretizado. Esta falta de aportación en capital local empujó Tembeka a tomar empréstitos en el mercado principalmente internacional, puesto que era más fácil encontrar financiamiento extranjero... pero también más caro (13 %). Asimismo, con préstamos en moneda fuerte se añadía el riesgo de cambio, cada vez más elevado en África del Sur, país cada vez más volátil. A ese financiamiento caro se añadió la situación de un sector en retroceso, especialmente en cuanto al microcrédito al consumo, así como la poca claridad política sobre una estrategia de microfinanzas. Hay que reconocer sin embargo que hasta el modelo económico más sólido corre el riesgo de encontrar dificultades en tal conjunción de factores.

El futuro de Tembeka puede ser pensado a través de la redefinición de sus productos principales, una ampliación del campo de sus actividades, y potencialmente un cambio de estatuto para permitir el acceso a financiamientos menos costosos.



## SEN'FINANCES

Desde su creación la Fundación nunca recibió subvenciones pero todavía no consigue aún cerrar un ejercicio en equilibrio. Varios elementos explican este problema de sostenibilidad:

- La focalización de pequeñas IMF rurales que tienen un potencial de préstamo relativamente bajo y presentan riesgos a pesar de la existencia de un potencial de desarrollo
- La limitación de los recursos que impide el desarrollo de la actividad
- Tasas de salida de los préstamos de la Fundación relativamente bajas (el 8 % en general) debido a las IMF focalizadas y al mercado
- La acción del Estado que no desempeñó realmente el papel de facilitador (que hubiera debido jugar para que la Fundación beneficiara de subvenciones) prefiriendo crear dispositivos propios y operar directamente desde los Ministerios
- El posicionamiento de ciertos donantes que buscan visibilidad y crean sus propias estructuras en lugar de confiar sus fondos a la Fundación
- La dificultad de negociar tasas interesantes con los bancos, debido al nivel relativamente bajo de los montos de sus depósitos a plazo (ellos son remunerados actualmente entre el 5 y 5,5 % por año).
- La Fundación además hace frente a una disminución de la actividad debido a:
  - » Una cierta morosidad de las microfinanzas al nivel nacional debido a la crisis económica mundial
  - » El establecimiento de la nueva reglamentación de las microfinanzas en la zona UEMOA (Unión Económica y Monetaria Africana) que concentró toda la atención de las IMF sobre su actualización y conformidad, en detrimento en particular de la actividad de crédito
  - » El hecho que la Fundación no haga ofertas o campañas, esperando más bien ser solicitada por las IMF
  - » La prudencia de la Fundación en sus otorgamientos de crédito debido a las dificultades del sector desde los últimos años.



- Sin embargo, a pesar de esta situación difícil para Sen'Finances, aparecen signos positivos visibles que dejan augurar un futuro mejor, como:
  - » la reconfiguración del sector después de su saneamiento que ofrece nuevas oportunidades de desarrollo de las actividades (para los primeros meses de 2015, la Fundación recibió más demandas que en 2013 y 2014)
  - » los contactos muy avanzados entre la Fundación y ciertos programas nacionales para la gestión de sus componentes de financiamientos
  - » El establecimiento en el seno de las empresas senegalesas de política de RSE (Responsabilidad Social de la Empresa) que podría permitir captar nuevas fuentes de financiamiento aunque esté todavía en fase inicial y concierne esencialmente las empresas multinacionales.

Por fin, si la Fundación parece ser bien conocida en el sector de las microfinanzas ella lo es muy poco por otras organizaciones y empresas públicas y privadas. Una mejor comunicación sobre la experiencia de Sen'Finances y las ventajas fiscales relativas a las donaciones a las fundaciones, podría permitirle captar nuevas IMF, empresas y donantes tanto para donaciones como para ser administradores de sus líneas de financiamiento.



## Toma de participaciones y rendimiento financiero

### RED FASCO

La Red pudo hacerse accionista del BANRURAL, un banco de financiamiento agrícola local posicionado entre los 5 bancos más importantes del país, gracias a un préstamo de SIDI de 275 000 dólares sobre siete años en 2007. Con esa toma de participación en el capital, la Red Fasco participa en la gobernanza del banco, lo que le facilitó el desembolso de créditos a sus miembros tanto por el conocimiento de BANRURAL que la Red adquirió, como por el hecho de que los créditos otorgados son garantizados por su misma participación en el banco. Además, la Red Fasco opina sobre la estrategia de esta institución financiera gracias a un escaño en sus instancias.

Sin embargo, BANRURAL se volvió hoy una superestructura financiera, y lleva la voz de sus accionistas minoritarios lo que es a veces difícil. Pese a ello, hasta hoy día el rendimiento financiero de la inversión es una ventaja innegable que permite a Red Fasco capitalizar en fondos propios para financiar su estructura y sus programas.

Este montaje original se basa desde luego en la posibilidad de invertir localmente en un banco rentable y muestra el interés de un posicionamiento de accionista para facilitar el financiamiento bancario, intentar un trabajo de incidencia política en favor del desarrollo rural y construir un modelo económico innovador.

Por otra parte, la SIDI otorgó nuevos préstamos a Red Fasco (125 000 dólares sobre 5 años en 2011, luego otros 400 000 dólares en 2014) para la constitución del fondo CORFINCO destinado al financiamiento de las asociaciones que todavía no eran elegibles a un financiamiento bancario pero que necesitaban desarrollar su componente microcrédito



## Une structure financièrement équilibrée reposant sur des services

### SMF-EA

El caso de SMF-EA es representativo de las instituciones de segundo piso creadas recientemente sobre bases especializadas y profesionales de refinanciamiento local.

SMF-EA comenzó « en números rojos » por falta de profesionalismo y una cartera de mala calidad con una tasa elevada de condonación de deuda pero su institucionalización se acompañó de un esfuerzo de estructuración, de selección, de seguimiento y de acompañamiento de las contrapartes. Los datos financieros (cuadro abajo) muestran una consolidación progresiva de la entidad:

Parámetros/Ratio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Dec-13
<b>Autosuficiencia operacional</b>	79,12%	102,32%	103,91%	107,09%	112,40%	128,64%	129,84%	155,03%
<b>Rendimiento de los activos</b>	-2,97%	0,24%	0,49%	1,10%	1,26%	2,95%	3,00%	6,40%
<b>Rentabilidad sobre recursos propios</b>	-13,43%	0,71%	1,22%	3,16%	2,66%	4,78%	4,79%	10,42%
<b>Cartera de Rendimiento</b>	11,27%	12,03%	13,00%	12,27%	13,01%	13,70%	14,59%	14,93%
<b>Cartera de activos</b>	79,82%	88,27%	78,13%	93,01%	61,58%	75,17%	77,14%	85,72%
<b>Coficiente de endeudamiento</b>	269%	154,00%	150%	223%	65%	59%	59%	66%
<b>PAR (30 días)</b>	6,14%	1,92%	6,06%	1,60%	4,04%	1,69%	1,59%	0,06%

Fuente de datos : cuentas auditadas

<b>Costo Ratio de operación (CRO)</b>	5,97%	6,11%	7,94%	4,87%	5,10%	6,56%	6,57%	3,66%
<b>Costo de Ratio de fondos</b>	3,59%	4,30%	4,64%	5,20%	5,40%	5,72%	8,22%	5,23%

El equilibrio financiero fue alcanzado gracias a esta profesionalización y a la construcción perseverante de una estructura reconocida por sus contrapartes. Pero la cuestión de la sostenibilidad en el tiempo permanece difícil por dos razones principales:

- La falta de fondos para prestar (ciertos proyectos han sido evaluados y aprobados pero no financiados por falta de fondos disponibles)
- La perennidad del financiamiento de los programas de asistencia técnica / refuerzo de las capacidades

Además, el costo de los fondos de los inversionistas sociales queda muy elevado, y los intentos de emitir obligaciones locales son hasta la fecha infructuosos a causa de las limitaciones técnicas y legales bastante prohibitivas.



## Puntos claves sacados de la diversidad de las experiencias

### Posicionar las instituciones de segundo piso en el mercado local del refinanciamiento

El análisis del mercado potencial constituye una otra base indispensable para la creación misma de una institución de segundo piso

**Estudio de las IMF :** si el mercado no es sólido y/o prometedor (tamaño, solidez, perspectivas de crecimiento, equilibrio entre las IMF nivel 2 y nivel 3 y las más sólidas, etc.), el posicionamiento de la institución será arriesgado. Si los rendimientos no son suficientes para que pueda reforzar sus fondos propios, la organización quedará frágil, vulnerable, frente a las crisis o fluctuaciones del mercado y los cambios de políticas (inversión, microfinanzas...).

Evidentemente, ciertas instituciones de segundo piso podrán tomar este riesgo con conocimiento de causa, identificando un capital paciente y teniendo un objetivo de «demostración» para los inversionistas que podrán llegar posteriormente.

En ciertos contextos, la presencia de inversionistas puede ser percibida como una buena señal para una institución de segundo piso, indicando un mercado del refinanciamiento, en dicho caso él deberá poner en evidencia su valor añadido, en particular en cuanto a su conocimiento local.

**Estudio de otros tipos de organizaciones :** la función de refinanciamiento, y eventualmente de asistencia técnica e incidencia política, pueden ser útiles para otros tipos de organizaciones. Las instituciones de segundo piso procuran así trabajar particularmente con las organizaciones de productores y las empresas sociales.

La experiencia con las organizaciones de productores enseña la necesidad de probar su solidez (desempeño financiero y gobernanza) y los lazos que podrán ser construidos con las IMF (ver el punto sobre los productos y los servicios).

La diversificación hacia el empresariado social puede ser contemplada especialmente en el marco de políticas públicas a favor de estas empresas (fuentes de financiamiento para las instituciones de segundo piso) o en el refinanciamiento de entidades con vocación social apoyadas por inversionistas del mundo del *Impact Investing* que pueden aprovechar la experiencia de las instituciones de segundo piso con las IMF.

A partir de la gama de contrapartes potenciales, la institución deberá desarrollar una oferta adaptada que podrá garantizar dos fuentes mayores de recursos:

- el refinanciamiento conducirá a depender de los intereses de los préstamos como fuente principal de recursos. De ahí la importancia de analizar el «spread» potencial entre fuentes de fondos y tasas pagadas por las contrapartes
- una oferta de servicio diversificada podrá traer fuentes de ingresos que combinarán los intereses sobre los préstamos y las subvenciones de los donantes para el apoyo técnico y la facturación de servicios (formación, asistencia técnica). Sin embargo,



aparece una dificultad recurrente de las instituciones de segundo piso para disponer duraderamente y regularmente de fondos subvencionados.

### **Asegurar en el tiempo el valor añadido de la institución de segundo piso en adecuación con su contexto**

Raras veces la institución es la fuente única de financiamiento para las IMF, por lo que debe buscar continuamente tener un valor añadido en relación a otras fuentes. Este valor es a menudo ligado al trabajo de proximidad que permite un conocimiento fino del contexto local, una alta reactividad y una rapidez de ejecución, un reporting ligero, intercambios en el idioma local, etc.

El valor añadido se traduce por un acompañamiento adaptado en el tiempo, que permite construir relaciones de contraparte y focalizar la asistencia técnica sobre aspectos específicos (vivienda, sectores, finanzas solidarias/gobernanza participativas, etc.). Un acompañamiento de proximidad permite, por otro lado, justificar precios más elevados que muchas instituciones de segundo piso son obligadas a adoptar a causa de los costos de refinanciamiento.

Este valor puede también venir de la visibilidad, gracias al papel jugado por la institución junto al gobierno u otros actores. Por fin, el valor puede resultar también de economías de escala que permiten intercambios de experiencias entre pares, alianzas horizontales (OP / IMF, rural / urbano) en el seno de las relaciones de contraparte de la institución de segundo piso.

Es igualmente importante comunicar sobre la experiencia de las instituciones de segundo piso, sus ventajas y posibilidades, sus resultados y logros en término de gestión de líneas locales de refinanciamientos, de apoyo durable a IMF más frágiles que aquellas con las cuales los fondos de inversiones pueden trabajar en directo. Además, las instituciones de segundo piso tienen interés en innovar, reinventarse, cambiar de estrategia para quedarse en sintonía con los actores del sector (sus donantes y contrapartes) y con la evolución del contexto económico, social y político.

### **Construir un modelo económico en coherencia con la misión institucional**

Las instituciones de segundo piso están confrontadas a diferentes retos:

- El origen de los refinanciamientos: ellas pueden posicionarse para poder asegurar el otorgamiento de refinanciamientos propuestos por:
  - » inversionistas sociales (economías de escala y conocimiento local)
  - » bancos locales (economías de escalas y proximidad)
  - » el Estado (políticas públicas de desarrollo rural y agrícola, etc.)
- El aumento de las aportaciones sociales y de la base de los societarios en lo que concierne los modelos cooperativos: la focalización sobre entidades rurales y niveles 2 o 3 pueden limitar estas aportaciones. Entonces, es importante poder tener una base diversificada y amplia de miembros.



Las instituciones de segundo piso deben identificar en su contexto, la apreciación externa de ciertos estatutos. A veces es « difícil tocar a la buena puerta » entre recurrir a fondos sociales o RSE (Responsabilidad Social de las Empresas) con un estatuto de sociedad, o recurrir a fondos privados con un estatuto asociativo. Repetidas veces las instituciones de segundo piso se encuentran en un círculo vicioso: ven disminuir sus fondos propios por falta de equilibrio y tienen dificultades en convencer a los inversionistas/prestamistas que, considerándolos arriesgados, aumentan sus tasas de interés.

### **Asegurar la calidad de la cartera por la confianza y el rigor de los procedimientos**

Cuando los ingresos de los intereses sobre los préstamos constituyen la principal fuente de financiamiento de las instituciones de segundo piso, la calidad de la cartera es un dato fundamental. Las buenas calidades se obtienen con procedimientos muy rigurosos de selección, otorgamiento, seguimiento y de control (ex: SMF-EA).

Un elemento cualitativo clave es la confianza establecida entre la institución de segundo piso y sus contrapartes IMF: duración de la relación, proximidad, acompañamiento durable, asistencia técnica para reforzar los procedimientos, etc.

Sin embargo, si la calidad se basa sólo en esta confianza, hay un elevado riesgo de que las tasas de reembolso se reduzcan en el tiempo (rutina, actuación por su cuenta, falta de informaciones claves, etc.). La calidad puede también degradarse con el perfil arriesgado de las contrapartes (pequeñas IMF rurales o fondos auto-gestionados locales por ejemplo). En todos los casos, el acompañamiento y el monitoreo profesional son elementos indispensables, pero ellos son costosos.

En general la calidad de la cartera debe ser administrada de modo muy reactivo (y proactivo), por lo que las instituciones de segundo piso no deben dudar en ser firmes, aun cuando estén tratando con los «miembros propietarios».

### **Apoyarse en recursos humanos competentes, eficaces y multitareas**

La mayoría de las instituciones de segundo piso tienen equipos relativamente reducidos que acompañan a las contrapartes con una visión amplia del seguimiento y del control. Esos recursos humanos deben ser adaptados a la diversidad de los miembros y, a veces, a la dispersión geográfica de la intervención.

Uno de los retos consiste en tener también recursos especializados sobre los productos de nicho propuestos (vivienda, agricultura, sectores / cadenas de valor por ejemplo) para poder acompañar las IMF con un verdadero valor añadido.



## La medida de los efectos sociales de las acciones

### Retos ligados al seguimiento de los efectos sociales

Varias instituciones de segundo piso fueron constituidas buscando obtener (a veces en prioridad) efectos positivos en el campo social. Por ello, toman en cuenta su misión social y sus objetivos en este terreno y se sitúan en general en la perspectiva de la lucha contra las desigualdades y la pobreza, su finalidad siendo la mejora del bienestar de las familias de los beneficiarios directos. Esas instituciones han dado una importancia mayor a la promoción y, por ende, a la Gestión del Desempeño Social (GDS). Ellas son actoras particularmente pertinentes para abordar las cuestiones y los retos ligados a las medidas de los efectos sociales de los servicios financieros prestados por sus miembros o beneficiarios directos.

Las instituciones de segundo piso deben definir, por una parte, la manera por la cual quieren promover unas finanzas responsables (focalización sobre miembros excluidos, otros tipos de financiamientos, fortalecimiento de capacidades locales, promoción del enfoque de protección de los clientes, trabajo decente, protección del medio ambiente, etc.) y por otra parte, el seguimiento que pueden asegurar a sus contrapartes para medir los efectos sociales de las acciones de estas últimas.

Por eso elaboraron programas, pusieron en marcha sistemas de monitoreo de la GDS, traducidos en acciones de asistencia técnica para aumentar las capacidades de los miembros, armonizar las herramientas de medidas de los efectos sociales y producir un balance social al nivel tanto de la institución misma como de cada miembro, contraparte o cliente. El esfuerzo realizado fue hecho a través de talleres para sensibilizar las partes implicadas, construir/escoger los indicadores pertinentes, definir estrategias de implementación e intercambiar experiencias. Eso, en particular en América Latina. En África, otros caminos fueron tomados como se ve en el ejemplo más abajo.

En conjunto, estas instituciones de segundo piso pueden entonces diferenciarse en relación a otros actores por ejercer un seguimiento de las informaciones sociales, principalmente en contextos donde estas problemáticas son nuevas y poco o nada acompañadas.

**Tendencias** : se observa una voluntad efectiva y un valor añadido de las instituciones de segundo piso para la puesta en práctica de una finanza realmente responsable, pero este es un largo proceso que necesita el compromiso de las contrapartes, y para el cual no se debe subestimar el tiempo y los recursos necesarios para una puesta en práctica eficaz.



## Ilustraciones de la acción de las instituciones de segundo piso

### Valor añadido para los miembros: Tembeka

#### TEMBEKA

Un mandato de seguimiento del desempeño del conjunto del sector fue confiado a Tembeka desde 2007. En un contexto donde pocas instituciones informan al MIX Market, este papel es fundamental para mejorar la transparencia y mejor «vender» el sector a los inversionistas. Desde el principio Tembeka procuró utilizar indicadores sociales. Para escogerlos tomó como base la presencia de una doble capacidad de las instituciones: de producir estos indicadores y de verificar la fiabilidad de las informaciones.

Este enfoque según el «menor denominador común» condujo a seleccionar tres indicadores: el % de mujeres clientes, el % de clientes que reciben un servicio con valor añadido (como la formación) y la distribución de las actividades de los clientes por sector. A pesar de la «sencillez» relativa de estos tres indicadores, al inicio la colecta de informaciones era para algunos un desafío. Con el tiempo, esto se volvió más fácil.

Hoy, Tembeka logra seguir estos indicadores, proporcionados trimestralmente. Por el momento el retorno de las IMF es mitigado: las más maduras piensan que este seguimiento es insuficiente en relación a sus necesidades, las más frágiles creen al contrario que las demandas sobre estos indicadores así como los indicadores financieros son una coerción fuerte. Pero de manera general, las IMF no perciben el valor de ese componente de seguimiento del desempeño social para la organización. Por otro lado, Tembeka no comunica regularmente a los actores externos implicados (autoridades, asociación profesional) los datos recolectados y las tendencias observadas, lo que limita el alcance de su trabajo en términos de transparencia.

Sin embargo, mismo simbólicamente, las IMF participan en el cofinanciamiento de los informes de desempeño producidos por Tembeka, y la estrategia de refuerzo de las capacidades de colecta, comunicación y incidencia política debe ser vigorizadas en un futuro próximo.



### FORTALECER

La Cooperativa Fortalecer y el Consorcio PROMUC han dado la prioridad a la promoción y la implementación de la GDS en función de la importancia que atribuyen sus asociados al cumplimiento de su misión social y a la necesidad de asegurar una adecuada interpretación y valoración del rol de las microfinanzas en la lucha contra la pobreza.

La construcción de un sistema propio de GDS se ha vuelto así un objetivo importante. Para lograrlo, se contó con unos factores determinantes de éxito, entre los cuales se sitúan:

- La autodeterminación de los miembros asociados a las dos instituciones.
- Un proceso hacia la GDS conducido conformemente a la misión, visión y objetivos de ambas organizaciones
- El establecimiento de una alianza entre ellas para una coordinación de esfuerzos en la construcción/refuerzo de capacidades locales, el mejoramiento y el monitoreo del desempeño social en sus organizaciones asociadas.
- El acompañamiento-asesoría de SIDI, FOROLAC FR y OIKOCREDIT.

El proceso fue iniciado en 2009, con una serie de talleres centrales y locales participativos de elaboración colectiva sobre la GDS y de construcción/adaptación y aplicación de herramientas con 11 organismos miembros. Directores, responsables del crédito y analistas estuvieron entre los participantes. El taller de 2010 (final) tuvo como resultados principales:

- 1) La revisión de los resultados de la aplicación de la herramienta SPI 3.2.2 para la validación de los indicadores de monitoreo en un conjunto de 20 asociadas de la dos redes
- 2) La proposición de un conjunto de indicadores de monitoreo
- 3) Proposiciones de progreso para cada asociada de las dos redes y toma de compromiso institucional de GDS en cada una
- 4) Proposiciones de políticas de monitoreo, acompañamiento y difusión de las informaciones relativas al Desempeño Social por parte de las dos instituciones.

Además se lograron los productos mayores siguientes:

- Una síntesis de los resultados agregados de la aplicación de SPI 3.2.2
- Indicadores de monitoreo validados para las dos redes
- Planes de acción de implementación por asociada
- Propuesta de seguimiento y asesoría a las asociadas por parte de los organizadores.



## RED FASCO

Para esta Red la GDS es un elemento fundamental de la Gerencia Integral (sistema propio de la entidad) y un posicionamiento político. Ella es un actor protagónico del proceso en el cual es valorada la identidad de las organizaciones.

Trabajando el Desempeño Social a partir de la identificación situacional en las organizaciones afiliadas y su experiencia, la Red inició el proceso de la gestión institucional y definió el objetivo estratégico de "Desarrollar un Proceso de Auto sostenibilidad Social de los programas de Finanzas Rurales de las Asociaciones Comunitarias, miembros de la Red FASCO, para propiciar un adecuado equilibrio entre su desempeño financiero y su desempeño social."

La Red FASCO organizó entonces diferentes talleres de capacitación / aplicación / desarrollo del proceso, entre 2009 y 2013 para que los Gerentes y encargados de GDS cuenten con elementos de juicio para retomar el proceso en los programas institucionales de sus organizaciones. Así por ejemplo, uno de ellos fue sobre la aplicación de la herramienta SPI3. En otro, fue oficialmente validado el Método Integrado como herramienta de medición de la pobreza propia de la Red. Aun en un otro, se aplicó el SPI3.2.2 cuyos resultados que fueron comparados a los de 2009.

La Red concluyó que el desempeño social es asunto de toda la organización y que debe ser institucionalizado para asegurar su continuidad, el seguimiento y la difusión de los alcances sociales del trabajo realizado. En este sentido, los avances permiten plantear de nuevo la constitución de una Comisión de desempeño social. Sobre esta base está institucionalizado el Sistema de Medición del Desempeño Social de la Red que le permite monitorear y evaluar la Gestión Institucional de sus afiliadas en este tema.

Queda, sin embargos un reto de gran importancia: asegurar la continuidad del proceso en las organizaciones afiliadas para las cuales dos condiciones fueran señaladas: por un lado, lograr que sus órganos directivos asuman verdaderamente el compromiso institucional en la implementación de la GDS y, por un otro, la Red Fasco deberá conseguir los recursos financieros necesarios para responder a las expectativas de sus afiliadas, en especial en términos de recursos humanos para la capacitación, la asistencia técnica y el monitoreo de la GDS.

Pero en definitiva, la Red Fasco cuenta con un diagnóstico situacional de sus miembros sobre el proceso de desempeño social que le permite reorientar sus propias acciones como Red.



## Puntos claves sacadas de las experiencias

### **Integrar el desempeño social como un eje estratégico**

El seguimiento del desempeño social de las IMF de las contrapartes y sus miembros permite a una institución de segundo piso asegurar su misión y animar una reflexión entre esas contrapartes y actores externos (especialmente inversionistas y estado) sobre el papel social del sector.

A través el seguimiento de los efectos sociales de sus miembros, las instituciones de segundo piso pueden distinguirse de inversionistas o de otros fondos, justificar subvenciones, demostrar la peculiaridad de las microfinanzas y construir una buena imagen del sector.

Además, la integración del desempeño social como un eje estratégico de la institución sirve para señalar el camino para la elección de indicadores de reporting propios a los contextos nacionales. El reporting puede así aportar un valor directo a los miembros para posicionarse y mejorarse, tomando en cuenta las limitaciones y oportunidades locales.

### **Planificar el proceso en el tiempo, de la sensibilización al mejoramiento y al reporting**

La introducción del componente de colecta de datos sociales es un proceso largo (elección de indicadores, sensibilización, formación, recolecta, análisis) en el cual la instituciones de segundo piso puede jugar un papel de facilitador. Las instituciones de segundo piso pueden encontrar dificultades en definir un punto focal en el seno de las IMF por falta de un compromiso institucional fuerte. Pueden también confrontarse a límites en la posibilidad de recurrir a apoyos locales si identifican un número demasiado reducido de personas capaces de acompañarles, o acuden a expertos «autoproclamados» que no permitirán llevar a cabo el proceso de manera satisfactoria.

De hecho, es importante construir un mecanismo de medida que alimente el mejoramiento de las prácticas. Quedarse en la evaluación y la colecta de los indicadores resultaría frustrante para las contrapartes. Es necesario entonces apoyar la puesta en ejecución de buenas prácticas de gestión del desempeño social, de una manera adaptada a cada contraparte y realista (los «quick wins»). Se desarrollan actualmente los recursos humanos y el acceso al material de acompañamiento que podrán aportar beneficios a las instituciones de segundo piso\*.

\* Ver los portales de la Social Performance Task Force y de la Smart Campaign por ejemplo



## **Valorizar las Informaciones recolectadas para una mejor visibilidad de la acción de la institución de segundo piso y de sus contrapartes**

La producción de informes sociales anuales al nivel de la institución (con información agregada) y al nivel de cada miembro permite desarrollar una comunicación sobre los resultados del sector. Esas instituciones buscan entonces poner en evidencia el perfil de los beneficiarios finales, las realizaciones sociales, la protección de los prestatarios, la calidad de los servicios propuestos, el trabajo alrededor de la protección del medio ambiente, las condiciones de trabajo decentes de los empleados, etc. De esta manera las instituciones de segundo piso se posicionan a nivel nacional e internacional como actores reconocidos de desempeño social (DS) en el sector de las Microfinanzas.

Estos informes responden a las expectativas de sus donantes en sus avances en el campo del desempeño social (inversionistas sociales, donantes o encargados de la información sobre las IMF al nivel internacional como el MIX Market ) y también pueden ser difundidos a escala nacional (autoridad reguladora, inversionistas, bancos locales, gran público) para defender y reforzar el posicionamiento de las IMF. A menudo, estos trabajos se elaboran en colaboración con los actores estratégicos locales, particularmente las asociaciones profesionales. Concretamente, puede traducirse por la producción de un boletín de información periódico sobre las acciones y los resultados alcanzados en este campo, de un balance anual y, al nivel de la institución de segundo piso, de un benchmarking entre sus miembros.

## CUESTIONES CLAVES PARA UNA INSTITUCIÓN SÓLIDA Y SOSTENIBLE

A modo de conclusión operacional, se propone aquí retomar las cuestiones claves sobre las cuales las instituciones de segundo piso y sus contrapartes deben regularmente interrogarse, con el fin de asegurar durablemente su pertinencia y su solidez para responder de modo sostenible a las problemáticas de acceso a los financiamientos locales por las IMF, las OP y las empresas sociales.

### El perfil legal e institucional

#### ***¿Cuándo se plantea la cuestión del estatuto?***

En el momento de la creación de la institución de segundo piso, por supuesto, y cuando su estatuto resulta estrecho o demasiado restrictivo, por ejemplo forzándolo a dejar pasar oportunidades (por falta de una estructura adaptada), encontrándose en la incapacidad de alcanzar el equilibrio económico (por falta de perspectivas de crecimiento), o limitando sus capacidades de crecimiento.

#### ***¿Cómo se aborda la cuestión del estatuto?***

- Identificar los estatutos existentes en el contexto nacional de la institución de segundo piso.
- Listar las ventajas y los límites de cada estatuto posible (ver el cuadro 1 « ventajas y límites de estatutos posibles ») en función de:
  - » los objetivos sociales y financieros de la institución de segundo piso
  - » la gobernanza (cuáles miembros, cuáles expectativas, cuáles implicaciones),
  - » el perfil de las contrapartes a financiar
  - » las perspectivas de crecimiento en el contexto nacional o regional



- » las fuentes de financiamiento y las perspectivas de sostenibilidad
- Escoger un estatuto con el acuerdo de todas las partes implicadas (para la creación o la transformación de la institución de segundo piso)
- Definir los documentos claves legales y estratégicos para dar «consistencia» al estatuto
  - » Definir las reglas de participación a la gobernanza
  - » Ponerse de acuerdo sobre los objetivos sociales y financieros asegurándose de poder seguirlos de manera duradera y « grabarlos en el mármol » en los documentos legales para evitar derivas futuras
  - » Más allá del estatuto, precisar los objetivos en un plan estratégico y operacional.

### ***¿Y si se observa límites en todos los estatutos posibles?***

Las instituciones de segundo piso son estructuras innovadoras para las cuales no hay forzosamente estatutos claramente adaptados en todos los contextos. Una reflexión nacional o a escala internacional podría ser benéfica para exhortar a las autoridades reguladoras a mejor tomar en consideración los estatutos necesarios para el refinanciamiento local.

## **Los servicios y productos ofrecidos**

### ***¿Cuál gama de productos y servicios proponer?***

La elección de los servicios y productos debe centrarse en responder lo mejor posible a la demanda de las organizaciones contrapartes, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad de la institución de segundo piso.

Las cuestiones que deberán ser regularmente revisadas, particularmente en la definición de los planes estratégicos y operacionales, se articulan alrededor de los puntos siguientes:

- la especialización y la diversificación de los servicios, entre los créditos a corto, mediano y largo plazos, los préstamos de nicho (vivienda, agricultura, sectores específicos, etc.), el ahorro, la asistencia técnica, la transparencia / monitoreo, la defensa de los intereses de las contrapartes / incidencia política, etc.
- el perfil de las contrapartes a financiar entre las IMF rurales/urbanas, frágiles/sólidas, en crecimiento/establecidas, las organizaciones de productores, las empresas sociales. Definir también las relaciones que serán horizontalmente construidas entre estas contrapartes.

### ***¿Cuáles medios movilizar para proponer servicios / productos de calidad?***

- Identificar las fuentes de financiamiento que permiten engrosar los fondos de crédito y financiar los servicios



- Encontrar el equilibrio entre las necesidades en recursos humanos y el recurso a las relaciones de contraparte: la institución de segundo piso deberá definir lo que será propuesto directamente por el equipo interno y la profesionalización necesaria de sus recursos humanos, y lo que será propuesto a través las relaciones de contraparte, así como las bases sobre cuales estas relaciones serán construidas.

## La gobernanza

### ***¿A quién queremos asociar a la gobernanza?***

Mucho más que los estatutos, es la estructura de gobernanza que determinará la definición estratégica de la institución de segundo piso y el seguimiento de sus objetivos. La institución de segundo piso deberá, en el curso del tiempo, reflexionar sobre la composición de su gobernanza, particularmente:

- Definir el lugar de las organizaciones beneficiarias del refinanciamiento en la institución de segundo piso: ¿asociadas a la gobernanza con una toma de decisiones participativas o externas y solamente beneficiarios de sus servicios?
- Reflexionar sobre el posicionamiento en relación al Estado y al apoyo a las políticas públicas: ¿socio, históricamente o estratégicamente, en la toma de decisión, externo y prescriptor de políticas públicas (financiamiento rural y agrícola por ejemplo) o totalmente exterior a la estrategia de la institución de segundo piso?
- Clarificar la naturaleza y el papel de los inversionistas y su participación en la estrategia: la institución de segundo piso procurará asociar inversionistas que pueden aportar fondos, siempre asegurándose que estas contrapartes financieras estén alineadas con su estrategia global.

### ***¿Cómo asegurar el papel estratégico de la gobernanza en el tiempo?***

Las decisiones estratégicas deben poder evolucionar en función del contexto y de la demanda de los beneficiarios. Sin embargo, el «ADN» de la institución de segundo piso debe ser mantenido en el tiempo: sus objetivos sociales, el perfil de sus beneficiarios, la gama de productos y servicios y cambios esperados localmente, etc. Para eso, la institución de segundo piso debe reflexionar sobre:

- La ubicación de los fundadores, portadores de la misión, del «ADN» de la institución de segundo piso
- La definición del perfil y de las condiciones de entrada de nuevos actores
- La formalización de los compromisos colectivos a través de:
  - » un pacto de accionistas y/o contrapartes
  - » documentos jurídicos
  - » y los puntos sistemáticamente tratados en el orden del día de las Asambleas Generales o de los Consejos de Administración.



## El modelo económico

### *¿En qué base construir la sostenibilidad de la institución de segundo piso?*

Esta es una cuestión espinosa para toda estructura de segundo nivel en red. Las instituciones de segundo piso se confrontan – y se interrogan frecuentemente – a tres aspectos principales:

- Enmarcarse en las limitaciones y oportunidades del contexto nacional: los elementos del contexto nacional (o regional) serán cruciales para conformar las bases de un funcionamiento en un marco estimulante (regulación favorable y apoyo político en el sentido estratégico del término), con perspectivas prometedoras de crecimiento (IMF reconocidas, en crecimiento, contexto económico favorable) o bien para diversificar las relaciones de contraparte (con las organizaciones de productores o las empresas sociales, por ejemplo).
- Definir sus recursos: esencialmente intereses de los préstamos si el volumen de refinanciamiento lo permite, o diversificación de las fuentes: servicios complementarios, una potencial contribución de los miembros, incluso el apelo a subvenciones para la asistencia técnica.
- Basarse en un estudio de mercado sólido.

### *¿Cómo aportar un valor añadido efectivo?*

De modo sistemático, la cuestión del valor añadido es central en la delimitación de los servicios propuestos, tanto para asegurar una adhesión efectiva de las organizaciones focalizadas, como para hacer frente a la competencia que vendrá particularmente de los fondos de inversiones internacionales y de los bancos locales.

## El monitoreo y seguimiento del desempeño social

### *¿Cuáles son las necesidades de transparencia, de incidencia política, de gestión del desempeño social?*

- Acercarse a instituciones financiadas para entender su situación, sus necesidades, y capacidades de monitoreo del desempeño social
- Identificar los indicadores claves para el contexto nacional (iniciativas ya en curso, necesidades de las contrapartes, de las autoridades reguladoras, etc.).

### *¿Cómo poner en ejecución un proceso sostenible y que conduzca al mejoramiento continuo de las prácticas?*

- No subestimar el tiempo y la energía necesaria, trabajar con la participación de los actores concernidos
- Pasar de las evaluaciones a la puesta en ejecución: plan de acción de las instituciones de segundo piso para sus beneficiarios, incidencia política, transparencia, etc.



# ANEXOS

## Anexo 1: Breve presentación de las instituciones participantes

La elaboración de esta guía fue posible gracias a los intercambios conducidos entre seis instituciones de segundo piso de dos continentes, que abiertamente y de manera constructiva han compartido sus experiencias, sus interrogantes y sus caminos. A partir de esta materia, la guía procura mostrar enseñanzas generales. Algunos elementos presentados más abajo permiten situarlos: un descriptivo resumido de cada uno y un cuadro sintético.

### Agrosolidaria, Colombia

Creada en 1994, Agrosolidaria está constituida en confederación nacional de 120 asociaciones en 16 departamentos (reagrupadas en federaciones), congregando más de 25 000 familias. Agrosolidaria procura organizar y reforzar las capacidades de familias de productores tanto a través de una oferta de microfinanzas solidarias como mediante un apoyo a la producción y la transformación, la distribución y al consumo sobre bases responsables y solidarias. La construcción institucional de Agrosolidaria articula a la vez el primer nivel (proveedor directo de servicios) y el segundo nivel que consolida el conjunto. En 2009, Agrosolidaria crea su primer « fondo federado» - un fondo de refinanciamiento para los 15 fondos locales del departamento de Boyaca. A finales de 2015, la red cuenta 53 fondos locales, federados. Con una cobertura nacional, estos fondos presentan una oferta de financiamiento en zonas rurales, allí donde faltan las IMF.

### Fortalecer, Perú

La Cooperativa Fortalecer es una institución de segundo piso creada en 1998 por 8 ONG y una red de ONG. La Cooperativa Fortalecer agrupa hoy una cuarentena de pequeñas IMF rurales y urbanas locales, sean ellas cooperativas de ahorro y de crédito, asociaciones o programas locales. Fortalecer propone préstamos pero también permite ahorrar a sus instituciones socias, con el fin de facilitar la gestión de la liquidez de sus miembros. Brinda también apoyo para el desarrollo de ciertas líneas de producción como la lana de alpaca o el conejillo de Indias, lo que le permite especialmente trabajar con productoras.



## Red FASCO, Guatemala

La Red FASCO es una asociación regional que apoya una red financiera de asociaciones comunitarias (ASCOM) que, a su vez, ofrecen servicios de proximidad a las comunidades maya. La Red se construyó como organización de segundo piso que parte de lo local (las asociaciones) para establecer lazos y articulaciones a nivel regional (Red FASCO). Con el fin de reforzar las capacidades de los productores, ella propone apoyos a las instituciones de microfinanzas pero igualmente a federaciones de productores de café que establecen entre ellas intercambios de experiencias y colaboraciones a favor del desarrollo rural. La ayuda a sus miembros se traduce en asistencia técnica (para seguir el desempeño financiero y social), un programa de desarrollo humano (talleres, lazos con las universidades, las pasantías, etc.), y un programa de finanzas comunitarias. La Red FASCO trabaja con cerca de 800 comunidades de 130 municipios de Guatemala a través de cerca de 60 ramas locales.

## Sen'Finances, Senegal

La Fundación Sen' Finances fue creada en 2007, en continuación del Fondo de Contrapartida Senegalés-Suizo (FCSS) constituido en 1994 en el marco del programa suizo de reducción creativa de la deuda. El programa consistía en asignar el 20 % de una parte de la deuda exterior de Senegal a Suiza, cerca de 1,9 billones de FCFA (2,9 millones de euros) al financiamiento de proyectos de desarrollo, como contrapartida de la anulación de una parte de esa deuda (80 %) por parte de Suiza.

Esencialmente la Fundación financia las IMF que intervienen en el medio rural (sectores agrícola y ganadero). Así, desde el 2008, 42 IMF han sido financiadas a través de 55 líneas de financiamiento por un importe de 3,2 billones de FCFA (4,88 millones de euros). Al lado de este servicio financiero Sen'Finances pone en ejecución, con el apoyo de la SIDI, un programa de gestión del desempeño social, desde el 2014.

## SMF-EA, Uganda/ África del Este

En Uganda, el fondo Strømme Microfinance East Africa (SMF-EA) es una organización de segundo piso de refinanciamiento que interviene en la región, la Uganda absorbiendo 51 % de la cartera de préstamo, Kenia 26 % y Tanzania 23 %. El objetivo de su creación es la promoción de una oferta regional especializada y profesional de financiamiento. Un grupo de instituciones posee el SMF EA: Stromme Microfinance AS de Noruega, la oficina regional de la Fundación Stromme en África del Este, SIDI y CORDAID.

SMF-EA propone préstamos a sus contrapartes IMF desarrollando productos de nicho (vivienda, agricultura). El apoyo técnico se hace en colaboración con consultores locales y las redes nacionales de microfinanzas: AMFIU en Uganda y AMFI en Kenia.

## Tembeka, África del Sur

Sus orígenes datan de 1996, con una primera estructura, la Tembeka Guarantee Ltd. creada por tres IMF y con el apoyo de SIDI, para responder a una necesidad de inter-



mediación bancaria en África del Sur. En 2002, la organización abandonó las garantías - ahora abastecidas por una agencia gubernamental- para concentrarse sobre una oferta financiera de corto y mediano plazo y sobre el fortalecimiento de las capacidades de las IMF « de desarrollo» (en oposición a las instituciones que ofrecen microcrédito al consumo), particularmente en las zonas rurales y los townships. Tembeka, que significa Confianza en lengua Xhosa, funciona con dos estructuras: una SA que brinda los servicios financieros, y una asociación sin fines de lucro que se ocupa de las actividades de asistencia técnica y servicios no financieros.

**Cuadro 2: Datos sintéticos sobre los participantes en ese guía**

	<b>AGROSOLIDARIA</b>	<b>FORTALECER</b>	<b>RED FASCO</b>
<b>PAISES</b>	Colombia	Perú	Guatemala
<b>ZONA DE INTERVENCIÓN</b>	Nacional	Nacional/focus rural	Nacional
<b>AÑO DE CREACIÓN</b>	1994	1998 (activa desde 2000)	2005
<b>ESTADO DE BENEFICIOS</b>	Sin fines de lucro	Sin fines de lucro	Sin fines de lucro
<b>ESTATUTO</b>	Cooperativa	Cooperativa	Asociación
<b>NOMBRE DE MIEMBROS OU BENEFICIARIOS</b>	42 fondos locales	41 miembros	15 organizaciones locales
<b>TIPOS DE MIEMBROS</b>	Fondos auto-gestionados	28 ONG, 11 Cooperativas, Sidi, Alterfin	9 asociaciones, 2 fundaciones, 2 federaciones de productores de café, 2 cooperativas
<b>MISIÓN</b>	Ser una organización socioeconómica reconocida como sostenible en el campo de las finanzas comunitarias, la producción y transformación agroecológica, el comercio justo campo - ciudad, el turismo sostenible y la producción artesanal, garantizando la operación durante todo el año y el suministro confiable de productos y servicios con responsabilidad social.	Mobilizar recursos de fuentes internas y externas, entre sus miembros, gracias a servicios financieros innovadores e inversiones conjuntas, que permiten aumentar la competitividad en un marco de cooperación y solidaridad.	El refuerzo institucional de las organizaciones miembros para el desarrollo de sus sistemas financieros alternativos y sus economías locales.
<b>SERVICIOS</b>	Diversificados : más allá de los fondos locales de refinanciamiento, se focaliza sobre el comercio justo «Sur-Sur», la agroecología, el turismo rural y las finanzas solidarias.	Especializados en los productos de préstamos y de ahorro para los miembros, y apoyo a las cadenas de valor, incidencia política	Diversificados : oferta financiera : asistencia técnica y desarrollo de capacidades locales (talleres, seminarios, programas con universidades)
<b>VOLUMENES FINANCIEROS Y DESEMPEÑO FINANCIERO</b>	Equilibrio financiero : No	Equilibrio financiero : Si	Equilibrio financiero : Si
<b>ALGUNAS CONTRAPARTES ESTRATEGICAS</b>	IseFundacion, Confiar, Icco, Trias, SIDI	AlterFin, Fondation Ford, BID, SIDI	Oikocredit, Icco, Fondation Ford, SIDI
<b>MÁS INFORMACIONES</b>	agrosolidaria.org	fortalecer.org	redfasco.org.gt



	SEN' FINANCES	SMF-EA	TEMBEKA
<b>PAISES</b>	Senegal	África del Este	África del Sur
<b>ZONA DE INTERVENCIÓN</b>	Nacional / foco rural	Regional (Ug, Kn, Tz)	Nacional
<b>AÑO DE CREACIÓN</b>	2006	2004	2002
<b>ESTADO DE BENEFICIOS</b>	Sin fines de lucro	Con fin de lucro	Con fin lucrativo (con un trust sin fin lucrativo)
<b>ESTATUTO</b>	Fundación	SA	SA
<b>NOMBRE DE MIEMBROS OU BENEFICIARIOS</b>	49 líneas acumuladas de financiamientos al final de 2013	27 contrapartes	2014 - 7 clientes 2015 - 3 clientes
<b>TIPOS DE MIEMBROS</b>	Pequeñas IMF rurales	Niveles 2 y 3 con grupo de préstamo y sucursales en áreas pobres. Nivel 1 para la sostenibilidad	Le renforcement institutionnel des organisations membres pour le développement de leurs systèmes financiers alternatifs et de leurs économies locales.
<b>MISIÓN</b>	Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones marginalizadas y desfavorecidas de Senegal, mientras asegura su sostenibilidad y su perennidad.	Proveer, sobre una base de sostenibilidad, un mercado sensible, servicios financieros y servicios de business para mejorar el acceso de servicios financieros para los emprendedores pobres en la región del Este Africano.	Desarrollar las personas y las comunidades marginalizadas involucradas en actividades empresariales para auto emplearse y para proveer servicios financieros sociales para instituciones (requiere empoderamiento), empresas sociales y grupos cooperativos (rev.2015)
<b>SERVICIOS</b>	Especializados en la oferta de préstamo a corto y mediano plazo	Especializados en la oferta de préstamo a corto y mediano plazo	Especializados en la oferta de préstamo con énfasis en el apoyo a préstamos de nicho como el préstamo a la vivienda
<b>VOLUMENES FINANCIEROS Y DESEMPEÑO FINANCIERO</b>	Monto de la cartera: Equilibrio financiero : No	Monto de la cartera: Equilibrio financiero: SI	Monto de la cartera: Equilibrio financiero : No
<b>ALGUNAS CONTRAPARTES ESTRATEGICAS</b>	Cooperación técnica belga, SIDI	Stromme Foundation, FMO, Norad, CORDAID, SIDI	Crédit Coopératif, DGRV, FEFISOL, ADA, SIDI
<b>MÁS INFORMACIONES</b>	senfinances.sn	strommee.org	tembeka.co.za



## Anexo 2: Metodología

En el proceso del estudio de capitalización, los consultores de CERISE jugaron un papel de animación, las instituciones de segundo piso fueron de hecho las actoras clave de todo el proyecto. Aquí no se trata entonces propiamente de un trabajo de peritaje sino de construcción colectiva. Este enfoque se basó sobre un fuerte compromiso de los actores implicados, un compartir con los consultores documentos sensibles (planes de negocios, actas de AG y de consejos de administración, proyecciones financieras, etc.) y un tiempo de capitalización asegurado por cada institución participante.

### **Etapas 1: preparación / marco / validación de las contrapartes.**

Una reunión de definición del marco permitió reforzar la comprensión de los retos del estudio. Teniendo como base las informaciones recolectadas, las entrevistas y el interés de las diferentes instituciones para el proyecto, las instituciones de segundo piso del « primer círculo» de capitalización han sido validados: Tembeka en África del Sur, Sen'Finances en Senegal, Agrosolidaria en Colombia, Fortalecer en Perú, Red Fasco en Guatemala, SMF-EA en África del Este. Este primer círculo de seis instituciones refleja la diversidad de perfiles institucionales y contextuales.

### **Etapas 2: sistematización de las experiencias de las instituciones de segundo piso**

Entrevistas telefónicas de una o dos horas por eje de capitalización con el fin de construir la reflexión y articuladas alrededor de las cuestiones definidas para cada eje. Los consultores compilaron el conjunto de estas entrevistas e identificaron las « líneas principales» de estos intercambios. Al final de estas reuniones, una síntesis transversal fue preparada por los consultores, haciendo el lazo entre los diferentes ejes capitalizados e identificando los elementos principales

### **Etapas 3: taller de intercambio en París**

Con una duración de dos días y medio, un taller de intercambio ha sido organizado en París a principios de septiembre de 2015, reuniendo un representante de cada una de las seis instituciones de segundo piso, las personas siguiendo estos expedientes en la SIDI y otras personas recursos. Los trabajos realizados en la etapa 2 han sido compartidos y profundizados con los participantes.

### **Etapas 4: Redacción de la guía**

Teniendo como base los elementos recolectados, los consultores de CERISE prepararon la presente guía que describe y analiza el enfoque estratégico, el alcance) y la gestión de las organizaciones de segundo piso (perfiles legales, productos y servicios, gobernanza, financiamiento, efectos sociales). Varios intercambios alrededor de borradores permitieron a las instituciones de segundo piso y a las contrapartes completar el contenido.



## Anexo3: Recursos documentales

CGAP Brief, Apexes an Important Source of Funding, Marzo 2010.

CGAP A New Look at Microfinance Apexes, Julio 2012.

CGAP Donor Brief No. 5, Apex, Institutions in Microfinance, 2002.

Microenterprise Development Review, Vol. 6 No. 2 « Do Apex Models Make Sense for Microfinance », Enero 2004.

KIT and IIRR. 2010. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs. Royal Tropical Institute, Amsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi, 2010.

KIT, IIRR y FOROLACFR, Financiamiento de cadenas de valor: Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales. Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi; Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, Lima, 2010.

McKee Katharine, « Promouvoir le double objectif de résultat : une participation active des investisseurs à la gouvernance de la microfinance », Note Focus n o 79, Washington, D.C.: CGAP, 2012.

Ming-Yee, Hsu. "The International Funding of Microfinance Institutions: An Overview," Noviembre 2007.

Qazi Azmat Isa, Yasir Ashfaq & Aban Haq , 2011. What Makes a Microfinance Apex Work? The case of Pakistan Poverty Alleviation Fund (PPAF), 2011 Global Microcredit Summit, Workshop Paper, Noviembre, 2011 – Valladolid, España, 21p.

Red Fasco, Sistematización de Experiencia en Financiamiento Productivo bajo esquema de Cadena de Valor, Diciembre 2014.

Richter, P. "The Integration of the Microfinance Sector into the Financial Sector in Developing Countries. The Role that Apex Mechanism Play in Uganda," EGD and UNU Wider Conference, Septiembre 2004.







Este documento está puesto a disposición bajo las condiciones de la [Licencia Creative Commons Atribución - Ningún uso comercial - Ninguna Modificación 4.0 Internacional](#).

Usted puede usar este documento según las condiciones siguientes :

- Atribución — Tiene que dar crédito al autor, proporcionar el enlace de la licencia e indicar si cambio fueron realizados. Tiene que hacerlo pero no de una manera que podría sugerir que el autor apoya el uso que Usted hace de la obra.
- No comercial - Usted no tiene derecho a utilizar este documento a fines comerciales.
- No derivados - Usted no puede modificar, transformar ou adaptar este documento.



F3E  
32, rue Le Peletier  
75009 Paris - Francia  
T : 33 (0)1 44 83 03 55  
f3e@f3e.asso.fr  
www.f3e.asso.fr

Esta guía es el resultado de una capitalización buscando mejorar el conocimiento de las instituciones de segundo piso en tanto que organizaciones de financiamiento, cuyo propósito es ofrecer servicios financieros y no financieros adaptados a la demanda de financiamientos locales de instituciones de microfinanzas, las organizaciones de productores y las empresas sociales locales.

Esta guía documenta las prácticas de estas estructuras entonces poco estudiadas. Se apoya en la diversidad y la riqueza de las experiencias de actores, contrapartes de la SIDI, que provienen de tres regiones : América Latina, África francófona y África anglófona. Describe y analiza el enfoque estratégico, la magnitud y la gestión de estas organizaciones (perfiles legales, productos y servicios, gobernanza, financiamientos, efectos sociales).

Este trabajo ha sido realizado con el apoyo del F3E y de CERISE, que jugó un papel de animación y elaboró esta guía. Esta guía es el resultado de una construcción colectiva liderada por las instituciones concernidas. Esta capitalización no existiría sin su fuerte compromiso, que se plasmó en la puesta a disposición de sus documentos internos, el tiempo dedicado, la profundidad y la sinceridad de sus reflexiones.

Esta guía se dirige antes de todo a las instituciones de segundo piso, que estén en etapa de : concepción, estructuración, consolidación o transformación. Ejemplos concretos, análisis y cuestionamientos claves permitirán definir o mejorar sus prácticas, así como definir o ajustar sus estrategias. Los inversionistas en servicios financieros podrán también apoyarse sobre este trabajo para considerar estas instituciones como intermediarios potenciales de los servicios financieros de proximidad.

\*Con el apoyo de

