

¿Puede la participación transformarse en una fuente de ventaja competitiva en las micro financieras no convencionales?

Ronie Zamor*

Resumen. - En la actualidad, el término participación se está convirtiendo en una palabra clave en muchas instituciones. La participación tiene varios niveles de intensidad; dependiendo de los objetivos de las organizaciones se puede aspirar a más o menos intensidad de participación. Cualquier organización que tiene como objetivo incidir en el desarrollo de las comunidades tiene que abrir espacios de participación. En las microfinancieras sin fines de lucro, ayuda a mejorar las relaciones humanas, fomenta el arraigo local, la sostenibilidad social y abre espacios para una auditoría social. Así una microfinanciera que tiene apoyo social es capaz de diseñar políticas estratégicas acordes a las necesidades de sus clientes mejorando su rentabilidad económica. La participación de los clientes se convierte en una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que saben aprovechar esta herramienta.

Introducción

Más allá de una moda, la participación puede ser considerada como una nueva herramienta para ayudar a las instituciones modernas a tener más raíces locales y diseñar políticas estratégicas más acordes a la realidad de las comunidades donde trabajan. Se habla de participación en los organismos de gobierno,¹ en las ONG's, en las organizaciones políticas, en las organizaciones gremiales, en las empresas modernas, definitivamente en cualquier ámbito donde hombres y mujeres tienen que entregar parte de su voluntad para colaborar en un proyecto común.

Muchos organismos internacionales que financian actividades ligadas al desarrollo de las comunidades insisten en la participación de los beneficiarios en el diseño, implementación y evalua-

ción de los planes y estrategias de desarrollo. Este nuevo estilo de participación nace de la democracia formal-política. Ahora se pretende pasar a un nuevo estilo de democracia que va más allá de la política. Hemos tenido grandes experiencias de fracasos de proyectos porque los beneficiarios no se han apropiado de estos proyectos². El desarrollo integral pasa obligatoriamente por la participación.

En este artículo, haremos primeramente una reflexión sobre la importancia de la participación en las organizaciones de microcrédito. Consideramos que un esquema de participación bien implementado podrá convertirse en una fuente de ventaja competitiva mejorando la eficiencia y la rentabilidad de dicha institución. Aquí nuestro objetivo fundamental no es plantear una teoría de la participación.

*Equipo de investigación de Nitlapán-UCA

En un segundo momento compartiremos la experiencia de más de un año de trabajo en la implementación de un esquema de participación en el FONDO DE DESARROLLO LOCAL³. Vamos a recoger las lecciones aprendidas en esta experiencia y plantear el dilema que existe entre la rentabilidad económica y los costos reales de la participación. Mostraremos en qué medida la participación puede ayudar a los operadores de crédito no convencionales a conseguir más arraigo local, mayor sostenibilidad social y generar espacios para una especie de auditoría social. También intentaremos dilucidar los problemas reales de la participación en una institución que presta dinero en una comunidad.

No pretendemos que sea un estudio exhaustivo del tema de la participación en las microfinanzas, sino más bien, a partir de una experiencia concreta plantear la pregunta: ¿Puede la participación real y efectiva transformarse en una fuente de ventaja competitiva en los operadores de crédito no convencional?

¿Qué entendemos por participación?

La participación no tiene una definición clara y concisa sino que es un proceso mediante el cual todos los actores que ponen de forma libre su voluntad deciden sobre los caminos a seguir para la construcción de un proyecto común. Dependiendo de los proyectos, existen varios niveles de participación. Un primer nivel indispensable de participación es la comunicación social. Nadie puede participar en un proyecto del cual no está informado. Se necesita saber para opinar.

En muchas organizaciones los beneficiarios no están informados. No conocen ni los planes, ni las estrategias y políticas de la institución o de la organización de los cuales son beneficiarios. No estamos hablando de la información superficial y manipulada según conveniencias, hablamos de la comunicación donde los interesados no solamente entienden los significados aparentes de los mensajes, sino se apropian del significado de lo comunicado. Es una comunicación dinámica donde hay retroalimentación.

Esta primera reflexión nos lleva a un elemento importante dentro de cualquier esquema de participación: la transparencia. Cualquier organización que pretende incidir en el desarrollo tiene que ser transparente y aquí no hablamos de la transparencia solamente en los asuntos económicos que, por supuesto, es de vital importancia; hablamos de transparencia en todos los niveles: organizativo, estratégico, ideológico, político, etc. Indudablemente esta transparencia inicia en casa. Por eso, los empleados de la organización tienen que estar informados. Son los primeros que tienen que apropiarse de la misión y visión de la organización porque ellos tienen que ser testimonio para los beneficiarios del programa. Eso es indispensable para la implementación de un esquema de participación de los beneficiarios de dicho proyecto. La participación involucra a todos los empleados de la organización.

Un segundo nivel de participación es la “escucha empática”⁴. Si en el primer nivel son los diseñadores de los proyectos quienes hablan, quienes se comunican con los beneficiarios, en el segundo

nivel son los beneficiarios los que hablan; ellos plantean sus dudas sobre los acuerdos, los alcances intermedios y los problemas que se encuentran en el camino. Es un diálogo constante; no se trata solamente de un diagnóstico inicial para identificar una determinada necesidad. Aquí es necesario señalar que el nivel de participación se refiere a la intensidad y calidad de la relación entre los beneficiarios y los representantes de la institución.

Finalmente el nivel superior de participación es cuando los beneficiarios se apropian totalmente del proyecto y ellos controlan el destino del proyecto sin el apoyo de agentes externos. El proyecto que ha alcanzado este nivel de participación es autosostenible en todos los ámbitos. Los beneficiarios pasan de ser objeto del desarrollo a ser autores de su propio desarrollo personal y comunitario. Aquí, podemos decir que solamente algunos proyectos pueden lograr, con mucho esfuerzo, este ideal. Consideramos esta meta como un horizonte hacia el cual todos los programas de desarrollo tendrían que aspirar. Decimos que es un horizonte que, a lo mejor, no se puede lograr plenamente pero nos guía en nuestro caminar. Sin embargo, tiene que ser un ideal materialmente posible que se vaya logrando de forma procesual a lo largo del tiempo. Insistimos en la necesidad de que los niveles de participación tienen que ser realistas para evitar frustraciones innecesarias y fracasos anticipados.

Esta diferencia entre el primer nivel de participación y el segundo es meramente formal, puesto que la participación efectiva integra dialécticamente estos dos niveles. Consideramos que un

proyecto que ha sido capaz de integrar dialécticamente y de forma consciente estos dos niveles puede aspirar al tercer nivel. De forma análoga, podemos decir que los proyectos sociales, los proyectos de desarrollo o los proyectos comunitarios que han pasado por alto uno de estos niveles no pueden aspirar al tercer nivel. Veremos más tarde que no todos los proyectos de desarrollo aspiran llegar a este nivel de participación. Por ejemplo la construcción de un acueducto en una comunidad de Tepalón-Granada⁵ es un proyecto que puede aspirar sin muchas dificultades al tercer nivel de participación, puesto que los diseñadores de este proyecto así lo quisieron desde el inicio y han trabajado en función de ello.

Todos conocemos proyectos bien diseñados, bien implementados y cuyos resultados han sido obvios en cierto momento pero que fracasan una vez que los agentes externos deciden entregar estos proyectos a la comunidad. Y peor aún, conocemos proyectos que han sido adueñados por una persona o una familia cuando el espíritu originario había sido un proyecto de desarrollo comunitario. Consideramos que la participación puede ayudar a minimizar estos riesgos inherentes a los proyectos de corte social.⁶

Hasta aquí hemos intentado aclarar lo que entendemos por participación mostrando la importancia de este tema en todos los proyectos que pretenden incidir, en diversos grados, en el desarrollo de las comunidades. Tenemos que afinar el concepto pero preferimos hacerlo a partir de una experiencia concreta puesto que las mejores definiciones son las que tienen un alto grado de con-

cordancia con la realidad concreta, por eso veamos lo que se entiende por participación en el FDL.

Participación en el FDL

Para entender adecuadamente la nueva experiencia de participación que se está impulsando en el FDL, es necesario hacer un breve recorrido en su historia como una microfinanciera no convencional sin fines de lucro: modestia aparte, una experiencia exitosa con una misión y visión bien claras.

Antecedentes institucionales

Hoy en día, el FDL puede ser considerada como una hija adulta de Nitlapán el cual, a su vez, es un instituto de investigación y desarrollo de la Universidad centroamericana. “No basta con interpretar, y diríamos parafraseando a Marx, investigar de diversos modos la realidad, de lo que se trata es de transformarla”. El crédito es una de las herramientas que usa Nitlapán⁷ para incidir en la transformación y el desarrollo de las comunidades. Con la caída del gobierno revolucionario de Nicaragua, en la década de los 90 muchos campesinos, pequeños productores, micro y pequeños empresarios urbanos y rurales se quedaron sin financiamiento, pues no son sujetos de crédito de la banca formal. Queriendo contribuir al desarrollo del país dirían algunos, aprovechando esta ventana del mercado dirían los financistas, cubriendo esta demanda insatisfecha dirían otros, nació el FDL como una institución especializada en microcrédito.

De 1991 a nuestros días, el FDL/NITLAPAN ha experimentado el crecimiento de sus distintas actividades con

distintos niveles de participación:

1991-1993: Autogestión

Aprovechando los cimientos de la Universidad campesina (el primer esfuerzo para investigar junto con los campesinos sobre el desarrollo de las comunidades), Nitlapán empezó a prestar dinero a los campesinos. Se trató de un fondo revolvente donado por organismos que apoyan el desarrollo de las comunidades campesinas de Nicaragua. Fue un intento de que los usuarios asumieran totalmente la gestión y control de los créditos. Los primeros clientes, llamados socios, se encargaron de la selección de los nuevos clientes, de cobrar, de promocionar, etc. Los llamados Bancos Campesinos, en algunos casos, eran controlados totalmente por sus socios clientes; fue una experiencia de intensa participación.

En esta experiencia de autogestión y de apropiación del proyecto, los resultados globales a nivel financiero fueron negativos. Hubo falta de transparencia en el manejo de los procesos, controles deficientes y nacimiento de redes de amiguismo. Además hay que reconocer los conflictos internos que surgieron dentro de las comunidades cuando se tiene que cobrar a un pariente, un vecino o un hijo moroso. Muchos de los administradores de estos fondos tenían suficiente formación para manejar y controlar pequeñas cantidades de dinero, pero no grandes volúmenes. Además los que administraban estos fondos eran un socio más y no recibían un sueldo por su trabajo.

En esta primera experiencia de intensa participación se pueden recoger algunas lecciones importantes: la trans-

parencia en el proceso es fundamental sobre todo cuando hay dinero en juego y no basta la buena voluntad, hace falta una formación específica de los beneficiarios del proyecto. Otro aspecto importante es el peligro del surgimiento de redes de amigos que hacen coincidir o que confunden sus intereses individuales con los intereses de la comunidad. Analizando estos aspectos negativos se puede demostrar que el FDL no estaba en el camino correcto de conseguir su tan deseada sostenibilidad económica, cuando las redes de compadres son tierras muy fértiles para la corrupción y el derroche.

1993-1996: Cogestión

A inicios de 1993, ante abusos y malos manejos por parte de algunos directivos, el FDL decidió involucrarse más directamente en el manejo de los créditos participando en las estructuras operativas. Las relaciones difíciles en este contexto y las expectativas de crecimiento de las operaciones del Fondo condujeron a nuevos ajustes estructurales. La experiencia de participación de los clientes, hasta este momento, sigue siendo buena y los directivos locales participan en el diseño de las políticas, todavía ellos inciden directamente en el quehacer del FDL. Todavía los clientes eran socios⁸, hubo un profundo sentimiento de pertenencia de los clientes hacia el Fondo. Además el hecho de ser socio estimulaba a los clientes a interesarse por la tasa de morosidad del FDL y los mismos clientes socios ejercían una especie de presión social sobre los clientes morosos.

En este segundo momento de la historia de participación hubo un cambio estricto

en el control interno de los créditos. Los socios tenían un menor nivel de participación, pero tenían informaciones sobre las políticas, sobre las estrategias de crecimiento y sobre la rentabilidad de las operaciones. Se tenían asambleas anuales para informar de la gestión financiera del Banco Campesino. Aún cuando se pudo controlar y frenar las redes de amiguismo y mejorar la eficiencia de los Bancos Campesinos, la tasa de mora en algunas agencias era todavía bastante alta.

1996-2001 Gestión profesional

Aquí es necesario decir que el FDL/Nitlapán inició sus operaciones con donaciones, los riesgos eran mucho menores que cuando se recibe un fondo de un organismo internacional a título de préstamo que se tiene que reembolsar con sus respectivos intereses en un plazo relativamente corto. Es un factor que explica, en parte, la presión que sintió el FDL para tener control absoluto sobre las operaciones de la institución.

Ante la presión por la autosostenibilidad, ante la creciente demanda de servicios financieros en muchos lugares donde el FDL y Nitlapán no tenían presencia, ante el volumen considerable de dinero que manejaban los “banquitos”, se hizo necesario un alto en el camino. El FDL decidió dar un giro estratégico y asumió el manejo total de sus operaciones con un equipo profesional que recibe un salario de la institución. Algunos de los socios fundadores asumieron cargos en las nuevas estructuras y siguen siendo empleados activos del Fondo.

Este cambio radical generó malestar, pues varios antiguos socios captaron de manera diferente el mensaje. En algunos casos, hubo resistencia y mucho resentimiento de parte de los clientes que pasaron de ser socios a ser un cliente sin más. Pero este ajuste operativo permitió el crecimiento de las operaciones del FDL logrando niveles de eficiencia aceptables. Finalmente el Fondo logró su autosostenibilidad financiera. Otros elementos muy importantes son el fortalecimiento de la institucionalidad, la agilización de los trámites, la estandarización de las normas y la consolidación de un grupo de trabajadores de planta con calidad profesional y la erradicación completa de las redes de amiguismo y clientelismo.

En la etapa comprendida entre 1996-1999, los dos primeros niveles de participación se perdieron paulatinamente. Pero muy pronto el FDL se dio cuenta del peligro de convertirse en un “banco normal” sólo preocupado por la rentabilidad económica, lo cual lo desviaría de su misión original.

Valoración de los efectos perversos de la no participación de los clientes.

Algunos efectos del fuerte crecimiento y de la progresiva expansión de las operaciones del FDL han generado un deterioro de las relaciones entre el FDL y sus clientes, podemos mencionar:

- Un proceso de distanciamiento de la institución con los clientes.
- Hay indicadores que muestran efectos negativos tales como: alta rotación de clientes en algunas sucursales, sobreendeudamientos, poca lealtad, mala adaptación de políticas

o productos, sistema de información ineficiente.

- Cambio de actitudes de algunos buenos clientes que se han sumado a movimientos de no-pago en zonas donde hubo excelentes relaciones de colaboración.
- Algunos buenos clientes que han conocido el esquema anterior de participación se dieron cuenta que el FDL se está transformando en un banco común y corriente con mucha eficiencia económica pero sin la participación de los clientes.
- Problema para tener arraigo local y sentimiento de pertenencia, lo que debilita el apoyo social que tiene el FDL en las comunidades donde trabaja.

Propuestas de acción de un nuevo esquema de participación:

- Ante esta compleja realidad, el FDL contrató los servicios profesionales de Mark Nieuwkerk para una consultoría. Los resultados del estudio presentan, entre otras, las consideraciones siguientes:
- Fomentar un esquema de participación que no conduce ni a contrapartes ni contrapoderes sino que mejore las relaciones Institución Clientes. Conscientemente el FDL no pretende llegar al tercer nivel de participación, donde los clientes se apropien del proyecto. Ya hemos analizado las consecuencias peligrosas de la apropiación de los Bancos Comunales. Pero tampoco el FDL pretende transformarse en un banco de desarrollo normal que sólo se preocupa por la

eficiencia económica. El FDL apuesta por el desarrollo integral de sus clientes y de las comunidades donde tiene presencia. En coordinación con los programas de asistencia técnica y los servicios legales de NITLAPAN se quiere incidir directamente en este desarrollo.

- La participación es clave para mejorar los servicios del FDL. La participación mejora el conocimiento mutuo que existe entre el FDL y sus clientes. Además los mismos clientes que conocen las políticas del FDL le pueden ayudar en el proceso de selección de clientes nuevos y eso influirá después en la tasa de mora del FDL. Otra ventaja de la participación es que tiene un excelente componente de mercadeo y de publicidad positiva para el FDL.
- La participación tiene que ser formativa en temas de interés para los usuarios del FDL. La capacitación técnica de los clientes es una forma de reciprocidad del FDL hacia sus clientes. Es una actividad beneficiosa para ambas partes, la formación de los clientes disminuye los riesgos de fracasos en los negocios y consecuentemente aumenta la tasa de recuperación del FDL.

¿Cómo llegar a estas metas?

Para lograr estas metas, se ha considerado una metodología mixta. Durante el año, se ofrecieron talleres de capacitación técnica a grupos de clientes que han recorrido el camino con el FDL. En las sesiones de trabajo, la gerencia aprovecha siempre para explicar las principales políticas de crédito del Fondo. Se

responde a las dudas e inquietudes de los clientes. También se ha trabajado en grupos focales con los clientes exitosos y clientes fracasados para discutir sobre las políticas de crédito. Y finalmente se han organizado asambleas anuales donde no sólo participa la gerencia local sino también algún miembro de la alta dirección para presentar las políticas del FDL y recoger las opiniones de los clientes sobre dichas políticas. Además de estos eventos grupales, se brindan informaciones orales y escritas a los clientes.

¿Qué pretende lograr este nuevo esquema de participación?

El nuevo esquema de participación quiere recoger las experiencias positivas del esquema anterior y evitar al máximo los errores que se han cometido en el pasado. Conscientemente el FDL delimita el nivel de participación deseada y se plantea los siguientes logros:

Arraigo local: El desarrollo local es un proceso lento que exige muchos esfuerzos. EL FDL no logrará su objetivo fundamental si no se da una profunda apropiación positiva de los objetivos, misión y visión del mismo por parte de sus clientes.

Para llegar a esta meta, aunque sea de forma aproximada, los clientes necesitan informaciones claras acerca de la visión y misión del FDL. De igual modo, el Fondo necesita conocer las expectativas y ansias de sus clientes para poder elaborar productos financieros capaces de llenar estas expectativas, y eso es fidelidad, arraigo, sentimiento de pertenencia, conocimiento y crecimiento mutuo.

Sostenibilidad Social: Los indicadores para medir la sostenibilidad financiera del FDL son muy claros y en buena medida lo ha logrado. Pero de forma complementaria pretende lograr cierta sostenibilidad social, es decir, una especie de relación *afectiva y efectiva*⁹ entre el FDL y sus clientes. Se necesita confianza mutua. Sabemos que es una meta difícil sobre todo en los casos donde los clientes han fracasado. Pero consideramos que en el largo plazo puede ser la mejor fortaleza. La sostenibilidad social del FDL puede ser medida, en parte, por su capacidad de tener una tasa de mora aceptable en los lugares donde existe una cultura de no pago. Los cobros judiciales son medidas extremas y a medida que se vaya profundizando la sostenibilidad social, tendrían que disminuirse los cobros forzosos.

La sostenibilidad social: esta especie de relación afectiva, incide en la buena selección de los clientes y mejora la investigación social del FDL (los promotores de crédito recogen informaciones complementarias para validar la "honorabilidad" de los nuevos clientes). Muchas veces, la honorabilidad de un campesino pobre puede ser un indicador mucho más importante que las solicitadas garantías que este cliente pueda no disponer.

Auditoría social: La participación de los clientes obliga a los directivos y responsables a tener un manejo transparente y responsable de la institución. Es una especie de antídoto público y real de cualquier germen de corrupción o de compadrazgo que se pueda engendrar en las transacciones. Esta especie de auditoría social es importante no sólo en cuanto a la gestión del Fondo sino

también para medir el nivel de satisfacción de los clientes con las políticas de crédito y con los servicios prestados por la institución.

La participación genera espacios públicos donde el FDL explica con transparencia y verdad el fundamento de sus políticas de intereses, plazos, montos y garantías. En cuanto a este aspecto, se han tenido muy buenas experiencias en las asambleas anuales con los clientes. En este caso, el funcionario del FDL explica de forma clara las políticas de los plazos cortos puesto que existen compromisos con los organismos internacionales que le prestan para poder prestar a sus clientes. En todas las asambleas anuales, los participantes quedan claros que no se pueden extender mucho sus plazos cuando se tienen compromisos de pago en el corto plazo a nivel internacional. De igual forma, se explica el cobro de las tasas de intereses considerando que el FDL tiene que pagar intereses a sus proveedores y también cubrir sus gastos operativos.

Fidelidad de los clientes: Actualmente, el FDL no tiene mayores competencias en el segmento de crédito financiero no tradicional en las zonas rurales más retiradas, pero en las plazas urbanas se siente la competencia. Con un esquema de participación que genera un sentimiento de pertenencia, brindando informaciones claras y oportunas, el FDL puede afianzarse en las comunidades donde tiene presencia y también diferenciarse de la competencia. El indicador que puede ayudar a medir esta meta es la rotación de los clientes. "Cuesta 5 veces más caro atraer un buen cliente nuevo que mantener a un buen cliente viejo". En los territorios donde existe

mucha competencia, la fidelidad de los clientes es un criterio para medir el grado de satisfacción de los clientes. Cliente fiel es quien escoge trabajar con el FDL durante varios años seguidos, aún teniendo otras ofertas de crédito.

Un dilema: los costos de la participación y la rentabilidad económica

Haciendo un análisis costo-beneficio de la participación en el corto plazo, la rentabilidad de dicha inversión no es evidente. ¿Realmente vale la pena invertir en la participación de los clientes? Viendo algunas experiencias negativas de movimientos de no pago que se han tenido, consideramos que la participación tiene que ser un eje transversal del quehacer del FDL. Seguramente los costos de la participación tienen que salir de la misma rentabilidad económica del fondo, lo cual reduce un poco la utilidad en el corto plazo. Pero no hay que entender la participación como un costo adicional sino como una inversión que producirá inexorablemente sus frutos en el largo plazo. Es una inversión en *relaciones de largo plazo*. Y nos atrevemos a decir que la participación mejorará la eficiencia económica en cuanto a la selección de sus clientes, reducción de la mora y mejor adaptación de los productos financieros.

No creemos que la participación sea un tema incompatible con la rentabilidad económica, sobre todo cuando no es ni el único ni el objetivo principal. Pero lo que sí es evidente es que sin la participación, difícilmente el FDL puede lograr el objetivo de contribuir al desarrollo integral de las comunidades. Sin la participación de los clientes, se le hace muy difícil enrumbar sus políticas

estratégicas hacia el apoyo concreto de las comunidades donde tiene presencia. Así, el dilema de los costos de un proceso participativo se resuelve apegándose a la misión fundamental del FDL: contribuir, a partir del crédito, al desarrollo de sus clientes y de las comunidades. Lo que puede parecer aparentemente contradictorio en el corto plazo puede transformarse en una ventaja competitiva en el largo plazo.

Participación en una institución microfinanciera

Acabamos de analizar el dilema de los costos reales de la participación visto desde el FDL como institución, también los mismos clientes pueden objetar sobre sus costos y beneficios para participar. Es ahí donde se habla de la reciprocidad. El FDL además de invertir dinero y tiempo en la participación tiene que tener la apertura de espíritu para escuchar a sus clientes, hacer modificaciones necesarias para adaptar su oferta de crédito a la demanda de sus clientes. A lo mejor tendrá que diseñar políticas de incentivos para los mejores clientes y para los promotores de crédito que impulsan la participación. El cliente merece algún tipo de compensación (no necesariamente monetaria) por el tiempo que invierte en su participación.

El cliente está claro que tiene un compromiso legal de pagar y si no cumple con sus compromisos, se ejecutará legalmente. Y eso es una barrera real cuando solicitamos la participación gratuita y generosa de los clientes. Sin embargo este esfuerzo concertado donde tanto el FDL como sus clientes asumen los costos reales: es lo que llamamos participación. Es un valor

agregado que marcará una profunda diferenciación entre el FDL y sus competidores locales y al mismo tiempo es un factor que le ayudará a no caer en el peligro de transformarse en un simple banco de desarrollo.

Las lecciones aprendidas

La participación es un tema muy difícil sobre todo en una institución que presta servicios financieros. La relación entre la institución y los clientes genera dificultades inherentes cuando el FDL tiene que hacer cumplir las reglas de juego, sobre todo con clientes que no pueden honrar sus compromisos de pago.

El nivel óptimo de participación en una realidad concreta será el que mejor se articule con las diferentes entidades de los distintos sujetos que participan en ella. En este caso será con las entidades del FDL y las de sus clientes a quienes quiere servir. Implica que el nivel de participación debe articularse con la visión, con la misión y los objetivos estratégicos de la institución, y al mismo tiempo con los intereses del grupo poblacional a quienes acompaña en su desarrollo. Sin olvidar en ningún momento que la participación es un proceso y que tanto los clientes como el mismo FDL tienen también sus propios procesos. Por tanto las formas y expresiones de participación estarán siempre en la búsqueda de un equilibrio dinámico para responder a la realidad en continua transformación.

Otra lección importante es que la participación real y efectiva es un proceso que exige una gran apertura de espíritu de parte de la institución para escuchar a sus clientes. Si la institución no se abre a las críticas y sugerencias de sus clien-

tes, el proceso de participación se vuelve una farsa y una pérdida de tiempo y de recursos financieros. Los clientes necesitan ver que sus aportes son tomados en cuenta para mejorar los servicios de la institución¹⁰.

La participación no se da por decreto, es un proceso lento. Si los gerentes locales y los promotores no ven la necesidad y el beneficio de la participación, el proceso no avanza.

La participación es un proceso costoso (dinero y tiempo), y los resultados no son evidentes en el corto plazo. En un mercado donde la demanda de crédito excede la oferta (en los territorios donde el FDL no tiene mucha competencia) los promotores de crédito no se sienten presionados a retener a los clientes.

Es necesario una buena sincronía entre el equipo central encargado de impulsar la participación y las gerencias locales. Muy ocupadas en las tareas cotidianas, algunas gerencias locales tienden a ver el esquema de participación como una pérdida de tiempo o peor aún como una imposición caprichosa de la dirección central para cumplir con algunas exigencias de los financiadores externos.

Otra lección importante que hemos aprendido es lo que Mark Nieuwkerk llama "reciprocidad". Los clientes están muy dispuestos a participar pero en cambio exigen que sus opiniones sean tomadas en cuenta y necesitan respuestas claras a sus demandas e inquietudes.

Finalmente vemos que el fruto más importante que se ha logrado es acortar la distancia entre la Institución y los clientes. Más allá de las relaciones puramente económicas y formales, el

FDL se tiene que preocupar por el desarrollo integral de sus clientes estableciendo una relación afectiva beneficiosa para ambas partes.

Notas

¹ En la Asamblea nacional hay un anteproyecto de ley de participación ciudadana.

² Hay proyectos de viviendas dignas con casas modernas que han sido abandonadas por los beneficiarios, pues no se toma en cuenta que el campesino no sólo necesita la casa sino también terreno para cultivar y mantener su familia. El campesino prefiere siempre estar cerca de sus plantaciones.

³ De aquí en adelante usaremos FDL al hablar del Fondo de Desarrollo Local

⁴ Stefen Covey, en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", habla de la escucha empática resaltando las diversas formas de escuchar dependiendo del interés de las partes involucradas. La escucha empática es la forma ideal de comunicación humana, es cuando el oyente es capaz de ponerse en el lugar de quien habla, entiende lo que dice y busca soluciones que convienen a las dos partes. Desde esta perspectiva se pretende que tanto los agentes externos como los beneficiarios dialoguen para encontrar los mejores caminos a seguir. En el caso del FDL, los clientes pueden servir para retroalimentar las políticas del FDL e incidir en el diseño de productos financieros más acordes a la realidad de los clientes.

⁵ Es un proyecto de agua potable que se ha construido después del huracán Mitch. Desde el diseño del proyecto se ha pensado que los líderes de la comunidad tienen que gerenciar el proyecto después de la construcción. Los agentes externos apoyan la formación de los que llevan el proyecto.

⁶ Hablamos de proyectos sociales de desarrollo que buscan fundamentalmente mejorar el nivel de vida de la población en contraposición a los proyectos puramente empresariales cuyo fin principal es la producción de mayor riqueza para sus dueños.

⁷ NITLAPÁN, como instituto de investigación y desarrollo cuenta con varios programas: investigación, asistencia técnica, servicios legales. Todos estos programas inciden directamente en mejorar el nivel de vida de las comunidades.

⁸ En los grupos focales que hemos hecho con los clientes fundadores de los Bancos Campesinos, ellos valoran muy positivamente el hecho de que ellos también ganaban un pequeño porcentaje de interés por sus aportaciones como socios. Ser socios estimula la cultura de ahorro de dinero en los pequeños productores. Siendo socios, ellos se sentían co-responsables, co-dueños de los Bancos Campesinos

⁹ Es una especie de complicidad mutua entre el FDL y sus clientes a favor del desarrollo integral de la comunidad. No se trata de una relación puramente financiera sino un compromiso tácito de comprensión y ayuda mutuas.

¹⁰ Por ejemplo en una asamblea anual que se tuvo en Tola, era unánime la sugerencia de los clientes en cuanto a la incomodidad del local donde se les atendía, la gerencia del FDL se comprometió a cambiar de local y se hizo. Puede parecer una anécdota sin sentido pero son cosas que se pueden mejorar sin muchos gastos adicionales con sólo consultar a los clientes.

Bibliografía

COVEY, Stefen. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva".

NIEUWKERK, Marck, (1998). *Misión de evaluación del programa de financiamiento local NITLAPAN-IRAM-MAE*, 54 páginas.

NIEUWKERK, Marck, (2000). *La participación de los clientes del FDL/NITLAPAN en el desarrollo de la red de los servicios financieros*, 47 páginas.