AUTONOMÍA FINANCIERA Y DESARROLLO TERRITORIAL

AMUCSS

1988-2018

1978 **1980**

La Unión de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo en Sonora crea la Unión de Crédito y el Fondo Común: la unión de crédito, un modelo autogestivo impacta al naciente movimiento campesino autónomo.

1982

Encuentros campesinos en diversas regiones del país. crece la idea de autonomía económica

1986

En UNORCA se conforma el grupo de 10 organizaciones regionales campesinas interesadas en la creación de uniones de crédito.

Primer taller impartido por Arturo Warman y Gustavo Gordillo.

1987 **1990**

Se crean 14 uniones de crédito campesinas con el apoyo de la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Fundación Interamericana (IAF). Participaron Tosepan, Aric Libertad, Aric Jacinto López, la Unión de Ejidos Alfredo B.Bonfil, la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas, entre otras.

1988

Se integró la Comisión de Financiamiento de UNORCA y un nuevo lugar de operaciones para el equipo técnico.

Cambios estructurales al sistema financiero y liberalización de la economía con impacto en el sector financiero rural.

1990

Nace la red con 23 Uniones de Crédito de amplia pluralidad gremial.

Llega a manos de Amucss el libro sobre el "Crédit Agricole" de Francia y lo traduce Ramón Braojos para difusión en el sector.

1992

Se constituye formalmente AMUCSS con base en la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y se separa de UNORCA

1993

Las Uniones de Crédito de Zacatecas buscan vínculo con Uniones de Crédito de California para bancarizar remesas.

Primeros diálogos con el Banco de Uniones de Crédito de California.

En el marco de la discusión sobre Tratado de Libre Comercio (TLCAN) el Dr. Raúl Hinojosa de UCLA y Antonio González (activista latino) buscan ONGs mexicanas para tratar temas binacionales de remesas y bancarización.

1994

Crisis financiera "Error de Diciembre" y "Efecto Tequila" llevaron a la quiebra masiva de uniones de crédito. Se eliminaron los subsidios al sector financiero rural.

1998 Amucss gestionó y coordinó el seminario internacional ¿Qué sistemas Financieros para los pobres rurales? en Taxco Guerrero.
De ahí nace el diseño de PATMIR con apoyo de Santiago Levy y José Antonio Mendoza Zazueta.

1998 AMUCSS apoya a la Cooperativa Tosepan Titaniske para crear una caja de ahorro y crédito con metodologías del banco Grameen, surge TOSEPANTOMIN

2002 Surge FOROLACFR, el Foro Latinoamericano y del Caribe en Finanza Rurales con apoyo de la Fundación por los Derechos del Hombre (Francia), la Fundación Ford y FIDA: Philippe Amoureux, David Myhre y Raul Hopkins

1999 Reuniones para crear bancos campesinos con organizaciones como CEPCO, Zapata Vive, UPISZUR, Tosepan, Luz de la Montaña.
Inicia proyecto para Primer microbanco campesino en la sierra Mazateca Kaxa Taón

2000 Amucss participa en discusiones de la ley de Desarrollo Rural Sustentable, la Reforma de Banrural y la Ley de Ahorro y Crédito Popular

Patmir: inicia operaciones con presupuesto SAGAR.
Quiebra de Cajas Solidarias
Se constituye COMACREP: Consejo Mexicano para el Ahorro y Crédito Popular. Amucss representa al medio rural

2001 Uniones de Crédito Campesinas buscan movilización de ahorro en la Ley de Ahorro y Crédito Popular
Amucss invita a DGRV de Alemania a apoyar técnicamente el proyecto de bancos campesinos. Paul Ambruster visita México.

Ley de Ahorro y Crédito Popular.
El Patronato del Ahorro Nacional se transforma en BANSEFI
Se crea la Financiera Nacional y se cierra BANRURAL

2002 Proyecto microbancos se amplía a regiones de Hidalgo, Puebla, y en Oaxaca se extiende a Sierra Sur, Costa y Mixteca.
En el microbanco Xu ÑunDavi (Santa Cruz Mixtepec, Oaxaca) se da el primer proyecto binacional de pago de remesas con Raúl Hinojosa y RIO.

Inicia PATMIR con crédito de Banco Mundial

2003 Nace Eco de la Montaña (Huamuxtitlán, Gro). Nace la red Masehualtomin en el Norte de Guerrero y Sur de Morelos
Se crea el fideicomiso FOMICRO.
Se constituye FEDRURAL.Inicia etapa de creación de redes de servicios financieros de AMUCSS

Amucss participa en el movimiento "El Campo no Aguanta más"

2005 Experiencia FONAVIR (experimento de crédito a vivienda rural)
FEDRURAL obtiene autorización de CNBV
Programa de Microseguros de Vida, alianza con bróker de microseguros

Programa de Vivienda Rural en Sedesol (enfoque asistencialista)

2006
Inicia proyecto de integración de redes de microbancos: Zihualtme, Finrural, Fincoax, Eco de la Montaña, Red Masehualtomin, Credimich.
Se crea Envíos Confianza pago y bancarización de remesas

2007
Se constituye Innova y empieza a programarse el core bancario ISIS

2008
Se constituye Sierras Verdes Agencias de Desarrollo Local, pilotos en Bienvenido y Pahuatlán.
Empieza la unificación de redes de microbancos en SMB Rural

2009
Arranca crecimiento Red Solidaria de Microseguros Rurales (RedSol).
Amucss logra introducir en la reforma a la Ley de Ahorro y Crédito Popular, el capítulo de financiamiento rural con dos nuevas figuras:
la sociedad financiera comunitaria y los organismos de integración financiera rural

Apoyo internacional a los microseguros: OIT lanza la Microinsurance Innovation Facility y RedSol es uno de los proyectos apoyados a nivel mundial.

2011
Se constituye legalmente RedSol Agrícola como intermediario de seguros

2012
AMUCSS se convierte en Agente Técnico de PATMIR III
Inicia proyecto de microbancos en los Altos de Chiapas con apoyo de la Fundación Kellogg

2013
Se constituye el Instituto Mexicano de Finanzas Rurales
SMB Rural obtiene autorización de la CNBV como Sociedad financiera comunitaria

2014
AMUCSS se da a la tarea de crear y promover la figura de SOFINCOS

2015
Se constituye INTEGRA – Organismo de Integración Financiera. Amucss logra entrar a la red de vivienda social asistida de Conavi. Se constituye Red Oaxaca
AMUCSS se moviliza para detener avance de la Ley Ficrea

2016
Se constituye RED CONFIANZA
Se constituye SMB Contigo

2017
Integra-OIFR logra negociar línea de crédito en volumen para Sofincos básicas

2018
Se crea la Fundación "Los sueños se construyen" para el programa de Vivienda Social, SMB Contigo y Red Oaxaca se fusionan en una sola sofinco.
Se retoman las discusiones binacionales de congresistas en EEUU y organizaciones de migrantes en el marco de aprobación del TMEC y Amucss participa en este diálogo nacional.

2019
Se constituirá una empresa Fintech para acercar los servicios financieros digitales a zonas rurales a través del sistema QR que sustituirá al Spei.

AUTONOMÍA FINANCIERA Y DESARROLLO TERRITORIAL
AMUCSS 1988-2018

"Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social"

AUTONOMÍA FINANCIERA Y DESARROLLO TERRITORIAL
AMUCSS 1988-2018

Título derivado del proyecto: Desafíos del Desarrollo Territorial en Zonas Rurales Marginadas a la Luz de la Experiencia de dos Organizaciones de la Sociedad Civil: La Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social y Sierras Verdes Agencias de Desarrollo Local.

Ciudad de México, 2018
Primera edición

Investigación: Mariana Carmona y Juan Carlos González
Coordinadora de investigación: María del Rosario Sánchez Solís
Coordinación Editorial: Isabel Cruz Hernández
Selección de fotografías y reportajes: Sonia Rita Reyes, Alma Rosa Reyes e Isabel López
Diseño y diagramación: Maricela Estañol Cruz
Fotografía de portada: Natalia Cáceres la Teja
Foto de portada: Santa CatarianaTicúa, Oaxaca de Juárez

DR 2018 Sierras Verdes Agencias de Desarrollo Local A.C.
Hermosillo 14, Colonia Roma Sur
Delegación Cuauhtémoc
Ciudad de México, México
CP 06760

“Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo”.

Agradecimientos

Para la realización de la investigación y la redacción de esta obra se contó con la valiosa participación y colaboración de Francisco Félix Galaviz, César Leyva, Alicia Govea Hernández, Jesús Espinosa, Sonia Rita, Ángel Cruz, Hilda Borbón, Juan Carlos González, Iexel Rodríguez, Alma Reyes y Rosario Sánchez. Del equipo de Sierras Verdes: Hugo Zárate quien aportó información valiosa sobre los procesos que se realizan en la Agencia además de Juan Lozano, Miguel Ángel Garzón, Lourdes Carmona y Carmen Araceli Barreda por su apoyo para integrar la experiencia de la agencia de desarrollo, conceder entrevistas y facilitar el acceso a los productores que fueron entrevistados. A Martha Jiménez, Presidenta del Consejo de SMB Morelos, por conceder una entrevista y brindar facilidades para entrevistar a fundadores, directivos y socios de SMB Morelos. Finalmente agradecer al señor Avelino Carreón, Presidente del Consejo de Red Oaxaca, por su entrevista y el apoyo logístico brindado a los investigadores para entrevistar a socios de Red Oaxaca en Ixpantepec Nieves.

Índice

Introducción..... 5
¿Qué es Amucss?..... 7
Premios otorgados a la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social 9

Capítulo I. Amucss y la revolución financiera del campo mexicano 10
1.- De la lucha por la tierra a la lucha por el control de los medios de producción 10
2. Nacimiento de una utopía financiera 16
3. Uniones de crédito: un modelo de crédito agrícola..... 17
4. Cambios estructurales..... 23
5. ¿Qué sistemas financieros para los pobres rurales? 27

Capítulo II.- Dos décadas de bancos campesinos: de microbancos a sociedades financieras comunitarias 37
1. Antecedentes 38
2. El nacimiento de los bancos campesinos 43
3. De Microbancos Autónomos a Redes 53
4. Características del modelo Microbancos..... 58
5. Integración de redes en SMB Rural y etapa de creación de sofincos 60
6. La evolución del modelo microbancos en cifras..... 64
7. Creación de Sociedades financieras comunitarias 70
8. El caso de la sofinco SMB Financiera Morelos en Yecapixtla 74
9. El Caso de la Sofinco Red Oaxaca en Ixpantepec Nieves..... 79
10. Integración Financiera de Sofincos en Integra - OIFR..... 81

Capítulo III. Redes de servicios financieros especializados..... 97
1. Supervisión auxiliar: Federación de Instituciones y Organismos Financieros Rurales 97
2. Tecnologías de información: Innova 99
3. Bancarización de Remesas : Envíos Confianza (Envicon) 101
4. Microseguros: La Red Solidaria de Microseguros Rurales (Redsol) 107
5. Los seguros agrícolas : Fondo de Aseguramiento Redsol-Agrícola..... 115
6. La formación de capacidades locales: Instituto Mexicano de Finanzas Rurales (IMFR) 118
7. Medios de Pago: Red Confianza 120

Capítulo IV.- Estrategias y Programas Especializados..... 126
1. Vivienda Rural y la Fundación “Los Sueños se Construyen”..... 126
2. Ahorro Rural en zonas de extrema pobreza: los Grupos de Confianza..... 135
3. Ahorro Rural como política pública: el Programa Patmir III..... 140
4. Conocer las estrategias de los pobres: investigación aplicada..... 144
5. Visibilizar las finanzas rurales: Foro Latinoamericano de FInanzas Rurales (ForolacFR)..... 146
6. Remesas y bancarización de familias migrantes rurales 150

Capítulo V.- Desarrollo territorial y microfinanzas: la experiencia de Sierras Verdes 155
1. Origen y evolución de Sierras Verdes 160
2. El desarrollo territorial en un marco conceptual 179
3. Desarrollo territorial en la práctica 182

Referencias 201

Introducción

El título de este libro traza una línea entre dos coyunturas de la historia del movimiento campesino contemporáneo que delimitan y condicionan las iniciativas de autogestión económico-financiera; ambas constituyen la trayectoria organizativa de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (Amucss).

Amucss fue organizada entre 1989 y 1992 y representa la expresión más desarrollada de iniciativas campesinas e indígenas que han combinado desarrollo económico con acceso a servicios financieros bajo la conducción y control de pequeños productores. Una experiencia acumulada que ha generado a lo largo de tres décadas diversos modelos de organización financiera autogestiva, propuestas de políticas publicas y una agenda para favorecer la organización financiera en el sector rural.

El origen de estas iniciativas se remonta a los años ochenta, cuando un grupo de organizaciones campesinas de diversas regiones del país, decidieron construir autonomía financiera con procesos locales. Muchas de esas organizaciones vivieron la transformación de una economía cerrada y estatizada; pasaron por la liberalización de mercados y la trasnacionalización con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y llegaron a los albores de la Cuarta Transformación (fines de 2018), como sobrevivientes del largo periodo de desestructuración de las economías campesinas bajo el neoliberalismo mexicano (1988-2018).

La red de organizaciones financieras comunitarias ligadas a Amucss integran la experiencia financiera rural más avanzada e innovadora del país y expresan el anhelo de construir bancos campesinos que respondan a las necesidades de la economía y las comunidades rurales; en esa tarea los múltiples esfuerzos realizados recorrieron un camino tortuoso desde la economía controlada por el Estado a través de organismos como Banrural, Conasupo, Fertimex y Anagsa, hasta la completa instauración del libre mercado dominado por trasnacionales alimentarias. En el camino, dos millones de campesinos migraron a los EEUU. El ejido y la comunidad se resquebrajaron y pulverizaron, las agriculturas campesinas fragilizadas redujeron su aporte a los ingresos familiares. La pobreza rural se agudizó y la desigualdad creció.

En el terreno de las propuestas de acción, las iniciativas locales pasaron del manejo de crédito y seguro a la gestión de organismos de ahorro y crédito; las políticas públicas y el marco regulatorio se transformaron para favorecer empresas financieras y reglas internacionales del capital financiero; sin embargo, las iniciativas sociales -como ésta- abrieron campo en el marco regulatorio y lograron sobrevivir para representar casos de éxito y soluciones replicables. En el terreno económico, el enfoque gremial de agricultores donde el crédito era el eje financiero, abrió paso a una visión más amplia de desarrollo territorial donde las actividades agrícolas y no agrícolas generan diversos actores económicos que requieren servicios financieros diversos, teniendo un rol determinante: las transferencias de remesas, el pago de apoyos sociales y el ahorro rural.

La propuesta de crear sistemas financieros descentralizados para atender la base de la pirámide en el México rural, concentra la apuesta desarrollada por Amucss.

En la historia que recupera este libro, participaron múltiples actores sociales, políticos, económicos y financieros. Nos limitamos a recuperar las versiones de diversos luchadores sociales, activistas fundadores, dirigentes campesinos, muchos de los cuales hicieron de esta apuesta una parte importante de su proyecto de vida: Isabel Cruz, Cesar Leyva, Martín Salas, Francisco Felix Galaviz, Martín Zuvire, Sonia Rita, Armando Velasco, Hilda Borbon, Isabel López, Antonio Ortega, Alicia Govea, Laure Delalande, Armando Cruz, Annabelle Sulmont, Eduardo Morales, Lorenzo Moisés Pérez (q.e.p.d) son sólo algunos de los hombres y mujeres que han construido este ideal en sus distintas etapas, siempre buscando la adaptación y reinvención ante los grandes cambios estructurales de este país, pero sin extraviar la brújula de ser una iniciativa de desarrollo social, campesina, sin fines de lucro, sin filiación política, autónoma e independiente. Una mención especial a nuestros presidentes responsables de procesos locales y de dar soporte y legitimidad a la red nacional: Abraham Valdez Corral (Sonora), Eduardo Domínguez (Estado de México), José Gascón-Mercado (Nayarit), Alfredo López (Veracruz), Miguel Tejero (Oaxaca), Cesar Leyva (Sinaloa) y Martín Salas (Guerrero). Si bien el terreno de acción ha sido el económico-financiero, los procesos y liderazgos locales no dejaron de generar cambios en estructuras en el poder político que significaron la pérdida de vidas como las de Artemio Marcos Hernández (Huejutla), Aarón Benítez (Atoyac) y Aureliano Estrada Ambriz (Nayarit).

Además hay otros actores que aportaron sus capacidades y cooperación, que estuvieron presentes o siguen formando parte de las alianzas estratégicas de la red Amucss. En este caso de forma no limitativa mencionamos a: David Myhre (Fundación Ford),Raúl Hinojosa (UCLA),Reynaldo Marconi (Forolac FR), Fabiola Céspedes (Forolac FR), Percy Villazana (Forolac FR), Raúl Hopkins (FIDA), François Doligez (IRAM), Solène Morvant-Roux (Universidad de Ginebra), Emmanuelle Bouquet (Cirad), Paul Ambruster, Claus Hoeler y Dieter Hubental (DGRV), Luis Meneses (Unorca) y Christophe Paquette (Francia), quienes desde el terreno de la investigación, de la cooperación, la organización campesina o la financiación, han contribuido al avance de esta organización. Por otro lado, existen y existieron otros colaboradores a quienes esta página no les hace justicia pero este libro les otorga su lugar en la historia de Amucss y cada uno de ellos podrá reconocer su rol y su aportación gracias a la cual, esta organización sigue transformando realidades en el campo mexicano.

¿Qué es Amucss?

Es una iniciativa social campesina que gira alrededor de los servicios financieros y el desarrollo rural de México. Ha sido soporte de múltiples iniciativas financieras campesinas y es la gestora de diversas empresas especializadas que han generado redes financieras que proporcionan servicios y productos financieros innovadores como seguros de vida, seguros agrícolas, pago de remesas, medios de pago, tecnologías de información para comunidades rurales indígenas en México. Durante más de 25 años, Amucss ha participado en la creación, operación y supervisión de intermediarios financieros, así como organismos de integración para contribuir a la inclusión financiera de familias rurales a través de una distribución óptima de los servicios y productos en zonas de difícil acceso.

Para lograr sus objetivos, Amucss ha contado con apoyos internacionales y nacionales, de la Fundación Ford, Fundación Interamericana, del Instituto de Investigación y Aplicación de Métodos de Desarrollo (IRAM) de Francia, la Fundación Rockefeller, la Fundación Tinker, Actingforlife, Asholca, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agricola (FIDA-ONU), la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo, la Fundación W.K. Kellogg, la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), Sagarpa, Indesol, Bansefi, Fira, Secretaría de Economía, además de diversas aportaciones en asesoría técnica por parte de instituciones, académicos de alto nivel e individuos interesados en mejorar la vida de la población rural.

La **misión** de Amucss es promover la inclusión financiera en México para combatir la pobreza, mediante instituciones viables que ofrezcan productos y servicios integrales que contribuyan al desarrollo rural y la seguridad alimentaria sustentable.

Su **visión** es ser un grupo financiero líder, confiable y reconocido a nivel nacional e internacional por la creación e innovación de productos y servicios de alta calidad, con fuerte impacto en el desarrollo rural sustentable de México. Actualmente cuenta con siete socios base: que son la cooperativa Red Eco de la Montaña; cuatro sofincos: Red Oaxaca, Impulsando el Desarrollo de Angostura, SMB Agrícola Huatusco y SMB Agrícola Biocafé; dos uniones de crédito: la Unión de Crédito Agropecuaria Forestal e Industrial Colonos de Irrigación y la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca. Además asocia una red de 91 organizaciones a través de las distintas empresas sociales de servicios financieros que son la Red Solidaria de Microseguros Rurales, el Fondo de Aseguramiento Red Sol Agrícola, la transmisora de dinero Envíos Confianza, los medios de pago con Red Confianza, Integra-Organismo de Integración Financiera Rural (OIFR) y la supervisora Fedrural.

Como parte de su misión, Amucss ha desarrollado una estrategia de desarrollo territorial que vincula desarrollo económico y acceso a servicios financieros en la Sierra Norte de Puebla a través de “Sierras Verdes” Agencias de Desarrollo Local; una estrategia de producción social de vivienda asistida que ha desembocado en la creación de la fundación “Los sueños se construyen”; la formación de capacidades y recursos humanos por medio del Instituto Mexicano de Finanzas Rurales; así como un área de investigación aplicada.

Amucss es una organización que desarrolla modelos y métodos de inclusión financiera para el desarrollo rural, de tal suerte que no ha buscado su posicionamiento en el mercado como un objetivo primordial, sino más bien se ha dedicado a abrir camino a organizaciones financieras al servicio de zonas rurales.

En este documento se recopila la historia de Amucss y de la Agencia de Desarrollo Sierras Verdes. El lector podrá reconocer al final, que este ha sido un camino de innovación, aprendizajes, reproducción y adaptación de experiencias internacionales exitosas, siendo punta de lanza para el desarrollo de nuevos segmentos y nichos en microfinanzas rurales.

El caso de Amucss es relevante porque aporta una visión distinta entre todo el sistema financiero mexicano, que es el reconocimiento de la pluriactividad de las familias campesinas lo que conlleva a la especificidad de los mercados financieros rurales y así avanzar en la definición de instituciones, marco legal y política pública que permita una mayor inclusión financiera de todos los segmentos de población rural, en especial los más pobres y vulnerables.

Amucss se preocupa por estar presente en las discusiones más trascendentales sobre inclusión financiera y desarrollo rural, por ello, su directora general, Isabel Cruz Hernández, colabora con una columna quincenal en el diario de circulación nacional El Financiero1 así como también es una reconocida conferencista en foros, seminarios, entrevistas de radio, televisión y encuentros académicos. El reconocimiento a Amucss se ha dado tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El libro está organizado en cinco capítulos. En el primero se describe el origen de las uniones de crédito campesinas y de la asociación, su evolución, influencia y adaptación a los cambios estructurales por los que ha atravesado el país. En el segundo capítulo se describe la construcción del sistema microbancos rurales que ha sido el núcleo de la actividad de Amucss, alrededor del cual se creó una gran red de empresas sociales especializadas en servicios financieros rurales que se describen en el capítulo tres. En el capítulo cuatro se presentan diversas Estrategias y Programas que forman parte de la experiencia de Amucss como Agente Técnico del Programa Patmir-III, su influencia en el Foro Latinoamericano de Finanzas Rurales (Forolac FR), la bancarización de remesas y el caso específico de su intervención en el Estado de Chiapas con una metodología de ahorro comunitario. Finalmente el capítulo cinco recopila la experiencia de Sierras Verdes, un modelo de Agencia de Desarrollo Local que vincula microfinanzas y desarrollo económico territorial y el contraste con otros casos estudiados en los que la presencia de microfinanzas se combina con o sin estrategias permanentes de inclusión económica.

Esta valiosa experiencia hace al mismo tiempo una reflexión histórica que permite identificar grandes etapas de la vida económica y financiera del medio rural mexicano y cómo las organizaciones de la sociedad civil, como Amucss, frente a las circunstancias, modifican aspectos de la vida rural.

---

1 Esta columna se publica en la versión electrónica del periódico El Financiero.

Premios otorgados a la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social

1997	**Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Campo:** "Por su solidario, desinteresado e invaluable apoyo para la gestión y nacimiento y desarrollo inicial de la ANEC", 8 Y 9 de septiembre del 1997.
2001	**Pro-poor Innovation Award (CGAP-FIDA, 2001)** por el trabajo de bancarización de remesas en los Microbancos de la Mixteca de Oaxaca (Santa Cruz y San Juan, Mixtepec; Santiago Ñuyoo y Tlaxiaco).
2005	**Premio Visionaris** UBS al Emprendedor social, 7 de septiembre del 2005. Por el proyecto microbancos rurales de inclusión financiera.
2007	**Forolacfr** Premio por el trabajo institucional y esfuerzo desplegado en promover sistemas y servicios financieros rurales en Latino América y el Caribe. Julio 2007.
2010	**Financial Innovation for Development (BM-AFD, finalista 2009)** "Innovación Financiera para el Desarrollo". Evento de Banco Mundial, la Fundación Bill Gates y la Agencia Francesa de Desarrollo. De entre más de 800 propuestas a nivel mundial, Redsol fue seleccionada entre los 20 finalistas que se dieron lugar en París en marzo del 2010.
2010	**Premio "ÉSTIA" ONASSIS.** Galardón a la Integración de Inmigrantes y el Desarrollo Humano.- Cumbre Mundial Migración y Desarrollo, Puerto Vallarta, México, 9 de Noviembre del 2010. Por la construcción de microbancos rurales en zonas indígenas de migración y bancarización de 35 mil familias.
2011	**U.S. Mexico Foundation.** Mexican American Leadership Initiative Bridge Builders Recognition. Washington, D.C., Mayo 2011. Por los trabajos de bancarización de remesas en comunidades de origen en Oaxaca, Puebla, Hidalgo y Guerrero, vinculando organizaciones trasnacionales.
2015	Premio al mejor Proyecto: **Excelencia en remesas para el Desarrollo Económico y Social.** Foro Global Remesas y Desarrollo, Milan Italia, 16-19 junio de 2015 (IFAD-ONU)

Capítulo I. Amucss y la revolución financiera del campo mexicano

1.- De la lucha por la tierra a la lucha por el control de los medios de producción

Amucss se constituye legalmente en 1992, pero su origen se remonta a los años ochenta en los que prevalecía una economía controlada por el gobierno, a través de instituciones y empresas públicas, sindicatos y organizaciones campesinas que corporativizaban, centralismo y control territorial de la población para mantener la maquinaria político-electoral que garantizara la hegemonía del partido gobernante. A nivel internacional fueron años de la entrada de México al GATT, lo que marcaría el ingreso de México al comercio internacional en los años noventa y el cambio de una economía estatizada a una economía de libre mercado. En ese cúmulo de macro sucesos, surgió una micro-revolución campesina transformadora de estructuras, que fue una iniciativa campesina por la independencia económica y política, y en el corazón: la autonomía financiera.

El campesinado pasó de la lucha por la tierra a la lucha por la apropiación del proceso productivo (Gordillo 1988;102). Una apropiación que descansa en la autonomía de decisión, en la "mayoría de edad" del campesino. Pero para ser autónomo y mayor de edad se requieren recursos, preferentemente sobre los que se pueda decidir. Así como un muchacho quiere decidir lo que hará con su vida y sus padres le dirán a que decisiones independientes corresponde la búsqueda del propio sustento, los campesinos buscaban decidir qué producir, dónde vender, qué comprar, de forma autónoma e independiente de los "tutores" que eran Banrural y Anagsa. Ha sido y será una pugna porque las resistencias no han sido pocas, ya que es una constante de todos los gobiernos, de cualquier tinte político, controlar los procesos organizativos en el sector rural, con mayor o menor grado de intensidad y éxito.

Banrural y Anagsa, eran dos organismos omnímodos que dirigían la producción rural. Banrural otorgaba el crédito a los campesinos pero su función era predominante porque controlaba todo el proceso productivo ejidal (Gordillo 1988:104); ya que desde ahí se decidía a quién se le compraban los insumos y Conasupo controlaba la comercialización al precio de garantía fijado por el Estado. Con la Revolución Mexicana los campesinos habían dejado de ser peones cautivos de los hacendados y varias décadas después de su liberación, eran peones acasillados del gobierno. Sin embargo, la resistencia campesina y su deseo de superación los impulsaba a cambiar esta situación.

La lucha campesina por el control de los medios de producción, que sirvió de ejemplo e inspiración a los grandes movimientos campesinos en la década de los años ochenta en el siglo XX, y de la cual se deriva la red Amucss, empezó en el sur del estado de Sonora.

En esta región del país, las luchas agrarias campesinas originaron un reparto agrario de 42 mil hectáreas de riego a poco más de ocho mil ejidatarios que formaron setenta y nueve ejidos. En esa región surgiría la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo (CECVYM).

Gustavo Gordillo (1988) relata dos hechos que detonaron la formación de esta coalición: el primero de ellos fue la retención ilegal de once millones de pesos por parte de Banrural, producto de la primera cosecha tras el reparto agrario, bajo el argumento que debían pagar los gastos de los antiguos propietarios de esas tierras, este hecho quebró la confianza con las centrales de Banrural. El segundo evento fue un convenio secreto firmado por la Secretaría de la Reforma Agraria, la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad y las centrales oficiales en la cual se comprometían a convencer a los ejidatarios recién dotados para que pagaran los gastos efectuados por los latifundistas previo a la dotación de tierras, para que respetaran las instalaciones existentes y aceptaran como ejidatarios a los peones acasillados de los antiguos terratenientes. Esto llevó a la organización de los ejidatarios, a la toma de instalaciones de Banrural, a una protesta en la Ciudad de México y a la publicación del pacto secreto, lo que desacreditó a todas estas instituciones gubernamentales frente a los más de ocho mil ejidatarios. Estos hechos generaron la formación de la Coalición. Lo más interesante y relevante para esta historia es que esta Coalición construyó sus propios instrumentos económicos y financieros para ser autónomos y tomar decisiones sin el control de las autoridades. La coalición empezó reuniones periódicas en el año 1977 pero al año siguiente se formó un frente común entre la Coalición de Ejidos Colectivos del Yaqui y Mayo, la Unión de Ejidos Margarita Maza de Juárez y el Frente Campesino Independiente que abarcaba desde Guaymas hasta el Sur de Sonora y surge la decisión de luchar por la independencia frente a Anagsa, lo que culmina con la constitución del Fondo Común[2] y un conjunto de aparatos financieros creados por los ejidos en coalición a su servicio. Fue un modelo autogestivo, independiente y exitoso por muchos años.

La independencia de Anagsa era algo urgente porque era el mecanismo de control y chantaje más fuerte que ejercía el Estado sobre los campesinos. Anagsa aseguraba toda la producción que era financiada por Banrural, al darles el financiamiento, los productores quedaban atrapados políticamente por el partido hegemónico que era el PRI, ya que era obligatorio ceder los derechos de la cosecha en garantía del crédito. Se declaraban siniestros que muchas veces no eran verificados, incluso ni tenían que ser siniestros reales, por tanto se dejaba de pagar el crédito. Anagsa entraba a cubrir los siniestros, pero se tenía que pagar la cuota de corrupción a los funcionarios de Banrural y de Anagsa. Era un sistema tan viciado que no permitía a los campesinos sembrar, vender y superarse. Cuando no ocurría así, Banrural y Conasupo determinaban a quién venderle con el precio de garantía fijado por el Estado.

[2] El Fondo Común funcionó como un mecanismo de protección contra riesgos climatológicos en los cultivos del sur de Sonora como maíz, trigo, soya, algodón, cártamo, entre otros. El Fondo Común de los Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo fue la iniciativa campesina de auto-aseguramiento agrícola y la base de los Fondos de Aseguramiento Agrícola de México, reconocidos por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público mediante acuerdo oficial en 1999, y que luego tendrían una ley propia en 2005. Fueron una innovación financiera única en su género y de amplio impacto.

El ejemplo de la Coalición de Ejidos del Valle Yaqui y Mayo es un caso de revolución económica campesina cuyo centro de viabilidad era la autonomía financiera: transformar las circunstancias y lograr el control de los medios de producción. La Coalición se organizó de tal manera que crearon el Fondo Común con las aportaciones de los Ejidos colectivos y de esta manera lograron independizarse de Anagsa. En lugar de pagar la prima del seguro a la paraestatal, la depositaban en su propio fondo.

> El Fondo común se constituyo el 22 de noviembre de 1978 con el objetivo de lograr mejores condiciones de aseguramiento para los cultivos. El Fondo común introdujo aseguramiento hectárea por hectárea y su administración estaba en manos de los ejidatarios. En el arranque aseguró 42,200 hectáreas de 76 ejidos colectivos. Inició captando primas por 50.3 millones de pesos. El éxito el fondo fue inmediato, los siniestros se redujeron, los ahorros acumulados de cada ciclo permitieron reducir el costo de las primas de seguro y obtener utilidades que fueron canalizadas a cubrir los gastos de operación del fondo y contratar servicios de asistencia técnica.

En segundo lugar, para lograr acceso al crédito sin control de Banrural, la Coalición creó la Unión de Crédito de los Ejidos del Yaqui y Mayo (UCEYM) agrupando a 42 ejidos, una figura usada por los agricultores privados para acceder a crédito de bancos comerciales, pero no usada por los ejidatarios que eran atendidos por Banrural. Esta figura era reconocida por la Ley de Instituciones Auxiliares de Crédito. También se formó la Asociación Rural de Interés Colectivo, el Departamento de Comercialización y el Departamento de Asistencia Técnica. Un quinto elemento fue el Programa Urbano y los Organismos de Producción y Comercialización de Materiales.

La coalición llegó a ser un conglomerado bien organizado con áreas administrativas, contables, jurídicas, de desarrollo, de financiamiento rural, de planeación urbana, desarrollo social y comunicación social.

De esta experiencia exitosa los casos que nos interesan resaltar son el Fondo Común y la Unión de Crédito. El Fondo operó bajo un convenio de mutualidad que se ratificaba cada dos años. En ese momento, el Fondo no tenía una figura jurídica establecida por la Ley pero contó con la firma de conformidad de Banrural y del titular de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y tenía la suficiente liquidez para pagar los siniestros. La máxima autoridad era la Asamblea General de Comisariados Ejidales de los ejidos miembros. Se redactó un reglamento interno de operaciones que estableció la protección de los cultivos, desde la preparación hasta el momento de entregar el producto en almacén.

La Unión de Crédito otorgaba créditos de avío, créditos refaccionarios y crédito al consumo para sus socios, prestaba también la garantía o el aval para que estos contrataran créditos con otras instituciones además de promover la organización de empresas de industrialización o venta de productos de sus socios, compra – venta o alquiler de maquinaria, materiales e implementos para la producción agrícola. Los ejidos que se integraron a la Unión tenían derecho a ejercer un crédito de avío 10 veces el monto de su capital aportado y 20 veces en crédito refaccionario. Esta Unión de Crédito constituida en agosto de 1980 llegó a financiar 42 ejidos colectivos en cada ciclo agrícola y 30 mil hectáreas acreditadas.

La coalición sonorense logró independencia y autonomía del gobierno federal gracias a que crearon sus propios aparatos económico-financieros. Contagiados e influenciados por esta experiencia sonorense, en los años ochenta, el movimiento campesino autonómo inspirado en este ejemplo de autonomía financiera y de control de los medios de producción, comvirtiendo a las uniones de crédito en una bandera. para independizarse de los mecanismos de control que tenía el gobierno federal a través de la banca de desarrollo, la CNC y el PRI.

La coalición inspiró un movimiento campesino en dos sentidos: independencia política y autonomía de gestión agraria respecto a las centrales campesinas oficiales (CNC, CCI, UGOCEM). El otro acontecimiento político fueron los grandes encuentros campesinos de los que surgió la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (Unorca) en 1985.

Este movimiento nació apoyado por un conjunto de activistas y técnicos egresados de las universidades públicas, formados por maestros que habían sido activistas del movimiento estudiantil del 68 y que tenían influencia del movimiento maoísta para servir al campo integrándose a las organizaciones, junto con intelectuales orgánicos. Entre 1982 y 1985 se generaron encuentros campesinos donde convergieron los Consejos Comunitarios de Abasto organizados desde COPLAMAR[3] integrando una amplia base campesina e indígena del sur del país, las organizaciones económicas locales, uniones de ejidos, cooperativas, asociaciones rurales de todo el país de lo que derivó una agenda de intercambio de experiencias, definición de problemas, proyectos compartidos, entre ellos el tema financiero, el proyecto para crear uniones de crédito, lo que después llevó a encuentros regionales focalizados para discutir el tema del crédito rural[4].

---

[3] COPLAMAR era la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados y fue creado en 1977 para articular acciones que permitieran a las zonas rurales marginadas contar con elementos materiales y de organización suficiente para lograr una participación más equitativa de la riqueza nacional.

[4] Para un seguimiento estrecho de la evolución de estos encuentros puede leerse: “UNORCA: Documentos para la Historia” de Nuria Costa Leonardo, Costa-Amic Editores, 1989.

Máster Negocios
Tu futuro comienza aquí

La Jornada
SOCIEDAD
Martes, 8 de julio de 2014

Realizan plantón ante la Sedesol por la política de exclusión a comunidades rurales

Protestan integrantes de El Campo es de Todos; se desatiende el sector, afirman

Meade pide usar tecnología para enviar demandas: "no es necesario que vengan a saludarnos"

Campesinos se manifiestan frente a las instalaciones de la Sedesol, ubicadas en Paseo de la Reforma a Paso Jesús Villanueva

Para entender mejor
Haz doble clic sobre cualquier palabra de nuestra web para ver su significado

Anuncio
Máster Negocios Digitales
Escuela de Internet VISITAR

Otras notas de Sociedad
Modelo comunitario y "deforestación cero"
Para mantener viabilidad financiera, IMSS seguirá tomando dinero del fondo laboral
IMSS no se modificará el trabajo en las laboratorios
Protestan integrantes de El Campo es de Todos; se desatiende el sector, afirman
Sub-ofertas de la LMM tomarán la cuota de sesenta

Periódico La Jornada
Martes 5 de julio de 2016, p. 35

Por falta de atención a las demandas que han presentado a la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), entre ellas que se explique cómo ejercen el gasto en el Instituto Nacional de la Economía Social (Inaes), decenas de integrantes de agrupaciones que conforman el movimiento El Campo es de Todos iniciaron un plantón frente a la dependencia, en la Ciudad de México.

Miembros de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), Frente Indígena y Campesino de México (Ficam), Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos José Dolores López Domínguez (Cioac JDL), Coordinadora Nacional Plan de Ayala Movimiento Nacional (CNPA MN) y del Movimiento Agrario Indígena Zapatista (MAIZ) afirmaron que "hay una política de exclusión" a las comunidades rurales; "no hay un piso parejo en la atención, se privilegia a grupos afines al gobierno".

Sobre el plantón, el titular de Sedesol, José Antonio Meade, sostuvo que el diálogo se puede dar por vías ordinarias y haciendo uso de tecnologías, "que no implica que tengan que pasar a las oficinas a saludarnos".

Jesús Gutiérrez Valencia, de la CNPA, consideró que la Cruzada Nacional contra el Hambre "es letra muerta, pues el número de personas en situación de pobreza alimentaria aumentó en 3 millones".

José Narro Céspedes, dirigente de la CNPA, expuso que la protesta es parte de la Jornada Nacional Zapata Vive. "Esto empezó a finales de marzo con caravanas de todo el país, incluyendo un plantón en la Secretaría de Gobernación, para demandar cambios profundos en la política hacia el campo".

Ante lo que calificaron de "cerrazón" del titular de la Sedesol al diálogo, los campesinos realizaron un mitin fuera de las instalaciones del Senado, donde denunciaron que el gobierno no los quiere atender. Pidieron que se establezca una mesa de negociación, pero tampoco tuvieron respuesta de los legisladores.

En la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), poco más de 300 integrantes de la Central Campesina Cardenista (CCC), encabezados por su dirigente, Max Correa, protestaron por el recorte del presupuesto al sector.

Más De La Red Enlaces Patrocinados

2. Nacimiento de una utopía financiera

Al querer generar un movimiento de autogestión, reforzado e inspirado en el éxito sonorense, un grupo de líderes de organizaciones campesinas generaron un movimiento que derivó en la constitución de la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (Unorca) que para mediados de los años ochenta era símbolo de autonomía campesina. Entre 1886 y 1990, la Unorca desarrolló una red de uniones de crédito con la participación inicial de 10 organizaciones, luego 16 y mas tarde consiguió la confluencia de 23 organizaciones regionales del más amplio espectro político (incluidas organizaciones oficialistas como la CNC y la UGOCEM) que tenían su brazo financiero en uniones de crédito campesinas. El crecimiento y especialización de esta red hizo necesaria su institucionalización fuera del paraguas de Unorca y así fue como en una asamblea de organizaciones en Guadalajara, Jalisco, en 1991[5], se decidió crear la Asociación Nacional de Uniones de Crédito del Sector Social (Anucss) que al constituirse legalmente en 1992 ajustaría su nombre al de Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (Amucss), cuyo primer presidente fue el entonces presidente de la Unión de Crédito de los Ejidos del Yaqui y Mayo, Abraham Valdez Corral.

La autonomía económica y el acceso al crédito era una aspiración de todo tipo de organizaciones de productores, independientemente de su filiación política. La creación de uniones de crédito con funcionamiento local, otorgando crédito agrícola -muchas veces por primera vez- a organizaciones de productores de maíz, trigo, soya, algodón, café, miel, ganado, era una motivación muy fuerte, cuyos límites estaban dados por el conocimiento: ¿cómo hacer una unión de crédito?, ¿cómo ponerla en funcionamiento?,¿cómo integrarla dentro de los procesos de organización económica?, ¿qué hacer para lograr su autorización?, eran sólo algunos de los temas a comprender[6]. La Unorca consiguió gradualmente que las uniones de crédito fueran autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Amucss enfocó sus esfuerzos en las operaciones con la banca de desarrollo, con Banrural en el primer piso y con FIRA a través de la banca comercial. En esta segunda fase de las uniones de crédito campesinas -ya como Amucss-, el inicio de operaciones tuvo como principal barrera las amplias resistencias de los aparatos gubernamentales (Banrural, Reforma Agraria, CNBV); el desconocimiento de la existencia y funcionamiento de estos organismos en el Sur del país y los mecanismos poco adaptados de la banca de desarrollo hacia las zonas de pobreza rural, para las que no existían paquetes tecnológicos, y para las que la viabilidad dependía de la pluriactividad[7], y no de la rentabilidad por cultivo.

---

[5] Siguiendo el lema “Y vinimos a contradecir”, en forma paralela por las tardes, en el marco de encuentros campesinos convocados por la SARH, se gestó y consolidó la creación de esta red.

[6] Las uniones de crédito eran organizaciones de crédito reguladas por la Ley de Organizaciones Auxiliares de Crédito y debían ser autorizadas por la CNBV, organismos extremadamente conservadores e ignorantes de la problemática económica rural y campesina. Así que por años, Amucss se dedicó a romper las barreras de entrada.

[7] A diferencia de los campesinos de Sonora que tenían una agricultura moderna tipo “Revolución Verde” basada en paquetes tecnológicos, los campesinos del sur tienen una diversificación e ingresos provenientes de distintas fuentes: agricultura, pequeño comercio, jornaleo, ganadería, actividades de traspatio, lo que denominamos pluriactividad.

Muchos funcionarios del sector agrícola y del mismo sector financiero pensaban que los pobres no podían pagar créditos, mucho menos administrarlos por lo que debían entregarse apoyos a fondo perdido en vez de crédito formal. Estos prejuicios clasistas, eran alimentados por la resistencia a perder el control de las organizaciones campesinas; no obstante, las uniones de crédito campesinas se abrieron camino paso a paso en el complejo mundo financiero.

Las uniones de crédito respondían a las necesidades de sus socios, la economía de cada región definía la problemática que éstas enfrentaban y trataban de integrar sus mecanismos de comercialización, de siembra de semilla, de compra conjunta de fertilizantes, de venta de cosechas, de acceso al seguro agrícola (creación de fondos de aseguramiento), de asistencia técnica. La figura uniones de crédito contaba entonces con un reconocimiento legal para acompañar estas funciones complementarias al crédito a través de lo que se denominaba “Departamento Especial”. Durante sesenta años, las uniones de crédito jugaron un rol muy importante en la construcción de complejos agroindustriales modernos en Sonora, Sinaloa, La Laguna, en zonas de ganadería en Tabasco y Veracruz, justamente por ser un organismo financiero con fuerte vínculo a actividades económicas complementarias para el desarrollo de sus socios.

3. Uniones de crédito: un modelo de financiamiento agrícola

La constitución legal de Amucss fue el 12 de marzo de 1992 en Río Grande Zacatecas con diecisiete uniones de crédito. Más tarde otras uniones de crédito se unieron y otras más fueron promovidas por la Asociación, integrando un amplio y representativo grupo de 32 uniones de crédito en diversas partes del país.

Las uniones de crédito fundadoras fueron:

1.-Unión de Crédito Agropecuaria Forestal e Industrial del Noroeste y la Sierra de Chihuahua

2.-Unión de Crédito Agropecuaria, Forestal, Comercial e Industrial de la Costa Grande de Guerrero

3.-Unión de Crédito Ejidal del Yaqui y Mayo

4.-Unión de Crédito Agroindustrial del Sur del Estado de México

5.-Unión de Crédito Agrícola Alianza de Obregón

6.-Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora

7.-Unión de Crédito Ejidal, Agropecuaria e Industrial del Municipio de Angostura

8.-Unión de Crédito Agropecuaria de Pequeños Productores del Norte de Zacatecas

9.-Unión de Crédito Agropecuaria Sierra Tarahumara

10.-Unión de Crédito Agropecuario e Industrial Colonos de Irrigación

11.-Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial de los Estados de Chiapas y Oaxaca Pajal Ya Kac’Tic

12.-Unión de Crédito Agropecuaria, Forestal e Industrial de los Productores de Barbasco

13.-Unión de Crédito Agropecuaria, Forestal e Industrial de Ejidos, Comunidades y Pequeños Productores de la Huasteca Hidalguense

14.-Unión de Crédito Agroindustrial del Norte de Durango y Sur de Chihuahua

15.-Unión de Crédito Mixta de la Cuenca del Papaloapan

16.-Unión de Crédito Agropecuario e Industrial de Fresnillo

17.-Unión de Crédito Agropecuaria, Industrial y Comercial de Sombrerete

Las Uniones de crédito que se adhirieron al grupo fueron:

18.-Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial de Ejidatarios, Comuneros, Colonos y Pequeños Propietarios del Noroeste (Sonora)

19.-Unión de Crédito Agrícola de San José (Sonora)

20.-Unión de Crédito de Agroasociaciones y Fomento de Empresas Campesinas

21.-Unión de Crédito Mixta de San Ignacio (Sonora)

22.-Unión de Crédito Agropecuaria, Industrial y Comercial de Luis Moya, (Zacatecas)

23.-Unión de Crédito Mixta de Rio Grande (Zacatecas)

24.-Unión de Crédito Mixta de Pinos (Zacatecas)

25.-Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial de la Región Serrana y Valle del Sur de Sonora (Sonora)

26.-Unión de Crédito Agropecuaria del Altiplano

27.-Unión de Crédito de la Región de Bacum (Sonora)

28.-Unión de Crédito Regional Amequense (Jalisco)

Y las que fueron constituidas con la asesoría directa de Amucss fueron:

29.-Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial de Pequeños Productores de la Sierra Norte de Puebla[8]

30.-Unión de Crédito Regional Ganadera e Industrial de Nayarit

31.-Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca

32.-Unión de Crédito Agropecuario, Comercial e Industrial de Morelos

---

8 Esta unión fue de las 10 originales de UNORCA, organizada por la cooperativa Tosepan Titataniske bajo la responsabilidad de Romualdo Zamora, Ing. Agrónomo de San Miguel Zinacatán. La unión logró autorización de la CNBV pero nunca inició operaciones. Hacia finales de los ochentas sus líderes dudaban que los campesinos indígenas pudieran tomar y pagar créditos formales ya que hasta ese momento, la mayoría de sus proyectos eran apoyados con subsidios gubernamentales.

La réplica de un modelo de organización financiera generado en el noroeste del país no fue fácil. Con muy diversos grados de éxito, pronto aparecerían las dificultades de operar sobre la base de dinero externo y con la heterogeneidad campesina; además de una banca de desarrollo centralizada y líneas de crédito definidas para la agricultura desarrollada.

Si bien operar crédito en el norte del país era algo natural, no lo era para las zonas campesinas e indígenas del sur. La imposición de paquetes tecnológicos en zonas con bajo nivel de organización económica especializada, sin acceso al mercado, con cultura paternalista derivada de programas públicos asistencialistas y con acceso a crédito para ciertos cultivos definidos por Banrural y la Secretaría de Agricultura, generaba opciones de servicios financieros para nichos de productores y algunos tramos de la cadena de valor, pero casi nunca para el conjunto de actores del territorio o financiamiento para la cadena de valor completa. Por ejemplo, crédito a la producción para sembrar y cosechar maíz, frijol, sorgo y ganado; pero no para la comercialización o el empacado, crédito para comercialización de café, pero no para la producción o el procesamiento para exportación.

En diversas regiones, las uniones de crédito se insertaron en complejos organizativos interactuando con varios organismos económicos especializados. La ARIC Jacinto López y la Unión de Crédito de los Colonos de Irrigación (Villa Juárez, Sonora) operaron con éxito emulando la experiencia de la Coalición de Ejidos Colectivos del Sur de Sonora, algo parecido sucedió con la Unión de Crédito Alianza de Obregón o la Unión de Crédito de San Ignacio (San Ignacio Río Muerto, Sonora), así como otras uniones de crédito de Sonora con ejidatarios o pequeños propietarios comerciales con pequeñas dotaciones de riego; pero en otras regiones de Chihuahua como el Noroeste y la Sierra, las líneas de crédito centradas en la producción de maíz de temporal enfrentaban alta siniestralidad y precios de garantía insuficientes. A partir de la firma del TLCAN, las uniones de crédito enfrentaron alta volatilidad de precios que -en ausencia de mecanismos de cobertura a su alcance- hicieron inviables los esquemas de crédito tal que llevaron a su cierre como fue el caso de la Unión de Crédito Agropecuaria Forestal e Industrial del Noroeste y la Sierra de Chihuahua, con sede en Ignacio Zaragoza.

En Atoyac, Guerrero, la Unión de Crédito (UCAFIGSA) fue organizada por la Unión de Ejidos Alfredo B. Bonfil cuyo trabajo de organización económica de pequeños productores de café se desarrollaba entre la presión y el acoso político priista, la cultura paternalista y las dificultades para entrar al mercado y construir una cadena de valor para el café. Una parte de la base social de esta organización tenía hondas raíces en los movimientos de resistencia social de los años setenta. La gestión financiera en condiciones sociales extremas terminó con el cierre de la Unión de Ejidos, luego de un largo asedio de caciques locales, sin la unión de ejidos, la unión de crédito no sobrevivió. En Zacatecas, estado con alta migración a los EEUU, nacieron y funcionaron seis uniones de crédito; en Juan Aldama, Sombrerete, Villa de Coss, Fresnillo, Pinos y Luis Moya. Casi todas con agricultura de temporal, de maíz, frijol y ganado. Las más dinámicas y mejor organizadas fueron la de Juan Aldama y Sombrerete, las cuales funcionaron hasta principios del nuevo milenio, a pesar de la apertura comercial, la volatilidad de precios de alimentos, la desestructuración de los organismos estatales de fomento y la crisis financiera en 1994, de la que emanaron al menos cuatro programas nacionales de reestructuración de carteras vencidas.

La Unión de Crédito de Sombrerete tuvo la iniciativa de vincular las remesas internacionales al funcionamiento de la Unión, siendo el primer intento de bancarización de remesas a mediados de los años noventa, pero su declive estuvo marcado por el deceso de su gerente y la incertidumbre agrícola del segundo lustro de la década de los años noventa. La Unión de Crédito de Juan Aldama logró operar hasta principios de los años dos mil. Su proximidad a la zona agrícola de La Laguna, influenció su modelo de crédito con asistencia técnica, la organización de productores y una buena gestión financiera, teniendo altos niveles de recuperación de créditos y un crecimiento controlado.

Por otro lado, en el mismo Zacatecas, hubo dos casos que vale la pena mencionar; el de la Unión de Crédito de Fresnillo, formada por la Unión de Ejidos Guillermo Aguilera Cabrera, la cual tuvo un fuerte desarrollo productivo de maíz, frijol y chile. Además no sólo había logrado introducir esquemas de mejora en la producción, sino que tenía un proceso organizado de comercialización conjunta de cosechas e infraestructura de almacenamiento y procesamiento; y por eso tuvo también una fuerte presencia política. La unión de crédito nació con muy buenos augurios, pero en su arranque tuvo un error operativo que la ancló para hacerla inviable: el crecimiento rápido y masivo de otorgamiento de crédito generó cartera vencida y un quebranto financiero que nunca pudo superar. A pesar del prestigio económico de la organización, nunca lograron recuperar el organismo financiero.

El segundo caso importante estuvo dado por las uniones de crédito de Pinos, Villa de Cos y Luis Moya, las tres habían sido promovidas por la Secretaría de Agricultura y la CNC. En este caso hubo transferencia de subsidios para el capital social, lo que tuvo como efecto que la base social fuera menos responsable en su manejo, junto con un bajo nivel de experiencia económica. Eso explica que hayan tomado líneas de crédito con pagos mensuales de capital e intereses con Nacional Financiera algo inviable para la agricultura. Así, las tres uniones de crédito quedaron “ahorcadas” con relaciones financieras insostenibles donde debían pagar créditos de corto plazo mientras el crédito a sus socios quedaba comprometido con el ciclo agrícola, esto es, a mediano plazo.

En Sinaloa, la Unión de Crédito de Angostura operó exitosamente por más de dos décadas hasta 2013. Sus socios eran pequeños productores que tenían de 5 a 10 hectáreas de riego para siembra de maíz, soya, garbanzo y frijol. Fueron organizados como grupos solidarios, la operación crediticia era complementada con el seguro agrícola de un fondo de aseguramiento propio y operaban la comercialización conjunta de cosechas. El funcionamiento de la unión de crédito se vinculaba a la operación de sociedades de producción rural a nivel de los ejidos. Ésta fue una unión de crédito “modelo” con buena reputación en el sector financiero. Su declive en los años 2011 a 2013 estuvo marcado por problemas de gobernabilidad, más que por problemas económicos, una parte de sus socios se trasladó a una nueva sociedad financiera comunitaria (sofinco) que opera actualmente.

En el Sur del país, la Unión de Crédito Pajal Yajaltic operó fuertes sumas de crédito a la cosecha y comercialización de café en comunidades indígenas de Chiapas, pero en 1994 quedó atrapada en el conflicto zapatista del EZLN y la acción contrainsurgente del gobierno, que la usó como barrera social frente a la expansión del Zapatismo dejando de ser un referente como organización. En cambio , operando el mismo sector de pequeños productores indígenas, la Unión de Crédito de los productores de café de Oaxaca (UCEPCO) ha sobrevivido hasta nuestros días generando una base financiera para pequeños productores de café de Oaxaca, y fue la base para formar dos organismos financieros más: FINDECA, -una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple que opera directamente con FIRA, al igual que UCEPCO, y una pequeña sociedad financiera comunitaria (FICEPCO) que moviliza ahorro de sus socios.

No podría entenderse la amplia y larga influencia de la CEPCO en el movimiento cafetalero nacional, sin el soporte financiero que le ha dado este grupo de instituciones financieras: UCEPCO-FINDECA-FICEPCO.

Por otro lado, la Unión de Crédito del Papaloapan, organizada por la Unión General Obrero, Campesina y Popular (UGOCP) en Veracruz tuvo un funcionamiento efímero y conflictivo; su fuerte arranque financiero al amparo de la influencia del gobierno Salinista a principios de los noventa derivó en una masificación del crédito en el Valle del Papaloapan sin soporte organizativo, lo que desencadenó una fuerte cartera vencida, que la paralizó por años lo que ilustra cómo la gestión financiera de organismos campesinos es incompatible con la gestión política.

Otro caso significativo de esta etapa fue la Unión de Crédito Agropecuaria de la Sierra Tarahumara, con sede en Parral, creada por iniciativa del emblemático luchador social Álvaro Ríos Ramírez, líder de larga e importante trayectoria en la defensa agraria de los ejidos forestales de Chihuahua y el sur de Sonora. Esta unión de crédito suscitó fuertes expectativas en el marco de la descentralización de PRO-FORTARAH, una empresa forestal gubernamental desincorporada por el Salinismo a favor de ejidos forestales que contaba con almacenes e instalaciones. La unión de crédito tuvo un buen desempeño los primeros años bajo la gestión de técnicos agrícolas, pero se vino abajo con la gestión inexperta de un viejo luchador del Movimiento del 68 alojado por la organización, pero sin experiencia en la administración.

Por su parte, la unión de crédito de los productores de barbasco operando en Veracruz y Puebla integró 23 uniones de ejidos en Oaxaca, Veracruz, Chiapas, Puebla, Guerrero y Estado de México. Tuvo éxito en la gestión financiera de líneas de crédito bancarias con descuento de Bancomext que su organización madre, la ARIC-Libertad, conseguía para la producción y procesamiento de barbasco[9], además del aval de contratos de compra-venta de empresas farmacéuticas internacionales. La gestión de crédito fue exitosa para barbasco entre 1988 y 2001. Posteriormente, la rama de producción de barbasco declinó ante el creciente uso de diosgenina derivada de desechos de la soya y no de un producto natural como el barbasco.

[9] El barbasco es un tubérculo originario del trópico húmedo mexicano. Entre 1950 y 1990 generó una próspera industria farmacéutica pues de su procesamiento se extraía la diosgenina base para un amplio espectro de medicamentos, el más emblemático es la sustancia activa para la píldora anticonceptiva. Se le conoció como “el oro verde” de México.

Los esfuerzos de diversificación productiva de la Unión de barbasco, hacia producción-comercialización de café, cítricos, ganado (Puebla, Chiapas y Veracruz), ajonjolí (Guerrero) y maíz (Edo de México) enfrentaron la resistencia y bloqueo de grupos de interés en los bancos comerciales[10] y Banrural, así como una amplitud de dificultades organizativas para transitar de un monocultivo (el barbasco) a una diversidad productiva. Su mayor éxito fueron los créditos ganaderos en la zona de Hidalgotitlán y Acayucan en el Sur de Veracruz.

Por otro lado, en la Huasteca Hidalguense, con una composición mayoritariamente indígena náhuatl, los ejidos surgidos de las tomas de tierra y el reparto agrario de los años setenta, iniciaron en 1981 su transición hacia la pacificación, con la formación de la Unión Regional de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense (URECHH). La Urechh, se adhirió al movimiento autonomista y a la UNORCA; promovió las líneas de organización especializadas de la que el punto más alto fue la creación y funcionamiento de la Unión de Crédito UCAFIHH durante diez años (1988-1997) ofreciendo créditos a la ganadería semi-estabulada, (innovación tecnológica,) a la citricultura y en menor medida a la producción de maíz. Dada la dependencia de líneas de crédito de la banca de desarrollo, su operación financiera atendía con crédito sólo a los segmentos más dinámicos de una economía campesina pluriactiva[11] generando exclusión entre ejidatarios que venían lucha agraria y requerían acceso a medios de producción. Con un envidiable histórico de recuperaciones de crédito del 95% frente al 25% o menos de los programas sociales (crédito a la palabra y fondos indígenas) la UCAFIHH tuvo que cerrar sus puertas ante la imposibilidad de acrecentar su capital social al ritmo que exigía la regulación normativa de la CNBV. Los socios ejidatarios debían hacer aportes de capital para cumplir los requisitos de este órgano regulador sin poder tener acceso al crédito para actividades de economía rural diversificada. Esta pluriactividad demandaba líneas de crédito rural y no sólo agrícolas, algo que ni Banrural, ni FIRA entendieron a las economías campesinas del sur del país. Hasta muy avanzada la década de los noventa, FIRA asumió un concepto de crédito rural como crédito para actividades comerciales, agroindustriales y de infraestructura (gasolineras por ejemplo), pero ajeno a la pluriactividad campesina que combina producción de autoconsumo y productos de renta de actividades que requerían crédito de “libre disponibilidad”[12].Un par de años antes del cierre definitivo de la UCAFIHH, con apoyo de Amucss y ya bajo la influencia del crédito solidario de las microfinanzas, se experimentó el pequeño crédito rural usando para ello exclusivamente los recursos del capital social de la unión de crédito, con un éxito contundente y amplia participación de los socios. El monto de crédito era poco pero fue decisivo en el camino a la construcción de un “banco campesino” con líneas de crédito rural no limitadas al uso agrícola.

---

[10] En la Sierra Norte de Puebla con sede en Xicotepec, el banco comercial de la plaza tenía un consejo local formado por agricultores y ganaderos fuertes que veían la presencia de los ejidatarios organizados como un riesgo para sus interéses.

[11] A diferencia de la Huasteca Potosina cuyo monocultivo dominante es el café, en la Huasteca Hidalguense había una amplia diversidad de actividades agrícolas, ganaderas, comercio, actividades de traspatio, artesanía (cerámica, huarache, velas, vestido, pan) y jornaleo agrícola.

[12] La literatura sobre sistemas financieros exitosos en otros contextos de América Latina y África muestran la idoneidad de los créditos abiertos sin condicionamiento.

4. Cambios estructurales

Las uniones de crédito del sur, con una base social de agricultura familiar preponderante, mostraron una fuerte diferenciación respecto a las zonas de agricultura comercial del norte, que también tienen a pequeños productores pero con agricultura y ganadería especializada.

A pesar de las restricciones financieras (dependencia de líneas de crédito agropecuarias) y normativas (especialización por actividad) de las uniones de crédito, son una solución financiera aceptable para la agricultura comercial, pero inviable o insuficiente respuesta de financiamiento para las zonas de agricultura familiar pluriactivas. Como se verá más adelante, el modelo financiero que sirve al desarrollo rural en el sur campesino es el de organismos de ahorro y crédito con ámbito territorial, con una oferta de servicios amplia, flexible y adaptada. En aquél momento era difícil concebirlo, debido al contexto económico y normativo. El auge, desarrollo y declive de las Uniones de Crédito campesinas (1986-2000) coincide con la coyuntura de un profundo cambio estructural en el campo y el país. Nacen como propuesta de autogestión campesina en el contexto de una economía estatizada, con fuerte dominio de organismos públicos como Banrural (crédito), Anagsa (seguro agrícola y ganadero), Fertimex (provisión de fertilizantes) y Conasupo (compra de cosechas), luego inmersas en la liberalización de la agricultura para integrar a México a la globalización enfrentaron un periodo de gran inestabilidad, volatilidad de precios y limitado acceso a financiamiento[13].

La llegada de Carlos Salinas de Gortari marcó el fin del modelo de economía cerrada y el inicio de una etapa de liberalización de los mercados, privatización de paraestatales y negociación de acuerdos de libre comercio, el principal de ellos, el TLCAN.

Por otra parte, México no tenía muchas opciones, ya que era urgente reestructurar la deuda externa después de crisis recurrentes (1976 y 1982) y planes fallidos de austeridad y recuperación del expresidente Miguel de la Madrid. Era necesario adquirir financiamiento externo para volver a echar a andar la maquinaria y tener crecimiento económico después de años de crisis que habían profundizado la pobreza. El financiamiento no podía venir exento de condiciones que prácticamente estaban dándose en todos los países del mundo occidental, es decir, México estaba frente a la disyuntiva de globalizarse con Norteamérica, Europa y Asia o aislarse. Fueron años del Consenso de Washington, donde se ponderaría la estabilidad macroeconómica, la privatización de empresas paraestatales y se reduciría el papel del Estado a un mínimo de ente regulador, dejando al mercado encargarse de la provisión de bienes y servicios.

---

[13] Al inicio del periodo salinista se dio una profunda reforma financiera que redujo los subsidios que se canalizaban al seguro y crédito agrícola. La cobertura de crédito se desplomó y Banrural pasó de 1.5 millones a sólo 250 mil productores apoyados. FIRA apenas superó los 500 mil productores acreditados a través de bancos comerciales . Desapareció Anagsa y fue sustituido por Agroasemex como aseguradora de segundo piso operando con fondos de aseguramiento y empresas privadas de seguro agrícola. Hubo una profunda desintermediación financiera ya que desaparecieron muchas de las 180 uniones de crédito agrícolas que no resistieron a la apertura comercial.

En el terreno comercial se dio el libre comercio, la libre movilidad de capitales, la creación de la Organización Mundial del Comercio y fin del proteccionismo. En el terreno financiero, el Estado mexicano no financiaría más la agricultura, al menos no directamente, sino a partir de bancos de desarrollo de segundo piso. Con esta reforma se abrogó la Ley de Crédito Rural y se eliminaron las garantías naturales como garantías del crédito agropecuario.En el ámbito agrario, se modificó el artículo 27 constitucional abriendo la posibilidad para que los ejidos y comunidades agrarias pudieran deslindarse de la propiedad social y transformar sus parcelas en pequeñas propiedades privadas a fin de poder otorgar la tierra en garantía de préstamos.

Aparentemente, este modelo liberal empataba con la aspiración campesina, es decir, ser capaces de decidir qué producir, cómo producir y donde vender. Lamentablemente sólo hubo tales coincidencias a nivel conceptual porque la apertura comercial que siguió México, separó al campo en dos. Por un lado, los productores con economías de escala, rentables y sujetos de crédito de la banca y por otro lado, los medianos y pequeños productores, minifundistas, con tierras de temporal, comerciales o de autoconsumo que pasaron a las filas del Programa de Crédito a la Palabra otorgado a través de la Secretaría de Desarrollo Social y no a través de instituciones financieras, convirtiéndose también en perennes clientes de la política asistencialista con transferencias al ingreso que desmantelaron la organización económico productiva.

Un millón de pequeños productores recibieron crédito a la palabra por algunos años, hasta que el programa se agotó. Lejos de insertarse a la economía, los campesinos empobrecidos migraron masivamente a Estados Unidos, en un promedio de 400 mil personas por año durante casi dos décadas. Por otra parte, se pensó que la apertura comercial y la manufactura absorberían la mano de obra rural; sin embargo, la apertura comercial llegó con una revolución industrial que computarizó buena parte de los procesos industriales, por lo que no se generaron los suficientes empleos para absorber a toda la población, en un país que además en esos años experimentó el arranque del bono demográfico. Estos problemas no sólo se debieron a la liberalización de la economía, sino a que las políticas gubernamentales cortaron de tajo los soportes económicos (fin del crédito directo, cierre de Conasupo, eliminación de precios de garantía) sin acceso a los nuevos instrumentos de apoyo para adquirir maquinaria, apoyos al ingreso objetivo, a coberturas de precios, a la comercialización, sin los subsidios a la prima del seguro agropecuario, pignoración y acceso a mercados, ya que todos estos subsidios tuvieron un sesgo impresionante hacia un selecto grupo de grandes productores comerciales que se convertirían en lo que el expresidente Ernesto Zedillo llamó el “campo ganador” exportador en el marco del TLCAN[14].

---

[14] Para un análisis más detallado de cómo se sesgó la aplicación de subsidios productivos en regiones del centro y norte del país, mientras que el asistencialismo se concentró en el sur-sureste, véanse los análisis de Héctor Robles Berlanga
http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_rural/docs/reforma_campo/2-III_c2.pdf y
Subsidios para la desigualdad del Wilson Center
https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Subsidios%20Para%20La%20Desigualdad.pdf.

Ningún gobierno asumió la responsabilidad de los millones de campesinos que tuvieron que migrar y de la pobreza persistente hasta la fecha. La paradoja es que la liberalización económica buscaba atraer inversión extranjera directa y en ese mismo periodo llegaron tanto o más recursos vía remesas de los migrantes que la propia inversión extranjera. Los perdedores de la modernización, fueron los principales inversionistas del país[15].

Frente a la liberalización, las uniones de crédito de Amucss empezaron a acumular cartera vencida por la dificultad para planear un financiamiento frente a la volatilidad de precios. El crédito se planificaba y se colocaba con un precio del producto en un momento dado y en el tiempo de cosechar y realizar la venta, el precio había caído varias veces, lo que hacía imposible pagar el crédito.

En la parte positiva, la globalización trajo información e intercambios de lo que pasaba en diferentes partes del mundo. Amucss conoció la experiencia del Crédit Agricole de Francia, un amplio sistema de financiamiento construido para los campesinos pobres y sus comunidades que data de la segunda mitad del siglo XIX, los sistemas financieros descentralizados de África del Oeste, -ambos construidos con pequeños productores agrícolas- y las visitas de organismos internacionales como la Confederación de Cooperativas de Alemania, trajeron nuevas luces sobre sistemas financieros para las economías rurales y los campesinos basados en ahorro como fundamento de la autonomía financiera, de tal suerte que la posibilidad de otorgar crédito no era sólo a partir de fuentes financieras externas. Los modelos europeos y africanos sobre bancos cooperativos como Rabobank (Holanda), Raiffeisen (Alemania), Crédit Rural de Guinée (Guinea Conacry), Kafo Jijinew (Mali), Federación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Benin), entre muchos otros, exitosos, algunos con más de 100 años de existencia y otros más modernos (30-40 años) tenían dos características desconocidas en México: la base funcional era el ahorro y se trataba de sistemas integrados, no de figuras aisladas. Pronto, seguir el ejemplo de esos sistemas y replicarlos en México se convirtió en la agenda de Amucss.

Años atrás, en el marco de intercambios de Unorca, Amucss le propuso al entonces Secretario de Desarrollo Social, Luis Donaldo Colosio, crear cajas de ahorro y crédito a partir de la recuperación del Programa de Crédito a la Palabra. La propuesta avanzó pero quedó bajo el control del gobierno y no de las comunidades. El Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (Fonaes) fue el encargado de organizar la creación de Cajas Solidarias pero además las controlaba a través de los gerentes. Pronto las cajas fueron vistas como extensiones del gobierno, por lo tanto la gente no pagaba sus créditos y generaron una alta cartera vencida. Las cajas eran inyectadas con recursos fiscales hasta que fue insostenible, llevando a su cierre masivo. Las que sobrevivieron fue porque tomaron distancia de Fonaes y en el marco de la Ley de Ahorro y Crédito Popular 2001 se convirtieron en sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.

---

[15] Hinojosa-Ojeda, Raúl. “Impacto de la integración económica México y EEUU en el marco del TLCAN 1994-2017 (por publicarse).

En 1994, la crisis financiera del primer año de gobierno del presidente Ernesto Zedillo (1995-2000) fue muy profunda y con repercusiones mundiales. Los desequilibrios macroeconómicos, un exceso de gasto público, un déficit de cuenta corriente insostenible con un tipo de cambio fijo sobrevaluado en 3 pesos por dólar, provocaron la pérdida de las reservas internacionales y una devaluación del peso frente al dólar de 3 a 7.2 pesos por dólar en una semana. A todo esto se sumaron prácticas de colocación de crédito poco ortodoxas que aunado a la deuda que tenían los bancos, llevaron a la quiebra del sistema financiero, el cual fue rescatado bajo el oprobioso y maldecido Fondo Bancario de Protección al Ahorro, una deuda gigantesca que se sigue pagando 25 años después. La quiebra del sistema financiero invariablemente arrastró a las uniones de crédito y de 32, apenas sobrevivieron seis. Amucss apoyó el cierre de varias uniones de crédito, el saneamiento de otras, pero la recuperación fue imposible.

Los campesinos quedarían etiquetados a partir de ese momento como sujetos “riesgosos”, un estigma que hasta la fecha no se ha podido borrar en la psique de la banca de desarrollo y el sistema financiero mexicano.

A manera de refugio y contra la corriente, Amucss dio un viraje de 180 grados. A partir de 1996 decidió concentrar todos o la mayor parte de sus recursos humanos y financieros en la construcción de un nuevo tipo de institución financiera adaptada a zonas rurales del sur campesino e indígena. Inició en la Huasteca Hidalguense con ensayos para crear bancos cooperativos con base en experiencias internacionales. Las uniones de crédito eran instituciones muy especializadas, si bien atendían con eficacia la parte de crédito productivo tenían éxito en zonas de agricultura especializada, donde como se ha dicho, la introducción de paquetes tecnológicos y organización de la cadena de valor permitía a los pequeños productores combinar diferentes organismos gremiales especializados: seguro agrícola, siembra o compra de semilla certificada, compra de insumos, ventas de cosechas en forma organizada, asistencia técnica, acceso a los mercados y menores riesgos para la actividad. Del otro lado, estaba la agricultura familiar pluriactiva para la cual la construcción de instituciones especializadas era viable solamente en algunos segmentos como cafetaleros, ganaderos, pero no para la mayoría.

Para las múltiples necesidades financieras de la agricultura familiar, el ahorro y el “crédito de libre disponibilidad”, las experiencias internacionales de ahorro y crédito mostraban mejor desempeño. Además, el ahorro era la base de la autonomía financiera, el cualse moviliza a través del crédito.

La búsqueda de la Utopía Financiera había de transformarse en la idea de crear bancos campesinos.

En 1992, Amucss coincidió con Guillermo Ortiz entonces Subsecretario de Hacienda, en la importancia del ahorro. Para Guillermo Ortiz, su reciente visita al Banco Rakyat en Indonesia había sido una revelación en cómo se generan sistemas financieros masivos y exitosos, por lo que apoyarían la iniciativa de Amucss para introducir una reforma legal a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito para que las Uniones de Crédito pudieran recibir depósitos de sus socios. Este es uno de los hitos importantes en los que Amucss influía en cambios a la política pública nacional.

La reforma legal para movilizar depósitos no estuvo acompañada de un cambio de regulación y normatividad que abriera las uniones de crédito a una membresía amplia y plural y no sólo a gremios, su funcionamiento siguió la lógica del crédito, inhibiendo el cambio de paradigma que se buscaba, por ejemplo un socio ahorrador debía hacer aportes de capital con base en sus necesidades de crédito, pero un ahorrador no necesariamente está interesado en solicitar préstamos; y por otro lado, reorientar organismos cuyos socios son gremios interesados sólo en crédito por lo que fue imposible lograr uniones de ahorro y crédito, lo más avanzado fue crear cooperativas de ahorro locales en algunas uniones de crédito. Esta experiencia nació limitada y no creció como se esperaba.

5. ¿Qué sistemas financieros para los pobres rurales?

En 1998 se dieron dos acontecimientos importantes: los trabajos técnicos de Amucss en apoyo a la Caja Tosepantomin en la Sierra Norte de Puebla y que ese año Amucss organizó el seminario internacional *¿Qué sistemas financieros para los pobres rurales?* auspiciado por la Secretaría de Agricultura y el Banco Mundial, en Taxco, Guerrero.

En el primer caso, en la región de Cuetzalan del Progreso, Puebla, la Cooperativa Tosepan Titataniske decidió construir un organismo financiero propio para dejar de pedir dinero prestado a los bancos, luego de un enorme déficit financiero provocado por la contratación de crédito en dólares (sin coberturas cambiarias) para financiar la cosecha y comercialización de café, que con la devaluación de la crisis de 1994, los dejó sobre endeudados. La Cooperativa gestionó aportes de dinero entre los socios de las diversas comunidades logrando colectar 600 mil pesos, con los cuales inició un programa de créditos y la constitución de una Caja[16].

Esta cooperación técnica entre Amucss y Tosepan fue la primera oportunidad de probar un esquema de bancos campesinos completo. Amucss apoyó durante cinco años la introducción de metodologías de crédito en grupos solidarios, crédito de libre disponibilidad y organización del territorio para ser atendido por jóvenes indígenas formados como banqueros campesinos. El éxito del programa sólo se vio nublado por una cartera vencida inicial que debió recuperarse lentamente durante los siguientes años. La introducción del ahorro fue el elemento detonante del verdadero éxito. Así como a fines de lo años ochenta se dudaba que los campesinos indígenas pudieran pagar créditos, en esta ocasión se dudaba que pudieran ahorrar. “Son tan pobres que es imposible que puedan ahorrar”. Sin embargo el pilotaje de la movilización del ahorro develó prácticas financieras desconocidas: las personas campesinos e indígenas tenían ahorros en los bancos comerciales de la cabecera municipal, y en los bancos en las ciudades más cercanas (Zacapoaxtla y Teziutlán); pero también tenían el “guardadito bajo el colchón”, muchas veces sin saber exactamente la cantidad de dinero acumulada.

---

[16] Acudieron a solicitar apoyo a Fonaes y recibieron un subsidio de 60 mil pesos para la infraestructura condicionándolos a constituirse como Caja Solidaria. Aunque su funcionamiento posterior se separaría de ese modelo financiero tutelado por el gobierno.

Llegaban a las oficinas de la Caja Tosepantomin (El dinero de todos en Náhuatl) buscando al promotor de su región, para depositar su ahorro. El capital social previamente formado por la Cooperativa Tosepan Titaniske era el sustrato de la nueva organización financiera. Los jóvenes promotores de ahorro y crédito pronto cubrieron todo el territorio de influencia y después la ampliarían a 16 municipios. Los pilotajes en crédito de libre disponibilidad de la Huasteca, se complementaron con el éxito de la movilización del ahorro en Puebla. Con estas evidencias prácticas Amucss decide en 1999, iniciar formalmente el primer banco campesino en San José Tenango, Oaxaca ubicado en la Sierra Mazateca.

En el segundo caso, el seminario Internacional de Taxco Guerrero (abril 1998) fue un hito en la conceptualización de sistemas financieros rurales inclusivos y en la definición de políticas públicas para favorecer su surgimiento.

Con la presencia de más quince experiencias internacionales de Europa, África, Asia y América Latina el seminario concluyó con una respuesta clara y contundente: los sistemas basados en el ahorro rural tienen la mayor capacidad de atender a los campesinos pobres. Como resultado del Seminario, el entonces Subsecretario de Desarrollo Rural, José Antonio Mendoza Zazueta, decidió apoyar la propuesta de Amucss para crear un nuevo programa que fomentara la organización financiera y convence a Santiago Levy, Subsecretario de Egresos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Así, el año 2000 inició operaciones el Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales (Patmir) con un presupuesto de 25 millones de pesos, para 19 proyectos a lo largo del país. En 2001, ya con el presidente Vicente Fox, el Patmir inició gestiones con Banco Mundial para recibir un préstamo que apoyara el funcionamiento y la expansión del programa, el cual, se prolongaría por 15 años en tres versiones del programa: Patmir I, Patmir II y Patmir III. Sólo el Patmir 0 (2000 y 2001) tuvo convocatoria amplia y libre, para el resto, el Banco Mundial condicionaría la presencia de consultores internacionales.

Con la entrada del milenio, Amucss tenía los primeros bancos campesinos constituidos, bajo la figura de **microbancos rurales** en zonas indígenas con productos de ahorro, depósitos a plazo y crédito solidario. De uniones de crédito que sólo financiaban producción agropecuaria, Amucss viró a intermediarios financieros rurales orientados a las microfinanzas para individuos. En esta faceta, los microbancos no contaron con un producto de crédito agrícola prioritario, el enfoque fue el crédito de libre disponibilidad. El crédito agrícola se reintroduciría al modelo microbancos más tarde con la constitución de sociedades financieras comunitarias (sofincos).

El modelo de microbanco rural es una organización local con ámbito territorial definido por proximidad y contexto económico, étnico, social, geográfico, con infraestructura básica ubicada en un lugar estratégico de las microrregiones con servicios y comunicación. Esta organización ofrece servicios financieros de calidad a precios accesibles en una gama de opciones para atender a diversos actores económicos y sociales. Para esto los servicios financieros son adaptados a las condiciones socio-económicas de la población en montos, plazos, tasas y garantías. Los servicios tienen base ancla en el ahorro, inversiones a plazo fijo y diversidad de créditos (individual, agrícola, pequeño comercio, vivienda), microseguros y medios de pago, con una organización social territorial y rutas de servicio que llegan a cada comunidad (bancos que van al cliente).

Con la primera década del milenio vinieron años muy intensos de innovación social, en los que el diseño original de microbancos evolucionó y se perfeccionó. Asimismo, para dar viabilidad al modelo de finanzas comunitarias en contextos de pluriactividad, se requerían servicios adicionales como seguros de vida, envíos de dinero o pago de servicios. La solución encontrada para dar servicios financieros de calidad a bajo costo fue la creación de empresas sociales capaces de proveerlos como se verá más adelante.

Los primeros años del milenio fueron también los de la internacionalización de Amucss, su participación junto con otros actores financieros de Bolivia, Perú, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Guatemala y el Salvador para crear una red de finanzas en América Latina y el Caribe culminaron en la constitución del "Foro Latinoamericano y del Caribe en Finanzas Rurales" (Forolac FR), lo que permitió conocer más experiencias internacionales exitosas, traerlas a México y adaptarlas al medio rural.

Otro de los hitos que marcan la influencia de Amucss a nivel nacional después del diseño de Patmir, fue la discusión para la gestión de la primera ley de finanzas populares en México, incluyendo las necesidades de instituciones financieras operando en zonas rurales de agricultura familiar pluriactiva y de propiedad social de la tierra. En 2001 se aprueba la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), la primera vez que en México se reconocía el derecho social de organizar instituciones de membresía con base en la captación de ahorro. Tras la aprobación de la LACP, el proceso para incorporar a la mayoría de sociedades al marco regulado duró 15 años y ocho reformas a la ley. En 2009 se aprobó una profunda reforma que separó a la LACP en dos leyes: una para Cooperativas de Ahorro y Préstamo y otra para sociedades financieras populares (sofipos). Aprovechando esta ventana de oportunidad y una alianza con el sector de cooperativas de ahorro y préstamo, en la reforma de 2009, Amucss propuso la creación del capítulo de financiamiento rural y el reconocimiento de nuevas figuras legales: la ***sociedad financiera comunitaria (sofinco)*** y los ***organismos de integración financiera rural (OIFR)***.

En este punto vale la pena señalar que estas figuras no eran un capricho para tener instituciones a modo, sino una forma de darle al sistema financiero mexicano una pluralidad de soluciones de la que carecía: la primera fue abrir espacio a la construcción de sistemas financieros descentralizados basados en el ahorro, que significa la creación de instituciones locales, comunitarias, y la segunda, la integración financiera que les diera confiabilidad desde su arranque.

Hasta antes de estas nuevas figuras, las sociedades de ahorro y crédito popular eran tratadas como símiles de los bancos y como entidades aisladas entre sí. Con las sociedades financieras comunitarias se introdujo la posibilidad de organizar muchas sociedades financieras, interactuando unas con otras, para crear grupos financieros confiables. Un segundo cambio fue introducir la diferenciación entre rural y urbano y mandatar un marco regulatorio impulsor de la inclusión financiera rural; era necesario darle rostro rural al sector de ahorro y crédito popular, porque hasta ese momento se consideraba lo mismo que una institución financiera estuviera en zonas urbanas o rurales, cuando enfrentan contextos y clientes muy distintos.

En tercer lugar, reconocer que se necesitan figuras capaces de atender a los hogares rurales pluriactivos, es decir, que sus ingresos provienen de diversas actividades económicas y productivas, que son unidades de producción y de consumo, las cuales al mismo tiempo que minimizan sus costos de producción buscan garantizar su alimentación, lo que para las instituciones financieras es algo imposible de asimilar, pero las sofincos junto con la integración financiera pueden dar respuesta al complejo mundo campesino.

En la actualidad, Amucss se encuentra en la construcción de sociedades financieras comunitarias, un intermediario que finalmente, a la vuelta de los años, permite integrar servicios financieros tanto para las necesidades financieras de individuos como para las organizaciones económicas, acercándose a esa utopía financiera campesina, no sin algunas lecciones aprendidas en el camino:

1.-El control de las instituciones financieras en zonas remotas, su supervisión y gobernabilidad son los principales desafíos de los intermediarios financieros rurales. Ni la tecnología, ni la digitalización sustituirán estos desafíos.

2.-Los servicios financieros son una herramienta de desarrollo, pero por sí mismos no producen desarrollo.

3.-El Estado no puede resolverlo todo, ni la sociedad civil podrá atender todo en materia de desarrollo rural. Es la imbricación de Estado promotor y una sociedad que trabaja organizada insertando procesos a nivel local, como se pueden erradicar las causas de la pobreza campesina.

4.-Es importante evitar que el campesino quede atrapado en relaciones perversas de control, sean del Estado o de organizaciones que los acompañan, ya que esto termina mermando sus capacidades, su productividad y en última instancia, impiden su salida de la pobreza.

INICIO DE LA HISTORIA

1. Foro de Ahorro y Préstamo; UNORCA, A.C. (Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, A.C.), Uniones de Crédito del sector social: los inicios de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C.

2. 1er. aniversario de la Amucss

3. Unión de Crédito Ejidal del Sur de (UCESS). Socia fundadora de la AMUCSS.

4. Productores agrícolas, socios de la UCESS en Ciudad Obregón Sonora.

5. Foro sobre Financiamiento Rural (1998). Ponentes: François Doligez, Director del IRAM de Francia, David Myhre, Director de la Fundación Ford en México y Gascón Mercado Presidente de la Amucss.

6. Participantes del Foro sobre Financiamiento Rural, socios y directivos de Uniones de Crédito del Sector Social.

7 y 8.- Capacitación a jóvenes en Cuetzalan, Puebla. Participantes de los estados de Oaxaca y Puebla para su capacitación en la metodología de operación del nuevo modelo de Banco Rural.

INICIO DE OPERACIONES DE UN NUEVO MODELO DE INTERMEDIARIO FINANCIERO

9.- Inauguración del primer Banco Rural KAXA TAON (en mazateco LA CASA DEL DINERO) en San José Tenango, Oaxaca (1999).

10.- Socia ahorradora del primer banco campesino, San José Tenango, Oaxaca (1999).

11.- Asamblea constitutiva del microbanco Xu´u Ñu´u Ndavi, S.C., en Santa Cruz Mixtepec Oaxaca. El 80% de los participantes fueron mujeres (2002).

12.- Inauguración de las oficinas del microbanco Xu´u Ñu´u Ndavi, S.C., Santa Cruz Mixtepec Oaxaca (2002). Cambio de banco rural a microbanco con nueva imagen institucional.

13.- Socio de la red de microbancos FINCOAX en la zona mixteca de Oaxaca.

PROMOCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS CON PROXIMIDAD

14.- Metodología de promoción de servicios de ahorro y crédito.

15.- Promoción de servicios financieros, Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca(2001).

16.- Reunión de promoción en comunidad, Cuetzalan del Progreso, Puebla (2001).

17.- Primera papelería bancaria.

18.- Promotor de servicios financieros, Hermenegildo Galeana, Puebla (2000).

19.- Reunión de promoción de servicios financieros con mujeres de la Huasteca Hidalguense. Huejutla de Reyes, Hidalgo (2004).

PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE MICROBANCOS E INTEGRACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

20.- Asamblea general del microbanco de Huehuetla, participación de las mujeres como beneficiarias de los servicios financieros.

21.- Visita de una misión de Haití para conocer el Modelo Microbanco.

22.- Familia de San Pablito, Puebla usuaria de los servicios financieros del microbanco.

23.- Constitución de INTEGRA-Organismo de integración financiera: proporciona servicios financieros de segundo piso a sociedades financieras comunitarias socias.

24.- Consejo de Administración de CREDIMICH, Álvaro Obregón, Michoacán.

25.-Producción social de vivienda en el estado de Chiapas en la modalidad autoproducción.

26.- Atención de socios en SMB AGRÍCOLA HUATUSCO. Huatusco, Veracruz.

27.- Atención de grupos de confianza (grupos de ahorro) de SMB Agrícola Biocafé, San Fernando, Chiapas.

1

UNORCA
TALLER DE AHORRO Y PRESTAMO

2

FORO SOBRE CREDITO AGROPECUARIO Y PERSPECTIVAS DE LAS UNIONES DE CREDITO.
1er ANIVERSARIO DE LA ASOCIACION NAL. DE UNIONES DE CREDITO DEL SECTOR SOCIAL

3

UNION DE CREDITO EJIDAL DEL SUR DE SONORA, S.R. DE C.V.
ORGANIZACION AUXILIAR DEL CREDITO
UCESS

4

5

6

7

8

9
Kaxa
Taon S.C
Banco San José

10

11

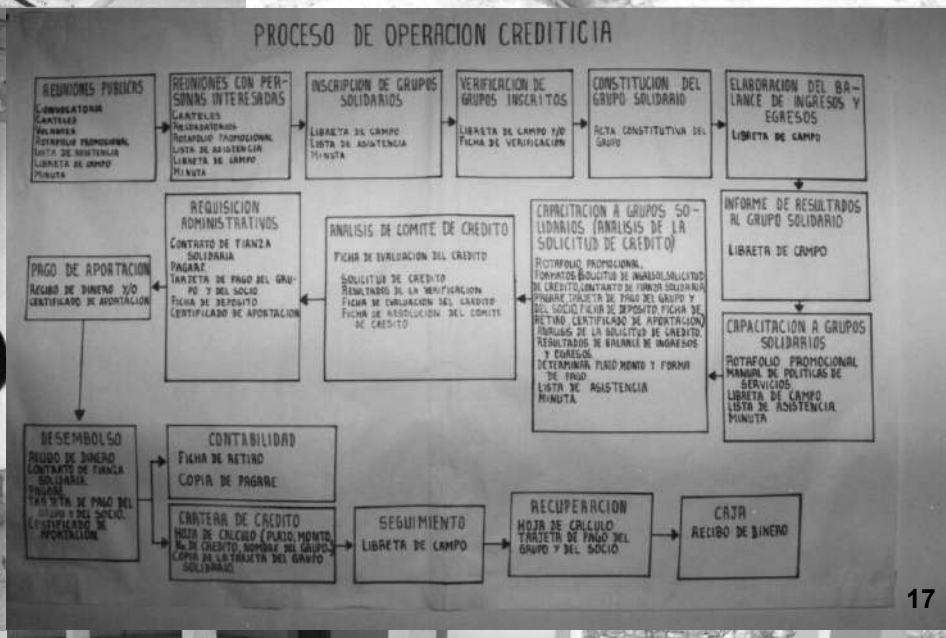
12
XU'U ÑU'U NDAVI
MICROBANCO
TEAM
FRE STYLE

13

14

15

ORDEN DEL DIA
1-PASE LISTA
2-NOMBRAMIENTO MESA DEBATE
RED MB
UCEPCOSC
16


PROCESO DE OPERACION CREDITICIA
REUNIONES PUBLICAS
Convocatoria
Carteles
Volantes
Rotafolio promocional
Lista de asistencia
Libreta de campo
Minuta
REUNIONES CON PERSONAS INTERESADAS
Carteles
Volantes
Rotafolio promocional
Lista de asistencia
Libreta de campo
Minuta
INSCRIPCION DE GRUPOS SOLIDARIOS
Libreta de campo
Lista de asistencia
Minuta
VERIFICACION DE GRUPOS INSCRITOS
Libreta de campo y/o
Ficha de verificacion
CONSTITUCION DEL GRUPO SOLIDARIO
Acta constitutiva del grupo
ELABORACION DEL BALANCE DE INGRESOS Y EGRESOS
Libreta de campo
INFORME DE RESULTADOS AL GRUPO SOLIDARIO
Libreta de campo
CAPACITACION A GRUPOS SOLIDARIOS
Rotafolio promocional
Manual de politicas de servicios
Libreta de campo
Lista de asistencia
Minuta
CAPACITACION A GRUPOS SOLIDARIOS (ANALISIS DE LA SOLICITUD DE CREDITO)
Rotafolio promocional
Formatos (solicitud de inversion, solicitud de credito, contrato de fianza solidaria, pagare, tarjeta de pago del grupo y del socio, ficha de deposito, ficha de retiro, certificado de aportacion)
Analisis de la solicitud de credito
Resultados de balance de ingresos y egresos
Determinar plazo, monto y forma de pago
Lista de asistencia
Minuta
ANALISIS DE COMITE DE CREDITO
Ficha de evaluacion del credito
Solicitud de credito
Resultados de la verificacion
Ficha de evaluacion del credito
Ficha de resolucion del comite de credito
REQUISICION ADMINISTRATIVOS
Contrato de fianza solidaria
Pagare
Tarjeta de pago del grupo y del socio
Ficha de deposito
Certificado de aportacion
PAGO DE APORTACION
Recibo de dinero y/o certificado de aportacion
DESEMBOLSO
Recibo de dinero
Contrato de fianza solidaria
Pagare
Tarjeta de pago del grupo y del socio
Certificado de aportacion
CONTABILIDAD
Ficha de retiro
Copia de pagare
CARTERA DE CREDITO
Hoja de calculo (plazo, monto, no. de credito, nombre del grupo)
Copia de la tarjeta del grupo solidario
SEGUIMIENTO
Libreta de campo
RECUPERACION
Hoja de calculo
Tarjeta de pago del grupo y del socio
CAJA
Recibo de dinero
17

AHORRAR
ES PREVENIR
MISION
Contribuir al desarrollo local y al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de las zonas rurales ofreciendo servicios financieros de calidad
18

19

20

21

22

INTEGRA
SISTEMA INTEGRA
23

CREDIMICH
MICROBANCO
24

25

SMB
AGRÍCOLA
HUATUSCO
Caja
26

27

Capítulo II.- Dos décadas de bancos campesinos: de microbancos a sociedades financieras comunitarias

"Tal vez los campesinos no están hechos para ser banqueros,
pero tienen que serlo, porque nadie más lo hará por ellos"
Isabel Cruz

La construcción de los microbancos rurales constituye la mayor parte de la historia de Amucss. Se trata de un largo proceso de innovación social buscando construir una solución institucional replicable en zonas de pobreza rural de México. Estas instituciones financieras fueron una respuesta a las necesidades financieras de la población rural, particularmente en comunidades indígenas, discriminadas y excluidas de todo mercado incluyendo el financiero, desacreditados por ser población en pobreza que se dedica a la agricultura familiar, pero permanentemente en pobreza por ser agricultura familiar sin acceso a mercados.

Estas instituciones financieras fueron incitadas por Amucss, pero construidas y operadas por campesinos, para poder ahorrar, obtener créditos, adquirir un microseguro, pagar servicios de luz, agua, telefonía, con proximidad y bajo costo, con adaptación e identidad rural. Desde la creación del primer microbanco en 1999 hasta la creación de nuevas sociedades financieras comunitarias en 2018, el modelo de inclusión financiera rural diseñado por Amucss ha evolucionado, aunque la esencia sigue siendo la amplia participación social, la autodeterminación y la autonomía financiera a través de la captación de ahorro local para financiar a los habitantes de la región, siendo la viabilidad social una condición necesaria de la viabilidad financiera. Otros elementos que prevalecen a lo largo de la evolución de los microbancos han sido la adaptación de productos de bajo costo y la proximidad de los servicios.

Para algunas regiones rurales con población indígena, los microbancos fueron la punta de lanza, es decir, se constituyeron en territorios vírgenes financieramente hablando. Fueron la primera oferta y crearon la demanda a través de la promoción, haciendo visible y asequible este mercado a otros intermediarios.En regiones como la sierra mazateca, la mixteca, la Sierra Sur de Oaxaca, la huasteca hidalguense, la sierra norte de puebla, los bancos campesinos fueron el antecedente de la llegada de dispersores de crédito y bancos comerciales orientados al microcrédito, que no son regularmente la opción más generosa con la economía campesina, aunque eso es materia de otro debate.

Los bancos campesinos de Amucss también influyeron en otros terrenos, por ejemplo, el legal, ya que esta experiencia fue relevante para construir la iniciativa de reforma a la LACP en el año 2009 con la cual Amucss impulsó el capítulo sobre financiamiento rural, lo que colocó a esta Ley como facilitadora de la creación de sistemas financieros rurales, a diferencia de la LACP de 2001 que era un marco que buscaba solamente ordenar el mercado.

1. Antecedentes

La posibilidad de materializar el proyecto de los **microbancos campesinos** derivó de la influencia internacional, la transformación económica nacional y la transformación de la propia Amucss.

Las experiencias internacionales que influyeron en el modelo en diferentes momentos fueron: los sistemas financieros descentralizados europeos como el Crédit Agricole de Francia, Sistema Raiffeisen de Alemania, modelos de África del Oeste como Kafo Jijinew de Mali, Crédit Rurale de Guinée y brasileños como el Sistema Cresol Cooperativas de Ahorro y Crédito de agricultura familiar, todos ellos formados por instituciones financieras locales con orientación agrícola y rural.

Otro factor fue el surgimiento del microcrédito como tendencia dominante para el desarrollo a partir de la Cumbre Mundial del Microcrédito realizada en 1997 en Washington, D.C. Para el caso de América Latina este movimiento fue especialmente agresivo en su enfoque comercial y excluyente de las finanzas rurales y agrícolas con un fuerte sesgo urbano hacia el pequeño comercio.

Para inicios del milenio, la experiencia exitosa del Grameen Bank había dado vuelta al mundo y la metodología de crédito solidario, creada por Muhammad Yunus, se había replicado en todos los continentes.

Asimismo, la Cumbre del Milenio, celebrada en septiembre de 2000, señaló al microcrédito como parte de las acciones para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al considerarlo como parte de las herramientas para combatir la pobreza y por lo tanto los países, sobre todo aquellos emergentes y en vías de desarrollo, debían adoptar programas de microcrédito individual y colectivo, ahorro, estímulos tributarios y financieros, así como ventas a crédito adaptadas a la población en pobreza (Patiño, 2008). El primer lustro del milenio atravesó por el crecimiento vertiginoso del microcrédito, los organismos de cooperación internacional[17] se volcaron a promover y crear programas de microcrédito en África, América Latina, Centroamérica, Asia. El 2005 fue proclamado por las Naciones Unidas, el Año Internacional del Microcrédito y un año más tarde, se le otorga el premio Nobel de la Paz a Muhammad Yunus.

Unos años después, la crisis de sobre endeudamiento y no pago en Bangladesh, Nicaragua, La India, Pakistan, Marruecos, Bosnia-Herzegovina, entre otros, reorientaron el enfoque hacia las microfinanzas y la inclusión financiera, replanteando el papel del ahorro, los microseguros y la educación financiera como elementos que reducen la vulnerabilidad de la población en condiciones de pobreza, además del microcrédito e incluso por encima de éste.

---

[17] Multimillonarios fondos fluyeron a nivel mundial para la puesta en marcha de programas de microcrédito e instituciones que los implementaran. El Banco Mundial, los fondos de Naciones Unidas, la cooperación internacional alemana, francesa, italiana, americana; las fundaciones como Ford, Interamericana, Oikocredit, Catholic Relief Services, Bill & Melinda Gates, entre muchas otras, financiaron estas iniciativas.

Si bien estos acontecimientos globales no fueron los determinantes para que Amucss buscara soluciones a la exclusión financiera de las zonas rurales con población indígena, lo cierto también es que no estuvo al margen de estos acontecimientos globales sobre todo porque el surgimiento de experiencias de microcrédito en México, aún si se basaban en el modelo Grameen, empataban más con una visión comercial que se apartaban de ser sistemas financieros rurales autogestivos y adaptados.

Dentro de los factores nacionales determinantes para el surgimiento de bancos campesinos está la liberalización económica y la inserción de México a la globalización iniciada en los años noventa, que por una parte detonaron el surgimiento de mercados, como el financiero (que había estado en control del gobierno), pero también, nuevas políticas financieras que dejaron un vacío en zonas de pequeña agricultura, indígenas y empobrecidas, a las que se les confinó a programas asistenciales para el alivio de la pobreza, ya que no eran sujetos de crédito con base en los parámetros de rentabilidad de los bancos. Este vacío institucional, junto con las lecciones aprendidas por la etapa de uniones de crédito en regiones indígenas generaron un terreno fértil para el surgimiento del sistema microbancos de Amucss.

Vale la pena detallar los cambios en el sistema financiero rural mexicano a partir de la década de los años noventa. Esta transformación estuvo en línea con la liberalización y globalización pero va más allá.

Los cambios que siguieron a Banrural, Anagsa, FIRA, el surgimiento de nuevos programas y mecanismos de financiamiento rural fueron resultado de la transformación del modelo estatizado, controlado por el gobierno, al modelo de libre mercado donde el Estado tiene mínima presencia.

A finales de los años ochenta el financiamiento rural dependía de los recursos fiscales, los niveles de subsidio eran insostenibles, la corrupción e ineficiencia de los aparatos burocráticos (Banrural, Anagsa, Conasupo) era desbordante y colapsaron. En el sexenio Salinista, el giro de las políticas públicas fue radical. Los bancos de desarrollo debían ser sostenibles y depender lo menos posible de los recursos fiscales. La banca de desarrollo se enfocaría al segundo piso, esto es, a la colocación de líneas de crédito a través de intermediarios financieros que a su vez prestan al productor. La reorganización institucional implicó una reclasificación de los sujetos de crédito y una asignación de cada categoría a un tipo de institución o programa (Cruz & Bouquette, 2002), de tal suerte que los productores comerciales serían atendidos por la banca comercial, la que descontaría líneas de crédito con FIRA a tasas de mercado, en aquellos años había cerca de 150 mil productores en esta categoría.

En el mismo renglón, un grupo de 500 a 800 mil productores medianos pero con agricultura comercial podrían llegar a tener un crédito con subsidio a la tasa. En los estratos más bajos estaban cerca de 1.5 millones de pequeños campesinos principalmente ejidatarios que serían atendidos por Banrural, los cuales tienen potencial productivo y comercializan en mercados locales y regionales. Hasta el fondo de la pirámide estaban los agricultores de subsistencia, cerca de 1.1 millones que serían canalizados a los apoyos sociales de solidaridad y crédito a la palabra.

Las reformas tenían también el propósito de establecer una nueva relación entre el productor y el Estado, menos clientelar y más profesional, por lo tanto, la evaluación del crédito y su recuperación recobraron la importancia que habían perdido. Se abandonó el sistema de crédito en especie y la organización colectiva forzada para promover formas individuales de financiamiento (Cruz & Bouquette, 2002:36).

Se configuró una línea divisoria que se seguirá ensanchando a lo largo del siglo XXI: FIRA como una banca de desarrollo con capacidades técnicas y financieras de muy alta especialización, enfocada en financiar al segmento de agricultura comercial, de riego y mayoritariamente ubicada en el norte del país de tal suerte que a mediados de los años noventa, aproximadamente el 80% de los recursos en FIRA financiaban al 20% de productores de mayores ingresos.

Por otro lado, bajo la reestructuración del sistema financiero rural aproximadamente un millón de pequeños productores ejidales que recibían crédito bajo "la industria del siniestro"[18] operada por Anagsa, Banrural y los ejidos, fueron transferidos al Programa Crédito a la Palabra y excluidos del crédito formal. Banrural, que supuestamente se orientaría al pequeño productor, empezó a generar un alto porcentaje de cartera vencida, que con la crisis de 1994-95 se disparó a 45%. Hay que recordar que en esa década de liberalización, el canal de comercialización de los pequeños productores era la Conasupo la cual fue desmantelada, al igual que los precios de garantía, sin que en su lugar se suplieran otras estrategias para la inserción de los pequeños productores al mercado.

No debe sorprender que Banrural haya tenido cartera vencida aún con las reformas liberales del Salinismo, puesto que los problemas de comercialización y acceso a mercados de los pequeños agricultores siguen vigentes hasta nuestros días y explican en parte, la baja demanda por crédito en regiones rurales. Ante la cartera vencida de Banrural, la política se volvió todavía más ortodoxa en la búsqueda de rentabilidad y con ello más excluyente de las regiones rurales de agricultura familiar. El universo de atención de Banrural se redujo de 1.6 millones de productores en 1988 a 284 mil en 1994, la operación de Banrural se concentró en localidades con más de 50 mil habitantes y el porcentaje de tierras de riego apoyadas pasó de 23% entre 1980-89 a 50% entre 1990 y 1994. En este estado de cosas, se empezó a dibujar un esfuerzo institucional para construir alternativas de financiamiento rural a la población que no calificaba como sujeto de crédito de los bancos de desarrollo. Se buscó la creación de intermediarios financieros de tipo mutualista con capital semilla proveniente de recursos fiscales. En este caso se sitúan las cajas solidarias y los fondos regionales indígenas. Ambas aproximaciones para crear soluciones financieras mantuvieron un fuerte y férreo control estatal de Fonaes y del INI respectivamente[19].

---

[18] En este sistema de corrupción, el seguro de Anagsa reconocía pérdida de cosechas -muchas veces ficticias- para que el productor no tuviera que pagar el crédito; así una parte de la indemnización era repartida entre el agente de seguros y el responsable del crédito, y el productor ganaba la quita o condonación de la deuda.

[19] Fonaes dependía en ese entonces de la Sedesol y el Instituto Nacional Indigenista posteriormente, en el sexenio de Vicente Fox, cambió a Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas .

Al mismo tiempo proliferaron programas en los que la frontera entre lo social y lo financiero no era muy clara, contemplando recursos fiscales como capital semilla o capital de riesgo, con asistencia técnica y administrativa para que se pudiera establecer una suerte de "gradualidad" que eventualmente hicieran innecesarios los subsidios.

En este grupo de programas estaban los del Crédito a la Palabra, el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (Fonaes)[20], el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural que se crea en 1994 como un fideicomiso en Nacional Financiera (NAFIN), con el cual, el gobierno fungía como coinversionista en empresas agroindustriales agropecuarias y rurales, y además mediante operaciones de segundo piso y asistencia técnica buscaba la formación de administradores privados de fondos de capital; otro ejemplo fue el programa de Desarrollo Productivo Sostenible en Zonas Rurales Marginadas de la Alianza para el Campo que entregaba subsidios a proyectos productivos pero las posibles recuperaciones servirían para la constitución de fondos comunitarios que a su vez apoyaran otros proyectos productivos locales. Otro ejemplo fueron los Fondos de Inversión y Contingencia para el Desarrollo Rural (FINCAS), un modelo de fideicomiso creado en 1992 para administrar riesgos contingentes y crear garantías complementarias para pequeños productores con movilización de ahorro o el programa Fondo de Microfinanciamiento para Mujeres Rurales (FOMMUR) que otorgaba microcrédito a mujeres rurales organizadas a través de intermediarios seleccionados por el programa y fomentaban el ahorro a través de asociaciones civiles.

La gran mayoría de estos programas -algunos de ellos subsisten hasta la fecha- han otorgado gran cantidad de recursos públicos sin que hayan tenido un impacto transformador en el acceso de los productores de bajos ingresos a fuentes constantes de financiamiento. El problema está en que todos estos programas son canales de distribución de fondos federales, sin que corresponda una construcción institucional de intermediación financiera rural que atienda de forma profesional, permanente y adecuada la bancarización y el financiamiento rural con enfoque de desarrollo. Tampoco han construido una corresponsabilidad de los campesinos en su comportamiento financiero.

Probablemente el único ejemplo que tuvo un espíritu de inclusión financiera a través de la construcción institucional fueron las Cajas Solidarias, que se empezaron a formar en 1991 como se ha explicado con anterioridad. Estas cajas tuvieron un enfoque regional, participativo, mutualista, prestando servicios de ahorro y crédito con tasas de mercado. Los primeros socios eran los productores agrícolas beneficiarios de Crédito a la Palabra pero se abrieron a la participación de otros. Con influencia y asesoría de las cajas populares canadienses DesJardins, las cajas solidarias fueron el caso de ahorro y crédito más innovador del gobierno federal, ya que ampliaba la visión de lo agropecuario a lo rural, de un enfoque de crédito a uno de servicios (ahorro y crédito), con un sentido de permanencia que las diferenciaba de los apoyos o financiamientos por proyecto.

---

[20] En el año 2000 fue sectorizado a la Secretaría de Economía y en 2012 con la promulgación de la Ley de Economía Social y Solidaria se transformó a Instituto Nacional de Economía Social (Inaes). En el año 2016, el Inaes fue nuevamente sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social.

El gobierno federal estaba más abierto a las experiencias internacionales y novedosas, aunque mantenía claramente el control social de estos organismos. Las cajas solidarias, que rápidamente se diseminaron en el país y para el año 2000 eran 3,578, comenzaron a tener pocos niveles de recuperación lo que incrementaba su dependencia de los subsidios fiscales, situación que llevó a un mayor control operativo desde el gobierno a través de los gerentes, quienes respondían como empleados de Fonaes y no como administradores de una institución financiera.

Fonaes controló el funcionamiento de las cajas solidarias hasta el año 2012. Esto último terminó burocratizando y entorpeciendo la formación de capacidades regionales para que las Cajas lograran su autonomía. El otro problema que ocasionó el excesivo control operativo de Fonaes, es que cuando el fantasma del gobierno está presente, para la población es difícil separar una obligación de reembolso de los fondos perdidos (subsidios), de ahí que haya un comportamiento oportunista, en el cual las personas adquieren el crédito sabiendo que no habrá consecuencias por no pagar. Así, en 2004 se condonaron casi 3 mil millones de pesos en adeudos de Cajas Solidarias de Fonaes. Las cajas que sobrevivieron fueron las que optaron por escindirse de Fonaes e ingresar al mercado regulado como sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.

Amucss conocía a fondo todas estas experiencias, entendió la dificultad que tiene el aparato gubernamental para dar respuesta financiera a una sociedad rural –no sólo a productores, sino sus familias que tienen otras necesidades financieras además del crédito productivo-, visualizando que en todos estos programas la frontera entre la política social y financiera era difusa por lo que la dependencia hacia los recursos gubernamentales seguía presente. Además Amucss había atravesado por la experiencia de las uniones de crédito y por lo tanto se dio a la tarea de buscar una solución innovadora emanada desde la base social, lo que le daría permanencia; autonomía, es decir, no depender de recursos públicos o externos, lo que también se torna casi imposible porque el crecimiento de la población, la economía y la necesidad de incrementar competitividad, tarde o temprano, demandan fuentes externas de financiamiento complementarias.

Más allá de todo eso, la visión que tenía Amucss en aquellos años era construir instituciones financieras que respondieran a las necesidades económicas de las familias en las áreas de influencia, sin haber conceptualizado en ese momento su enfoque como uno de desarrollo territorial, la idea central era captar recursos locales (ahorro) y movilizarlos en beneficio de las mismas comunidades (crédito) a fin de propiciar la acumulación de activos financieros, inversión y en última instancia, combatir la pobreza y la marginación. Cabe señalar que el principio básico de “movilizar el ahorro rural” reinvirtiendo en el mismo territorio, fue la clave del éxito de los bancos populares Raiffeisen de Alemania.

2. El nacimiento de los bancos campesinos

Los bancos campesinos que serían renombrados microbancos son la primera epopeya de instituciones financieras indígenas en México a fines de los años noventa. Surgen como respuesta a una realidad mexicana rural específica pero generalizada en los estados del sur, en las zonas serranas, en comunidades indígenas, en lugares donde predomina la agricultura familiar pluriactiva, el rezago educativo, la marginación y la pobreza. En estas condiciones la población está excluida de los servicios financieros pero al mismo tiempo, tiene necesidades de ahorro y crédito, de cobrar envíos de dinero[21], de financiar su producción, etc. En estas regiones la banca comercial no llega por la poca rentabilidad de operar pequeñas cantidades de ahorro y préstamo en territorios donde la población está dispersa, el acceso es difícil y los ingresos son inestables. Son además, comunidades a las que el gobierno -desde tiempos pasados y de cualquier tinte político- no ha dirigido verdaderas políticas de desarrollo económico incluyente sino subsidios para el "alivio de la pobreza" que no generan riqueza, sino dependencia y clientelismo político que se capitaliza en periodos electorales.

En este tipo de regiones, en 1996, Amucss inició el diseño de un modelo de institución financiera innovadora que respondiera a la demanda financiera campesina. El aspecto más trascendente era captar ahorro, ya que esto significaba libertad y autonomía del Estado, que cuando apoya quiere controlar las decisiones de los individuos. En los individuos, el ahorro permite generar activos, por lo tanto, capacidad para decidir y no depender del subsidio. El ahorro captado se puede dar en préstamo sin etiquetas, lo que también es libertad para los productores que pueden decidir en qué invertir.

Como parte de las actividades de difusión de la Secretaría de Agricultura y del FIRA, Amucss asisitió a conferencias impartidas por representantes de los Bancos populares Raiffeisen de Alemania y Rabobank de Holanda, promovió la traducción y edición del libro "Crédit Agricole[22]" de Francia que obtuvo de manera fortuita, el cual, recopilaba la historia de esta red francesa de bancos que ofrecen servicios de ahorro, crédito y seguros; pero lo más importante es que aportó ideas e información detallada sobre estructuras mutualistas de primer, segundo y tercer piso, también mostraba el papel que jugó el Estado francés en apoyar la diversificación financiera para amplificar el acceso al crédito de mediano y largo plazos, tanto para capitalización como para modernización, para ampliar la cobertura junto con un marco legal propicio, lo que influyó en Amucss para ser una organización que promoviera políticas públicas y adaptación del marco regulatorio en México.

Las cooperativas Raiffeisen de Alemania mostraron con mayor detalle la base funcional del desarrollo económico rural, donde los recursos financieros son movilizados para reinvertir en las economías locales.

---

[21] En este libro se usa el término remesa como sinónimo de envío de dinero. El término popular es envíos de dinero y en la academia sobre migración se utiliza la palabra "remesa".

[22] Libro de divulgación sintética de la obra Crédit Agricole de André Gueslin.

Otros encuentros importantes fueron las visita de Amucss a Alemania, Francia, Holanda, Italia, España y Bélgica para conocer diversos modelos de sistemas financieros descentralizados y la amplia literatura sobre las experiencias de África del Oeste documentadas por el IRAM[23]. El funcionamiento detallado de los tres niveles de estos sistemas, el principio de subsidiaridad que los cohesiona y de integración financiera sólo fueron conocidos a detalle hasta que se diera la Cooperación Técnica entre Amucss y la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV): un movimiento de cooperativas de ahorro y crédito que data de mediados del siglo XIX. Finalmente influyó el acercamiento con el IRAM, organización francesa fundada en 1957 que apoyó la creación de cajas rurales en África (Benin, Guinea, Mozambique), adaptando el modelo del Grameen Bank de Bangladesh. Todas las experiencias internacionales mostraban que era posible bancarizar a los campesinos, tener instituciones sostenibles y lograr impacto económico.

Con los modelos de ahorro y crédito de África en mente, en 1997, Amucss hizo un experimento en la Huasteca Hidalguense otorgando microcréditos a mujeres excluídas del crédito que otorgaba la unión de crédito que operaba en esa región[24] y ahí se refrendó la idea de crear bancos campesinos. Al año siguiente, 1998, el IRAM apoyó técnicamente para adaptar los protocolos de las cajas rurales de PROCAJA de Panamá y FONDEFER de Nicaragua. Ese año se inició el cabildeo con organizaciones campesinas y sus dirigentes en Oaxaca, Puebla, Hidalgo, Guerrero, buscando alianzas para constituir intermediarios financieros. Estas reuniones también requerían la anuencia de la base social de las organizaciones para lanzar el proyecto, algunas de ellas habían tenido experiencias previas con cajas informales de ahorro y préstamo, sin metodología y mala recuperación de los créditos. Entre las organizaciones convocadas estuvieron la cooperativa Tosepan Titataniske con sede en Cuetzalan del Progreso, Puebla; la Unión de Crédito Agropecuaria y Forestal e Industrial de la Huasteca Hidalguense, la Unión Regional Campesina de la Costa Chica, la Unión de Ejidos Luz de la Montaña, la Federación de Sociedades de Solidaridad Zapata Vive, la Cooperativa de la Sierra Sur, UPISZUR y Café Milenio de Miahuatlán Oaxaca.

Por parte de Amucss asistían Isabel Cruz, Gustavo Sánchez, Armando Velasco, Sonia Rita, Andrés Coria y Francisco Félix Galaviz. En los talleres se aprovechaba para identificar necesidades financieras de la población. A finales de ese mismo año se realizó otro taller más grande con apoyos de la Fundación Ford al que asistieron más de cuarenta dirigentes campesinos, representantes de FONDEFER y de Banrural. En dicha reunión se buscaba que los representantes de las organizaciones aprendieran las bases del modelo de banco campesino y fueran ellos los que desarrollaran actividades de promoción, organización y constitución. Se concretó el trabajo con la organización Zapata Vive, la cual había tenido una experiencia de caja solidaria que no fue exitosa y deseaban tener otra institución financiera.

---

[23] IRAM recogió experiencias, textos técnicos, manuales y síntesis de intercambios.

[24] La Unión de Crédito Agropecuaria, Foestal e Industrial de la Huasteca Hidalguense (UCAFIH 1989-1998).

Crean indígenas huastecas microbanco rural

☐ *Atenderá sólo necesidades de financiamiento de la población femenina*

- Créditos con tiempo de recuperación de hasta 33 meses
- Auditorías cada mes prevendrán la comisión de fraudes

Lourdes Edith Rudiño / enviada

HUEJUTLA, Hgo., 5 de abril.— Un grupo de 500 mujeres indígenas de la Huasteca hidalguense se asociaron para crear un nuevo microbanco, cuyo objetivo será atender necesidades de crédito y ahorro de la población femenina rural.

Esta iniciativa, la única de su tipo enfocada exclusivamente a las mujeres, pretende acercar a población pobre —que en su mayoría sólo habla náhuatl— a los servicios financieros, con un esquema de responsabilidad, o sea con la cultura de pago.

El proyecto, apoyado por la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS), nace con cuentas bancarias de cien pesos por mujer, y con obligación de aportaciones de por lo menos un peso diario en depósitos que se harán semanalmente.

Los créditos serán de mil a diez mil pesos por socio, y servirán para financiar actividades de panadería, costura y bordado, crianza de animales, producción de huaraches, de tomate, de quesos, de artesanías, de velas y, en general, de mercancías propias de la agricultura pobre.

Isabel Cruz, directora de la AMUCSS, dijo que éste es el microbanco rural número 15 del país, el cual contará con tres agencias y atenderá en principio 34 comunidades de la Huasteca hidalguense.

Uno de sus grandes valores es que involucra la calidad moral de las mujeres, o sea que las integra en una dinámica de pago, muy diferente a la tónica que prevalece en las políticas públicas asistencialistas, que sólo derraman dinero y no recuperan.

Este microbanco, como los demás, nace enmarcado en la Ley de Ahorro y Crédito Popular, y contará con auditorías mensuales, que deberán prevenir riesgos de fraude, como ocurrió en el pasado con otras figuras parafinancieras.

Limosnas, no

Dominga Hernández, presidenta del microbanco, de nombre Zihualme Kinpantiya Tequitice (Mujeres que Gustan de Trabajar), afirmó que la iniciativa surgió porque "la mujer trabaja desde las cinco o seis de la mañana hasta las diez u 11 de la noche, mientras que los hombres lo hacen sólo ocho horas al día. La mujer no se emborracha y es a ella a quien le duele el hambre de los hijos. Queremos mejorar nuestra situación económica y no queremos hacerlo con limosnas".

Además, precisamente por ser mujeres, pobres e indígenas, siempre han sido relegadas de la actividad económica y financiera formal.

Ahora, con el microbanco ubicado en la plaza central de Huejutla, paradójicamente en medio de sucursales de Banamex, Bancomer, HSBC y Santander, estas mujeres serán reconocidas como entes activos y comprometidas con el pago y el ahorro.

La Huasteca hidalguense cuenta con 246 mil habitantes, 74 por ciento de los cuales hablan náhuatl.

Los créditos —que tendrán periodos de recuperación desde tres y hasta 33 meses, dependiendo de los montos— permitirán fortalecer la economía de las familias.

Se prevé que en su primer año de operación, contará con unas dos mil cuentas abiertas por las indígenas o por sus hijos, quienes también rendirán derecho de membresía, señaló Dominga, mujer de apenas 26 años de edad.

Los microbancos existentes hasta hoy atienden a hombres y mujeres y operan en la Sierra Norte de Puebla, Sierra Mazateca, Mixteca, Sierra Sur y Mixe de Oaxaca, así como en la región sur-oriente de Morelos, Balsas de Guerrero y Altos de Chiapas.

De acuerdo con AMUCSS, los microbancos rurales "representan una innovación institucional que busca prestar de manera sostenible servicios financieros en zonas que, por su aislamiento y grado de marginación, no son atendidas por el sistema bancario clásico".

Isabel Hernández

Fondos financieros comunitarios en la Huasteca

Los Fondos Regionales de Solidaridad, establecidos en 1990 bajo el sexenio salinista, persisten hasta nuestros días con diversos nombres, como el de Fondos Indígenas Regionales (Zedillo) y ahora Fondos Solidarios, apoyados desde la Comisión Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Pueblos Indígenas (Conadepi); además representan la última intervención del desaparecido Instituto Nacional Indigenista.

Con un enfoque voluntarista orientado a poner en manos de las comunidades las decisiones de sus proyectos de inversión, tales fondos han sido, durante 13 años, los canales de financiamiento ininterrumpido a proyectos económicos locales.

Sin un enfoque sistémico de viabilidad institucional y perennidad financiera, los fondos generan un importante número de iniciativas organizativas de tipo financiero en diversas zonas indígenas.

Es el caso de los Fondos Regionales de Cooperación y Financiamiento para la Mujer Indígena de la Huasteca Hidalguense, que promovió hace dos años una pequeña ONG de la región, la sociedad Mazehualtzizzi Inicentiliz, SC, que sostiene un trabajo de organización económica de diez años en comunidades de la región. Este fondo focalizó su trabajo en el apoyo a iniciativas económicas de mujeres indígenas nahuas, beneficiando en 2003 a 350 mujeres con 17 proyectos en el mismo número de comunidades. El monto de financiamiento fue de 1.5 millones y los proyectos son variables: de ganadería bovina, porcinos, avícolas, artesanales e industriales.

Hasta aquí el funcionamiento de este fondo parecería igual al de muchos otros en el país, pero lo novedoso es la vinculación de la estrategia de recuperaciones de los proyectos financiados para ser depositados en un segundo organismo, un organismo local de ahorro y crédito, denominado Fondos de Cooperación y Financiamiento Zihualtme Kinpantiya Tekitice (mujeres que les gusta trabajar), constituido bajo la metodología de microbancos, con las aportaciones financieras de sus socias y el ahorro previo de las mismas. En este segundo fondo participan 592 mujeres organizadas en grupos de ahorro de 32 comunidades. Cada socia ahorra un peso diario que, semanalmente, es depositado en sus grupos en cada comunidad.

Lo sorprendente de esta experiencia es la motivación despertada entre las mujeres y sus familias al servicio de ahorro voluntario y sistemático en la construcción de un organismo financiero, en el cual participan no sólo como socias, sino que pueden elegir a sus representantes, los promotores hablan su propio idioma y los servicios financieros se adaptan a sus necesidades, pero también a las posibilidades de la nueva organización de ahorro y crédito. Los fondos de cooperación se inscribieron desde el inicio en un sistema de supervisión de la federación rural, que les permitirá crecer hasta lograr los estándares exigidos por la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular. Las recuperaciones del primer fondo se harán en el segundo para constituir un fondo de capital semilla, el cual se reinvertirá nuevamente en créditos productivos entre sus socias, acrecentado esta segunda vuelta con la mezcla del ahorro comunitario.

Los soportes de esta novedosa experiencia son la cultura de pago —en un contexto adverso de paternalismo institucional—; el ahorro sistemático bajo la consigna "un peso ahorrado es un peso contra el hambre"; la organización comunitaria bajo la iniciativa de las propias mujeres indígenas; la capacitación y la asistencia técnica permanentes.

Existen cerca de 280 fondos indígenas en diversas regiones del país. Cada año estos fondos de financiamiento son alimentados con nuevos recursos presupuestales. En diversos foros se ha discutido cómo hacer viables y autosostenibles estos mecanismos de financiamiento. Las mujeres indígenas de la Huasteca muestran un camino y varias lecciones que fácilmente pueden ser replicadas y aplicadas en esos casos.

e-mail: isacruz@prodigy.net.mx

Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, AC.

■ Mujeres indígenas fundan el organismo para atender necesidades productivas

Crean microbanco en la Huasteca

MA[illegible]REZ U.
ENVIADA

[illegible] En esta zona indígena de mil 53[illegible] metros cuadrados, en la que los conflictos agrarios no han sido resueltos y que lleva la marca de crímenes perpetrados por caciques hasta finales del siglo pasado, 550 mujeres nahuas de 34 comunidades crearon el primer microbanco para indígenas que atenderá sus necesidades de crédito para continuar con sus actividades de bordado, panadería y crianza de aves de corral, entre otras, que les permiten alimentar y educar a sus hijos.

En el primer microbanco Zihualtme Kinpaniiya Tekitice (Mujeres que les gusta trabajar) se dará servicio exclusivamente a esas mujeres, que hasta hace un lustro no tenían derecho de participar en las reuniones de las comunidades. Las indígenas podrán abrir su cuenta bancaria con cien pesos y acceder a créditos de mil a 10 mil pesos, que pagarán en plazos que van de tres meses hasta tres años a una tasa de interés anual de 3 por ciento, pero con la determinación de que cada peso será recuperado.

"Sí estamos pobres, pero tenemos fuerza. El ahorro de un peso diario muestra nuestra dignidad, porque no somos limosneras. Nosotras no nos emborrachamos ni se nos duerme el gallo. A nosotras nos duele el hambre de nuestros hijos", dijo Dominga Hernández Hernández, presidenta del consejo de administración ante las socias reunidas en la plaza principal de Huejutla, en donde se localiza la institución de crédito.

Entusiasmadas por la apertura de su microbanco, las mujeres comentaron que esperan que en menos de un año se sumen al menos 2 mil ahorradoras, a quienes les garantizaron que su dinero estará seguro. "Aquí no habrá fraudes ni robos y menos [illegible]cesivos", aseguraron entre el [illegible]l que participaron las comunidad[illegible] Aguacate, del municipio de Aquismón; San Luis Potosí, de Nueva Tenochtitlán, y Lemontitla, de la Huasteca hidalguense.

Ubicado en la plaza principal de este municipio, entre las sucursales comerciales más conocidas a escala nacional, el microbanco de y para mujeres indígenas también servirá para pagar algún servicio, recibir una remesa de dinero, acceder a créditos para vivienda o grupales para la comercialización de sus productos, e inclusive para contratar un seguro de gastos funerarios.

Las mujeres están construyendo su propio banco, saben que el peso que ahorran servirá para combatir el hambre de sus hijos y para tener la ayuda económica a la que difícilmente pueden acceder, señaló la presidenta del consejo de administración, de 25 años y originaria de la comunidad de Ahuehuetitla, municipio de San Felipe Orizatlán.

Explicó que tras una década de trabajar con los créditos para proyectos productivos que otorgaba el Instituto Nacional Indigenista (INI), tras la desaparición del organismo concluyeron que la mejor opción para aprovechar los 30 mil pesos por proyecto que se les entregaba era integrarlos al plan del microbanco. "Elaboramos un diagnóstico y constatamos que las mujeres trabajan mucho y sí responden a sus compromisos . Sabemos que muchos estarán observándonos y que posiblemente surja una competencia, pero lo que nos gusta es que estamos construyendo nuestra propia institución", añadió.

Isabel Cruz Hernández, directora de la socie[illegible]n de Uniones de Crédito del [illegible]ial (AUCSS), comentó que la [illegible] de Crédito y Ahorro Popular [illegible]vé la creación de iniciativas [illegible]editicias locales no comprende la constitución de organismos accesibles para los más pobres y marginados del país. Recordó que las cajas de ahorro populares tardaron 30 años en consolidarse. Por eso la insistencia ante la Secretaría de Desarrollo Social (Sedeso) de que reconozca estas iniciativas de recuperación y respaldo el costo operativo de las mismas.

La Sedeso puede crear el puente que falta para acceder a otras políticas que ayuden a combatir la pobreza, pero no mediante políticas asistencialistas, sino de desarrollo económico y productivo. Comentó que mediante el crédito a la palabra –implantado durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari– se han derramado 12 mil millones de pesos al campo, pero sólo se han recuperado 500 millones. Cruz Hernández puntualizó que el microbanco es "una marca de calidad que nace bajo la supervisión de una organización especializada en microfinanzas y da a sus socias la oportunidad de financiamiento. Hay reglas claras y eficientes: la honestidad y el esfuerzo del ahorro son la semilla de un sistema diferente".

UNT

El Instituto Mexicano del Seguro Social nació como resultado de un proceso revolucionario y por iniciativa de un nuevo Estado Mexicano comprometido con el desarrollo económico del país y para la protección social de los trabajadores.

La historia nos recuerda que el sector patronal, a través de sus organizaciones, se opuso a una ley que garantizara la protección al actor más débil de las relaciones de producción y a la materialización de la institución que las realizaría.

Sólo habría que conocer la posición actual del Consejo Coordinador Empresarial, frente al proceso de revisión del Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los trabajadores del IMSS, para saber que su posición histórica no ha sido abandonada e incluso, la han radicalizado.

La demanda de reforma al esquema de jubilaciones y pensiones de los trabajadores del IMSS (ISSSTE, LyFC, PEMEX, CFE, etc.) se inscribe dentro de un régimen económico hegemonizado por los neoliberales, que tiene como principal característica el transformar en mercancías los derechos sociales y económicos de los trabajadores y en empresas privadas a las Instituciones Públicas garantes de su aplicación.

El Contrato Colectivo de Trabajo y en particular el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los trabajadores del IMSS, conseguidos con el esfuerzo de su sindicato, no son la causa de la crisis financiera del Instituto. El culpable es el actual modelo económico que Fox defiende, el cual ha originado recesión económica por tres años consecutivos con todo lo que ello implica: dos millones y medio como déficit de empleo acumulado, reducción de cotizantes al IMSS patrones y trabajadores por igual con el consecuente incremento de la economía informal.

Otros culpables son los patrones con sus deudas millonarias a lo largo y ancho del país, por su política de evasión y simulación en el registro del salario real de sus trabajadores ante el IMSS.

Aún así, los trabajadores del Instituto, conscientes de la necesidad de garantizar la protección social a los derechohabientes y a sus familias, de manera solidaria con el IMSS y sus problemas financieros, acordó participar con el aumento en un 100% de sus aportaciones al Régimen de Jubilaciones y Pensiones del 3% actual al 6%, a razón del 1% anual iniciando en Octubre del presente año. Además de proponer una reforma que garantice el traslado de los recursos que actualmente administran las AFORES hacia el fondo financiero del RJP.

Por resolución del Congreso del Sindicato Nacional del Seguro Social, se tomó la iniciativa de promover un Pacto Nacional en rescate y defensa del IMSS, convocando al Gobierno Federal, a los patrones, a las Cámaras de Diputados y Senadores, así como al H. Consejo del IMSS.

Por esta respuesta responsable y solidaria con la viabilidad financiera del Instituto, los Sindicatos integrantes de la Unión Nacional de Trabajadores expresan su reconocimiento al SNTSS, asumiendo el compromiso de participar en todas las acciones que determinen pertinentes para la defensa de su Contrato Colectivo de Trabajo y su Régimen de Pensiones y Jubilaciones.

Exigimos al GOBIERNO FEDERAL Y AL IMSS como patrón, asuman su responsabilidad en la crisis financiera de la Institución y de manera inmediata se dispongan los mecanismos necesarios para garantizar la seguridad social de los trabajadores y sus familias.

Nuestros compañeros del SNTSS NO ESTAN SOLOS, porque su lucha es la lucha de todos los trabajadores mexicanos y con firmeza demandamos una respuesta inmediata del Estado.

ATENTAMENTE

"POR LA UNION DEMOCRATICA DE LOS TRABAJADORES"

México, DF. Abril 6 de 2004.

PRESIDENCIA COLEGIADA

Dip. Ing. Agustín Rodríguez Fuentes **Dip. Dr. Roberto Vega Galina**

Co. Francisco Hernández Juárez

Finalmente en San José Tenango, Oaxaca, se creó el primer microbanco llamado ***Kaxa Taón*** que en mazateco quiere decir "La Casa del Dinero". Sonia Rita, miembro fundador de Amucss y Jorge Martínez, un joven mazateco, se trasladaron a la sierra mazateca para construir este proyecto.

San José Tenango está a dos horas de Huautla de Jiménez y a tres horas de Tuxtepec, la ciudad más cercana donde hay un banco comercial. Durante la Asamblea de discusión para aprobar o no el proyecto de banco campesino todos hablaban en mazateco, hombres y mujeres deliberaban, al final votaron a favor de construirlo. Recuerdan los fundadores que hubo un anciano en la Asamblea quien dijo que era bueno tener un banco porque le heredarían algo relevante a sus hijos y el municipio sería más importante: "**un municipio con banco vale más**". Para Amucss, éste fue un momento de gran decisión, aunque también con un poco de incertidumbre sobre el resultado de este experimento porque la zona muy pobre, los productores de café atravesaban por una crisis después de que uno de sus líderes los había defraudado, había un cacicazgo muy fuerte, conflictos de tierras y se habían suscitado algunos crímenes por disputas políticas.

Sonia Rita trabajó durante un año con un equipo de jóvenes mazatecos reclutados en las comunidades, a quienes se les capacitó en la metodología de ahorro y crédito solidario, en el trabajo territorial, a fin de integrar socios de comunidades que fueran ahorradores o solicitantes de crédito. Francisco Félix Galaviz, quien se fue a la zona para rescatar y gestionar el proyecto después de la primera crisis financiera, recuerda su trabajo en Kaxa Taón y dice: "*no pudimos habernos ido a una zona más complicada que esa*".

Kaxa Taón se convirtió en un ejemplo y un escudo económico en las relaciones de San José Tenango (municipio) con municipio de Huautla un resultado no planificado: el poder campesino frente al cacicazgo de Huautla de Jiménez, el cual ejercía el control político y económico sobre las comunidades indígenas de la región, con los costos sociales que cualquier cacicazgo mexicano genera. Parte de esa reivindicación política fue tomada por los jóvenes indígenas quienes realizaban tareas como promotor gerente de kaxa Taón. Así que el éxito de Kasa Taón también era una valorización frente a la cabecera política de Huautla.

En lugar de buscar personas con experiencia financiera que vinieran de fuera, se trataba de construir capacidades en las comunidades y personas que tuvieran identidad, arraigo, empatía por etnicidad, cultura y compromiso local, para que hubiera apropiación de la institución ya que como lo dice Isabel Cruz, Directora General de Amucss, el concepto de banco es en sí mismo "extranjero" para las comunidades indígenas, de manera que imponer una institución extranjera con personas extrañas a la comunidad hubiera sido cuesta arriba. En cambio, tener jóvenes de la región trabajando en las comunidades generaba confianza, y los promotores que se capacitaron para recorrer las comunidades y organizar el microbanco25 se presentaban como "hijos de campesinos".

Este elemento ha sido clave del éxito de los microbancos porque casi en la totalidad de los casos, los promotores son de las regiones, hablan la lengua indígena y esto permite que los campesinos entiendan bien lo que se les está ofreciendo, resuelvan sus dudas, no se sientan engañados, construyan confianza y decidan lo que es mejor para ellos.

Kaxa Taón tardó casi un año para ponerse en marcha porque los recursos provenientes del gobierno federal más los fondos de la Fundación Ford, no convergieron al mismo tiempo, por lo que se tenían que ir haciendo etapas del proyecto conforme fluían los fondos. El apoyo inicial de la organización Zapata Vive se fue diluyendo, más aún cuando el Presidente que apoyó el arranque del microbanco, Emilio Rivera, fue asesinado[26] y se perdió el vínculo más fuerte que se tenía con esa organización; así que la creciente y compleja función financiera quedó en manos del equipo de jóvenes mazatecos que Amucss integró y capacitó. Kaxa Taon arrancó con 36 socios y unos cuantos pesos en aportaciones de capital. Al finalizar el primer año de operaciones contaba con 436 socios que pertenecían a poco más de ocho comunidades del municipio de San José Tenango y 31,500 pesos de capital.

El microbanco fue un gran éxito en captación de ahorro, sobre todo por el dinero guardado "bajo el colchón", la primera socia, Doña Margarita García era una anciana de 85 años que llegó al microbanco con un atado de tela dentro del cual llevaba billetes viejos que atesoraba. Doña Margarita no sabía cuanto dinero tenía ahorrado, al contarlo en el microbanco se trataba de siete mil pesos en billetes viejos y doblados.

Debido a la extrema pobreza de la región, la colocación de crédito era muy baja y el asistencialismo confundía a la población sobre lo que significaba reembolsar un préstamo. A pesar de las dificultades, la creación de grupos solidarios con 5 a 7 personas y montos graduales de los créditos permitió construir historiales de crédito y tener éxito en las recuperaciones.

---

[25] La palabra microbanco fue acuñada por Amucss por hacer el mismo tipo de operaciones que un banco, pero no puede ser usado legalmente porque la ley impide llamar banco algo que no esté autorizado como tal. En la fotografía de la página anterior se observa que dice Banco San José; no obstante, cuando se empezó el proceso de regulación se tuvieron que eliminar las palabras banco o microbanco de las sucursales, aún así, las personas en sus pueblos los identifican como bancos.

[26] Cuando inició el banco campesino, la región sufría de un fuerte cacicazgo político, económico y social con la total impunidad frente al asesinato de líderes sociales que trabajaban para romper barreras.

En el año 2001 se empezaron a formar los primeros comités locales en ocho comunidades y ese año se llevó a cabo la primera asamblea de socios, que no se había podido llevar desde el inicio por obvias razones: el microbanco partió de nada, así que tuvo que tener primero una masa crítica de socios a los cuales convocar. Para el año 2002 ya tenía más de un millón de pesos en ahorro captado pero muy poco crédito colocado.

Kaxa Taón atravesó por claroscuros. Los registros de operaciones se hacían en Excel y estos eran fácilmente manipulables por los promotores por lo que había pequeños faltantes, el gerente del microbanco Norberto García, contador público egresado de la UNAM, adquirió gran fama con el manejo del microbanco y saltó de la gestión financiera al otorgamiento político de créditos llevando a la formación de grupos solidarios viciados como por ejemplo los que se componían por familiares. Sobre este punto, los fundadores recuerdan que había un grupo solidario integrado por un hombre y sus cuatro esposas. Esto elevó la cartera vencida. En atención a esta situación, Francisco Félix Galaviz -que llegó a rescatar el proyecto de la crisis provocada por el uso político de créditos- ideó un programa de abatimiento de cartera llamado "Confiamos en ti" que les ayudó a recuperar buena parte de la cartera vencida Un recorrido comunidad por comunidad, grupo por grupo, reveló dos aspectos importantes. El primero es que a mayor lejanía de las comunidades el ahorro era menor y la cartera vencida más alta, mientras que en aquellas comunidades donde había ahorradores, la cartera vencida era menor o inexistente. Fue interesante ver el comportamiento territorial y la información de servicios que se dispersa entre los socios. Además cuando los deudores conocen el origen del dinero de los préstamos y que éste viene de sus vecinos la responsabilidad es mucho mayor que cuando lo desconocen. El segundo descubrimiento importante fue que el manejo político de los préstamos asociados a una mala aplicación de la metodología de créditos solidarios originó la cartera vencida y no la incapacidad de pago de los socios. Esto último es un detalle importante pues muestra que la cartera vencida se puede evitar con una buena difusión de información entre los socios y una buena aplicación de las metodologías de crédito.

Al mismo tiempo comenzó la búsqueda de un core bancario que le diera seguridad a los registros, el cual se explica más adelante.

Amucss gestionó recursos ante el gobierno federal e instancias internacionales para abrir microbancos. En 1999, el acercamiento con José Antonio Mendoza Zazueta, Subsecretario de Desarrollo Rural en Sagarpa, quien conocía las uniones de crédito, y y las había atendido durante las movilizaciones de precios agrícolas de 1995, que había apoyado la creación del programa Patmir y buscaba una política de servicios financieros para familias rurales en condiciones de pobreza, autorizó un apoyo de 60 mil pesos para el proyecto microbanco con el que arrancaron los trabajos de acondicionamiento de las oficinas de Kaxa Taón; poco después con apoyo del programa para el Desarrollo de Mercados Financieros Rurales (Pidefimer[27]) de la Secretaría de

[27] El Pidefimer (1996-2001) buscaba subsidiar apertura de sucursales a los bancos comerciales y promover ahorro rural como parte de la propuesta downscaling de la banca, mediante la cual habría que llevar bancos confiables que ya habían cubierto el mercado urbano hacia las zonas rurales. El programa fue un fracaso pues justo en esa época, la banca comercial cerró todas sus áreas de crédito agrícola y muchas sucursales en zonas de baja población como consecuencia de la crisis de 1994.

Hacienda y Crédito Público y el Banco Mundial, se abrió una sucursal en Santa María Chilchota, otra en Huautla de Jiménez y además se crearon otros microbancos en la Sierra Sur y en la Mixteca de Oaxaca. Kaxa Taón tuvo varias fases de éxito y también de crisis financieras, el origen de estas últimas fue una combinación de problemas de gobernabilidad, con texto cultural y determinantes de pobres, sin embargo, fue el Microbanco que abrió camino y arrojo importantes lecciones:

I) Que era viable construir soluciones institucionales de ahorro y crédito en zonas pobres;

II) La importancia del ahorro para las familias campesinas e indígenas,

III) Que los pobres ahorran y ésta es una mejor vía que el crédito para reducir la vulnerabilidad.

IV) Que el uso de servicios financieros diseñados para familias pobres favorece la inclusión de mujeres rurales;

V) Que la cultura e identidad puede ser un activo intangible de gran valor en la construcción de instituciones locales y;

VI) Que el ahorro es la base de la autonomía de intermediarios financieros de proximidad.

A diferencia de las uniones de crédito que operan con recursos financieros de la banca de desarrollo, con condiciones definidas desde arriba y sin vinculación con el contexto, los microbancos que operan con captación de ahorro local eligen a quien prestar, cómo prestar, que actividades financiar y qué requisitos poner. Los microbancos rurales tienen mayor capacidad de incidir en el desarrollo local, con una población objetivo más amplia.

El declive de Kaxa Taón tuvo que ver con factores como la gobernabilidad, la participación social, capacidades locales débiles y frágiles. En 2014 fue inevitable el cierre de la Casa del Dinero cuando el gerente, Gabriel Pereda Mendoza, mazateco-parlante, originario de Huautla de Jiménez, administrador de empresas egresado del Tec de Monterrey, defraudó y saqueó a la sociedad, sin que el Consejo Directivo pudiera ser un contrapeso real de su gestión. Una amplia distancia entre la teoría plasmada en la Ley de Ahorro y Crédito Popular y las prácticas de gestión y poder. Alguien conocido por todos en la comunidad, robó al microbanco llevándose todo, "*y cuando decimos todo, es porque no dejó nada*" lo recuerda una de las directoras de Amucss. La institución había sido rescatada en varias ocasiones pues se le inyectaron recursos por pequeños faltantes que eran controlables. En el caso del fraude realizado por el gerente, el golpe fue mortal.

A la par de la evolución de Kaxa Taón, Amucss trabajaba con otras organizaciones para expandir el modelo microbanco. Junto con la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca (UCEPCO) se constituyó el banco campesino *Lis Mii* (casa del dinero en Zapoteco) en Miahuatlán de Porfirio Díaz y otro más *Ñu Lavii* (Pueblos Pobres) en Tlaxiaco. La UCEPCO en alianza con Amucss se dirigieron a atender el segmento de microahorro y microcrédito. En ese sentido se decidió que era preferible crear instituciones separadas de la Unión de Crédito porque tenían objetivos distintos, aunque se pensaba que en una segunda fase, UCEPCO podría ser el organismo integrador de los microbancos.

Estos factores hicieron que en 2007 se tomara la decisión de realizar un sistema propio que diera respuesta a esta problemática y que pudiera modularse conforme los microbancos evolucionaran. Amucss contrató personal para preparar una licitación internacional que permitiera introducir tecnología de punta a zonas rurales. Después del diagnóstico de necesidades había dos puntos centrales al elegir un sistema: la posibilidad de trabajar en ambiente web y operar en forma distribuida (servidor in situ) porque muchas zonas rurales no contaban con internet; el segundo requisito era la flexibilidad de operar los servicios financieros desarrollados para microbancos: grupos solidarios, grupos de ahorro, captaciones, crédito individual, crédito de vivienda, entre otros. Se recibieron 25 propuestas, las dos finalistas fueron SAF-2000 (Costa Rica) y la Plataforma Tecnológica de Bansefi. Sin embargo al detallar las posibilidades finales antes de la contratación, quedó daño que SAF 2000 no sólo tardaría un año en implementarse sino que además requería un año más para desarrollar los productos que manejaban los microbancos. En el caso de Bansefi la solución era menos satisfactoria porque los microbancos tenían que adaptar sus productos a los existentes en la plataforma de Bansefi y no al revés, además todos los microbancos debían tener internet de banda ancha.

Ante estas dificultades se decidió por desarrollar un sistema propio usando una plataforma ecuatoriana de microfinanzas. Se contrató a un equipo de programadores ecuatorianos y mexicanos para desarrollar el Sistema de Administración de Servicios Microfinancieros (ISIS). El principal programador, que colaboró muchos años en Amucss, fue el ingeniero Hugo Orozco, quien fuera también el primer director de Innova, la empresa que se constituyó para desarrollar el sistema ISIS. Todos los microbancos migraron a ISIS bajo la conducción de Innova. Dentro de los beneficios de ISIS está su estructura de comunicación sencilla, la instalación no exige alta tecnología ya que puede ser instalado sobre una mínima configuración y desde una computadora hasta una instalación en un ambiente de red local (LAN) o bien, en un centro de procesamiento remoto a través de una Red de Largo Alcance (WAN).

Al principio ISIS operaba localmente, pero conforme se generaron las redes de microbancos, se reconfiguró para tener un funcionamiento centralizado donde se pudieran hacer operaciones en cualquier sucursal de la misma red, al tiempo que la contabilidad se centralizaba. Posteriormente, en la etapa de integración de todas las redes de microbancos en SMB Rural, se reconfiguró para migrar todos los sistemas de microbancos a un sistema unificado.

Para la unificación se adaptaron los módulos de ISIS, se consolidó y estandarizó la base de datos, se capacitó a todo el personal y se rediseñaron los manuales del sistema. En los años 2015 y 2016, Innova trabajó para satisfacer los requerimientos de los reportes regulatorios solicitados por la CNBV, entre los que se destacan: el Módulo de Prevención de Lavado de Dinero; el Certificado de Aportación Social; el de Bloqueo de nuevos créditos a socios morosos; la Identificación de Créditos Relacionados; la Modificación del Reporte de Crédito que ubique a los socios que excedan 4,000 UDIS y el Perfil Transaccional. Innova también participó en la creación de otras plataformas informáticas de las redes de servicios de Amucss, por ejemplo, creó la plataforma Tamazolín para la Red Solidaria de Microseguros Rurales.

Para mantener la red de microbancos de Oaxaca, Amucss gestionó donativos con la Fundación Ford, a lo que se empataría una gestión de recursos ante la Sagarpa más aportaciones de la propia asociación, es decir, el proyecto de creación de estas nuevas instituciones financieras implicó la gestión de por lo menos medio millón de dólares para un proyecto de cinco años.

La expansión fue posible también por apoyos gestionados ante otras instancias internacionales como el BID-FOMIN, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Fundación Interamericana (IAF) y fuentes nacionales como la Financiera Rural (antes Banrural y hoy día, Financiera Nacional de Desarrollo).

Se abrieron cerca de cuarenta microbancos en zonas indígenas, rurales y marginadas ubicados en la Sierra Norte de Puebla, en la huasteca Hidalguense, en la Montaña y Zona Norte de Guerrero, en Michoacán y en Oaxaca cubriendo la región mazateca, mixteca, la sierra sur y la costa.

Los microbancos se enfocaron en atender las necesidades financieras de la población indígena, rural, de bajos ingresos, con un diseño mutualista en donde los campesinos son socios de la institución a través de los pequeños aportes de capital. La más alta prioridad para un microbanco es proveer instrumentos de ahorro seguro y de fácil acceso. Estos ahorros contribuyen a la solidez institucional del microbanco.

En la etapa inicial los microbancos ofrecían tres productos: ahorro a la vista, depósitos a plazo fijo y crédito en grupos solidarios.

Un microbanco es un intermediario financiero rural que provee servicios financieros a los pobres rurales en territorios definidos, enfocando sus esfuerzos en las necesidades financieras de las comunidades indígenas marginadas. El objetivo principal de un microbanco es llevar servicios financieros adaptados a la población rural de una microrregión.

Reporte DGRV, 2004.

1) Depósitos a la vista o cuenta corriente: desde 50 pesos, con la posibilidad de hacer depósitos y retiros en cualquier momento.

2) Depósitos a plazo fijo: inversiones con vencimientos a 30, 60, 90, 180 o 360 días, desde 500 pesos, con rendimientos variables según el plazo y el monto (véase la tabla).

Monto	30 días	60 días	90 días	180 días	360 días
500-10,000	4.5%	5%	6%	7%	8%
10,000-20,000		5%	6.25%	7.25%	8.25%
20,001-50,000			6.50%	7.50%	8.50%
50,001-250,000			6.75%	7.75%	8.75%

3) Crédito solidario: crédito individual con garantía de un grupo integrado por 5 a 7 personas. El monto de crédito aumentaba gradualmente en función del cumplimiento (véase la tabla).

	Monto máximo por persona (pesos)	Plazo máximo (meses)
1er crédito	1,000	4
2º crédito	2,500	6
3er crédito	4,000	9
4º y más	7,000	12

Se establecieron los principios que debían regir la política de crédito:

1.-Libre disponibilidad: el crédito se otorga con base en la evaluación de la capacidad de pago de cada solicitante, no en funcion de cuotas predeterminadas.

2.-Oportunidad: trámite sencillo y rápido.

3.-Crédito por montos pequeños y de corto plazo: los montos y plazos se definen en función de las características locales.

4.-Gradualidad: En montos y plazos como premio al pago puntual de los créditos anteriores.

5.-Garantías solidarias y no convencionales: permiten el acceso al crédito a prestatarios que no cuentan con garantías materiales. El crédito es individual pero es respaldado por un grupo solidario de 5 a 7 personas que se autoeligieron en función de la confianza mutua.

En este punto se analizaron las condiciones y retos de los microbancos para lograr la viabilidad financiera (no tener fines de lucro pero ser sostenibles), la viabilidad socioeconómica (ser un factor de cambio social y de bienestar de los hogares que utilizan sus servicios) y la viabilidad jurídica (operar con apego al marco regulatorio):

Viabilidad financiera	- Captación de ahorro y capitalización sostenida - Crecimiento gradual y sostenido de socios con diferentes estratos económicos - Recuperar 100% el crédito y minimizar gastos operativos
Viabilidad socio económica	- Diseñar productos de nicho (microempresas, agricultura, ahorro grupal, etc.) - Formación de personal, cultura de responsabilidad, diferenciarse del subsidio - Lograr el reconocimiento de la sociedad rural organizada
Viabilidad jurídica	- Lograr cohesión y buena organización interna - Esfuerzo de adaptación de las instituciones para encajar y cumplir con el marco regulatorio

Hasta este punto, los bancos campesinos eran entidades aisladas una de otra, lo que en pocos años demostró que si permanecían así en regiones de marginación, dispersión y condiciones muy disímbolas, no podrían crecer y se estancarían. Algunos microbancos captaban mucho ahorro y no podían colocar crédito, otros tenían el escenario opuesto, había regiones con rápida recuperación de cartera, otras no.

Por las razones anteriores era necesaria una solución a todos estos desequilibrios y darle viabilidad a cada microbanco. Una primera respuesta de Amucss fue la creación de Fomicro, un fideicomiso que ejercía las funciones de administración de liquidez y colocación entre microbancos, el cual se explica más adelante; sin embargo, Fomicro fue una solución parcial, ya que los microbancos no podían crecer, por ello se inició la etapa de integración de redes.

3. De Microbancos Autónomos a Redes

Una red de microbancos daría mejor perspectiva para confrontar las dificultades de organizaciones pequeñas y al mismo tiempo le permitiría mantener su diseño mutualista. Una red de microbancos generaría economías de escala y permitiría compartir recursos como asistencia técnica, capacitación, reportes de rendimiento, experiencias prácticas y una mejor administración del flujo de efectivo.

Un microbanco autónomo, aislado y sujeto a su suerte en una economía local tenía desventajas. (La primera era la pérdida del control total de directivos y gerente sobre la institución mas no se perdía el control de los socios quienes asisten a asambleas informativas). Y justamente en la resistencia de directivos y gerentes se encontró el primer problema en la construcción de redes. La asamblea debía decidir si estaban dispuestos a formar parte de una red o grupo integrado financieramente, lo que significaba -para algunos- sacrificar su coto de poder, aunque esto permitiera lograr un éxito mayor compartido con otros actores, pero al mismo tiempo conectado, vigilado y en mejora continua.

Finalmente, 2005-2008 la integración de redes se dio con los microbancos de una misma entidad federativa. Amucss participó como socio fundador con el objetivo de consolidarlos, proporcionar el *know how* y ser garante de la misión social, lo que significa que las instituciones se mantuvieran sin fines de lucro, con productos adaptados de bajo costo y alta calidad en su funcionamiento. Los socios de la red serían los microbancos. Una vez que los microbancos se integraban en redes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia estaba formado por personas que eran elegidas por mayoría de votos provenientes de los comités locales y comités de microbanco. Amucss tenía mucha influencia para proponer políticas, tecnologías y formas de organización a los microbancos, aún así cualquier política tenía que ser aprobada en Asamblea del Consejo de Administración de cada red.

La ventaja más importante es la participación de socios, la proximidad a sus necesidades y un control relativo de la base por sobre directivos y gerentes. Las desventajas son la falta de contrapesos a directivos y gerentes, la atomización, pequeña escala que aumenta los costos sobre las tasas de interés y el poco peso en el mercado abierto.

En el año 2002 se formaron dos redes, una mazateca y otra zapoteca-mixteca. La Red Kaxa Taón con los microbancos de San José, Santa María Chilchota, Huautla de Jiménez y San José Independencia y la Red Ucepco en el estado de Oaxaca, integrada con los microbancos *Lis Mii* (casa del dinero en Zapoteco), *Ñu-La´Vi* (Dinero de los pobres en Mixteco)i, *Xuu – Ñuu Ndavi* (Pueblos pobres en Mixteco), y dos Microbancos en Ozolotepec y San Agustín Loxicha. Esta red se renombró como Financiamiento Comunitario de Oaxaca (Fincoax) cuando Amucss y la organización cafetalera Ucepco decidieron separar microbancos y unión de crédito.

Entre 2004 y 2009 se formó la Red Finrural en la Sierra Norte de Puebla con los microbancos La Ceiba, La Uno, Tepeaca, Bienvenido, Hueyapan *(Timosenpalehuiti)* y Pahuatlán *(Ikal in Tho Tomin)*. Esta red de 11 microbancos en total, contó a partir del 2004 con la cooperación técnica de la Confederación de Cooperativas Alemanas (DGRV) y del Ministerio de la Cooperación Alemana mediante convenio con Amucss. El soporte técnico se concentró en la institucionalización: un modelo de planeación estratégica y financiera, análisis de mercado y diagnóstico del mercado de servicios financieros rurales, lo que permitiría diseñar políticas de captación y colocación, identificar los servicios con mayor demanda, precisar el costo de cada microbanco en la red y realizar proyecciones financieras. Asimismo se hizo un tablero de mando para dar seguimiento semanal de la evolución financiera de los organismos, esta herramienta llamada ISIseg, funcionaba como mecanismo de supervisión complementario al control interno. En esos años, se homologaron los estatutos jurídicos de las sociedades en su transición al marco regulatorio, se diseñaron productos de crédito individual, de crédito agrícola (aunque este último no se pudo introducir sino hasta 2015, al añadírsele asistencia técnica).

A los principios del crédito iniciales se añadieron dos más:

• ***Garantías no convencionales:*** modalidad de garantías para el crédito individual mediante la aceptacióin de avales personales y garantías “no convencionales” tales como facturas de bienes muebles, avales de autoridades locales, certificados de posesión de predios, entre otros.

• ***Crédito con propósito:*** orientado a destinos específicos vinculado con asistencia técnica como es el crédito de vivienda, el crédito agrícola o el crédito a microempresas.

En 2004 se constituyó la red Fondos de Cooperación *Zihualtme Kimpantiya Tekitice* con sede en Huejutla, con un Microbanco inicial que luego creo otros en San Felipe Orizatlán y Huahutla en Hidalgo; Chicontepec Ver, y Tamazunchale SLP. También se creó la Red Maseualtomin en la región Norte de Guerrero y Sur de Morelos llegando a tener cinco microbancos; la Red Eco de la Montaña en la región de la Montaña de Guerrero con cuatro sucursales que luego crecieron a once (2010-2017) y Credimich en Michoacán con tres microbancos. Hubo nuevos microbancos que se abrieron para crear densidad territorial y lograr escala, algunos otros se reubicaron físicamente para mejorar el servicio.

Las redes de microbancos se constituyeron como sociedades civiles, tenían una unidad técnica que apoyaba la capacitación, la operación y animaba los intercambios de experiencias; cada microbanco captaba ahorro y otorgaba servicios de crédito y poco a poco, ampliaron su gama de productos a microseguros, pago de remesas, pago de servicios, cambio de cheques (de maestros, o de Procampo) y educación financiera. Al principio, el diseño de otros servicios financieros correspondió a las necesidades de las comunidades y socios más pobres pero la sostenibilidad de estos servicios no era alcanzable con la capacidad de ventas de los microbancos y por ello se organizaron las redes de servicios de Amucss[28] para darles permanencia, economías de escala y sostenibilidad.

Por distintas causas, tres redes se escindieron del grupo para definir perfiles institucionales distintos: por influencia de la DGRV-Patmir II, la red Eco de la Montaña se transformó a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo y fue la primera institución financiera no bancaria del país en obtener autorización de la CNBV. El mismo camino siguió la Red Masehualtomin y cambió su nombre a REDFIN, atravesando por altibajos hasta que, años después, Amucss y Fedrural apoyaron su autorización como parte de los trabajos de Amucss como agente técnico de Patmir – III. Por su parte, Credimich se separó del conjunto Amucss debido a que su perfil no indígena, de pequeños agricultores comerciales, le daba incentivos distintos a la integración. En tiempos más recientes, Credimich ingresó a la integradora de Sofincos. El hecho de que estas redes se hayan escindido de Amucss no significa que hayan roto lazos de apoyo y cooperación, por lo que siempre han estado acompañándose en distintos momentos. La red Kaxa Taón condicionada a mejorar sus estándares financieros -reducir cartera vencida y control de gastos- para poder ingresar a la red, fue rápidamente separada y controlada por el gerente Gabriel Pereda Mendoza, quien manipuló al Consejo y convirtió a Kaxa Taón en Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo. El gerente eliminó los antecedentes de Amucss como socio fundador, controló el uso del dinero y robó todo el dinero existente[29]. Todavía a fines del 2018, el Consejo de Kaxa Taón sigue buscando solución a los ahorradores defraudados.

---

[28] Las redes de servicios se describen en el capítulo tres.

[29] Una vez que Gabriel Pereda saqueó a la institución, huyó de la acción de la justicia y el consejo regresó a solicitar apoyo a Amucss. No hubo la capacidad para sostener una demanda legal por fraude debido a los lazos familiares de Gabriel Pereda con la policía judicial de Huautla de Jiménez. Amucss gestionó su incorporación al programa de apoyo a ahorradores con FIPAGO, donde han esperado 5 años que sus socios sean parte de un programa de apoyo. Al momento del fraude existían 7 millones de pesos en ahorro captado pertenecientes a a 3,500 socios.

MICROBANCO
HUITZUCO
AGENCIA COPALILLO
RED MASEUAL TOMIN, S.C.
ABASOLO S/N
HORARIO
LUNES A VIERNES
9.00 A 15.00
SABADOS
AHORRO | PRESTAMO
CAMBIO DE CHEQUES
PAGO DE SERVICIOS

Las tres redes permanecieron unidas hasta su integración en SMB Rural: Finrural (Sierra Norte y Nororiental de Puebla), Fincoax (Sierra Sur de Oaxaca) y Zihualtme (Huasteca de Hidalgo, SLP y Veracruz).

Con la integración de microbancos en SMB Rural, cuyo nombre es un acrónimo de la metodología desarrollada por Amucss[30] a lo largo de 15 años (Sistema de Microbancos MB), se concluye y redondea una metodología de finanzas comunitarias, un modelo de innovación financiera que se continuaría desarrollando en diversas partes del sur campesino de México.

En regiones como la Huasteca Hidalguense, Sierra Mazateca, Sierra Sur y Sierra Norte de Oaxaca; Montaña y Cañada de Guerrero donde tenían influencia las redes de microbancos, no había competencia o la competencia era débil, es decir, estos microbancos llegaron a una tierra virgen de servicios financieros, abrieron mercados financieros rurales por primera vez y con ello empieza una transformación en la vida de estos primeros socios que se hicieron de activos en ahorro, en inversiones a plazo, que podían solicitar créditos y de alguna forma mejoraron sus condiciones de vida.

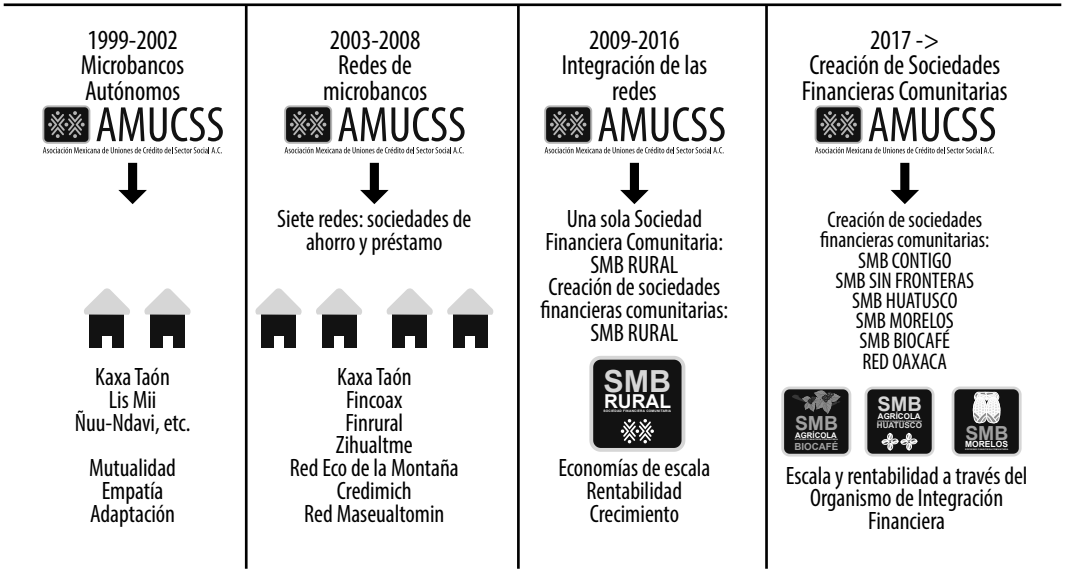
Por otro lado, este periodo de constitución de redes de microbancos (2003-2008) coincide con varios acontecimientos paralelos:

- La formación de la unidad técnica central (UTC) como preámbulo para la integración de las tres redes de microbancos en SMB Rural. Dada la fragil rentabilidad, los costos de integración fueron inversión de Amucss y una vez creado SMB Rural, el 50% del costo de esta unidad era aportado por los microbancos y la UTC pasó a ser la matriz de SMB Rural.

El desarrollo institucional de las redes de microbancos, ya que en el camino para cumplir con la regulación y autorizarse, se elaboraron manuales de promoción, de administración, de organización, de contabilidad, se diseñó la imagen corporativa, la papelería bancaria, se estableció un mecanismo permanente de planeación financiera, se realizaron estudios de mercado para la expansión, se elaboraron metodologías de selección y reclutamiento de personal, desarrollo de perfiles de puesto, programas de capacitación en competencias laborales (cajero, promotor, consejero, gerente), se desarrolló el Sistema de Información ISIS-CODE, un core bancario y se institucionalizaron las redes de servicios financieros.

[30] El sistema microbancos rurales es una innovación institucional y por lo tanto, es un activo intangible que permite construir soluciones de inclusión financiera en zonas rurales pobres.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA MICROBANCOS RURALES DE AMUCSS



4. Características del modelo Microbancos

El modelo de organización y gestión financiera de los microbancos difería de otros modelos, tanto por la forma en la que se organiza la participación social, como por la descentralización funcional y relativa autonomía. También por el diseño de grupos de ahorro y grupos solidarios. Por tener como fundadores y usuarios tanto a personas morales como a personas físicas, además del enfoque territorial basado en el ahorro rural.

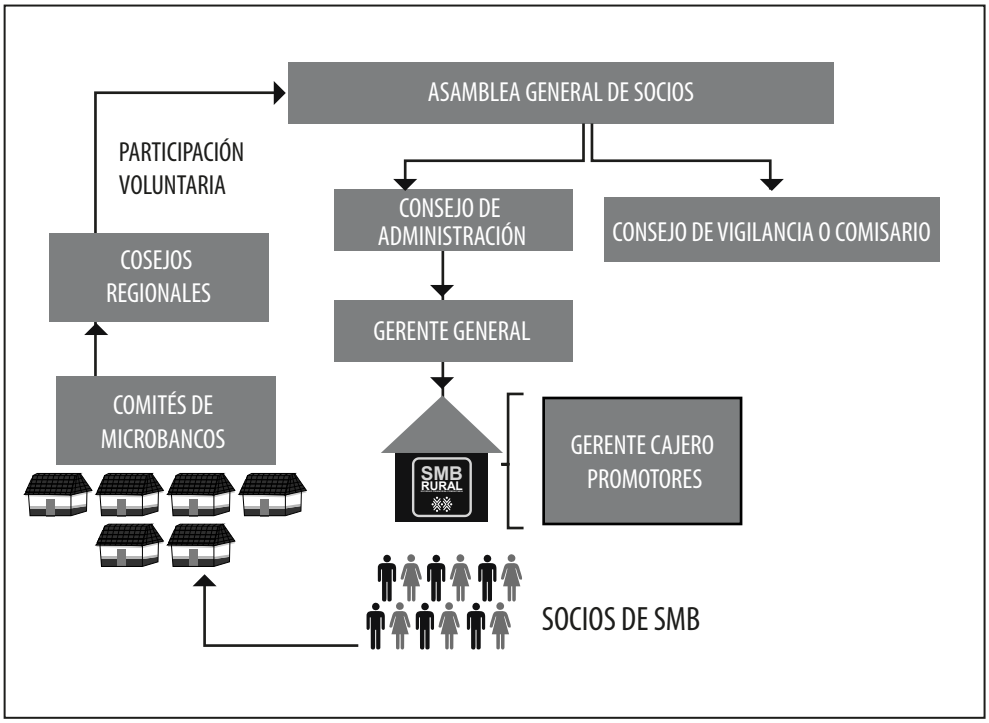
Sin duda otra importante diferencia entre el modelo microbancos y las cajas solidarias o cooperativas de ahorro y préstamo es la **participación social,** porque ésta es central a la estructura operativa y a la toma de decisiones.

La participación social se daba en distintos niveles: hacia la base de la pirámide estaba la participación de la comunidad. En cada comunidad se constituía un comité local integrado por socios del microbanco, el cual apoyaba en la evaluación de los créditos toda vez que conocían a las personas y sabían de antemano quiénes tenían una buena reputación, quienes eran honorables y cumplirían con un préstamo, además transmitían información a nivel de microbanco sobre problemas y necesidades financieras. En el microbanco había otro comité formado por el personal operativo y personas de los comités locales. El comité de microbanco apoyaba en la evaluación de los créditos, en la decisión sobre nuevas comunidades para promover los servicios o abrir un nuevo servicio a sus socios.

Amucss se dio a la tarea de estudiar la mejor alternativa para la incorporación de las redes de microbancos al marco regulatorio. En el año 2001 se promulgó la LACP, la cual obligaba al sector a regularizarse bajo alguna de las dos figuras permitidas: sociedad cooperativa de ahorro y crédito popular (socap) o sociedad financiera popular (sofipo). La primera de estas figuras tiene cierto espíritu mutualista como los microbancos, pero una estructura muy formal en la toma de decisiones que no embonaba ya que los microbancos en su organización territorial toman decisiones de forma masiva y multinivel. Hay que recordar que la Cooperativa y su funcionamiento difiere sustancialmente de las formas comunitarias de organización, la propiedad individual vs los derechos colectivos, la reciprocidad y el apoyo mutuo funciona en niveles de proximidad social, pero se diluyen en la medida que las organizaciones crecen y se institucionalizan. Por su parte, las sofipos eran empresas financieras privadas formadas por un grupo de accionistas, de manera que tampoco era una figura que se adaptara al modelo microbanco.

En estas condiciones fue necesario estudiar las alternativas según su flexibilidad institucional, costo-beneficio y posibilidades de crecimiento. Había que hacer compatibles tres viabilidades: la viabilidad jurídica (regulación), la viabilidad financiera (rentabilidad y crecimiento) y la viabilidad social (cohesión social, identidad, pertinencia de los servicios financieros, economías locales).

ESQUEMA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL SISTEMA DE MICROBANCOS RURALES



Una vez en vigor la LACP, la intención de la autoridad era cerrar toda aquella institución que no cubriera los requisitos mínimos de capitalización y tamaño, por lo que el sector de finanzas populares llevó a cabo un intenso cabildeo en el que Amucss participó activamente, ya que proceder a regular un mercado cerrando las instituciones pequeñas que se habían generado era cancelar la posibilidad de tener sistemas financieros rurales en zonas marginadas porque entre más grande es una institución más se aleja de zonas de baja rentabilidad.

El proceso de regularización se prolongó por casi una década, las sociedades se incorporaron a un régimen de transición que las colocaba en prórroga condicionada y con ello quedaban sujetas a entregar informes financieros periódicamente, depurarse y fortalecerse para cubrir los requisitos de autorización.

El primer paso a la autorización bancaria se dio en el año 2007 se optó por constituir una sociedad financiera de objeto múltiple (Sofom) como mecanismo intermedio hacia una sociedad financiera popular (sofipo) para mantener la participación social, los derechos de propiedad y el funcionamiento operativo partiendo de la autonomía de decisión en cada una de las redes. Cada sociedad civil se convirtió en socia accionista de la SOFOM teniendo un peso financiero igual al número de socios que integraban, la cuarta accionista fue Amucss.Los microbancos mantuvieron su prórroga condicionada hasta el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, cuando Guillermo Babatz, entonces presidente de la CNBV, puso fin a las prórroga y se estableció un ultimátum en el que las instituciones del sector de ahorro y crédito popular que no cumplieran con los requisitos para su autorización, habrían de cerrar o fusionarse con otras.

5. Integración de redes en SMB Rural y etapa de creación de sofincos

Con la reforma de 2009 a la LACP se abrió el panorama de oportunidades para que las redes de microbancos entraran al marco regulado porque la nueva figura de Sociedad Financiera Comunitaria (sofinco[31]) era el traje a la medida de los microbancos y ya no habría necesidad de seguir operando como sociedad financiera de objeto múltiple.

La alternativa era crear varias Sofincos (una por red) o mantener el proceso de integración creando una Sofinco única. Derivado de la fragilidad financiera, las dificultades de gobernabilidad y las de mantener un sistema de control interno, auditoría y supervisión adecuados para dar confiabilidad a los ahorros depositados, Amucss plantea a los consejeros de las distintas redes, las ventajas e impacto de integrarse en una sola sofinco con tres redes de microbancos en Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Chiapas y Amucss como socio fundador. Se decide constituir SMB Rural con el slogan Juntos Somos Más Fuertes, inspirado en el Juntos Somos Fuertes de la red de cooperativas Cresol de Brasil.

En la perspectiva de Amucss, la integración de las redes de microbancos le daría economías de escala, viabilidad y crecimiento. Si el lector lo ha notado, en este momento se repetían las razones que habían impulsado la fusión de los microbancos independientes en redes.

---

[31] Las sofincos se dedican al ahorro y crédito popular en zonas rurales con un enfoque territorial, bajo los principios de gremialidad, etnicidad, apoyo mutuo, solidaridad. Sus socios pueden ser personas físicas o morales. Son sociedades anónimas con integración mutualista y capital comunitario.

De igual forma, las redes independientes no eran competitivas de cara al futuro, con mayor competencia en microfinanzas y separadas difícilmente hubieran conseguido la autorización de la CNBV, ya que en esa fase, la red con más microbancos y mayor captación de ahorro era Finrural en Puebla, mientras que Fincoax y Zihualtme tenían mayor demanda de crédito y no lograban captar suficiente ahorro para soportar su crecimiento. Amucss no podía permitirse que ninguna red cerrara dejando sin servicio a miles de usuarios, por ello la salida viable era la integración de todas las redes en un solo intermediario financiero.

Finrural, era la red que tenía el mayor número de socios, el mayor volumen de ahorro, y era casi rentable, tenía poca credibilidad sobre las ventajas de la fusión y a la vez temor de echar por la borda su éxito financiero, apoyando a las otras redes más débiles. Las negociaciones políticas entre Amucss y los directivos de las redes de microbancos a nivel local no fueron tersas, hubo profundas discusiones en las que se dejaba ver el empoderamiento de los consejeros, otrora campesinos, los cuales habían aprendido a conocer y entender sus microbancos, defenderlos y sentirlos propios, lo que es en ese sentido un éxito para esta historia. Finalmente se logró la aceptación consensuada de todas las redes e inició el trabajo de integración, mismo que demandó mucho esfuerzo para la conciliación de sistemas informáticos, limpieza y unificación de bases de datos, reestructuración y reelaboración de expedientes bajo la figura de sofinco para ser presentados ante la CNBV, reuniones en campo con comités y asambleas de socios para explicar la transición, conciliación contable de la fusión de activos, etc. La única red excluida fue Kaxa Taón por los malos indicadores financieros que tenía. Sin embargo, se dejo la puerta abierta. la integración de SMB Rural La integración de SMB Rural se formalizó en 2010.

El pronóstico financiero sobre la integración fue acertado, SMB Rural no sólo se transformó en una sofinco viable, sino que logró ser la primera en tener autorización de la CNBV en el año 2013, se expandió hasta llegar a tener 40 microbancos en cuatro entidades federativas, logró su rentabilidad con un ambicioso programa de incentivos a promotores y gerentes basado en productividad por colocación de crédito, por captación de ahorro y colocación de otros servicios (microseguros y remesas). SMB Rural creció hasta 83,408 socios de diversos grupos étnicos (ñañus, nahuas, tenek, totonacos, zapotecos, tzotziles, tzeltales) y ahorro captado por 138 millones de pesos. en 85mil cuentas de ahorro. En la parte social era todo un éxito, porque del total de socios, 69% eran mujeres y 2/3 de las comunidades atendidas eran de alta marginación. Sin duda, esta travesía que iniciara en 1998 llegaba su cenit. Cabe señalar que SMB Rural recibió más de 10 millones de pesos en subsidios del programa Patmir-III de Bansefi, entre 2012 y 2016, con lo que pudo financiar su expansión, profesionalización y equipamiento.

La crisis de gobernabilidad en SMB Rural

Estando en su cenit y a punto de lanzar la tarjeta de débito para entrar a un moderno sistema de transferencia de remesas internacionales, en el año 2016 se produjo un golpe administrativo. Una Asamblea de Consejo extraordinaria e irregular, realizada el 22 de septiembre del 2016 tomó por asalto a todo Amucss. En esa reunión de asamblea irregular, preparada por los consejeros Urbino Martínez (Presidente) y Ofelia Cortés, en complicidad con el gerente de SMB Rural, C.P. José Daniel Trejo Sotelo, destituyeron a Amucss de la Secretaria del Consejo de Administración y anunciaron su "separación de Amucss" bajo el argumento de que la asociación que fundó a los microbancos, comete abusos contra la institución afectando la viabilidad, sin más prueba que su dicho.

Con esto, Amucss no pudo seguir garantizando la misión social de SMB Rural. Se produjo el secuestro de tacto de la sociedad, dando un giro radical a los productos financieros, suspensión de la organización comunitaria, despido masivo de gerentes y promotores originarios. Meses depués, Amucss y Fedrural descubren, mediante el control interno, que por la vía de facturas apócrifas por servicios no prestados a través de empresas de amigos y familiares ligados al gerente, se están desviando importantes sumas de dinero de la institución.

SMB Rural movió sus oficinas de la Ciudad de México a la ciudad de Puebla, finiquitó cualquier relación contractual con las redes de servicios de Amucss, aunque se mantuvo un año más bajo la supervisión de Fedrural[32] y de acuerdo con los reportes de ésta, en los últimos ejercicios duplicó sus costos de operación al pasar de 56 a 94 millones, al mismo tiempo se redujeron sus ingresos, aumentó la cartera vencida y no tuvo incremento de socios, una combinación que sin necesidad de ser un avezado en finanzas, indica que se está cometiendo un fraude. De acuerdo con entrevistas a socios, la institución ha precarizado los servicios y les ha elevado los costos. El gerente y el presidente del Consejo de SMB Rural compraron la lealtad de los demás Consejeros al asignarles sueldos, permitir la contratación de familiares, comprarles camionetas y darles dinero para movilizarse en los territorios. Todo a pesar que fueron destituidos en asambleas generales de las redes de Puebla e Hidalgo.

Las múltiples irregularidades financieras y el deterioro en la calidad de los servicios provocaron movimientos de inconformidad entre líderes locales que decidieron convocar a nuevas Asambleas Generales de socios en las regiones, apoyados por Amucss, en las cuales renovaron sus consejos y políticas de gobernabilidad, desconocieron al Consejo de SMB Rural y a sus representantes incluyendo al gerente Trejo Sotelo. Finrural y Zihualtme, que siguen siendo socias accionistas y que junto con Amucss detectan el 75% de las acciones de SMB Rural han sentado en actas de asamblea todos estos cambios, aunque no pueden recuperar el control de su institución pues está secuestrada por el CP Daniel Trejo y el presidente Urbino.

---

[32] Con el fin de eludir la supervisión de Fedrural, la cual detectó compra de facturas y servicios pagados pero no prestados, SMB Rural buscó cambiar de federación y fue aceptado por FINE, recibiendo apoyo de la CNBV para realizar este cambio.

RED DE **SMB RURAL** SOCIEDAD FINANCIERA COMUNITARIA

Los puntos de atención en el país son Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Chiapas, Veracruz , San Luis Potosí los cuales ofrecen un servicio de inclusión financiera adecuados a la población rural, como es el Ahorro, Crédito, Remesas y Microseguros, Pago de Servicios.

HIDALGO

HUASTECA
MUNICIPIOS 32
COMUNIDADES 309
GRUPOS ETNICOS: **NAHUALT, TEMEK**

- HUEJUTLA **SEDE**
- CHICONTEPEC **VENTANILLA**
- JALTOCAN **VENTANILLA**
- TAMAZUNCHALE **SUCURSAL**
- ORIZATLAN **SUCURSAL**
- HUAUTLA **SUCURSAL**

PUEBLA

SIERRA NORTE - CENTRO - NOR-ORIENTE

CENTRO
MUNICIPIOS 51
COMUNIDADES 203
GRUPOS ETNICOS:
NAHUATL, TEPEHUA,TOTONACO

- ZACATLÁN **SEDE**
- HUEHUETLA **SUCURSAL**
- BIENVENIDO **VENTANILLA**
- AHUACATLAN **SUCURSAL**
- ZAPOTITLAN **VENTANILLA**

NORTE
MUNICIPIOS 33
COMUNIDADES 175
GRUPOS ETNICOS:
NAHUATL, TEPEHUA,TOTONACO

- XICOTEPEC **SEDE**
- LA UNO **SUCURSAL**
- NAUPAN **VENTANILLA**
- PAHUATLAN **SUCURSAL**
- P SA FLORES **VENTANILLA**
- TIHUATLAN **SUCURSAL**

NOR-ORIENTAL
MUNICIPIOS 33
COMUNIDADES 175
GRUPOS ETNICOS:
NAHUATL, TEPEHUA,TOTONACO

- HUEYAPAN **SEDE**
- HUEYTAMALCO **SUCURSAL**
- TEZUITLAN **SUCURSAL**
- ZARAGOZA **SUCURSAL**
- PROGRESO **VENTANILLA**
- ATEMPAN **SUCURSAL**

OAXACA

SIERRA SUR- COSTA

SIERRA SUR
MUNICIPIOS 76
COMUNIDADES 193
GRUPOS ETNICOS:
MAZATECO, ZAPOTECO

- MIAHUATLAN **SEDE**
- TRINIDAD ZAACHILA **VENTANILLA**
- SAN AGUSTÍN **SUCURSAL**
- SEJUTLA **SUCURSAL**

COSTA
MUNICIPIOS 18
COMUNIDADES 130
GRUPOS ETNICOS: **ZAPOTECO**

- PUERTO ESCONDIDO **SEDE**
- PLUMA HIDALGO **VENTANILLA**
- TONAMECA **VENTANILLA**
- COLOTEPEC **VENTANILLA**
- SAN BALTAZAR **SUCURSAL**
- STA. CATARINA LOXICHA **SUCURSAL**
- POCHUTLA **SUCURSAL**
- JAMILTEPEC **SUCURSAL**
- RIO GRANDE **SUCURSAL**

CHIAPAS

ALTOS DE CHIAPAS

SIERRA SUR
MUNICIPIOS 5
COMUNIDADES 120
GRUPOS ETNICOS:
TZETZAL, TZOTZIL

- SAN CRISTOBAL **SEDE**
- CHENALHÓ **VENTANILLA**
- LA RAIZAR **MICROBANCO**
- TENEJAPAN **MICROBANCO**

La CNBV ha sido informada de estos acontecimientos desde el primer día, pero argumenta que son problemas entre particulares a pesar de tener las pruebas documentales de un fraude al interior de SMB Rural, que va más allá de un pleito entre privados. Aún así la CNBV ha decidido no intervenir evadiendo su función de proteger a los ahorradores.

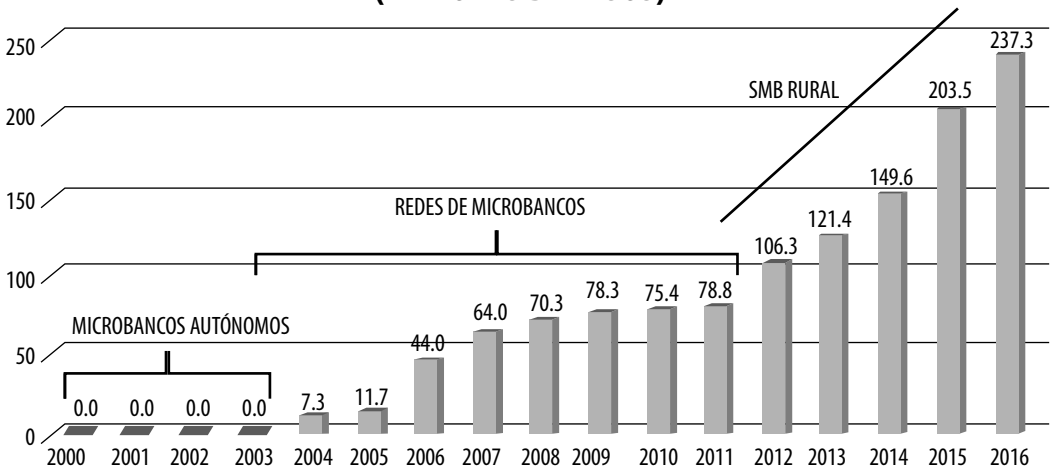
La intención de recuperar SMB Rural no es una visión revanchista de Amucss sino recuperarla para los socios ahorradores (más de 85,000) que eventualmente serán defraudados y perderán su ahorro. La gran indiferencia, omisión e incluso sospechosa permisividad de las autoridades supervisoras de la CNBV, representan un fracaso de este órgano regulador para proteger los ahorros de los campesinos pobres. En este sentido, Amucss ha dejado en claro, tanto con autoridades como ante los medios de comunicación, que si el marco legal efectivamente impide a la CNBV actuar, entonces estamos ante un marco regulatorio que funciona simplemente como un bombero apagador de incendios, pero incapaz de prevenirlos.

Aunado a esto se han iniciado procesos judiciales para revertir las actas de asamblea irregulares de SMB Rural y que las nuevas autoridades elegidas en Asamblea General de Socios puedan recuperar las riendas de la institución; sin embargo, los procesos judiciales son complejos y largos que quizá cuando haya impartición de justicia sea demasiado tarde.

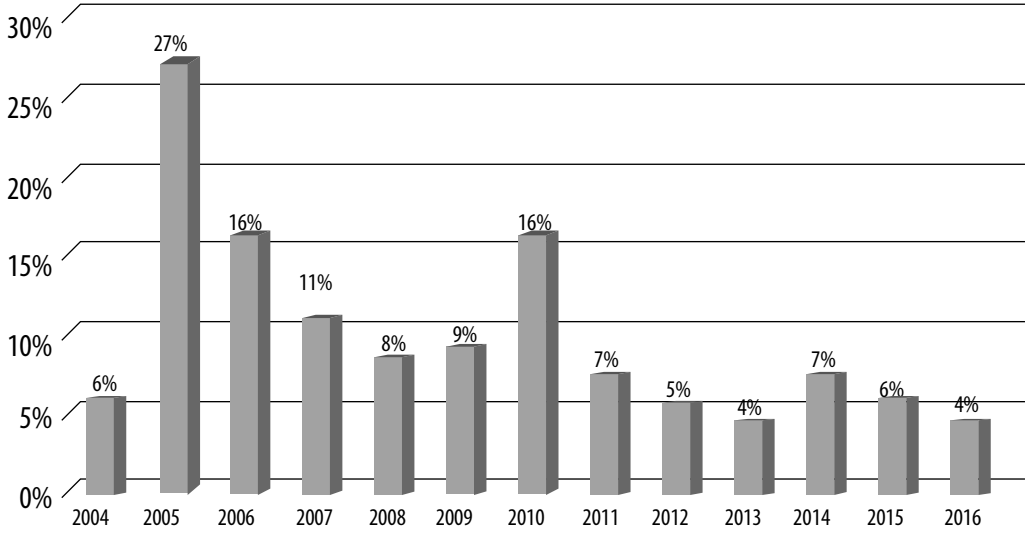
6. La evolución del modelo microbancos en cifras

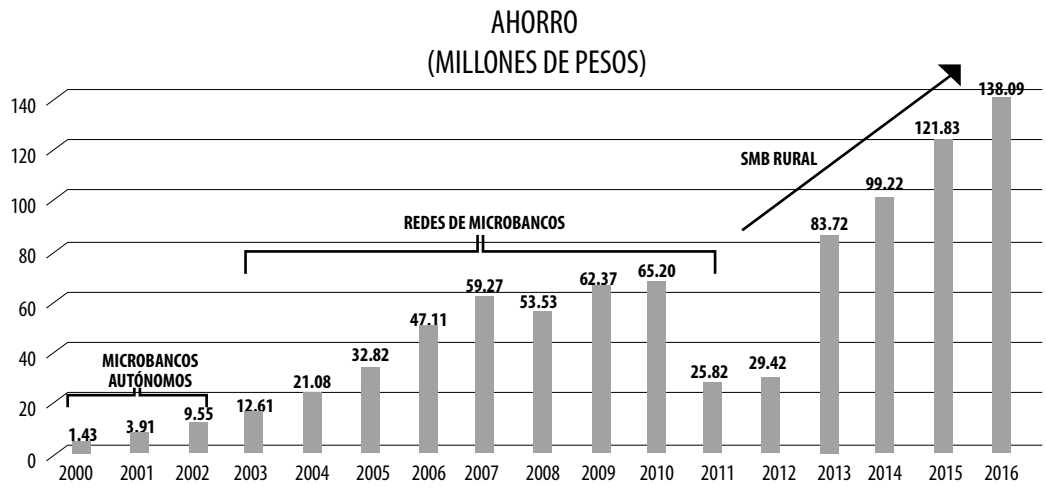
La decisión de fusionar a los microbancos en redes y la de unificar las redes en una sola institución financiera, iba a proporcionar ventajas tales como las economías de escala, crecimiento, viabilidad financiera y competitividad. En las siguientes gráficas se muestra que la fusión cubrió las expectativas, con altibajos, pero en el balance se observa que tanto la constitución de redes como la integración de SMB Rural fueron aciertos que permitieron el crecimiento. Con esto se rompen aseveraciones que aseguran que una institución financiera no puede ser viable en regiones rurales marginadas y con población indígena, y mucho menos con productos de bajo costo. La realidad es que existe una banca social que lo está haciendo y Amucss con el sistema de microbancos es un ejemplo fidedigno de ello. Este fue un proyecto que tomó dieciséis años y llegó a tener un valor de mercado de 250 millones de pesos, construido desde abajo, con participación, libre disponibilidad para todos los habitantes de una comunidad y sin discriminación por nivel de ingresos. Como se pudo ver en la historia de los microbancos ha sido un modelo financiero de gran solidaridad y gradualidad que llevó a la madurez y empoderamiento de muchos campesinos. En las gráficas siguientes se puede ver que tanto la captación como la cartera de crédito fueron mínimas en la fase de microbancos autónomos, de hecho la colocación de préstamos era prácticamente nula por una demanda débil y por ello algunas de las primeras instituciones quedaban atrapadas en los costos de administrar la liquidez. Por ejemplo, la región mixteca, mazateca o Sierra Norte de Puebla son hasta hoy día, zonas de alta migración, abundantes envíos de dinero y zonas marginadas con poca actividad económica, una combinación que permite captar mucho ahorro sin demanda por crédito. También se puede apreciar en las siguientes gráficas cómo la acumulación de activos fue mucho más acelerada una vez que se dio la integración en SMB Rural y con menor cartera vencida.

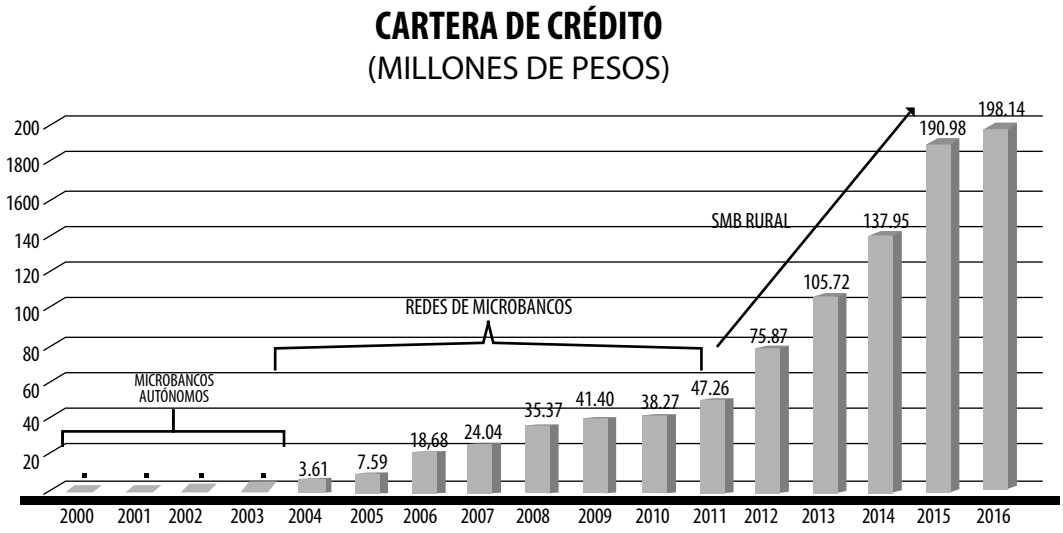
ACTIVOS FINANCIEROS
(MILLONES DE PESOS)



CARTERA VENCIDA
(PORCENTAJE DE LA CARTERA TOTAL)

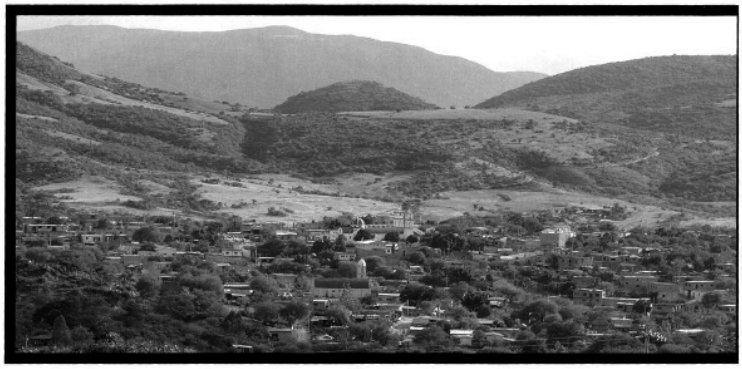



AHORRO
(MILLONES DE PESOS)
140
120
100
80
60
40
20
0
MICROBANCOS AUTÓNOMOS
REDES DE MICROBANCOS
SMB RURAL
1.43
3.91
9.55
12.61
21.08
32.82
47.11
59.27
53.53
62.37
65.20
25.82
29.42
83.72
99.22
121.83
138.09
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016


CARTERA DE CRÉDITO
(MILLONES DE PESOS)
200
1800
1600
140
120
100
80
60
40
20
MICROBANCOS AUTÓNOMOS
REDES DE MICROBANCOS
SMB RURAL
3.61
7.59
18,68
24.04
35.37
41.40
38.27
47.26
75.87
105.72
137.95
190.98
198.14
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016

Grassroots Banking

In remote Mexican hill towns, a network of microbanks takes root to offer full financial services.



BY LUCY CONGER

San José Tenango, Mexico—Teodoro Herrera Martínez teaches primary school in a village located three hours by foot from San José Tenango, the nearest small town. San José is nestled on the precipitous slopes of the Sierra Madre Oriental mountain chain, which parallels the Gulf Coast in central Mexico. Every two weeks, Herrera, a 30-year-old bachelor, receives his salary, by check, from the government. That event marks the beginning of a tortuous quest for basic banking services. Cashing a check is a task almost as insurmountable as the hills in this isolated part of Mexico. In recent years, Herrera spent most of a day traveling to and from Huautla de Jiménez, the nearest town with a business that would cash his check. It is located about two hours beyond San José Tenango. For the service, Herrera was charged one percent of his salary. Over a year, just to get his pay of about $320 per month, Herrera spent some $570 in transportation and meals. That does not count the cost of 25 days travel time—and the risk of being robbed on the way.

PHOTOGRAPHS THIS SPREAD: KEITH DANNEMILLER

KEITH DANNEMILLER

Nearly half of the microbank clients are women, like this hammock maker, left, demonstating her craft to AMUCSS's Cruz.

Today, Herrera is spared the trouble, expense and risk because San José Tenango boasts a successful microbank, a bank that specializes in credits and savings of very small amounts and focuses on serving poor clients. The microbank in San José Tenango is called Kaxa Taon, which means cash box in the Mazateco indigenous language (and is pronounced "cash-a town"). The microbank cashes checks free of charge for clients, who are called members to encourage a sense of proprietorship and participation. The free check-cashing is a strong attraction and has helped increase Kaxa Taon's account holders to 2,720 in just under five years. For Herrera, the benefits are so great he has become a shareholder, investing $200 in the bank. (A share costs $1.) He also has a savings account that has grown to about $700.

More than 11 hours north of San José Tenango by car, Manuel Vásquez González, a slender Totonaco Indian, ekes out a living in the hamlet of Tampatapo, growing coffee and corn and fattening animals on a small family plot. He is affiliated with a microbank located in the town of Bienvenido. Although he has to walk two hours to get to it, he's grateful to have the bank so close. "We like having the microbank here so we can borrow money to fertilize our plants and maintain our fields and not lose what we've invested," González says in slightly hesitant Spanish. A loan of $100 from the Bienvenido microbank enables him to feed his family while he tends his fields and waits to cash in on his coffee harvest.

Kaxa Taon and Bienvenido are part of a growing network of microbanks in the states of Oaxaca and Puebla dedicated to providing financial services for Mexico's rural poor. Led by the Mexican Association of Social Sector Credit Unions, known by its initials in Spanish as AMUCSS, the network includes seven microbanks, some of which have branch offices. In all there are 17 microbanks in five states affiliated with AMUCSS. They serve nearly 10,000 clients, predominantly indigenous and nearly half of them women, hold over $2 million in savings and manage more than $1 million in loans. The microbanks charge annual interest rates of 24 to 26 percent, which is less than half that charged by most credit cards. The banks' track record is strong: The average loan delinquency rate ranges from 2.7 to 4.3 percent of the value of the portfolio, and three of the microbanks began operating in the black within two to four years of opening their doors. (The other banks are more recent start-ups, founded in the last two years.)

The conditions for banking in these settings are far from optimal by conventional banking standards. Both San José Tenango and Bienvenido are accessible only by rugged dirt roads. San José Tenango has one telephone, which only works sometimes, and the town is outside the range of cellular phone service. The potential client base is limited. The regions are sparsely populated and the people are poor—the average annual income for farmers ranges from $1,500 to $3,000. Cultural barriers are formidable. The indigenous population speaks mostly Mazateco, and the area in general has a low level of education and a high rate of illiteracy.

The success of the microbanks demonstrates that the demand for financial services exists everywhere, and that the poor can be reliable and faithful banking clients. The Ford Foundation has provided $550,000 in support for AMUCSS over the last

---

Lucy Conger is based in Mexico and covers economic issues in Latin America for Institutional Investor magazine and other publications.

The success of the microbanks demonstrates that the demand for financial services exists everywhere, **and that the poor can be reliable and faithful banking clients.**

six years. The most recent grant is financing refinements to the microbank model of community-based savings and credit, as well as testing diverse services and the solidarity-group method of loan guarantees to reach poorer customers. It is also helping the microbanks develop business plans, and is promoting financial integration among the banks.

Solidarity groups are used by microfinance institutions because the poor people they lend to lack the assets to provide a guarantee, or collateral. Potential borrowers select as "solidarity associates" people they can rely on to pay their debts. If one member is in default for more than 30 days, the group must make the loan payment. "It's our duty to be true to our word," says María Refugio Sánchez, a seamstress and single mother of two who is president of the committee in Bienvenido that oversees the loans. The women visit those who are in arrears and remind them they have to pay, she says.

The idea of creating microbanks and linking them to build networks of rural financial institutions evolved from the experiences of a dozen small-scale farmer groups in central and coastal Mexico. From the mid-1980's, peasants sought help from rural development and technical advisers to get loans for their production and marketing costs. Some of these groups formed credit unions that specialized in lending for crop production.

In 1991 a group of these credit unions founded AMUCSS to expand their numbers. But such credit unions were unable to respond to the range of financial services needed by the rural poor, who derive their incomes from a variety of activities, which include cash and subsistence crops, raising animals, handcrafts production and hiring out as day laborers or as seasonal migrants. So AMUCSS shifted its strategy to creating microbanks that respond to these broader needs. "Local development requires financial institutions committed to rural areas that not only receive savings and provide loans but also cash checks and handle dollar transfers [remittances], accept payments for public utilities and change money—complete financial services," says Isabel Cruz, AMUCSS's director.

Cruz is the leading force behind AMUCSS's campaign to establish rural microbanks. A veteran of rural development work with credit unions and an expert at tapping commercial bank financing, she is the daughter of Mixtec Indians who migrated to Mexico City from Oaxaca state. After earning a university degree in anthropology, Cruz carried out research in rural communities. She was soon hired to work with government development programs and later became a technical adviser to small-scale farmers' marketing efforts.

Early in her career, Cruz, 46, put together a smart deal for growers of *barbasco*, a Mexican plant used in the manufacture of birth control pills. She introduced a plan for financing the processing of barbasco for export, and through Mexico's export bank obtained Citibank funding, undercutting Mexican pharmaceutical companies, which traditionally loaned to the farmers on the companies' terms. The barbasco profits allowed the peasants to diversify their production.

By this time, Cruz knew she had found her life's work. She went back to university and earned a master's degree in business. Wanting to develop financial services tailored to peasants, Cruz studied the successful rural financing schemes of century-old Credit Agricole in France, Rabobank in the Netherlands and the Raifeisen system in Germany. All three grew from a solid local base in small communities to become large-scale, permanent institutions. "The big lesson," Cruz says, "was their combination of local social presence and a [financial] system based on the principle that the financial operations would be run by specialists dedicated to serving the interests of the community-based groups." Cruz's thinking was also informed by models from West Africa that combined microfinance services with community participation.

Putting all that together, Cruz envisioned a system. Microbanks would be set up in small rural towns to serve local residents and the surrounding area. Gradually, the microbanks would form part of a network of microbanks located in a broader region, allowing them to save on oper-

LUCY CORKER

Many rural people derive income from a variety of sources. This microbank client operates a food stand in Chilchotla.

7. Creación de Sociedades financieras comunitarias

Desde la creación y declive de uniones de crédito campesinas y luego de un largo proceso de innovación con los microbancos rurales, en 2009 se abrió la posibilidad de iniciar nuevas aproximaciones de solución financiera con un marco legal adecuado y con una amplia aceptación de estrategias diversas. En paralelo a la construcción de microbancos, Amucss ha promovido y apoyado a diversas organizaciones de productores para que integren sofincos en apoyo a sus estrategias productivas con un enfoque territorial.

Enlistaremos las Sofincos apoyadas y se describirán dos casos: una Sofinco en Morelos y otra en la Mixteca de Oaxaca, a efecto de describir los diversos procesos de organización y contextos del ambito rural. Hasta el momento se han apoyado 19 nuevas sofincos:

1.- Financiera Ixtlán del Río en el estado de Nayarit.

2.- Función Integral CEPCO en el estado de Oaxaca.

3.-Credimich en el estado de Michoacán

4.-SMB Financiera Morelos en el estado de Morelos

5.-Horizontes Seguros de la Sierra Árida en el estado de Querétaro

6.-Red Oaxaca en el estado de Oaxaca

7.-Impulsando el Desarrollo en Angostura en el estado de Sinaloa

8.-Échale Mejoramiento en la Ciudad de México

9.-Fincomunidad en el estado de Oaxaca

10.-SMB Biocafé en el estado de Chiapas

11.-Impulso Puedes en el estado de Oaxaca

12.-SMB Agrícola Huatusco en el estado de Veracruz

13.-SMB Tlaxcala, en el estado de Tlaxcala

14.-Súmate a Mujer Rural en el estado de Chiapas

15.-SMB Sierra Negra en el estado de Puebla

16.-SMB Contigo en los estados de Puebla, Oaxaca e Hidalgo

17.-Desarrolladora Rural Lec Qui Yaal en el estado de Oaxaca

18.-SMB Michoacán sin Fronteras en el estado de Michoacán

19.-SMB Mujeres de La lluvia en el estado de Guerrero

Con la figura de sofincos se inició un nuevo periodo de construcción gremial y sectorial. La Sofinco puede integrar socios personas físicas y personas morales, actuar como organización de tipo mutualista (capital pulverizado para evitar concentración) y permite también que organizaciones de productores como una Unión de Ejidos, Sociedad de Producción Rural, Sociedad de Solidaridad Social u otras sin ánimo de lucro sean fundadoras, aporten capital y le den gobernabilidad. Pero lo más importante es que la LACP reconoce que las sofincos de base pueden organizarse y asociarse a un Organismo de Integración Financiera Rural que les permita tener servicios de contabilidad, sistemas, administración de liquidez, recibir préstamos para sus socias, entre otros servicios.

Las nuevas sofincos tienen mejor diseño institucional, más eficiente en su orientación para financiar actividad productiva en zonas rurales marginadas.

En 2014 Amucss arrancó el trabajo para construir una Sofinco en Oaxaca que permitiera integrar pequeñas organizaciones de ahorro y crédito que estaban en proceso de cierre[33]; este proceso se realizó en alianza con la comunidad mixteca de Ixpantepec Nieves y su Caja Solidaria Nieves. Así nació Red Oaxaca. En 2015 se inaugura y opera durante dos años, sin lograr integrar más cajas solidarias[34]. Con cuatro microbancos funcionando en la región mixteca de Oaxaca, esta red se enfrentó al mismo problema conocido por la antigua red de microbancos Ñu Lavii[35], Xu´u Ñuu Ndavi, baja demanda de crédito que origina bajos ingresos y exceso de captación del ahorro que genera costos para su administración, de ahí que se generó un déficit financiero.

En otra región del país, en noviembre del 2016 se constituyó SMB Contigo, que en el mes de febrero del 2017 inauguró su primera sucursal en Pahuatlán, en la sierra norte de Puebla; rápidamente la evolución de esta red genera diez microbancos en los estados de Puebla e Hidalgo, su dinamismo de crecimiento exigía constantemente recursos de inversión y enfrentaba una demanda de crédito que excedía su capacidad de captación. En ambas sofincos , Amucss es socia fundadora por lo que a principios del 2018, propuso a ambas instituciones la posibilidad de una fusión, equilibrar el exceso de liquidez de la Mixteca de Oaxaca con la demanda de crédito de Hidalgo. La fusión se concretó en junio del 2018. Ahora la Red SMB Contigo-Red Oaxaca cuenta con 16 sucursales y 6,536 socios. Las diversas sofincos han podido construirse con apoyos de la Financiera Nacional de Desarrollo a través del programa “Unidades de Promoción de Crédito”.

---

[33] La Ley de Ahorro y Crédito Popular y la Ley que Regula las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo permiten que organismos financieros de membresía puedan ser organizados y crecer gradualmente antes de solicitar su autorización. A diciembre de 2018, existen más de 400 cooperativas básicas, 80% de las cuales no alcanzan los parámetros de confiabilidad para seguir operando y deberán cerrar.

[34] A pesar de que hay cerca de 95 sociedades ccoperativas básicas en el estado de Oaxaca sin viabilidad financiera de acuerdo con el Focoop (2018), existe una fuerte resistencia a la integración financiera, cada quien quiere tener control sobre su propia institución, por lo que es importante definir modelos de integración que den seguridad al ahorro y permitan la evolución institucional.

[35] La fuerte migración de la mixteca oaxaqueña con limitadas opciones económicas hacen que las sociedades de ahorro y crédito enfrenten baja demadna por crédito y exceso de captación. El exceso de liquidez genera indicadores financieros poco satisfactorios frente a la regulación.

SMB CONTIGO
SOCIEDAD FINANCIERA COMUNITARIA

- OAXACA MIXTECA
- OAXACA CENTRO
- PUEBLA
- HIDALGO
- CDMX

6,536
SOCIOS

16
NÚMERO DE SUCURSALES

ESTADOS 4
MUNICIPIOS 200
LOCALIDADES 608
NO DE AHORRADORES 8,730

120
MUNICIPIOS CRUZADA CONTRA EL HAMBRE

OAXACA MIXTECA

TONALÁ
IXPANTEPEC NIEVES
JUXTLAHUACA

OAXACA CENTRO

MACEDONIO ALCALÁ - CD DE OAXACA
EJUTLA DE CRESPO
JALAPA DEL VALLE

PUEBLA

TLATLAUQUITEPEC
BIENVENIDO
PAHUATLÁN
SAN PABLITO
HUEHUETLA
AHUACATLÁN
HUEYAPAN

HIDALGO

HUEJUTIA
ORIZATLÁN

CDMX

Hermosillo No. 14
Col.Roma Sur
C.P. 06760
Del. Cuahuhtémoc,
México D.F.

Este nuevo comienzo aprende de los problemas anteriores, por ello se buscó un esquema de gobernabilidad con más candados que reduzcan al mínimo la posibilidad de que un grupo de individuos secuestre una institución, como ocurrió con SMB Rural. La lección más importante ha sido atacar el talón de Aquiles de las instituciones financieras rurales: **la gobernabilidad**, aprendiendo que los campesinos pueden ser banqueros, pero hace falta más que participación social y empoderamiento individual, esto es, se necesita fortalecimiento institucional, que en otras palabras significa contrapesos mediante procesos definidos en la toma de decisiones, que no individualicen la decisión, sino que sean aún más impersonales, colegiados y equilibrados.

Las nuevas sofincos van en esa dirección, con consejos de administración conformados por representantes de personas morales (organizaciones de producción), personas físicas y expertos financieros independientes, con incentivos comunes para formar una sofinco, pero objetivos personales distintos que reduzcan los incentivos para la colusión, por ejemplo, los objetivos de financiamiento de una organización de productores son distintos de los que pueda tener un comité de mujeres ahorradoras en una comunidad; sin embargo, ambos pueden ser socios de una sofinco.

Los campesinos deben aprender a ser banqueros porque nadie más cubrirá la demanda financiera rural, y si llega alguna oferta de fuera de la comunidad, lo hará bajo condiciones muy alejadas de la adaptación y del bajo costo. ¿Es posible tener sistemas financieros rurales, robustos y duraderos?, Amucss cree que si, porque los campesinos y sus necesidades financieras están vigentes.

Cabe mencionar que algunas de estas nuevas instituciones están incluyendo en su gama de productos, el crédito productivo. En sus inicios, como se ha dicho anteriormente, las Uniones de Crédito estaban muy acotadas y se concentran en el crédito para la producción de ciertos cultivos mientras que las necesidades financieras de las mujeres o de personas que no se dedicaban a trabajar el campo no tenían servicios financieros, por lo que Amucss se volcó a construir servicios microfinancieros dejando un poco de lado el tema de financiamiento a la producción, que requiere una parametrización distinta al crédito solidario o individual. Es así como algunas de las sofincos creadas recientemente, que están ubicadas en regiones con productores medianos y pequeños de hortaliza,trigo, garbanzo, maíz, café, artesanía, miel, sorgo, ganado, entre otros productos, están adoptando un enfoque mucho más integral para el desarrollo regional donde las tasas y los plazos se adaptan al ciclo productivo. Dado que algunas de estas Sofincos son miembros del OIFR-Integra, aquéllas con excedentes de captación y baja demanda de crédito, pueden colocar su liquidez en zonas donde la necesidad de financiamiento rebasa los recursos captados.

En 2018 se han otorgado además créditos productivos con líneas de crédito descontadas de Financiera Nacional de Desarrollo gestionadas por Integra-OIFR[36]. A continuación se describe el caso de dos sofincos de reciente creación: SMB Morelos y Red Oaxaca.

---

[36] La explicación de Integra - OIFR está más adelante en este mismo capítulo.

8. El caso de la sofinco SMB Financiera Morelos en Yecapixtla

SMB Financiera Morelos (SMB Morelos) es un buen ejemplo del proceso de integración de los servicios financieros para elevar la capacidad productiva de pequeños y medianos agricultores, junto con inclusión financiera sostenida. Esta sociedad financiera cuenta con un desarrollo avanzado en la colocación de crédito productivo que es algo poco común en instituciones de microfinanzas, que por lo regular se dedican a colocar créditos de consumo. Estos productos de crédito han surgido por la experiencia previa de los fundadores de SMB Morelos y el respaldo técnico de Amucss. La experiencia se debe a que las organizaciones fundadoras, (Campo, Idysa, Bonfil, 2 de marzo), tenían más de 25 años trabajando con pequeños productores agrícolas.

SMB Morelos se constituyó como una sofinco aunque muchos de sus socios y directivos anteriormente estuvieron en la cooperativa "Caja de Ahorro 2 de Marzo" y en Denysa, una sociedad financiera de objeto múltiple especializada en crédito. La Caja 2 de Marzo constituida 39 años antes, fue creada bajo promoción de la Iglesia católica, operó y creció durante mas de tres décadas sin institucionalización, sin auditoría, sin sistema de información, ni procesos, bajo la administración "por confianza". El cumplimiento de la regulación y la supervisión eran imposibles en un organismo sin control y sin procesos. En 2014 tuvo que cerrar y comenzar a rendir cuentas a cada socio ahorrador.

Mediante entrevistas a los directivos actuales y a uno de los miembros fundadores, se pudo reconstruir el origen de la Caja 2 de Marzo, la cual fue fundada por el obispo católico Sergio Méndez Arceo, aunque los que la integraron no necesariamente tenían que ser feligreses de la iglesia. En este caso, Sergio Méndez no era un sacerdote común, era un activista promotor de las comunidades eclesiásticas de base (CEB's). En esas reuniones leían la Biblia y platicaban de los problemas sociales, políticos y económicos que les aquejaban. El sacerdote local estaba muy motivado para hacer una caja de ahorro porque las personas le platicaban en sus confesiones, las cuitas que tenían por deberle a los usureros. La caja se fundó el 2 de marzo de 1969, de ahí su nombre.

En esos años, recuerdan que la gente tenía un espíritu solidario y de lucha. No siempre fue todo tan sencillo, de hecho, el sacerdote tuvo problemas con el gobierno porque "decían que era un comunista". La Caja 2 de Marzo les permitía a los socios, ahorrar, financiar actividades agrícolas y pedir créditos de emergencia por lo que dejaron de necesitar a los agiotistas. Los créditos tenían avales y dejaban ahorros en garantía. En esa época la caja tenía como clientes solamente productores. Pero llegó el momento que tuvieron que abrirlo a otros para captar más recursos. En aquella época, en esa región del Estado de Morelos (Yecapixtla, Cuautla y alrededores) se daba el cacahuate y el frijol, ahora está desplazado por el jitomate, hortaliza y granos como maíz y sorgo porque ha cambiado la composición química de las tierras, el clima y la demanda del mercado. La Caja 2 de Mazo es un caso en el que los temas de desarrollo se atacaron desde una perspectiva integral, desde la inquietud y visión de los habitantes de las comunidades, no tanto por las políticas públicas gubernamentales, lo que resalta en ese sentido, la importancia que tiene la organización local para construir esquemas mucho más eficaces de desarrollo.

A mediados de los años setenta, la Caja 2 de Marzo atravesó por un periodo de cartera vencida, fueron épocas en donde la iglesia ya no estaba tan inmersa en la operación, y estaba en manos de administradores de la propia región. Empezaron a colocar crédito sin una evaluación adecuada y no recuperaron, estando por cerrar, algunos socios decidieron rescatarla, sanearla y mejorar los procesos de colocación.

A finales de la década de los setenta, los productores y socios de la caja estaban frente a un monopolio en el comercio de fertilizante. Con ayuda de otros sacerdotes católicos se organizaron para hacer gestiones ante la Secretaría de Agricultura federal y solicitar una concesión de Fertimex con la cual comercializar el fertilizante a precio de mercado, no al precio de monopolio. Un sacerdote recolectaba el dinero de todos los productores para hacer la compra del fertilizante en volumen, lo que todavía les permitía lograr mejor precio. Así nació en 1974 la Asociación Agrícola Alfredo Vladimir Bonfil, legalmente constituida, misma que fue semillero de otras organizaciones. Entre la caja y la asociación de fertilizante surgió una directiva formal que fue enseñando a otros a replicar el modelo, así fue como surgió la Caja Yautepec.

Los campesinos fueron aprendiendo a administrar aunque no tenían estudios pero sí tenían líderes con principios inviolables: ser apolíticos, autónomos e independientes, que no los usara ningún partido político, ni gobernante, en detrimento de su bienestar. El gobierno no les daba recursos, sólo la concesión de Fertimex, así que todo lo hicieron con recursos propios.

En 1988, el gobernador Antonio Riva Palacios hizo contacto con los dirigentes de “la Bonfil” y la Caja 2 de Marzo, para que se pudiera replicar el modelo de trabajo -intermediación financiera acompañada de organización para la producción- en todo Morelos. La propuesta del gobernador era utilizar la figura de unión crédito como el brazo financiero y a las uniones de ejidos para hacer las tareas de la organización de producción. El problema que vieron los líderes de la Caja 2 de Marzo es que estas uniones de ejidos estaban ligadas a la CNC, que era la organización campesina del PRI. En su experiencia este esquema no funcionaría porque acabaría corrompido al quedar controlado por los líderes de la CNC que respondían a un partido político. Entonces solamente aceptaron dar talleres de organización en todo el Estado y en pago a su trabajo de capacitación recibirían un camión que necesitaba la organización. En este sentido, algo que ha permitido a la Caja 2 de Marzo y sus organizaciones de producción, reinventarse y llegar hasta el tiempo presente, pese a cambios de gobierno, crisis económicas y cualquier otra vicisitud, es que la mayor parte del tiempo se han mantenido libres de presiones políticas, quizá no han tenido una participación importante de los apoyos públicos comparable con las organizaciones que se afilian a algún régimen pero han podido mantener su capacidad para decidir y cuando no lo hicieron así, fracasaron. Tal vez también por los valores que les inculcaron aquellos sacerdotes en los CEB’s o porque eran de otra generación, pero los fundadores relatan con nostalgia que en aquellos tiempos había más valores de solidaridad y organización colectiva.

En 1988, bajo el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, el cierre de Fertimex implicó que tuvieran que buscar solución a la provisión de insumos. Esta organización decide unirse a la UNORCA -la misma organización de la que emanó Amucss- y la idea era tener un fuerte poder de negociación para mantener la concesión para la distribución de fertilizante creando una nueva empresa que se llamó Escasur. La idea que tuviera en algún momento el gobernador de Morelos, fue llevada a cabo por los líderes de la asociación agrícola Bonfil y en alianza con las uniones de ejidos del estado constituyeron una nueva Unión de Crédito, la Unión de Crédito Agropecuaria del Estado de Morelos (UCAEM) y una comercializadora (CAESA). En esos años coincidieron y conocieron a Isabel Cruz -quien años más tarde dirigiría Amucss.

Con estas organizaciones -Escasur, Bonfil y Caesa - llegaron a tener cobertura estatal, mucho más allá de Yecapixtla, Tetela y Cuautla, abarcaron casi todo el estado de Morelos, tenían compradores a gran escala, fijaban precio entre ellos. En la época de Salinas de Gortari, fueron operadores del programa de Crédito a la Palabra a través de La Bonfil y recuperaban el 80% de la cartera. Con FIRA reinventaron el crédito a la palabra, porque fue ahí donde cabildearon como grupo de organizaciones campesinas, para que en lugar de que les dieran líneas de crédito, obtuvieran recursos como garantía líquida para proteger toda la unión y así fue como se convirtieron en Agente Procrea.

Por su parte, el gobierno estatal les apoyaba con recursos para el almacenamiento, fletes, pero, según el interlocutor, esto fue “pura suerte”, refiriéndose a que el gobierno estatal en turno tenía una visión progresista. En esos años algunas organizaciones empiezan a tomar su camino, es decir, se escindieron de la Unorca, tanto Escasur como la Bonfil siguieron su camino y en este momento dejaron de tener contacto con la red de uniones de crédito campesinas de Amucss.

En 1991, la bonanza que alcanzó la unión de crédito, los llevó a relajar el rigor con el que se daba el crédito, dicho coloquialmente por uno de los entrevistados, dieron “crédito a los cuates” y además cometieron el error de politizarse y cuando eso ocurre, la gente deja de pagar el crédito porque creen que al apoyar al partido, el gobierno vendrá a su rescate y la tasa de recuperación de crédito cayó a 15%. En 1997 entró un gobierno muy represor a Morelos y en lugar de apoyarlos, los empezó a perseguir porque para ese gobierno, estas organizaciones sólo estaban promoviendo el comunismo.

A pesar de la crisis de 1994, siguieron operando como agentes PROCREA hasta 2003, pero la cartera vencida fue irrecuperable y deciden separarse de cualquier vínculo político. FIRA les recomienda cerrar la unión de crédito y crear una empresa nueva que no arrastre vicios de las anteriores. De ahí surge la idea de crear Idysa (Impulsora para el Desarrollo de Yecapixtla) aunque se constituyó hasta 2008. Los líderes de los primeros años empezaron a envejecer y los jóvenes que retomaron las riendas “ya traen otro espíritu”, no tienen los mismos valores de sus padres y abuelos sobre la solidaridad, el bien común y todo lo que discutían en los CEB’s, porque “los jóvenes de hoy quieren ganar dinero rápido”.También reconocen los antiguos líderes que les ha fallado la formación de nuevos liderazgos comunitarios, porque “un líder es el que convence y un caudillo es el que ordena arbitrariamente”. Los líderes de ahora no generan confianza, cuando hay problemas no aceptan la auto crítica y creen que recibir ayuda es símbolo de debilidad.

En todo este recorrido, a la vuelta de los años reconocen que es fundamental tener una organización financiera que sea un brazo de la organización de productores. Su filosofía claramente apunta a que se requieren organizaciones para lograr desarrollo, no organizaciones para “conseguir recursos del gobierno”. Para los líderes anteriores a SMB Financiera Morelos y para los actuales, estar organizado va más allá de generar dinero y por eso han sobrevivido, ya que en su experiencia, las organizaciones que se crean para “conseguir dinero del gobierno” fracasan porque no tienen un soporte detrás que les dé empuje en los momentos difíciles.

Teniendo esto claro crearon la Coordinación Agropecuaria Morelense de Productores Organizados (CAMPO) que es el paraguas o madre generadora de todas las demás organizaciones, incluyendo a SMB Morelos. Al tener un paraguas como CAMPO, la gobernabilidad tiene varios contrapesos, porque al ser una organización de organizaciones, los incentivos para la captura por parte de un grupo se reducen. CAMPO interviene en nombramientos del consejo de SMB Financiera Morelos donde hay gente asociada con más intereses que sólo el intermediario financiero, por citar un caso.

En 2008, se constituyó otro intermediario, Idysa, y en el año 2010 con apoyos del programa de Unidades de Promoción de Crédito de la Financiera Nacional de Desarrollo acondicionaron sus oficinas. En 2011 hicieron una reunión de asamblea para transformar a Idysa en la Sofinco SMB Financiera Morelos y abrieron una primera sucursal que daba atención a cuatro municipios Tetela del Volcán, Atlatlaucan, Yecapixtla y Ocuituco. Con apoyo de Amucss hicieron un estudio de mercado, plan de trabajo, expedientes y manuales para cumplir con el marco regulatorio. La Caja 2 de Marzo cerró formalmente en el año 2014 pero no todos los socios quisieron pasar en automático de la Caja 2 de Marzo e Idysa a SMB Morelos; no obstante, han aumentado rápidamente el número de socios en los últimos años porque SMB Morelos es de las pocas instituciones de microfinanzas en la región que ofrece crédito agropecuario con la posibilidad de pagar al final del ciclo productivo, que es cuando los campesinos cosechan, venden y tienen recursos para pagar. SMB Financiera Morelos tiene socios productores de sorgo, maíz, aguacate, durazno, higo, guayaba, jitomate, pepino, chile, pimiento y calabaza. El crédito productivo que ofrece SMB Financiera Morelos tiene impacto positivo en los hogares de bajos ingresos porque no les afecta al flujo de dinero en las épocas que están sembrando y cuidando los cultivos -que son las de menor liquidez-. Al no presionarlos con pagos semanales o mensuales como hacen otras instituciones financieras, los campesinos pagan sus créditos y sus familias son menos vulnerables. Ejemplo de estas ventajas se refleja en la historia de Martín.

Martín: productor y socio de SMB Morelos

Martín vive en Achichipilco y es un asiduo usuario de crédito para producir jitomate, maíz pozolero, chile morrón, pepino, entre otras hortalizas. Ha sido cliente de muchas instituciones financieras, en realizdad es socio de cuatro. Ahora es socio de SMB Morelos y prefiere esta institución porque anteriormente iba hasta Xochitepec, que está muy lejos de su casa. Tampoco le gustaba ir a otras cajas porque el crédito era grupal de 20 personas y más caro. A Martín no le gusta el crédito grupal porque mucha gente queda mal, no paga y él ha tenido que pagar deudas de otros con tal de no caer en el buró de crédito. Por eso prefiere el crédito individual de SMB Morelos, que además de ser menos riesgo, tiene una tasa de 2.5% mensual y el plazo para pagar le permite llegar hasta el final de la cosecha. Le gusta trabajar así porque deja sus ahorros en garantía y él sabe que cumplirá para no perderlos.

Martín vende conforme va cosechando sus cultivos, tiene 8 mil metros cuadrados de tierras de temporal con una pequeña parte en riego. Hasta ahora no ha tenido problemas para pagar sus créditos al final de la cosecha y la familia no sufre tanto porque puedan ir manteniéndose. Su estrategia es tener cultivos de diferente ciclo, por ejemplo el jitomate se da cada 90 días, el pepino y la calabaza tienen ciclo de 45 días, y va vendiendo conforme se va cosechando uno u otro producto, guardando dinero para su crédito y a la vez aporta el sustento para la casa. En caso de que varios cultivos se realicen al mismo tiempo, entonces vende, liquida su crédito y ahorra.Tener varios cultivos distintos le ayuda a protegerse contra el riesgo, si un cultivo no se da, tiene otras opciones para cumplir con sus obligaciones.

La colocación de crédito productivo de SMB Morelos representa el 80% de su cartera y 50% de los productores son mujeres que trabajan la tierra. La mayor parte del crédito productivo se coloca en los meses de abril y mayo, que es tiempo que coincide con la captación de ahorro, aunque no alcanzan a cubrir toda la demanda de crédito productivo con el ahorro captado. Ante la baja captación, Amucss les apoyó en la formación de grupos de ahorro comunitario (Grupos de Confianza) a fin de incentivar el ahorro, pero este mecanismo fue muy costoso para SMB Morelos, por lo que dejaron de promoverlo; sin embargo, estos grupos les dieron prestigio en comunidades donde no habían hecho promoción y así llegaron nuevos socios.

Por otro lado, no todos los socios de SMB Morelos son deudores, también hay historias de ahorradores como la de Eleazar:

Eleazar es socia ahorradora de SMB Morelos

Ella está acostumbrada a ahorrar para sembrar aguacate, para emergencias, gastos escolares, gastos del hogar imprevistos. Cuando tenía trabajo fijo ahorraba cada quincena una parte de su salario.
Renunció a su empleo en el gobierno y se dedica a vender comida y sigue ahorrando una parte de sus ganancias,
No le gusta pedir préstamos porque teme no poder pagar y prefiere evitar problemas.
Su esposo es empleado público, es socio de SMB Morelos y también ahorra, no le gusta pedir préstamos.
Su hijo pequeño también tiene su cuenta de ahorro y cada semana deposita “su domingo”.

Para cubrir la creciente demanda de crédito, SMB Morelos hizo varias solicitudes para obtener una línea de crédito de la Financiera Nacional de Desarrollo pero tardaron tres de sus cinco años de existencia antes de obtenerla, al principio no lo lograron ya que uno de los requisitos era presentar una garantía hipotecaria con la que no contaban. Como socios de Integra el OIFR de Amucss, accedieron a una línea de crédito de Financiera Nacional de Desarrollo (FND) en 2018. Para poder operar esta línea de crédito, OIFR-Integra gestionó una adaptación para las sofincos y se eliminó el requisito de la garantía hipotecaria, en su lugar quedó como garantía la cartera de ahorro de la sofinco, se negociaron las tasas de descuento en volumen, las formas de pago (al final de cosecha) y afortunadamente no los encasillaron dentro de la línea de crédito para "microcrédito" que exige pagos mensuales, lo que hubiera sido asfixiante pues su producto de crédito implica la recuperación hasta la cosecha. Por todas estas gestiones con Amucss, hoy operan una línea de crédito de avío multiconcepto, que les permite flexibilidad con los plazos y prestar para diferentes cultivos.

En SMB Morelos saben que la gente paga sus créditos y no necesarimente del producto financiado sino con aquel en el que tienen la mejor cosecha o con el que logran la mejor venta porque son hogares rurales pluriactivos.

En otros años han podido gestionar apoyos de Sagarpa, por ejemplo en 2017 y 2018 capacitaron grupos de jóvenes en temas de negocios, emprendedurismo, con la idea de que puedan arrancar una carpintería, un taller de artesanías, etc. Actualmente también están trabajando con apoyo de Amucss para introducir crédito a vivienda, por medio del programa de Conavi que se presenta más adelante.

9. El Caso de la Sofinco Red Oaxaca en Ixpantepec Nieves

La Red Oaxaca en Ixpantepec Nieves está en la Sierra Mixteca. Su antecedente es un grupo de cooperativas de ahorro y préstamo que no pudieron lograr su autorización ante la CNBV y estaban conminadas a cerrar. En el caso de la Red Oaxaca en Ixpantepec Nieves, el antecedente fue la Caja Nieves (una caja solidaria) formada por agricultores que recibieron apoyos del programa Crédito a la Palabra. En aquel entonces sus integrantes eran solamente productores de maíz, que a través de esta caja ahorraban y obtenían crédito para comprar insumos para producir. Todos los socios pagaban bien y aunque "el maíz no tenía buen precio" completaban con dinero de las remesas. La Caja Nieves estaba bien capitalizada y con la entrada de la nueva LACP en 2001, se transformaron en sociedad cooperativa de ahorro y préstamo.

En 2008 recibieron subsidios del programa Patmir. En el año 2013 su situación se complicó porque los bancos comerciales cerraron las cuentas de la Caja Solidaria sin previo aviso, el FOCOOP les dio una calificación D por la alta cartera vencida que acumularon y la CNBV les ordenó cerrar o fusionarse. Para muchos socios la idea de cerrar y no tener que lidiar con problemas era lo mejor. Pero unos cuantos si querían tener una institución así que les quedaba la cuenta bancaria de Bancomer en Huajuapan, que está muy lejos, (2 a 3 hrs) en el camino hay muchos asaltos y mover efectivo era mucho problema, pero necesitaban seguir operando a como diera lugar, porque casi todos los habitantes de Ixpantepec Nieves cobran remesas y tener una caja que paga envíos de dinero es un gran apoyo para la gente.

Estando Amucss como Agente Técnico de Patmir-III, conoce a la Caja Nieves y empiezan las pláticas para analizar opciones de fusión, en lugar de cerrar, así se creó Red Oaxaca junto con otras instituciones oaxaqueñas que estaban en la misma situación. Con gestiones de Amucss ante Inaes planearon una estrategia de rescate. Fue un trabajo colectivo y lograron la fusión.

La Red Oaxaca empezó de nuevo como una Sofinco de nivel básico teniendo a la antigua Caja Solidaria como base inicial, pero bajo un esquema bien definido, con seguimiento, asistencia técnica, integración financiera en el Integra OIFR y reorganización de los servicios financieros . Con apoyos del Programa Unidades de Promoción de Crédito gestionadas por Amucss ante la FND, abrieron sucursales en Tonalá y Juxtlahuaca en la región mixteca. La sucursal que está en Ixpantepec Nieves paga muchas remesas pues más de la mitad de sus familias migró a los EEUU, hay un alto nivel de ahorro pero la demanda de crédito es muy baja. Al ser una Red, pueden colocar el exceso de liquidez en otras sucursales en el Estado. En esta nueva etapa proveen talleres de educación financiera, tienen mejores sistemas informáticos y control de sus operaciones, han mejorado la capacidad para evaluar créditos y hay optimismo de los directivos hacia el futuro, estando dentro de sus objetivos el mejorar la economía de Ixpatepec Nieves a partir de la inclusión financiera y extendiéndose a otros ámbitos de apoyo en el terreno productivo.

Ixpantepec Nieves es una zona de muy alta intensidad migratoria y la mayor dificultad para mejorar el servicio financiero es la ausencia de inclusion digital. Ni el internet, ni los teléfonos celulares funcionan bien. Las personas pueden usar el whatsapp pero para la transmisión de datos bancarios (información encriptada) se requiere un ancho de banda mayor que apenas se logra con internet satelital, muy caro y de baja calidad.

Sin embargo existe una buena oportunidad para desarrollar servicios financieros dada lafuerte presencia migrante en EEUU, donde sí hay inclusión digital, lo que le daría mayor comunicación financiera a las familias y a los propios migrantes que tienen cuentas de ahorro en Red Oaxaca.

10. Integración Financiera de Sofincos en Integra-OIFR

En la lucha de Amucss por construir sistemas financieros rurales, ha pasado por muchos modelos que se han ido perfeccionando. Como se ha podido constatar hasta ahora, los modelos institucionales y productos financieros innovadores surgen en gran medida porque Amucss es una organización que se internacionaliza, capta ideas y aprende de los modelos financieros exitosos de otros países, tomando lo mejor de estos, adoptándolos y adaptándolos a la realidad mexicana. Esto también ha permitido que Amucss influya en el cambio institucional y de política pública, es decir, ha sido un intercambio en dos direcciones: los modelos se adaptan a la realidad mexicana, pero al mismo tiempo, la innovación de Amucss ha modificado la política pública.

Esto último se dice particularmente en relación con los Organismos de Integración Financiera Rural (OIFR) que son el proyecto de mayor envergadura por el impacto y trascendencia llevado a cabo hasta ahora, fundamentalmente porque la integración financiera es la base de un sistema financiero rural sostenible.

La integración financiera rural es un concepto complejo pero a la vez interesante, por lo que trataremos de explicarlo brevemente: Las pequeñas instituciones financieras de base social, las sofincos, que nacen en forma muy local y atendiendo necesidades específicas de su región, llegan a enfrentar obstáculos como exceso de liquidez (mucho ahorro de los socios) y baja demanda por crédito, lo que las coloca en un dilema porque tienen que cubrir los costos de administrar la liquidez y pocos ingresos, en cambio otras, tienen el escenario contrario, enfrentan exceso de demanda por crédito y poca captación por lo que no tienen suficientes recursos para dar crédito. Otro problema que pueden presentar es que al ser instituciones pequeñas y muy locales, no tienen poder de negociación y no alcanzan a cubrir los requisitos para acceder a una línea de crédito de la banca de desarrollo para satisfacer la demanda de crédito; o bien, no pueden llegar a generar las economías de escala necesarias, por ejemplo, para adquirir una nueva tecnología o bien, que la puedan adquirir pero no puedan generar el volumen de operaciones necesarias para que sea rentable como ocurre con los medios de pago vía tarjeta de débito o banca por celular, que son servicios que requieren de un gran volumen de transacciones diarias para que el proyecto sea viable y de bajo costo, entre otros que se presentan. ¿Qué pasaría si existe una organización financiera en un segundo piso que pueda atender estas necesidades y hacer más eficiente la función de intermediación financiera, coadyuvando a la penetración de los servicios financieros en el medio rural? Esta es la función que realizan los organismos de integración financiera.

Integra OIFR tiene una microhistoria, ya que el modelo que actualmente se opera, ha pasado por varias etapas. En el año 2002, Amucss promovió la creación de un mecanismo de integración financiera a través de dos fideicomisos financieros llamados FOMICRO, donde el fiduciario era Bansefi, el fideicomitente era Amucss y las redes de microbancos y otras sociedades financieras que se quisieran adherir. Estos fideicomisos servirían para la inversión, garantías y manejo de liquidez de las instituciones financieras afiliadas y tenían como objetivos: el fortalecimiento institucional con fondos para realizar estudios o investigaciones; administración de liquidez; apoyos financieros y préstamos,lo que podía ser una fuente de financiamiento para microbancos con déficit de captación;

garantías líquidas para respaldar líneas de crédito y un fondo de protección al ahorro. Este mecanismo operó exitosamente entre los años 2004 a 2007, años en los que realizó varias operaciones de colocación de crédito. De 2005 a 2007 FOMICRO incrementó el activo financiero de las redes de microbancos por lo que pudieron realizar mayor colocación de crédito y capacidad para dar respaldo a operaciones de descuento bancario. La gestión que realizaba Amucss en esos años permitía una negociación en volumen, es decir, los pequeños microbancos accedieron al fideicomiso sin enfrentar los costos de negociación y gestión ante las autoridades. Estos recursos les ofrecían a los microbancos, una mesa de dinero, esto es, podían mantener los montos de crédito e incrementar los recursos con intereses generados por el fondo, a diferencia de las instituciones pequeñas que consumen y disminuyen sus fondos con gastos de operación, comisiones e inversiones. Las instituciones solicitaban sólo la liquidez que requerían y se les pagaba una tasa más alta de lo que obtendrían invirtiendo en bancos regionales, lo que beneficiaba a sus ahorradores. El subsecretario José Antonio Mendoza Zazueta apoyó esta estrategia de integración financiera invitando a los microbancos a participar en los programas de apoyo a garantías liquidez y apoyo para reducir los costos de transacción. estos apoyos llegaron a 10 millones de pesos para siete instituciones en tres años, la garantía líquida se pudo capitalizar al 100% en el fideicomiso y las pequeñas instituciones financieras accedieron a líneas de crédito que de otra forma nunca hubieran conseguido en la banca de desarrollo, mucho menos en la banca comercial. Asimismo, durante tres años consecutivos, Amucss gestionó para Fomicro, el apoyo a los costos de transacción del programa PAASFIR-FIRCO, dichos recursos pasaron a formar parte de las reservas de capital de cada red de microbancos. El total de estas operaciones se muestra en la siguiente tabla:

Apoyos PAASFIR a costos de transacción (pesos)				
	2004	**2005**	**2006**	**Total**
Kaxa Taón	295,150	356,900	408,550	765,450
Fincoax	646,650	735,500	825,200	1,560,700
Finrural	384,750	664,700	955,350	1,620,050
Maseualtomin	58,000	130,800	355,250	486,050
Credimich	25,250	63,900	93,350	157,250
Zihualtme	24,350	32,500	99,200	131,700
Eco de la Montaña	0	142,100	369,850	511,950
Total	1,434,150	2,126,400	3,106,750	5,233,150

La administración de liquidez fue otro beneficio, ya que las operaciones de inversión en volumen aportaron entre tres y cuatro puntos porcentuales anuales respecto de inversiones locales, lo que les permitió a los microbancos, optimizar los excedentes de liquidez operativa sobre todo en tiempos donde aumentaba el envío de remesas. También fue una oportunidad para mejorar en eficiencia porque se redujeron los montos de dinero en chequera o efectivo que además de incrementar los costos, tenían un elevado riesgo.

FOMICRO dejó de administrar la liquidez y se quedó como fondo de garantía líquida y se constituyó Integra - Caja Central como sociedad financiera de objeto múltiple que básicamente siguió haciendo estas operaciones pero de manera independiente, es decir, en este esquema ya no participaba Bansefi, sino solamente Amucss y las redes de microbancos.

Sin embargo, el modelo más apegado al ideal de integración financiera rural se empieza a gestar cuando Amucss asiste a diversos encuentros y seminarios de Forolac-fr en los que hubo oportunidad de conocer a fondo el sistema de cooperativas con interacción solidaria más grande de Brasil: Cresol Baser, ubicado en la ciudad de Francisco Beltrao, Paraná. Cresol tiene presencia en 10 provincias como Minas Gerais, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Espíritu Santo, entre otras, y más de 200 mil familias rurales que tienen acceso a servicios de ahorro, seguros y crédito, tanto en lo individual, como para empresa, producción primaria o mejoramiento de vivienda. Cresol es un sistema de cooperativas que tiene como objetivo promover la inclusión financiera y el desarrollo social en cada región a través del cooperativismo rural solidario; que para efectos prácticos, opera como una organización de segundo piso que cobija a un conjunto de cooperativas regionales a las que da respaldo financiero, incluyendo la supervisión auxiliar para mantener la viabilidad de las pequeñas instituciones locales. De la misma forma, el organismo de segundo piso genera eficiencias como por ejemplo la administración de liquidez, provee servicios de backoffice para la contabilidad, la administración, recursos humanos y formación de recursos humanos en finanzas rurales. Todos estos servicios hacen a las cooperativas más profesionales y eficientes. Con Cresol homologan algunos procesos y buenas prácticas para la operación, pero no irrumpen en la visión y adaptación local de cada cooperativa. Además, Cresol permite que todas las cooperativas tengan poder de negociación en el sistema financiero rural brasileño, con lo que han podido acceder a líneas de crédito de la banca de desarrollo, a convertirse en dispersores de apoyos sociales como Bolsa Familia, a desarrollar plataformas de capacitación a distancia, entre otras. Este modelo es mucho más amplio que el mexicano, porque incluye la supervisión auxiliar, labor que para la legislación mexicana realizan de forma exclusiva las Federaciones –como se explicara el el siguiente capítulo para el caso de Fedrural-. La figura de organismos de integración financiera rural (OIFRs) introducida por Amucss en la LACP en 2009 es una adaptación del modelo de Cresol Baser. Para lograr esta adaptación hubo intercambios técnicos entre Amucss y Cresol, se hicieron varias pasantías a aquel país; así como funcionarios de Cresol que vinieron a México para brindar asesoría, incluyendo representantes del Banco Central de Brasil que se entrevistaron con la Vicepresidencia de Supervisión de la CNBV. Para el diseño de este organismo se tradujeron del portugués al español todos los manuales de operación y funcionamiento de Cresol, además de la regulación brasileña.

A pesar de que se lograron los cambios en la legislación mexicana, la autoridad regulatoria correspondiente, la CNBV, no comprendía a fondo el modelo de OIFR, por ello no tenían claro cómo regularlo. De tal suerte que Amucss llevó a cabo una pasantía a la sede de Cresol Baser en el año 2012, a la que asistieron funcionarios de alto nivel como el vicepresidente de la CNBV Gabriel Díaz Leyva y el director general de FIRA, Rodrigo Sánchez Mujica para que conocieran el funcionamiento y la regulación que rige a estos sistemas en Brasil. Esta gira de trabajo fue muy exitosa y los funcionarios regresaron a nuestro país con una visión distinta sobre la viabilidad de la agricultura familiar cuando tiene servicios financieros eficaces de primer y segundo piso. Lamentablemente los funcionarios que asistieron a la gira, al poco tiempo dejaron su cargo, a otros los alcanzó el cambio de sexenio sin que hubieran logrado avances en la regulación de estos, sin dejar entre sus asuntos "pendientes" al siguiente gobierno, los puntos clave para la regulación de OIFRs en México, de tal manera que con los nuevos funcionarios del gobierno de Enrique Peña Nieto, Amucss tuvo que partir de cero en explicar la lógica detrás de los OIFRs y la regulación que debería aplicarles, sin que al cierre de sexenio (2018) exista un marco regulatorio para los OIFRs, por el contrario, en el sexenio de Peña Nieto, las autoridades que regulan al sistema financiero mexicano, presentaron una iniciativa para abrogar la LACP y sustituirla por una nueva ley que desaparecía el capítulo de financiamiento rural, con ello se eliminaban las figuras de sofinco y los OIFRs. Esta iniciativa fue elaborada en la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público siendo el titular, Fernando Aportela Rodríguez. La propuesta de ley se presentó como el nuevo marco regulatorio necesario para evitar fraudes como el de la Sofipo Ficrea, cuyo principal accionista había robado todos los ahorros de sus clientes por más de 2,700 millones de pesos en 2014, por lo que esta iniciativa se conoció como la "Ley Ficrea". Esta nueva propuesta pasaba por alto la necesidad de los sistemas financieros rurales, suponiendo que la banca comercial e instituciones de mayor tamaño fuertemente reguladas podrían darle cobertura a todo el país, cuestión que por definición no ocurre porque de ser así, los bancos comerciales ya habrían cubierto desde hace muchos años el 100 por ciento de la población y la realidad es que menos de la mitad de la poblacion adulta tiene acceso a servicios financieros. Por ello el sector cooperativo de ahorro y crédito, Amucss y otras organizaciones financieras con presencia preponderante en el medio rural, se unieron para manifestarse en contra de la iniciativa de Ley Ficrea, ante los medios de comunicación, la prensa escrita y haciendo un intenso trabajo argumentativo con diputados y senadores de la oposición. La Cámara de Diputados votó y aprobó de forma íntegra la propuesta de Ley Ficrea, sin debate y sin considerar las modificaciones propuestas por el sector; sin embargo, en la Cámara de Senadores se pudo abrir el debate con las propuestas del sector, foros y reuniones donde se escucharon y atendieron las solicitudes. Amucss presentó sendos documentos con argumentos técnicos, económicos y legales sobre las consecuencias de eliminar el financiamiento rural desde la ley, además de un bloqueo afuera del Senado de la República al que asistieron los socios, clientes y operadores de cooperativas, sofincos y otras instituciones de todo el país. Gracias a la sensibilidad de un grupo de 36 senadores que firmaron una carta pidiendo regresar a comisiones la iniciativa se impidió que el Senado votara la minuta que había llegado de la Cámara de Diputados, misma que quedó congelada después de este episodio las autoridades como SHCP y la CNBV mantuvieron hasta el final del sexenio un carpetazo a la regulación secundaria de los OIFR y las sofincos.

SOCIEDAD

32 aniversario La Jornada

0
G+1

- La *ley Ficrea* desaparecería de un *plumazo* la figura legal que les da servicio

Atienden Sofincos a casi 100 mil campesinos pobres de 9 estados

- El modelo vincula la dinámica financiera con la migración y las remesas, señala la Amucss
- Hace 17 años funcionarios decían que estos grupos no necesitaban crédito, sino subsidios, dice

Actualmente existen 25 sociedades financieras comunitarias que agrupan a 85 mil socios y un organismo de integración financiera rural que agrupa a 12 Sofincos, explicó Isabel Cruz Hernández, directora de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social • **Foto Saúl Maldonado**

MATILDE PÉREZ U.

Periódico La Jornada
Sábado 1º de agosto de 2015, p. 29

Para proporcionar una herramienta financiera a los campesinos e indígenas pobres del país, administrada por ellos y con un enfoque solidario que trascienda localidades, se constituyeron los microbancos, ahora sociedades financieras comunitarias (Sofincos), las cuales a la fecha atienden a más de 100 mil personas de comunidades de la mixteca oaxaqueña; de las huastecas hidalguense, veracruzana y potosina; de los Altos y región de la frailesca, Chiapas; de la

región de Tierra Caliente, de Guerrero; en Michoacán, en la sierra norte de Puebla y en Tlaxcala.

Isabel Cruz Hernández, directora de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (Amucss) e impulsora de dicho proyecto desde hace 17 años, destacó que el modelo está hecho para la población más marginada del país, cuyos ingresos son de entre 25 mil y 48 mil pesos anuales, para quienes pedir un crédito de 15 mil pesos es "una fortuna".

Sin embargo, la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular, conocida como *ley Ficrea*, recientemente aprobada en la Cámara de Diputados y detenida en la Cámara de Senadores, atenta contra dichas Sofincos, que dan servicios financieros a miles de campesinos e indígenas.

La *ley Ficrea* obligaría a cambiar el régimen legal a una figura asociativa privada y desincentivaría la integración que se tiene por medio de los organismos de integración financiera rural (un concepto de caja central integradora de Sofincos). Es un atraso en la innovación financiera que en 2009 se logró mediante la inserción del capítulo rural en la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

Ahora los legisladores, a propuesta de la unidad de banca y ahorro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pretenden desaparecer de un *plumazo* la figura legal de sociedad financiera comunitaria y la de los organismos de integración, lo que dejaría a campesinos e indígenas sin la oportunidad de acceder a los instrumentos financieros mutuales de propiedad colectiva.

Actualmente existen 25 sociedades financieras comunitarias que agrupan a 85 mil socios y un organismo de integración financiera rural que agrupa a 12 Sofincos, explicó.

En 1998, sin que existiera un marco legal adecuado –la Ley de Crédito Popular se aprobó en 2002–, Amucss inició la creación de bancos comunitarios en la mazateca oaxaqueña, que años después se convirtieron en microbancos, pero "nos dimos cuenta de que en zonas pobres de Oaxaca, Guerrero, Puebla y de las huastecas, la economía de subsistencia –agricultura familiar, artesanías, jornales– está ligada a las remesas y a las transferencias de los programas Oportunidades y Proagro productivo (antes Procampo); que era necesario vincular la dinámica financiera con la migración y las remesas", abundó Cruz Hernández.

Se generaron varios modelos, algunos de ellos nacieron específicamente bajo la organización del pago de remesas y de vinculación con la migración internacional. En la montaña de Guerrero hicimos un proyecto con migrantes que van a Nueva York; en la mixteca de Oaxaca, con los que están en Santa María, California, y en la zona norte de Puebla con quienes están en Carolina del Sur. "Es sorprendente la respuesta campesina e indígena, su necesidad de ahorro. En San Juan Mixtepec, Oaxaca, comenzamos a trabajar sólo con seis de las 40 comunidades; en menos de un año habíamos juntado 2 millones de pesos y en dos años ya teníamos 9 millones de pesos de ahorro, de las familias de esas seis comunidades de la mixteca".

Hace 17 años, los funcionarios decían que los pobres no podían pagar, que necesitaban subsidio. Hoy se reconoce que los pobres pueden pagar préstamos, ahorran, logran comprar micro seguros y manejar su liquidez de remesas mediante el uso de tarjetas de débito. Amucss, explicó, logró hacer un diseño

A pesar de estos obstáculos, en abril de 2014 se constituyó Integra – OIFR con la participación de nueve sociedades financieras comunitarias (SMB Rural, Función Integral Cepco, Échale Mejoramiento, Credimich, SMB Financiera Morelos, Impulsando el Desarrollo en Angostura, Caja Solidaria Ixtlán del Río, SMB Agrícola Huatusco y SMB Agrícola Biocafé) y Amucss como socio fundador. Es el primer OIFR en el país con los siguientes objetivos:

- Fortalecer el funcionamiento de las Sociedades Financieras Comunitarias confiables y crear nuevas.

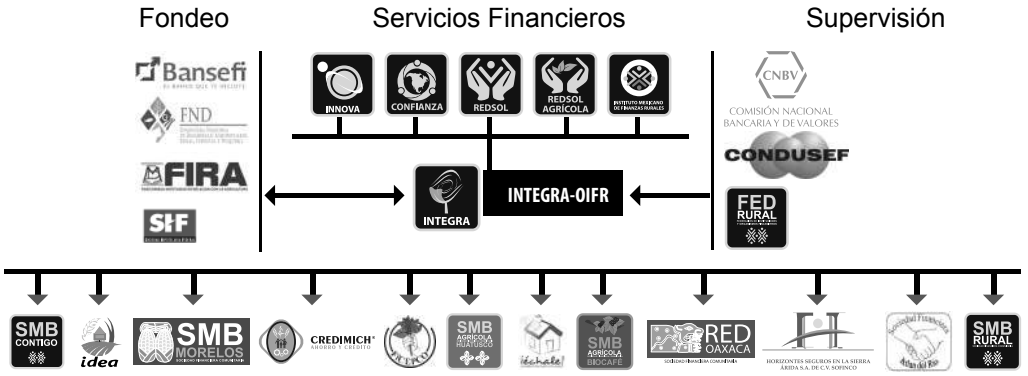
- Operar líneas de crédito con la banca de desarrollo para atender las necesidades y financiamiento productivo de familias rurales a través de las sofincos asociadas.

- Ofrecer servicios financieros rurales integrales de alta calidad, a precios accesibles a las familias rurales para reducir la vulnerabilidad y apoyar la seguridad alimentaria.

- Ampliar en forma sostenida el acceso a servicios financieros básicos a las comunidades rurales.

- Ofrecer acceso al financiamiento a emprendimientos rurales que se vinculan a cadenas de valor en microrregiones rurales.

El OIFR generará economías de escala entre las sociedades que lo integran a través de los servicios financieros en segundo nivel: administración de liquidez, administración de garantías y gestión de líneas de crédito en volumen. Además es un servicio *backoffice* especializado para temas de contabilidad, sistemas de información auditoría, inspección y ranking como se muestra en la figura siguiente:



Servicios de apoyo	Servicios financieros	Supervisión
Contabilidad, Recursos Humanos Capacitación	Administración de garantías	Monitoreo financiero
Creación de nuevas sofincos	Administración de liquidez	Ranking Financiero
Fortalecimiento institucional	Gestión de líneas de crédito	Inspección

En los ***servicios de apoyo*** se incluye la asesoría contable, administración de los recursos humanos como por ejemplo reclutamiento, contratos laborales, clima laboral, entre otros. Además está la formación de recursos humanos y el soporte de gestión para la creación de nuevas sofincos o su regulación.

En los ***servicios financieros*** están: la administración de garantías que implican la disminución de provisión de riesgos, la disminución de provisión de riesgos de capitalización, cubrir los gastos derivados de desarrollo institucional y gastos operativos Los servicios de administración de liquidez incluyen la operación de riesgos de liquidez, cubrir requisitos de reserva, pago de intereses de captación, cumplimiento de demandas de préstamo a corto plazo, costo de operaciones diarias, emisión de deuda y de crédito, inversión en mercado de dinero y negociación de líneas de crédito en volumen.

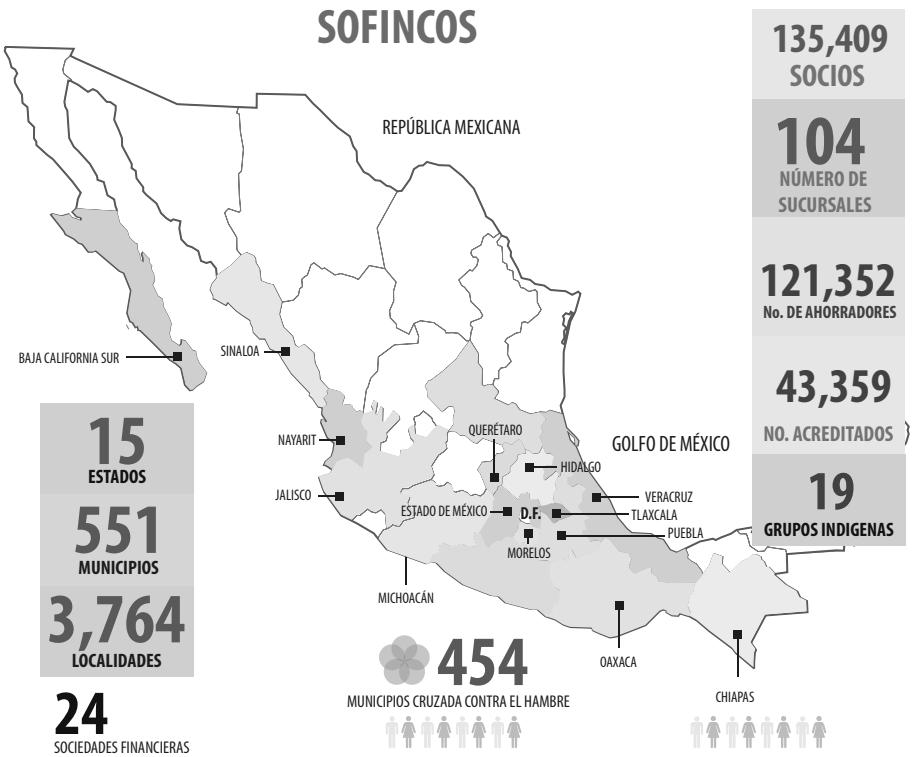
En los servicios de **supervisión** está el monitoreo, inspección y ranking financiero sobre la calidad del intermediario financiero que evalúa cinco indicadores que son: gobierno corporativo y perfil financiero, administración y gestión, información y sistemas, cumplimiento del marco regulatorio y desempeño social.

El proyecto del OIFR ha sido apoyado por el programa Agrocluster de Sagarpa, debido a que organismo es en esencia un cluster financiero con servicios en red. Con los apoyos de Agrocluster se llevaron a cabo gastos de sensibilización, de gestión con las organizaciones, adquisición de mobiliario y equipo para poner en operación al organismo. En 2017 y 2018, se desarrolló la identidad y los primeros servicios de apoyo técnico, de gestión de líneas de crédito y asesoría para mejorar la gobernabilidad.

Al cierre de 2017, Integra-OIFR cuenta con catorce Sofincos con 75 sucursales que atienden a 113,366 socios en once estados, 474 Municipios de los cuales 409 están dentro de la Cruzada contra el Hambre es decir son de muy alta y alta marginación y 3,339 comunidades rurales. El año cerró con 92,301 ahorradores y 34,106 personas con crédito.

Crecimiento de Integra- OIFR de 2014 a 2017

Las sofincos en Integra han tenido un desarrollo importante en el periodo que se indica: el número de socios se ha incrementado en 180%, los activos ascienden a 507 millones de pesos y un crecimiento de 240% en el periodo señalado. La cartera de crédito al cierre de 2017 fue de 366 millones de pesos y ha tenido un crecimiento de 240%. El ahorro captado asciende a 355 millones de pesos. El monto promedio de crédito que se otorga es de 11,092 pesos. En relación con las líneas de crédito gestionadas ante la Financiera Nacional de Desarrollo, se han logrado las primeras negociaciones exitosas con una línea de 5 millones de crédito de avío multiconcepto y microcrédito, siendo la primera operación de la banca de desarrollo con un OIFR. Asimismo, Integra-OIFR opera una línea de crédito con recursos propios con dos de las sofincos socias y otra más con Fedrural. Finalmente, por medio de la realización de aportaciones de las sofincos para aumentos de capital futuro al Fondo Solidario de Sofincos en el año 2017 se otorgaron créditos por 6.6 millones de pesos a dos sofincos de Integra.



Los rápidos resultados que ha dado Integra-OIFR muestran que no serán los grandes bancos comerciales los que atiendan al campo de agricultura pequeña, sino todo lo opuesto, es la diversidad de intermediarios que puedan a su vez integrarse en organismos de segundo y tercer piso, lo que mejora la asignación de recursos y su competitividad lo que puede dar pie a tener sistemas financieros rurales sostenibles. El premio Nobel de Paz, Muhammad Yunus, lo dice así: "**para acabar con la pobreza en el mundo lo que se necesita es crear dos sistemas completamente separados: bancos para ricos y bancos para pobres**[37]".

[37]http://www.el-nacional.com/noticias/bbc-mundo/bancos-para-ricos-para-pobres-propuesta-premio-nobel_258193

Dominga Hernández, a sus 25 años, es la banquera más joven de México; pero es también, una líder respetada y reconocida por la firmeza de sus decisiones y su compromiso social.

'yo quiero' o 'yo me voy sola'. Lo que pasa es que las mujeres buscan a una persona que sepa leer, por lo menos, aunque no tenga más estudios. Y que no le dé mucho miedo hablar." Férrea en sus decisiones, segura de sí misma, esta joven indígena se ganó a pulso la confianza de su gente para poder representarla ante la organización, la presidencia municipal o cualquier otra instancia.

En junio de 1992, frente a la posibilidad de que con el año fiscal se terminaran algunos programas gubernamentales que las venían apoyando en sus actividades, Dominga conformó un comité regional de mujeres. "Había que hacer algo para seguir trabajando" para dar continuidad a las gestiones en beneficio de los comités femeniles comunitarios, recuerda la microbanquera.

En una región donde buena parte de los ingresos familiares se sustentan en el comercio que realizan las mujeres con la venta del pan, la artesanía o la herbolaria, que manejan muy bien, la necesidad de contar con créditos accesibles y financiamientos baratos, es fundamental para su quehacer cotidiano. Huejutla y las comunidades en su derredor, tienen por ello una larga tradición de ahorro, el que, a falta de instituciones bancarias, se traduce en ofertas más locales, en compromisos más sustentados en la confianza que en la legalidad de un papel.

Después de muchos trámites y entrevistas con las autoridades, se consiguió que los programas superaran el escollo administrativo y las mujeres de su comunidad volvieron a respirar, sabedoras de que podrían seguir realizando su comercio sin sobresaltos. El triunfo la llenó de entusiasmo.

En adelante, participó en cada comité, en cada taller, trabajó como promotora de cada proyecto. Sin dejar los diversos cargos que fungió en el Comité del DIF o en la Casa de la Salud y hasta en el Comité Femenil Escolar, Dominga se siguió preparando. Y aprendió. Aprendió, con sólo primaria concluida, materias tan difíciles para una mujer indígena, con el náhuatl como lengua materna y un

La transformación de Dominga "no se dio de la noche a la mañana", ya que en esta región, aquellas indígenas que hablan el español, no les es fácil hacerlo en público. "Al principio, le costaba trabajo. Hablaba sólo náhuatl. Ahora ya es bilingüe. Primero no se atrevía mucho a hablar. Le daba temor. Siempre que uno comienza, le da pena."

Libre como un pájaro

Dueña hoy de su decir y su pensar, Dominga nació en Ahuehuetitla, municipio de San Felipe Orizatlán, a unos kilómetros de Huejutla, Hidalgo. A los 12 años, culminó su primaria con la herramienta más importante: el español. En una zona donde se comprende, pero no se habla ni se escribe, a esta niña indígena le transformó su futuro, el que se vislumbraba idéntico al de las mujeres de su pueblo: moler maíz, lavar en el río, acarrear agua, echar tortillas y casarse en un matrimonio previamente arreglado. Apenas rebasan los 15 años, y las jóvenes ya tienen marido, hijos y se dedican a comerciar pan, yerbas o artesanías.

Cuando alcanzó la edad necesaria, sus padres convinieron el enlace, pero una enfermedad del desconocido novio retrasó celebrar la formalidad del matrimonio, el que, con bombo y platillo se organizó dos años después del primer acuerdo. Fue tiempo más que suficiente para que Dominga se vinculara con otros mundos. Mientras esperaba el cumplimento de la tradición, la adolescente se ocupó de tomar talleres de capacitación y autoestima organizados en su comunidad por el Sistema de Desarrollo Integral para la Familia (DIF), y dados sus conocimientos del español, pronto se hizo fiel compañera y ayuda para que las promotoras indígenas pudieran realizar trámites en Huejutla. Esa asistencia, como joven intérprete, le facilitó salir con frecuencia de su comunidad y tener contacto con otra gente, con otros intereses, con otras perspectivas de vida.

Aunque, como dice Yanira Morales, que la conoce desde entonces, la transformación de Dominga "no se dio de la noche a la mañana", ya que en esta región, aquellas indígenas que hablan el español, no les es fácil hacerlo en público. "Al principio, le costaba trabajo. Hablaba sólo náhuatl. Ahora ya es bilingüe. Primero no se atrevía mucho a hablar. Le daba temor. Siempre que uno comienza, le da pena."

Allí, en los cursos del DIF aprendió también a "que nadie me impusiera lo que tenía que hacer", arma que supo utilizar con la inteligencia que la caracteriza para deshacerse de un matrimonio con el que no coincidía. Sucedió que llegado el momento del casorio, cuando el párroco local le inquirió su anuencia, Dominga se sumió en un profundo silencio. Sus ojos azabaches sólo respondieron con negativas y el cura, molesto por la irreverencia, desistió de casarlos. La familia desairada amenazó con demandar por los gastos hechos. Dominga, acostumbrada a realizar trámites diversos, pidió notas y facturas. "Como no tenían ningún comprobante de lo que habían gastado, que cerveza y cerdos para la fiesta, pues se quedaron con las ganas; y yo, libre como un pájaro."

El interés por las mujeres

Quien hoy es apoderada legal del microbanco, Yanira, rememora que Dominga "comenzó como promotora, desde abajo, se fue destacando por la participación que tiene en la comunidad. La gente la nombró en asamblea para los cargos que ha ocupado. No fue porque ella dijera

Dominga se involucró en un sistema de cooperación y financiamiento más amplio que le dio confianza: la sociedad *Mazehualtzitzi Inicentiliz* (Indígenas Reunidos), que se encarga de gestionar proyectos y promover los derechos indígenas. De esta sociedad, Dominga fue presidenta en el 2003, a los 24 años.

Dominga

ES INDÍGENA, ES JOVEN, ES BANQUERA

Apenas calza los 25 años y Dominga ya ha demostrado ser una cuña de temple para la horma de su pueblo. Quien la viera, menudita, como es; con su cabellera negra y larga hasta la cintura; con piel de bronce, como su raza indígena, pocos creerían que se trata de toda una mujer náhuatl que ha transgredido costumbres, y que en una tierra de caciques y fraudes, ha logrado recuperar la esperanza de sus habitantes y volver a sembrar la confianza antaño perdida.

Aprendió el español a edad muy temprana, se negó al matrimonio por tradición; el conocimiento del valor de ser mujer y la autoestima, le transformaron su visión de vida, y la larga historia de desfalcos y abusos que por décadas destruyó la buena fe de su gente, la encauzó a caminar el sendero de las finanzas y el Internet.

Dominga Hernández, a sus 25 años, es la banquera más joven de México; pero es también, como los líderes formados en años de lucha social y defensa de los derechos campesinos,

incipiente español, como la informática básica, los alcances de la Ley Orgánica Municipal, se interesó en políticas indigenistas, aprendió a elaborar y hacer diagnósticos de proyectos comunitarios y de inversión, de liderazgo gerencial y sobre fortalecimiento de sistemas normativos comunitarios, entre otras temáticas.

De la caja de ahorro al microbanco

El fino tejido de sus andanzas personales y desarrollo profesional está resumido en un grueso fólder de cartulina verde. Allí la acompañan, como su mejor carta de presentación, decenas de constancias, reconocimientos y comprobantes de participación en seminarios y congresos. Su perenne interés y compromiso por mirar en favor de sus congéneres la llevó incluso a participar en el Encuentro de Mujeres Indígenas Hacia Pekín + 5 (esfuerzo internacional para dar seguimiento a los acuerdos oficiales en materia de género y políticas públicas para promover la defensa de los derechos de las mujeres).

Ocupar el cargo de presidenta del microbanco *Zihualtme* es sólo un eslabón más en una trayectoria de ocho años sin interrupciones, participando dentro y fuera de su comunidad. Pero no fue gratuito. La única alternativa de crédito para el comercio de los productos de las mujeres a través de las cajas de ahorro, tenía un largo historial de abusos de confianza y fraudes. Líderes vivales encontraron, en la buena fe de las y los indígenas, el ambiente propicio para hacerlos su presa fácil.

Dominga sabía de estas arbitrariedades, las descalificaba; por eso, quizá, se involucró en un sistema de cooperación y financiamiento más amplio que le dio confianza: la sociedad *Mazehualtzitzi Inicentiliz* (Indígenas Reunidos), que se encarga de gestionar proyectos y promover los derechos indígenas. De esta sociedad, Dominga fue presidenta en el 2003, a los 24 años. *Zihualtme Kimpajtia Tequitice*, S.C., es uno de los 20 microbancos que existen en México, y es parte del sistema *Mazehualtzitzi Inicentiliz*. Los Fondos de Cooperación y Financiamiento de Zihualtme son una de las dos ramas en que se divide el proyecto que impulsa la Fundación Ford en la región. La otra es el Fondo Regional de Cooperación y Financiamiento para la Mujer Indígena de la Huasteca Hidalguense. Ambos con un sólo objetivo: "Recuperar nuestra fuerza como campesinas e indígenas, nuestra forma de organizarnos y de ahorrar y dar crédito, de producir y trabajar", explica Dominga.

El reto de hacer escuela

Ser soltera ha sido una ventaja para Dominga frente a otras que ven limitados sus deseos de crecimiento y participación por la voluntad de sus maridos. "No es común que en la Huasteca haya mujeres como ella. Ella no sólo sale a Huejutla, sino a los diferentes eventos en otras partes representando a la organización... Es además mujer, joven, indígena y cuenta con el apoyo de sus papás, lo que es muy importante. Yo creo que ahora ellos sí que están orgullosos de su hija", comparte Yanira.

Aún así, su responsabilidad es única. El microbanco que hasta el 2006 dirigirá Dominga –cuando entonces tal vez le otorgue el "sí" ansiado a su prometido Bonifacio Hernández Hernández–, permitirá a las 592 socias de 34 comunidades de la Huasteca hidalguense contar con créditos de apoyo a las actividades productivas tradicionales, como bordado, panadería y crianza de cerdos. La mirada de esta menuda mujer, de manos ásperas por tallar la ropa en las piedras del río, está siempre inquieta, como buscando que todas tomen su justo lugar, de ello depende el éxito de la misión.

María Francisca Hernández, de 57 años, explica que fue "en casa de doña Juana que la vi, estaba con otros señores. Nos explicó qu'era pa'orrar y prestarnos dinero si entrábamos como socias. Ya compré mis puercos, me alcanzó para alimento y medicinas, son para engordar y vender. Es para ayudarme un poquito. Ella fue muy sencilla, clara, paciente. Me gustó. Le entendí. Y pus aquí estamos todas. Me dio confianza".

Sin menospreciar la vida cotidiana de su comunidad, además de navegar por el mundo de la Internet en la PC de las oficinas del microbanco, que dirige desde el 4 de abril del 2004, para dar seguimiento a las operaciones financieras de *Zihualtme*, o leer las páginas virtuales de los diarios nacionales, Dominga no ha dejado de moler el nixtamal, "echar tortilla" o lavar en el río.

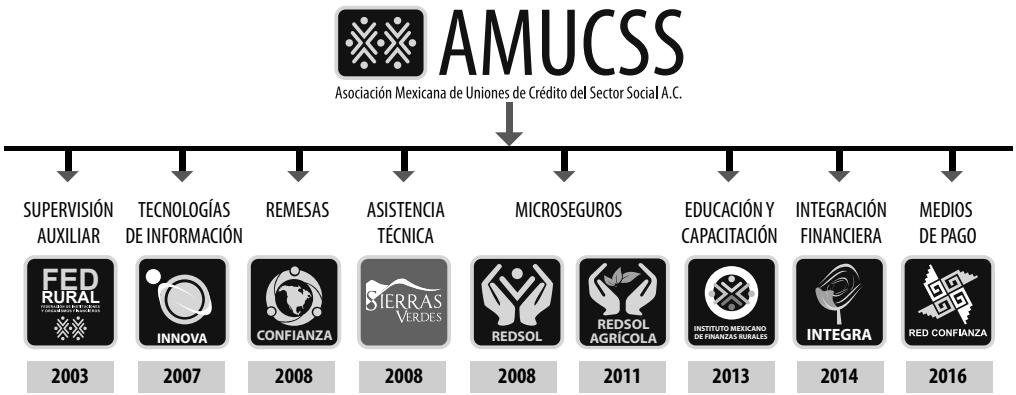
Tampoco ha dejado de andar veredas y caminos, siempre en busca de sus ahorradoras, las socias de *Zihualtme*, recogiendo día a día los pocos pesos que pueden ahorrar y que Dominga, seria, solícita y firme, apunta en las tarjetas de control con ese bolígrafo que guarda bajo la nuca. Ellas saben bien cuándo llega la banquera, bajan de sus casas, caminan hasta la plaza de la comunidad para entregar el efectivo que en un futuro cercano les devengue en una mejora de su condición familiar.

"El ahorro de un peso, es un peso contra el hambre", reza el lema del microbanco que dirige Dominga. Como ella misma sintetiza "el ahorro de un peso diario muestra nuestra dignidad, porque no somos limosneras. Nosotras no nos emborrachamos, ni se nos duerme el gallo". Quienes la conocen saben que "no mentir, no robar, no faltar" simboliza las reglas básicas del trabajo de *Zihualtme Kimpajtia Tequitice*.

Capítulo III. Redes de servicios financieros especializados

Amucss se propuso crear sistemas financieros rurales descentralizados y dentro de estos generar modelos de adaptación de servicios financieros a las necesidades de la población indígena y de bajos ingresos, por ello, ha creado una amplia red de servicios financieros operados a través de distintas empresas sociales sin fines de lucro.

En un principio, estas empresas se crearon para atender a las redes de microbancos; sin embargo, la búsqueda de economías de escala y sustentabilidad, las han llevado a funcionar como redes abiertas para todo tipo de sociedades financieras de ahorro y crédito. Como se puede apreciar en la figura, Amucss cuenta con una red de ocho empresas sociales especializadas y una agencia de desarrollo local (Sierras Verdes) algunas de ellas han sido pioneras en el mercado mexicano, como es el caso de Envíos Confianza, una red especializada en envíos de dinero y bancarización de familias migrantes o la Red Solidaria de Microseguros Rurales (Redsol) para la provisión de seguros de vida en comunidades indígenas. Enseguida iremos describiendo cada una de estas empresas, su origen y evolución, resultados y retos que han enfrentado.



1.Supervisión auxiliar: Federación de Instituciones y Organismos Financieros Rurales

Con la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) de 2001 se creó la figura de Federaciones como aquellas entidades de interés público, sin fines de lucro, personalidad jurídica y patrimonio propios cuya función principal es la supervisión auxiliar de Sofipos y Sofincos.

Las Federaciones tienen por objeto revisar, verificar, comprobar y evaluar los recursos, obligaciones y patrimonio, operaciones y funcionamiento, sistemas de control y en general, todo aquello que pueda afectar la posición financiera y legal de los intermediarios que supervisa a fin de que se ajusten y cumplan con la ley, la regulación y las buenas prácticas financieras. La LACP fue una ley restrictiva, hecha para contener una serie de fraudes que se habían dado en el sector de ahorro y crédito popular, por ello, no estuvo pensada para fomentar la inclusión financiera, sino para restringir, acotar actividades, vigilar, controlar y evitar fraudes.

En este caso, avanzado el modelo de microbancos y agrupando otros organismos financieros rurales que entrarían al marco regulado, en 2003, Amucss y su base de asociados constituyeron la Federación de Instituciones y Organismos Financieros Rurales A.C. (Fedrural) como un organismo especializado en la Supervisión Auxiliar, Asistencia Técnica Profesional y Autorregulación de Instituciones Financieras de Ahorro y Crédito rural. Después de la preparación, certificación y acreditación de sus procesos, el 28 de noviembre de 2005 obtuvo autorización de la CNBV para operar bajo la LACP.

Amucss sabía que el mundo rural y las especificidades de los bancos campesinos requerían sensibilidad y compromiso. Una Federación propia podría preservar estas características. Asimismo se buscó que ésta fungiera como un organismo de capacitación, diseño de esquemas contables y operativos adaptados, supervisión, auditoría y preparación de nuevas figuras legales.

Fedrural ha tenido un rol muy importante en Amucss, ya que no sólo ha fungido como un supervisor auxiliar sino que se ha convertido en un gestor de intermediarios financieros, esto es, apoya la creación de nuevos intermediarios; el acompañamiento para lograr la autorización de intermediarios financieros rurales ante la CNBV; o bien, apoyar en la fusión y cierre de aquellos que necesiten dar la mejor salida a sus operaciones.

Así, Fedrural apoyó el proceso de autorización de la Cooperativa Red Eco de la Montaña. Entre 2012 y 2016, años en los que Amucss fue Agente Técnico del programa Patmir – III, la Fedrural impulsó la autorización de SMB Rural como Sociedad Financiera Comunitaria; evitó la suspensión y logró la autorización de la cooperativa REDFIN en el Estado de Guerrero, llevó a cabo el acompañamiento para la creación de Sofincos básicas como Ficepco (perteneciente a la organización de cafetaleros CEPCO en Oaxaca), apoyó la preparación de los expedientes para autorización de las sofincos Credimich, Ficepco, SMB Morelos, Biocafé (de la organización de cafetaleros Unión San Fernando en el Estado de Chiapas), SMB Tlaxcala, SMB Sierra Negra, SMB Huatusco, SMB Morelos y SMB Contigo.

Actualmente, Fedrural es una pieza clave en el modelo de integración financiera que Amucss trata de consolidar para el medio rural, ya que acompaña la supervisión, monitoreo financiero, verificación contable y financiera de las operaciones, verifica la administración de liquidez y líneas de crédito dentro del OIFR. Incluso, cabe señalar que durante los cabildeos de Amucss para insertar la figura de OIFRs en las reformas a la LACP del año 2009, se pretendía que para las Sofincos, el OIFR tuviera también las facultades de supervisión auxiliar porque en ese caso la supervisión es más puntual, como se realiza exitosamente por las Cajas Centrales del modelo brasileño Cresol Baser. Sin embargo, la propuesta de Amucss para imbricar la función de Supervisión en los OIFR no prosperó. En la actualidad, Fedrural supervisa a todas las Sofincos de nivel básico que han sido impulsadas a través de Amucss, además de otras cuatro sociedades financieras populares que son: La Perseverancia del Valle de Tehuacán (Sofipo), T-Agiliza (Sofipo), Apoyo Múltiple (Sofipo) y Operadora Reforma (Sofipo).

Además de la función como supervisor auxiliar, la Fedrural ha desempeñado un rol relevante en la discusión de diversas reformas a las leyes LACP y la ley que regula las Actividades de las Sociedades de Crédito y Ahorro Popular, representando a instituciones financieras rurales cuyo contexto, socios y condiciones de operación difieren sustancialmente de los organismos urbanos.

2. Tecnologías de información: Innova

En los primeros microbancos como Kaxa Taón o Lis Mii, el registro de operaciones se hacía en una hoja de cálculo de Excel y los recibos se extendían de forma manual. Conforme se empieza a replicar el modelo microbancos y empieza a crecer el número de socios, los registros y operaciones requieren de mayor capacidad y menor vulnerabilidad para ser alterados.

Aunado a esto, el camino a la regulación y autorización de la CNBV requiere de un sistema informático robusto y adecuado a las actividades financieras que además debe dar reportes mensuales y anuales automatizados como lo exige la CNBV, por pequeñas que sean las instituciones. Por eso, en el año 2004, arrancaron las gestiones con proveedores de Core bancario. Se decidió trabajar con el sistema Si Bancs de la empresa Consultores en Tecnología Integral S.A., por ser una empresa mexicana dedicada a los sistemas informáticos para entidades financieras no bancarias. Otras ventajas en Si Bancs eran que contemplaba la normatividad, el desarrollo organizacional y había sido utilizado por una Sociedad Financiera de Objeto Limitado agropecuaria.

Si Bancs operó por muchos años en los microbancos, tenía módulos que permitían el registro contable bancario automatizado, las operaciones en línea con cierre diario, mensual y anual, seguridad con controles de usuarios, permitía el manejo de múltiples sucursales, entre otras características.

Con apoyo de Amucss se fue definiendo la parametrización y personalización de este sistema en cada una de las redes de microbancos rurales, al tiempo que se fue dando conectividad a las sucursales, para lo que se compraron antenas satelitales, módems y computadoras que pudieran soportar las necesidades del software. Se creó un área de soporte y apoyo a la inserción de Si Bancs que se denominó SAMBO (Servicio De Apoyo Metodológico Back Office) y así se garantizaba que el sistema informático operara de forma estandarizada en todas las redes y sucursales, se depuraron y sanearon las bases de datos, se crearon manuales de sistema, de papelería, de certificación de procesos, capacitación al personal y soporte técnico.

Conforme los servicios financieros de los microbancos iban creciendo en volumen de operaciones y clientes, el crecimiento de las redes regionales y la necesidad de centralizar la información, mostraron que Si Bancs ya no era eficiente y no satisfacía todos los requerimientos, era un sistema cerrado y no se podía adaptar al crecimiento, el monitoreo se desfasaba y la consolidación de datos era complicada y a destiempo.

Estos factores hicieron que en 2007 se tomara la decisión de realizar un sistema propio que diera respuesta a esta problemática y que pudiera modularse conforme los microbancos evolucionaran. Amucss contrató personal para preparar una licitación internacional que permitiera introducir tecnología de punta a zonas rurales. Después del diagnóstico de necesidades había dos puntos centrales al elegir un sistema: la posibilidad de trabajar en ambiente web y operar en forma distribuida (servidor in situ) porque muchas zonas rurales no contaban con internet; el segundo requisito era la flexibilidad de operar los servicios financieros desarrollados para microbancos: grupos solidarios, grupos de ahorro, captaciones, crédito individual, crédito de vivienda, entre otros. Se recibieron 25 propuestas, las dos finalistas fueron SAF-2000 (Costa Rica) y la Plataforma Tecnológica de Bansefi. Sin embargo al detallar las posibilidades finales antes de la contratación, quedó daño que SAF 2000 no sólo tardaría un año en implementarse sino que además requería un año más para desarrollar los productos que manejaban los microbancos. En el caso de Bansefi la solución era menos satisfactoria porque los microbancos tenían que adaptar sus productos a los existentes en la plataforma de Bansefi y no al revés, además todos los microbancos debían tener internet de banda ancha.

Ante estas dificultades se decidió por desarrollar un sistema propio usando una plataforma ecuatoriana de microfinanzas. Se contrató a un equipo de programadores ecuatorianos y mexicanos para desarrollar el Sistema de Administración de Servicios Microfinancieros (ISIS). El principal programador, que colaboró muchos años en Amucss, fue el ingeniero Hugo Orozco, quien fuera también el primer director de Innova, la empresa que se constituyó para desarrollar el sistema ISIS. Todos los microbancos migraron a ISIS bajo la conducción de Innova. Dentro de los beneficios de ISIS está su estructura de comunicación sencilla, la instalación no exige alta tecnología ya que puede ser instalado sobre una mínima configuración y desde una computadora hasta una instalación en un ambiente de red local (LAN) o bien, en un centro de procesamiento remoto a través de una Red de Largo Alcance (WAN).

Al principio ISIS operaba localmente, pero conforme se generaron las redes de microbancos, se reconfiguró para tener un funcionamiento centralizado donde se pudieran hacer operaciones en cualquier sucursal de la misma red, al tiempo que la contabilidad se centralizaba. Posteriormente, en la etapa de integración de todas las redes de microbancos en SMB Rural, se reconfiguró para migrar todos los sistemas de microbancos a un sistema unificado.

Para la unificación se adaptaron los módulos de ISIS, se consolidó y estandarizó la base de datos, se capacitó a todo el personal y se rediseñaron los manuales del sistema. En los años 2015 y 2016, Innova trabajó para satisfacer los requerimientos de los reportes regulatorios solicitados por la CNBV, entre los que se destacan: el Módulo de Prevención de Lavado de Dinero; el Certificado de Aportación Social; el de Bloqueo de nuevos créditos a socios morosos; la Identificación de Créditos Relacionados; la Modificación del Reporte de Crédito que ubique a los socios que excedan 4,000 UDIS y el Perfil Transaccional. Innova también participó en la creación de otras plataformas informáticas de las redes de servicios de Amucss, por ejemplo, creó la plataforma Tamazolín para la Red Solidaria de Microseguros Rurales.

Esta empresa de tecnologías también ha creado subproductos como el de Inversiones con Pago de Intereses al Mes (IPIM), el Pago al Vencimiento (PRLV), los ahorros en Grupo de Confianza (ahorros grupales) y la plataforma para el seguimiento de las metas de Amucss como Agente Técnico de Patmir – III y en 2018, el Bono migrante, un producto de inversiones graduales durante un año.

Innova provee soporte informático a Amucss por ejemplo para la programación y administración de la página web de la asociación y en su momento a SMB Rural. Provee "servidor" para Amucss y empresas sociales, administra los correos electrónicos y da mantenimiento al hardware que utiliza el personal.

Esta empresa logró los desarrollos informáticos con apoyos que Amucss gestionó ante organismos internacionales, por ejemplo, Tamazolín se contempló dentro de los apoyos de la Organización Internacional del Trabajo para la creación de la Red Solidaria de Microseguros (Redsol), ISIS y el sistema de Envicon se financiaron con una mezcla de apoyos del gobierno federal y de la Fundación Ford.

Innova cubría sus costos de operación a partir de la venta interna de sus servicios a los microbancos y las empresas sociales RedSol y Envicon. No obstante, en el año 2012 se generó un plan de negocios para Innova, en el que se planteó la necesidad de rentabilizar a la empresa y fue cuando ISIS se abrió para ser comercializado entre intermediarios financieros no bancarios, fue así como ISIS se exportó a las instituciones financieras de ANACAPH en Haití. Los sistemas informáticos de Innova son de los activos intangibles más importantes que Amucss ha desarrollado a lo largo de su trayectoria. Actualmente la mayoría de Sofincos integradas en el OIFR usan ISIS.

3. Bancarización de Remesas : Envíos Confianza (Envicon)

El involucramiento de Amucss en temas de migración y servicios financieros se remonta a 1993. Ese año, el economista Raúl Hinojosa-Ojeda, un académico y activista de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) fundador del NAID Center vino a México con otros activistas latinos en EEUU para proponer una alianza social (congresistas y sociedad civil) en la que se definirían parte de los acuerdos paralelos al TLCAN. Para aprobar el TLCAN en 1994, los congresistas latinos condicionaron su voto a la creación del NADBank, un banco binacional que financiaría programas de desarrollo para reducir impactos negativos en frontera y comunidades de origen[38].

En este marco de la integración económica México-EEUU-Canadá, David Myhre investigador de la Universidad de California en San Diego y posterior asesor de la Fundación Ford junto con Raúl Hinojosa, promovieron los primeros intercambios con Amucss, con las Uniones de Crédito de California y el Banco West Corp. Se buscaba una forma de enviar remesas y facilitar su uso productivo.

[38] En 2019 se vuelve a presentar la misma alianza social binacional entre congresistas de los EEUU y sociedad civil, a fin de ratificar el TMEC, y seguramente el NADBank será discutido otra vez.

En la búsqueda de mecanismos para construir instituciones financieras con la menor dependencia de subsidios, el pago de remesas se veía como algo viable, dados los altos niveles de costo y comisiones por el envío de dinero. En esa época los costos de enviar remesas eran 25 dólares por envíos de 300 pesos. Las empresas cobraban la comisión y además obtenían una utilidad por el tipo de cambio. En ese momento el énfasis e interés de Amucss era encontrar el uso productivo de remesas para apoyar comunidades de origen como por ejemplo, a través de las uniones de crédito de Zacatecas, Jalisco y Nayarit estados que estaban en zonas con un alto nivel de migración. En aquellos momentos, Amucss no conocía el tema a profundidad, ni el mercado, topándose con un oligopolio impenetrable formado por Western Union y Moneygram.

Durante la segunda mitad de los años noventa, Amucss se vinculó con las discusiones académicas sobre migración y remesas, impulsó varios estudios locales en Michoacán, Puebla, Guerrero y Oaxaca, con el fin de acercase a la problemática y entender mejor la manera de vincular el pago remesas a soluciones financieras en las comunidades de origen.

Una segunda oportunidad ocurrió en el año 2002. En esta ocasión, Scott Robinson, antropólogo especialista en migración, conoció a un filántropo canadiense interesado en promover tecnologías de comunicación en comunidades migrantes y promovió la alianza con Amucss. Este filántropo había leído estudios de migración oaxaqueña a California y trajo mapas elaborados en la UCLA en los cuales se georreferenciaba el triángulo mixteco, que era la zona de mayor intensidad migratoria del estado, delimitado por Juxtlahuaca, Tlaxiaco y Putla. Con la información sobre las comunidades de origen en el Estado de Oaxaca, San Juan Mixtepec y Santa Cruz Mixtepec estaban en medio de ese triángulo. La idea del filántropo era colocar centros comunitarios de comunicaciones con acceso a internet, para facilitar las conferencias entre migrantes y sus familias en México. Junto con esto, se buscó que hubiera envíos de dinero integrando una alianza entre Amucss, la organización binacional[39] RIO, la unión de Crédito Vanderbilt de Santa María California y apoyos de la Fundación Ford. Así fue como en el año 2004 se intentó un programa piloto en Santa Cruz Mixtepec. Se colocó el Centro Comunitario de comunicaciones y los familiares en Oaxaca hablaban con su familiar migrante en los EEUU. Por su parte, el microbanco de Mixtepec tenía a una gerente que hablaba inglés, español y mixteco, lo que facilitó el tema de los envíos de dinero. El mecanismo que se implementó era muy rústico, ya que todas las remesas eran enviadas a un banco de Tlaxiaco a nombre de la gerente. La gerente recolectaba todo el dinero de las remesas en Tlaxiaco y en el microbanco se hacía el reparto del dinero a cada destinatario. Esto no era un mecanismo de pago de remesas formal, pero el hecho de realizarlas dentro de las oficinas del microbanco fomentó el ahorro y la apertura de cuentas. El programa de pago de remesas se mantuvo en un esquema de confianza hasta que fue sustituido por envíos formales a través de empresas remesadoras. El centro comunitario de comunicación se mantuvo varios años abierto.

---

[39] RIO era una organización con representación en México y EEUU, la cual tenía fuerza, muchos integrantes incluso desde Estados Unidos y los migrantes influían en las elecciones locales de Oaxaca a través de RIO.

Otro experimento para el pago de remesas se hizo con la Cooperativa Credimich, inicialmente bajo un esquema similar al oaxaqueño y después mediante contrato con una remesadora, vinculando migrantes de las comunidades de Álvaro Obregón como La Purísima y Francisco Villa, con apoyo de los clubes y federación michoacana (Fedecmi) en Illinois, EEUU. La idea era generar una acción de desarrollo territorial concertada donde el microbanco además de pagar los envíos de dinero, promovía crédito para proyectos y actividades económicas en comunidades de origen.

Otra experiencia intermedia fue con la cooperativa Red Eco de la Montaña y la empresa Intermex a través de la cual llegaban las remesas y de ahí se hacía la transferencia a la cuenta bancaria de la cooperativa, que a su vez, las dispersaba a los receptores. Si bien era algo que daba solución al tema de proximidad, no era una solución eficaz porque se duplicaba la intermediación de una remesadora.

El tema siguió estudiándose porque se quería resolver el tema de proximidad para el pago de remesas pero de forma mucho más eficiente, rápida y de bajo costo. Junto con esto, vale la pena destacar que el caso del pago de remesas en el municipio de Santa Cruz Mixtepec, Oaxaca fue investigado con mayor detalle por Amucss, con apoyo de un grupo de economistas y antropólogos quienes observaron que en comunidades pequeñas con bajo dinamismo económico, los grandes flujos de remesas generaban un exceso de circulante que impactaba en procesos inflacionarios locales, menor productividad de la mano de obra local, una burbuja especulativa sobre el valor de la tierra -ya que la compra de terrenos como forma de ahorro, se elevaba con el dinero migrante- y con ello, el saldo para el desarrollo de las comunidades y las familias era negativo.

A través de estudios, Amucss se dio cuenta que la ruta era bancarizar las remesas, generar intermediación financiera, es decir captar una parte de la transferencia monetaria en ahorro, generar una masa crítica de recursos que puedan ser canalizados a través de financiamiento hacia actividades que eleven la productividad de la tierra y la mano de obra. A partir de esas experiencias y hasta la fecha, el objetivo de Amucss en relación con los temas de migración, es fomentar la bancarización de remesas. Sin embargo, no fue sino hasta el año 2008 cuando finalmente se constituyó la empresa Envíos Confianza para que junto con los microbancos y otros intermediarios financieros llevaran a cabo acciones de pago de remesas y bancarización.

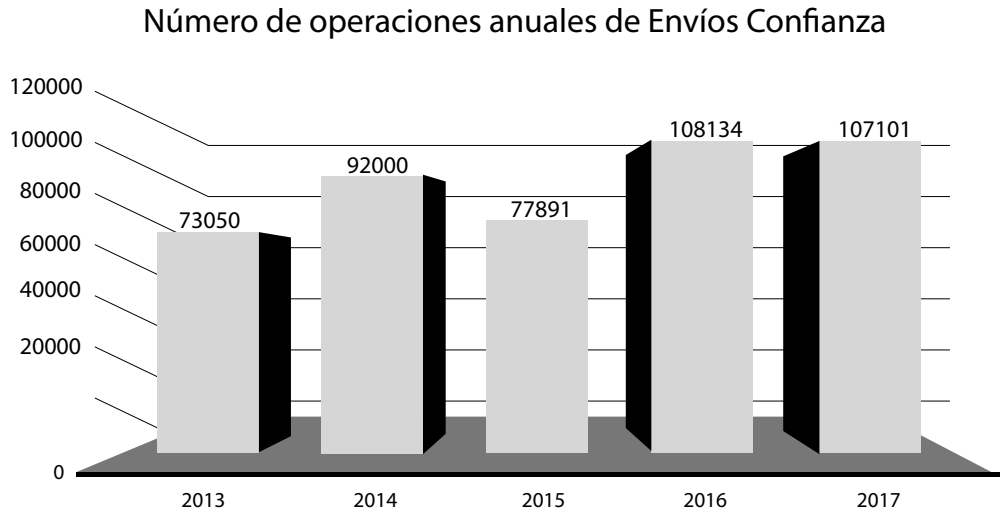
Envicon se diseñó como una transmisora de remesas a partir de la creación de una amplia red de intermediarios financieros que brindan el servicio de pagos de remesas nacionales e internacionales, buscando la bancarización de estas en beneficio del desarrollo de actividades locales. Envicon es el nodo en una red que hacia arriba se conecta con las grandes remesadoras trasnacionales y hacia abajo, se conecta con las pequeñas instituciones financieras rurales que operan en zonas remotas. La primera experiencia del año 1993 mostró que no era posible competir con un mercado concentrado trasnacional, sino más bien, se tenía que formar parte de éste bajo un mecanismo inteligente, esto es, con la capacidad para operar con las grandes remesadoras y hacia abajo, generar las economías de escala necesarias para proveer el pago de las remesas sin elevar el costo a receptores.

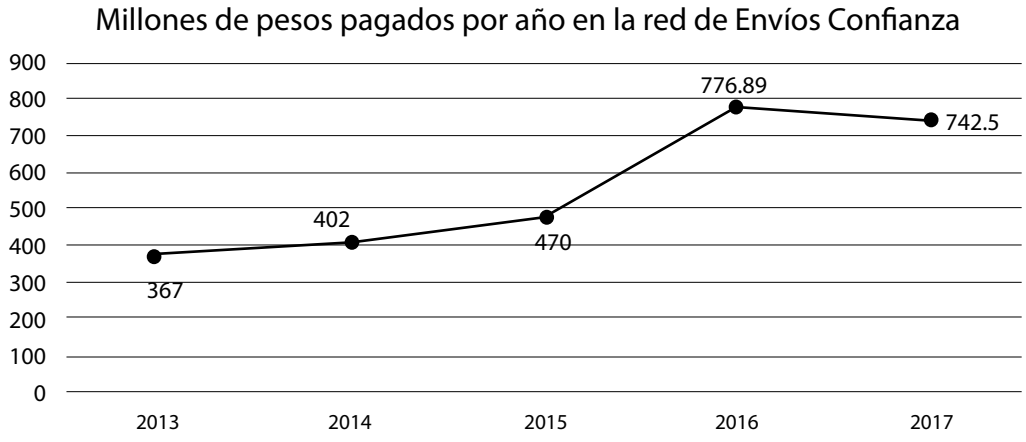
El pago de remesas es probablemente uno de los servicios que mayor impacto tiene en la vida de las comunidades rurales porque los intermediarios financieros rurales operan en zonas de pobreza y al entregar el dinero con proximidad, los receptores ahorran tiempo y dinero en traslados hasta el punto de cobro, que por lo regular es la cabecera municipal o hasta donde haya un banco. Para las remesadoras también es una solución institucional atractiva porque Envicon integra una red de distribución de remesas en zonas donde el mercado no había llegado. La ventaja de esta red es que al ser financiera, cubre todos los mecanismos de protección contra lavado de dinero que exigen las normas internacionales.

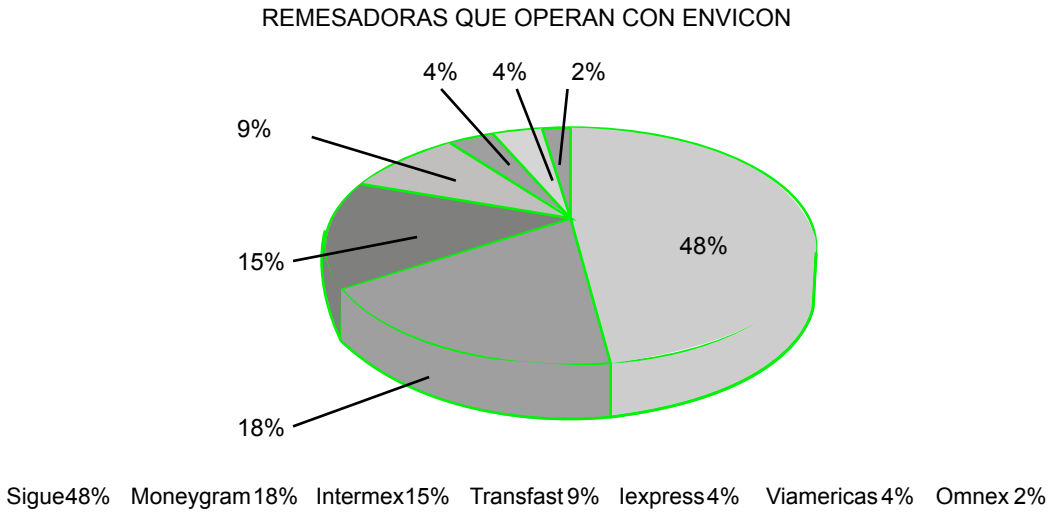
Envicon es una empresa que ha logrado su sostenibilidad operativa y es muy eficaz, ya que es posible pagar envíos de dinero desde cualquier parte del mundo con las compañías de envíos más grandes como Moneygram, Sigue, Western Union, Viamericas, Ria, etc. Además del pago de remesas, Envíos Confianza permite a las instituciones financieras dentro de su red, ofrecer servicios de recarga celular, así como el pago de servicios de 79 empresas entre las que están la luz eléctrica, telefonía fija, telefonía celular, Tv de paga, etC. Por el volumen de sus operaciones puede ofrecer sus el servicio de traslado de dinero a un costo determinado.

En sus estatutos, Envíos Confianza establece que su **misión** es brindar servicios de transferencias y pagos ampliando el alcance de los servicios financieros a zonas rurales marginadas y aumentar el impacto de la remesa por la vía de su bancarización, esto es, incentivar el ahorro que a su vez pueda ser recurso para detonar dinámicas económicas locales por la vía del crédito. Su **visión** es ser una alianza comercial de intermediarios financieros de proximidad que buscan brindar servicios confiables, rápidos y seguros a sus socios y familias trasnacionales. Además, Envíos Confianza apoya a las instituciones financieras en su red con asistencia técnica y capacitación en temas de estrategia de ventas, calidad en el servicio, atención al socio, educación financiera y prevención del lavado de dinero. Desde su apertura ha crecido rápidamente alcanzando su sostenibilidad operativa. En 2010 registró poco más de 20 mil operaciones de remesas anuales y para 2015 rondaba las 100 mil operaciones anuales, es decir en 5 años quintuplicó su operación. En 2017, cerró el ejercicio con 53 instituciones activas en la red, 233 puntos de pago y 107,101 operaciones realizadas. Los montos pagados por Envíos Confianza también han crecido con los años, aunque esto sólo es ilustrativo del volumen de recursos que maneja la empresa, porque no necesariamente es sintomático de que más personas cobren sus remesas a través de instituciones afiliadas a la red, sino que también puede reflejar mayores montos o mayor frecuencia de envíos, más aún cuando 2016, 2017 y 2018 han sido años récord en envíos de dinero a México.

Además Envicon ha desarrollado acciones para la bancarización de remesas, esto es, promover que una parte se deposite en cuentas formales de ahorro. Un caso concreto se dio a partir de mayo 2013, durante la ejecución del programa Patmir – III, cuando se impulsaron estrategias para incrementar el número de personas receptoras de remesas que se convirtieran en ahorradores formales. Se capacitaron diez promotores que asesoraban personalmente a receptores de remesas sobre la importancia de ahorrar una parte de la transferencia para realizar proyectos de mayor trascendencia. Se realizaron 11,200 asesorías y el 38% de estas tuvieron éxito en captar nuevos socios ahorradores.


Número de operaciones anuales de Envíos Confianza
120000
100000
80000
60000
40000
20000
0
73050
92000
77891
108134
107101
2013
2014
2015
2016
2017


Millones de pesos pagados por año en la red de Envíos Confianza
900
800
700
600
500
400
300
200
100
0
367
402
470
776.89
742.5
2013
2014
2015
2016
2017



En 2015, Amucss recibió el primer lugar como el “Mejor Proyecto del Foro Mundial de Remesas y Desarrollo (GFRD)” por Envíos Confianza y las acciones en favor de la bancarización de remesas. Este premio lo otorgó el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) organismo que pertenece a la Organización de Naciones Unidas, quien junto con el Banco Mundial y la Comisión Europea organizan estos foros internacionales, siendo la sede del evento la ciudad de Milán, Italia.

En los últimos años, el concepto ha evolucionado de la bancarización de remesas al tema de la inclusión financiera binacional, es decir, no es suficiente con la apertura de cuentas de ahorro en las instituciones financieras rurales, sino que se requiere que tanto los migrantes como sus familiares estén conectados a sistemas financieros que se comuniquen entre sí, en los que pueda haber transferencias, ahorro e inversión. Esto se ha venido explorando desde el año 2016, sin embargo, existen obstáculos regulatorios, el modelo de negocio está en fase de diseño y cambia constantemente. Actualmente se trabaja en la constitución de una empresa Fintech. Otro proyecto relacionado con migración y remesas que opera en Sofincos como Red Oaxaca es la colocación de “bonos de inversión migrante” instrumentos de ahorro a plazo fijo que pagan una tasa de interés anual mayor al ahorro a plazo tradicional. Estos esquemas de inversión se promueven tanto entre la población que recibe remesas, como en el migrante. El esquema integral busca convertir el ahorro migrante en financiamiento para la inversión productiva y se estudia la forma de involucrar otras fuentes de coinversión como puede ser el sector público.

4. Microseguros: La Red Solidaria de Microseguros Rurales (Redsol)

Este es un caso emblemático en la trayectoria de Amucss porque fue pionero en el mercado mexicano y es un ejemplo concreto de la influencia internacional en el desarrollo de modelos innovadores, paradigmáticos y de alto impacto. Si bien las experiencias mutualistas para protegerse de riesgos diversos pueden remontarse al imperio Romano, a las guildas alemanas en la edad media, a las cofradías de la España del siglo XVIII, y otros muchos ejemplos, lo que nos interesa aquí es el concepto moderno de microseguro, el cual aparece en el año 1999.

Para 2007, en el mundo había cerca de 78 millones de personas de bajos ingresos utilizando microseguros de vida o de salud y de forma importante se vio que ayudaban a reducir la vulnerabilidad de las familias en pobreza en países como Pakistán. Con base en la evidencia empírica de otros países, organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo dieron un empuje para globalizar la industria del microseguro, replicar y multiplicar su utilización entre las economías emergentes y economías en desarrollo. El proyecto más grande lo impulsó la OIT, la cual con una donación de 34 millones de dólares de la fundación Bill & Mellinda Gates, tres millones de francos suizos de la fundación Z. Zurich y 150 mil dólares de la fundación Munich Re, lanzaron en 2008 el Programa para la Innovación en Microseguros" (*Microinsurance Innovation Facility*), el cual permitió ampliar el alcance de los servicios de seguros a hogares y empresas de bajos ingresos, fortalecer a los proveedores y asegurar las mejores prácticas de gestión de riesgos disponibles[40]. Con 65 donaciones distribuidas en América Latina, Asia y África, el programa de la OIT generó un auge de microseguros en las economías emergentes. La industria de seguros y los operadores de finanzas populares se montaron en esta "ola" de servicios innovadores con los que se superaba el sesgo que se tenía sobre el microcrédito, para configurar una amplia gama de servicios conocida como "microfinanzas" (ahorro, microcrédito, microseguros y medios de pago).

Otro organismo global que impulsó el microseguro en economías emergentes fue el Banco Mundial a través del CGAP. En el camino se han ido generando eventos mundiales de microseguros en los cuales se difunden las mejores prácticas, retos y necesidades en microseguro, como por ejemplo, la Cumbre de Microseguros que organiza el CGAP o la Conferencia Internacional de Microseguros de la Fundación Munich Re.

La primera experiencia de Amucss con los seguros fue en 2001-2002 con la Cooperativa Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla. La Cooperativa recibía de sus socios constantes solicitudes de apoyo para enterrar a algún familiar. Los costos de entierro impactaban negativamente en las familias pues no estaban preparadas para tal ocasión, viéndose obligados a rematar sus animales o pertenencias con tal de enfrentar la inesperada situación. Estos shocks empobrecían más a las familias. Así, con las utilidades de la Caja Tosepantomin, se propuso a la asamblea crear un Fondo de apoyo a gastos funerarios y cada año alimentar el fondo de la misma manera. El problema fue que el primer año, dado el amplio número de solicitudes, el fondo se agotó.

---

[40] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_409868.pdf

Pidieron a Amucss proponer una solución. La misma situación enfrentó el Microbanco Kaxa Taon y los socios pedían seguros de vida. En Santa Cruz Mixtepec, durante las reuniones de trabajo para la construcción del Microbanco binacional Xu-Ñuundavi, las familias migrantes plantearon el interés de contar con seguros de estudios para sus hijos. De tal manera que el tema de seguros era una necesidad en los modelos de finanzas comunitarias.

El proyecto de AMUCSS en materia de microseguros surgió en 2005, durante un encuentro sobre migración y remesas organizado por la Fundación Ford en Cocoyoc, Morelos, convergieron Amucss y Servicios Especiales Profesionales (S.E.P.), un broker[41] mexicano de seguros. A partir de ahí se gestó una alianza estratégica entre SEP y Amucss, que si bien no conocía el funcionamiento de los seguros, sabía que era un servicio importante para las familias rurales donde el mercado de seguros nunca había entrado. Amucss propuso al Director de SEP, una alianza basada en el aprendizaje mutuo y ofrecer un producto de seguro de vida de la más alta calidad, al más bajo precio. Era la primera vez que se introducía en comunidades indígenas una oferta de seguro de vida amplia, libre, sin estar ligada a crédito y a bajo costo. El programa piloto duró un año en varios lugares de la Sierra Norte de Puebla y en la sierra mazateca. El diseño del seguro tuvo diferentes tarifas y sumas aseguradas, la forma de venta se hacía en ventanilla pero también mediante promotores de campo en cada comunidad. En cuanto a la forma de pago, se intentaron pagos parciales, pero se decidió un pago único para reducir los costos de transacción.

También se diseñaron procesos para reunir las pólizas y se modificaron procesos administrativos para reducir costos, por ejemplo era imposible que se hiciera llegar la póliza de cada seguro a la empresa aseguradora (Zurich) pero la normatividad exigía a la aseguradora tener la póliza original firmada para que fuera válido el seguro en caso de siniestro, por ello se ideó una solución en cascada: el microbanco escanearía la póliza y la enviaría en electrónico a Amucss, quien las revisaría y en su caso, corregiría errores. Una vez realizada la revisión enviaba a la aseguradora la lista de microseguros vendidos. El microbanco enviaba cada mes las pólizas originales y Amucss las acumulaba para entregar a la aseguradora. En este pilotaje Amucss aprendió mucho sobre seguros con el Broker y éste fue de gran utilidad gestionando ajustes con la aseguradora en paquete. Una vez que ambas partes lograron introducir el servicio de seguros en zonas de pobreza rural, lo que seguía era expandirlos y generar volumen de colocación para lograr sostenibilidad. En esta fase de masificación Amucss obtuvo la relación directa con la aseguradora Zurich. Para operar seguros con la aseguradora Zurich se recurrió a la figura de intermediario de seguros presente en el Artículo 41 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

---

[41] La diferencia entre un broker y un intermediario es que el primero sólo acerca al cliente con la aseguradora y recibe una comisión por el servicio, mientras que el intermediario administra el producto de seguro (outsourcing), en todos los eslabones del proceso: financiero, ventas, reclamaciones, indemnizaciones, capacitación, etc.

Así surgió el concepto y modelo de negocio de la Red Solidaria, como el eslabón entre Zurich y las instituciones financieras rurales para llegar al cliente, con productos y criterios adaptados a zonas rurales. En este modelo, la participación de Amucss era mucho más activa en cuanto a adaptar el producto para la población meta.

En 2009, Amucss gestionó con éxito una donación del Programa para la Innovación en Microseguros de la OIT y el 1 de septiembre de ese mismo año quedó formalmente constituida la Red Solidaria de Microseguros Rurales (Redsol), celebrando su primera reunión de Consejo ocho días después. En el proyecto con la OIT estaba contemplado poner en marcha la RedSol, culminar su diseño organizacional, el plan de negocio, pero sobre todo, diseñar y ofrecer distintos microseguros a la población rural en situación de vulnerabilidad y pobreza, para esto, con una donación de la Fundación Tinker se llevó a cabo La Encuesta de Vulnerabilidad de los Hogares Rurales en mil hogares rurales de Oaxaca, Guerrero y Puebla.

A partir de estos datos se hicieron análisis de riesgos en los hogares, estudios de mercado, diagnósticos y perfiles para diseñar microseguros. Estos estudios fueron hechos por académicos, actuarios y despachos especializados en el análisis de riesgo. De estos análisis surgió el diseño del microseguro de vida, de repatriación, de protección a remesas, entre otros que se explican más adelante y que fueron los primeros en su tipo dentro del mercado mexicano e inéditos para las zonas rurales.

Redsol surgió como respuesta ante la vulnerabilidad y exposición al riesgo de los hogares rurales en pobreza. Sin microseguros, las familias rurales que padecen un evento desafortunado, pueden llegar a incurrir en gastos catastróficos y pasar de una condición de pobreza a otra de pobreza extrema. La muerte del jefe de familia, la pérdida de sus cosechas, un accidente, los obligan a deshacerse de otros activos como ahorros, tierras, negocios, maquinaria, vehículos, o bien, pedir préstamos excesivos.

Por eso, el proyecto de la Red Solidaria de Microseguros Rurales presentado ante la OIT estuvo entre las propuestas más innovadoras de Latinoamérica. La iniciativa se presentó ante el certamen internacional “Innovación Financiera para el Desarrollo 2009” evento organizado por el Banco Mundial, la Fundación Bill & Melinda Gates y la Agencia Francesa de Desarrollo. De entre más de 800 propuestas a nivel mundial, Redsol fue seleccionado entre los 20 finalistas que se reunieron para presentar el proyecto en París en el mes de marzo de 2010. Dentro de los aspectos innovadores de Redsol se mencionan los siguientes:

• Armonizar dos universos que parecerían irreconciliables: el de los grandes números necesarios para la viabilidad financiera de las aseguradoras y la falta de economías de escala en zonas rurales de alta y muy alta marginación.

• Ir más allá de un bróker o un mutualista de seguros: Redsol ejecuta la labor de intermediación, respaldo gerencial y operativo para una red de instituciones que tienen proximidad con los clientes, conocen sus necesidades y cuentan con el arraigo local. Por su parte la empresa aseguradora, en este caso Zurich, administra el riesgo.

• Favorece el flujo de información y reduce las asimetrías por medio de la capacitación, educación y asesoría personalizada, estandarización de procesos, lo que contribuye a que el mercado funcione más eficientemente.

• Genera economías de escala y poder de negociación para el conjunto de instituciones que forman parte de su red.

• Conoce los problemas operativos regionales

• Reduce los costos de información para los intermediarios financieros rurales.

• Difunde una cultura de prevención de riesgos con educación financiera, promoviendo el cambio de visión en el medio rural.

Sin duda, uno de los impactos más trascendentes de este proyecto fue el diseño de los microseguros como productos financieros. Al principio, para las aseguradoras como Zurich, el camino más directo era utilizar los productos tradicionales para zonas urbanas e ingresos altos, simplemente disminuyendo las cantidades de prima y suma asegurada, pero una vez que se estudió el mercado objetivo -con apoyo de los datos vertidos en la Encuesta de Vulnerabilidad de los hogares rurales-, se pudo constatar que el microseguro requiere una evaluación económica, financiera y social propia.

La aseguradora Zurich hizo una inmersión en el estudio de las características de la población rural, las causas de la vulnerabilidad, el tipo de riesgos que enfrentan los hogares rurales y la necesidad de adaptarse a una realidad distinta. Esta aportación del proyecto fue quizá la más importante para poder crear un mercado de microseguros rurales en México. Conforme se desarrollaron los trabajos, las instituciones financieras rurales comenzaron a hacer solicitudes específicas sobre coberturas de seguros, como por ejemplo, proteger la cartera de crédito ante fallecimiento, responder a las necesidades de familias rurales con migrantes, entre otras.

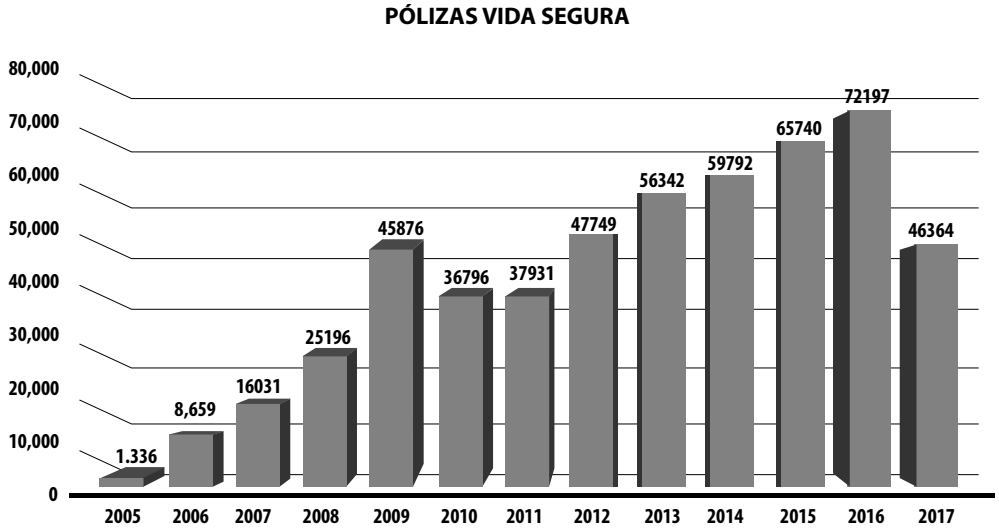
Así fueron surgiendo varias necesidades que llevaron al estudio de ocho productos de microseguros con el acompañamiento de la aseguradora, expertos en los temas, consultorías especializadas e investigaciones. Desafortunadamente, no todos los productos de microseguros previstos pueden lanzarse al mercado. A continuación se destacan los más importantes:

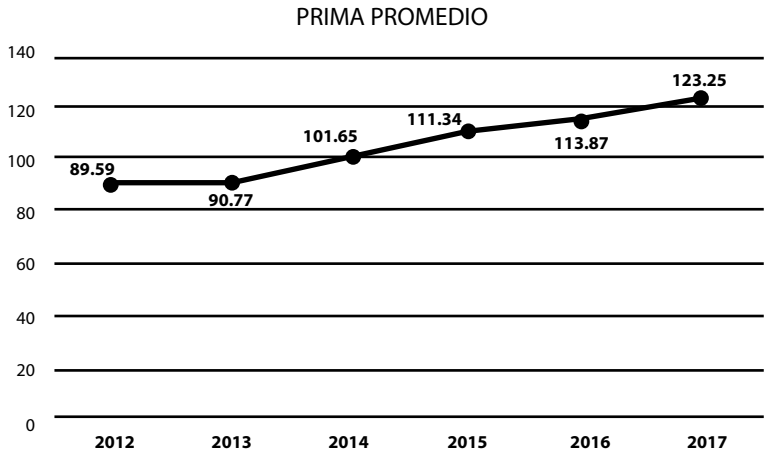
1) Microseguro de vida: este producto se lanzó desde los trabajos con grupo S.E.P. Posteriormente se relanzó con Zurich con el nombre de “Vida Segura”. Es un seguro individual de cobertura anual, la venta se realiza uno a uno, con diferentes sumas aseguradas y primas cuyo costo va desde $30 hasta $500 pesos. Este producto tiene un impacto social porque ha hecho un cambio de mentalidad. Al principio fue muy difícil colocarlo porque las personas no veían ningún beneficio de comprar algo que no “se ocupa”. No obstante, la metodología de marketing educativo implementada por Redsol fue una estrategia transformadora, porque las personas en el medio rural entendieron la lógica de la protección y de la protección ante riesgos imprevistos.En 2012, a petición de la gente que demandaba una solución para cubrir a toda la familia en caso de muerte, se diseñó una variante de este producto para convertirlo en un seguro de vida familiar, que cubre el fallecimiento de cualquier integrante del hogar.

El producto se lanzó al mercado en 2013. El producto se diseñó entre Redsol y Zurich, es de cobertura anual y la prima anual asciende a $150 pesos por familia. Los rangos de edad van de los 18 a los 70 años con posibilidad de renovarlo hasta los 75 años.

El seguro cubre a los hijos hasta los 21 años siempre y cuando sigan siendo dependientes económicos de los padres. Por otro lado, como puede observarse en la gráfica siguiente, el crecimiento del microseguro de vida comenzó a tener auge en el año que arranca el proyecto con apoyos de la OIT. Actualmente la Red tiene 56 instituciones afiliadas y 138 puntos de pago en zonas rurales en estados como Guerrero, Oaxaca, Puebla, Hidalgo, Morelos, Michoacán. Las pólizas más vendidas son las que tienen una prima de $50 y de $100 pesos. Al cierre de 2017 se pagaron 136 siniestros por 2.25 millones de pesos. En los últimos años ha aumentado la prima promedio, lo que muestra mayor aceptación y mayor consciencia en la población rural para protegerse de riesgos inesperados. El hecho de que en una comunidad haya habido algún beneficiario, también ha servido de promoción hacia otras familias y ha incentivado a otros a adquirir un seguro de vida.

Sin lugar a dudas el microseguro de vida reduce la vulnerabilidad en muchas familias pobres, porque la muerte del jefe o jefa de la familia siempre tiene un impacto negativo en la salud económica y social de los familiares que dependían de ellos, particularmente los niños pequeños.





2) Microseguro saldo deudor.- este producto fue una solicitud expresa de las instituciones financieras afiliadas a Redsol, principalmente de aquellas que no captan ahorro del público. Es un microseguro de vida que en un principio se pensó exclusivamente con protección al monto promedio de la cartera mensual y con un monto estándar que beneficia a la institución. Cubre un rango de edades de 15 a 70 años y la suma asegurada máxima es de 100 mil pesos por la vigencia del crédito. Este producto ayuda a la sustentabilidad de las instituciones financieras, sobre todo las que tienen un alto volumen de socios y de cartera de crédito. El contratante debe contar con un buen estado de salud, pero este producto no exige un examen médico. A pesar de ser un producto que reduce el riesgo de instituciones financieras y con ello mejora la calidad de sus finanzas y costos hacia clientes, por otro lado, reducía los incentivos a colocar el seguro de vida individual, lo que iba en detrimento de los objetivos de Redsol porque no protegía a las personas, sino a la cartera y no promovía la cultura de prevención, toda vez que el cliente lo asumía como un costo adicional a su crédito y no como una protección. Este diseño de producto concluyó en 2012, pero no fue de entera satisfacción para los objetivos de Amucss y también porque tenía poco margen de ganancia para las instituciones, por lo que estas buscaban elevar su precio, rompiendo otra vez con la visión de mejorar las condiciones de la población en pobreza y marginación, por ello, se exploraron otras opciones como sustituir este producto por un reaseguro de pérdidas esperadas o mutualizar el seguro, sin embargo no fueron viables para la escala rural. Finalmente, se logró una imbricación entre el seguro de vida individual y el de protección a cartera. En la actualidad se comercializa el seguro de vida con protección al saldo deudor y un porcentaje para el beneficiario preferente. Si una persona tiene un crédito y fallece, en promedio el 68% de la suma asegurada es para el beneficiario preferente.

3) Mutualidades.- este microseguro de vida tiene montos de protección para pequeños productores. El producto se exploró sólo de forma superficial y se decidió no desarrollarlo porque requería la conformación de fondos, donde el riesgo es asumido por la mutualidad. En este sentido se prefirió mantener el enfoque de red con respaldo de una aseguradora para darle sostenibilidad a los productos y al pago de siniestros.

4) Seguro de remesas y certificado de repatriación.- este producto arrancó con S.E.P. como un seguro recíproco para migrantes, ya que de acuerdo con la ley, para venderlo en México era necesaria la reciprocidad, esto es, que fuera adquirido por un familiar en línea directa de parentesco con el migrante. Es un seguro de vida con cobertura para el migrante y el beneficiario en territorio nacional. Cuando estaba por lanzarse al mercado, cambió la cotización por el doble de la oferta inicial, por lo que se descartó. Posteriormente se retomó con Zurich y se hizo el diseño de dos productos:

a. El seguro de remesas

b. El certificado de repatriación

El ***seguro de remesas*** consiste en asegurar la vida del migrante en los Estados Unidos. En caso de muerte, el asegurado seguirá recibiendo una renta mensual durante un año o bimestralmente por un periodo de dos años. En caso de que fallezca el contratante, el migrante también recibirá una suma asegurada. De acuerdo con la ley, el producto sólo se puede comercializar en México. Puede ser contratado por cualquiera de los familiares en línea directa con el migrante; la prima se debe cubrir en una exhibición y la cobertura es anual. La cobertura de edad va de 15 a 70 años. Dentro de las exclusiones de causas del fallecimiento están el VIH-SIDA, Cáncer, Diabetes Mellitus Tipo II o cualquier otra enfermedad terminal. El costo de la prima va de los 300 a los 750 pesos con una suma asegurada que va desde los 20 a los 80 mil pesos, variando entre titular y cotitular.

El ***certificado de repatriación*** es un seguro que cubre los costos de trámites y traslado del cuerpo de un migrante desde cualquier punto de los Estados Unidos a cualquier localidad en México. Debe adquirirse en territorio nacional, es de cobertura anual con 16 servicios incluidos tales como el trámite y pago para obtener el Acta de Defunción,la gestión de permisos sanitarios, registros ante autoridades, tesis de embalsamamiento, pago de traslado aéreo, empaque de ataúd con requisitos de aerolíneas, trámites ante consulados mexicanos, transporte al velatorio, maquillaje y estética del cadáver, pago de derechos de inhumación, traslado en carroza al lugar de inhumación. El precio inicial de este seguro fue de 350 pesos y si se vinculaba a envíos de remesas por medio de Envicon, el costo podía reducirse hasta en un 80%.

Posteriormente, en 2011 se redujo su costo a 160 pesos. Ambos productos se lanzaron al mercado a finales del año 2010. Sin embargo a la fecha son productos que no se han colocado exitosamente en el mercado. Los familiares de migrantes en México no desean comprar este seguro porque sienten que enviarán mala suerte a sus familiares en Estados Unidos, mientras que los migrantes que se han contactado por medio de clubes en el país anglosajón, si desean adquirirlo pero la ley mexicana impide comercializar un seguro de vida en otro territorio. De tal suerte que se requeriría un cambio a la legislación para que un mexicano en el extranjero pueda adquirir este producto y así evitar costes y cargas a sus familiares, en un caso fatal. La red también exploró un seguro de migrantes colectivo para clubes o asociaciones, aunque esto requiere una venta mínima de 10 mil pólizas por mes y no se ha abundado más al respecto.

5) Seguro de Salud.- Como resultado de la Encuesta de Vulnerabilidad de los Hogares Rurales se detectó que uno de los riesgos más latentes en la población rural es el tema de protección en salud y ocupa el primer lugar en la lista de prioridades de seguros para esta población. A pesar del nivel de prioridad, se vio que más de la mitad de la población rural está afiliada al Seguro Popular por lo que se realizaron entrevistas con la Secretaría de Salud federal y se encontró que cerca de 80% de los problemas de salud en zonas rurales remotas se resuelven por medio de la medicina tradicional y las farmacias con consulta médica de bajo costo. El 20% de los casos restantes obligan a salir de las comunidades para recibir atención de primer y segundo nivel. Aunado a esto se contrató la elaboración de un estudio de mercado para revisar las características y se confirmó que aunque desde la demanda, el seguro de salud es una alta prioridad, sobre todo por el alto gasto de bolsillo de los hogares en salud, el producto de microseguro como un seguro de gastos médicos mayores no es viable. Para el caso de hogares rurales, la conclusión fue que se requiere un seguro de reparación o recuperación de gastos como traslados, hospedajes, alimentación y medicamentos cuando la familia tiene que llevar a su paciente a hospitales de segundo o tercer nivel. En el año 2012 se exploró el diseño de un seguro de salud propiamente y finalmente en el año 2013 se terminó el diseño de un seguro contra cáncer de mama, cáncer de próstata, pérdida de extremidades o parálisis que aún no ha sido comercializado.

6) Micropensiones.- en el año 2010 se contactaron algunos expertos y funcionarios públicos para explorar las bases para un seguro de pensión para la población rural. Si bien es un producto necesario porque la principal carencia social, o la más generalizada es la ausencia de seguridad social, es un producto dificil de implementar por la escala necesaria y porque no existe la forma en la que un campesino pueda aportar una renta fija por un largo periodo de tiempo debido a la inestabilidad de sus ingresos. Este es un tema de alta complejidad que de acuerdo con los análisis realizados podría resolverse en una combinación de seguro con ahorro en tramos de 3 a 5 años. Este producto necesita mayores exploraciones.

7) Seguro de autos.- este es un producto que no tiene relación con los diagnósticos ni el enfoque pero se incorporó en 2011 en una alianza con la empresa FINE para promover entre las instituciones financieras porque es un producto atractivo, tiene demanda y no genera cargas administrativas relevantes. Lo que se busca con este producto es fomentar la permanencia y fidelidad de las instituciones miembros de la Redsol.

El último producto fue el seguro agrícola pero se explica en una sección aparte ya que de este producto surgió Redsol Fondo de Aseguramiento Agrícola.

Cabe señalar que desde su inicio, Redsol mantiene una estructura operativa muy reducida, lo que le permitió alcanzar rápidamente la sostenibilidad operativa. Para 2012 la empresa era sostenible en un 83% y en la actualidad lo es en 100%. Ciertas funciones operativas se realizan con personal de Amucss que comparte servicios con todas las empresas sociales, como las áreas de educación financiera, contabilidad, recursos humanos y capacitación. Actualmente Redsol está reformándose para convertirse en un bróker de seguros y así obtener su certificación como empresa, mientras este proceso se realiza, el personal opera como agente de seguros certificado.

5. Los seguros agrícolas : Fondo de Aseguramiento Redsol-Agrícola

Dentro de los estudios de vulnerabilidad y riesgo en hogares rurales que se desarrollaron a partir de la base de datos de la Encuesta de Vulnerabilidad de los Hogares Rurales, se identificó la necesidad de proteger a los pequeños productores del campo de siniestros en sus cosechas. Así fue como en el marco del proyecto con la OIT inició la exploración de un seguro para la producción con apoyo y asesoría de la empresa paraestatal Agroasemex.

En el año 2010 comenzaron los estudios para diseñar un Fondo de Aseguramiento Agrícola. Los fondos de aseguramiento que existen en el país operan para grandes propiedades sembradas, productores comerciales de mediana y gran escala y nunca se había hecho nada para el pequeño productor que produce en tierras de temporal, para mercados locales con una parte de producción para autoconsumo. Por estas razones, al principio los funcionarios de Agroasemex y expertos en seguros, tenían poca credibilidad sobre la viabilidad de asegurar a pequeños productores. En la primera mitad del año 2010, se realizaron los estudios de factibilidad, se promovió la idea de este proyecto entre las diferentes organizaciones financieras, se delineó el arreglo institucional y operativo. Asimismo, se establecieron acuerdos con las organizaciones de productores que integrarían el fondo y se establecieron los servicios en paquete que serían ofrecidos a cada institución financiera. En el segundo semestre de ese mismo año, se concluyó la elaboración y aprobación del reglamento y estatutos del Fondo de Aseguramiento por parte de Agroasemex, quien funge como organismo reasegurador. Se obtuvo la carta de reaseguro del Fondo, misma que significa que el proyecto está aprobado técnicamente y puede operar.

Cabe mencionar que en un principio las autoridades negaron la constitución del fondo, dado que existe un acuerdo tácito para no autorizar la creación de fondos regionales no afiliados a otros, lo cual responde a que entre menor sea el número de fondos independientes, mayor es la cantidad de subsidios a la prima del seguro que se pueden obtener. En este caso, Amucss llevó a cabo un fuerte cabildeo con la SHCP para la constitución de un Fondo No Afiliado, que es una figura prevista en la Ley, la cual es autorizada directamente por dicha Secretaría, lo que representó un avance para la democratización de los fondos, ya que existen monopolios a nivel local operados bajo prácticas clientelares.

Redsol-Agrícola se constituyó el 25 de agosto del 2011 conforme a la Ley de Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural bajo la figura de mutualidad sin fines de lucro, lo que permite realizar operaciones activas de seguros y de coaseguro. También es posible contratar el reaseguro con Agroasemex a fin de ceder los riesgos que el fondo no pueda asumir directamente. En su arranque Redsol -Agrícola integró a 1,373 productores, todos de comunidades de muy alta y alta marginación que compartían características como:

• Ser minifundistas, es decir, tener menos de cinco hectáreas.

• Dedicarse a la agricultura familiar.

• No recibir subsidios para la producción.

Por otra parte, la figura de mutualidad se eligió por tener varias ventajas entre las que destacan:

• Proteger el patrimonio de los campesinos y fomentar su capitalización.

• Proveer un servicio transparente y oportuno.

• Prevenir los riesgos que afectan a los cultivos.

• Dar costos accesibles.

• Mejorar las condiciones en caso de contar o solicitar un financiamiento.

• Poder acceder al subsidio a la prima del seguro agropecuario que ofrece el gobierno federal.

Redsol-Agrícola se creó con la visión de hacer posible que la pequeña agricultura familiar de zonas rurales marginadas tuviera acceso a seguros agrícolas adaptados, de alta calidad, como una herramienta de administración de riesgos y estabilización de ingresos, protegiendo no sólo la inversión que los productores realizan para la producción primaria, sino también su patrimonio.

El Fondo tiene una estructura propia independiente de Redsol (microseguros). La toma de decisiones se da durante las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Socios en las que participa un consejo independiente y Amucss para garantizar que prevalezca la visión y misión social del fondo. Para su administración cuenta con un gerente, un contador y en cada una de las entidades donde se tiene cobertura (Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla y Veracruz) se tiene un técnico agrícola.

Otra de las fortalezas de este fondo es su organización social de base. En el caso de los productores de café destaca el hecho de que su producción es orgánica, cuenta con certificación y participan en el comercio justo y el tener seguro fue abriendo las oportunidades para crecer, de tal manera que en la actualidad exportan al mercado internacional. Las coberturas de Redsol – Agrícola que se han ido diseñando en el camino son:

• **Climatológicas:** sequía, exceso de humedad, heladas, bajas temperaturas, inundaciones, granizo, incendio, huracán, ciclón, tornado, vientos fuertes, onda cálida, incendio, falta de piso para cosechar.

• **Biológicas:** plagas y depredadores.

Las primeras operaciones de aseguramiento se dieron en enero del 2012 con 33.93 hectáreas de café, manejadas por 48 pequeños productores de los municipios de Coatepec, Cosautlán de Carvajal, Ixhuacán de los Reyes, Emiliano Zapata y Naolinco del Estado de Veracruz. Los riesgos bajo los cuales se protegieron fueron catastróficos: bajas temperaturas y heladas. Se llevaron a cabo muchas reuniones y trabajos de promoción, capacitación y sensibilización para que los productores se apropiaran del proyecto y fueran mucho más proactivos y participativos. Era la primera experiencia por lo que había que construir confianza para consolidar el proyecto. En 2012, con apoyos de Inca Rural, se pudieron ejecutar 12 talleres de formación: 4 en Chiapas, 4 en Puebla y 4 en Veracruz.

Los temas de capacitación fueron diversos según el lugar y las necesidades, básicamente en temas de organización campesina, planeación participativa, el técnico en el campo, la operación del seguro agrícola, el rol de los intermediarios financieros, mecanismos para acopiar y comercializar café, métodos para estimar la cosecha y cómo evaluar daños por efectos climatológicos. En cada taller hubo una asistencia promedio de 20 productores socios del fondo.

El fondo de aseguramiento se registró ante SAGARPA para tramitar el subsidio a la prima del seguro agropecuario en el componente de atención a pequeños productores y el subsidio a la prima del seguro agropecuario que otorga la SHCP. Con los dos apoyos, los pequeños productores de maíz de Oaxaca y Chiapas solamente cubrieron el 10% del costo de la prima y para el caso de café y plátano, los apoyos cubren alrededor del 60% y 55% del costo de la prima respectivamente.

Si bien ésta es una historia de éxito, Redsol-Agrícola ha enfrentado muchas dificultades en el camino, ya sea por la curva de aprendizaje para realizar operaciones de seguros; como por la ausencia de bases de datos históricas con registros sobre producción y rendimientos por cultivo lo que impide hacer análisis de riesgo; otros productores que en el pasado tuvieron malas experiencias contratando seguro agrícola sin recibir pago alguno cuando tuvieron un siniestro rechazan el aseguramiento; en otros productores no existe cultura del aseguramiento agrícola. Cabe señalar que cuando no hay seguro formal los productores diversifican sus riesgos pero de forma menos eficiente, por ejemplo, una manera es tener diversos cultivos a lo que se suma algo de ganadería e ingresos de empleo temporal, de ahí que si una actividad falla, hay un portafolio de otras opciones para salir avante o bien, combinaciones de crédito formal e informal para poder realizar la siguiente producción.

Estos mecanismos informales para diversificar el riesgo tienen consecuencias económicas que frenan el desarrollo de un productor, ya que no puede maximizar los rendimientos de aquel cultivo que le dé la mayor ganancia y ciclo tras ciclo va sobreviviendo más que aumentando su bienestar. En este sentido, Redsol-Agrícola es un proyecto de Amucss con alto impacto en la economía y bienestar de los hogares rurales.

A pesar de los desafíos mencionados se ha logrado asegurar a pequeños productores de café, maíz, plátano, cítricos y cacahuate. Han ocurrido siniestros y se han pagado, de tal suerte que los productores que participan no se han descapitalizado, por el contrario, tienen más oportunidades para crecer en su actividad. El reto es incorporar hacia adelante a productores de vainilla, higo, manzana, aguacate, papa, higuerilla y hortaliza, así como ampliar el alcance geográfico, toda vez que se tiene autorización y contrato de reaseguro con Agroasemex para operar únicamente en 245 municipios de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz.

A poco más de seis años de trabajar en el fomento y operación del seguro agrícola comercial con pequeños agricultores del sureste del país se tienen 13 socios personas morales que a su vez administran el seguro de sus asociados lo que hace un padrón de 10,445 productores, lo que muestra un crecimiento de 660%.

La experiencia del Fondo de Aseguramiento Agrícola y la trayectoria de Amucss fueron motivo para que la Fundación Grameen Crédit Agricole Microfinance con sede en Luxemburgo propusieran a Amucss, la realización del Seminario Internacional de Aseguramiento Agrícola, el cual se llevó a cabo del 5 al 8 de noviembre de 2014. El evento dio a conocer los esquemas de aseguramiento agrícola en México, la regulación, el seguro y reaseguro, los agentes privados que participan en el mercado mexicano, los programas públicos en la materia, en relación y orientación con pequeños productores.Al evento asistieron expositores del sector público (Agroasemex, SHCP, FND y FIRA), aseguradoras y reaseguradoras como Swiss Re y Mapfre, fondos de aseguramiento agrícola regionales, consultores expertos en seguro agrícola que participaron en los estudios para la constitución de Redsol-Agrícola.

Además de las conferencias, se hizo una visita de campo a Tlaxcala para conocer la operación del programa CADENA (seguro catastrófico operado por SAGARPA) y una visita a la cooperativa Tosepantomin en Cuetzalan del Progreso, Puebla para conocer la operación de Redsol-Agrícola, en la que se pudieron recorrer cafetales asegurados y charlar con los productores asegurados sobre su experiencia.

Hubo 26 participantes de los cinco continentes, asistentes de organismos internacionales: Banco Mundial, BID Fomin y Microinsurance Network con sede en Estados Unidos; así como operadores de mutuales y aseguradoras agrícolas de Francia, Holanda, Alemania, Benin, Senegal, Camerún, Nicaragua, Filipinas y La India[42] .

6. La formación de capacidades locales: Instituto Mexicano de Finanzas Rurales (IMFR)

La necesidad de formar capital humano para las finanzas rurales, para los microbancos y sus socios ha sido una constante en Amucss. La Educación Financiera es un programa permanente y transversal a todas las acciones y redes de servicios, para socios y operadores, ya que la inclusión financiera que se busca es aquélla que logra socios informados, empoderados y participativos. La formación de personal para operar instituciones financieras rurales ha sido una de las labores de mayor envergadura de la asociación. Como se pudo observar, en la historia de los microbancos, la asociación comenzó los bancos campesinos desde cero, formando de inicio a fin a quienes constituyen y operan un microbanco. Amucss ha capacitado campesinos con muy poca instrucción formal que han llegado a ser directivos en consejos de vigilancia o de administración con un desempeño admirable. Todo esto ha recuperado autoestima en muchos habitantes de comunidades rurales, en mujeres que se descubren líderes y en jóvenes banqueros que trabajan como cajeros, administradores, promotores y gerentes de zonas rurales.

---

[42] Para este evento se hizo un estudio por parte de la coordinación de investigación aplicada de Amucss, el cual recopiló la historia del seguro agropecuario en México, los esquemas públicos, privados, los diferentes tipos de seguro paramétrico y no paramétrico que existen, las ventajas, desventajas, estadísticas y datos que se encuentran publicados en la página web www.amucss.org /index.php/publicaciones

Por muchos años la formación de capacidades se hizo sin área designada, por lo que las empresas sociales iban asumiendo el desarrollo de materiales y esquemas de capacitación según se presentaba la necesidad. No obstante, desde que Amucss se constituyó en 1992, tenía en la mira contar con un organismo de capacitación formal. Fue hasta el año 2013 cuando nace formalmente el Instituto Mexicano de Finanzas Rurales (IMFR) como un centro de capacitación e investigación dedicado a la profesionalización técnica y educativa de empleados y directivos de instituciones financieras rurales; así como para la educación financiera de sus clientes o socios.

Un antecedente importante del IMFR es el programa de Educación Financiera, tema que cobró impulso en México por el empuje internacional, tal como sucedió con los microseguros. Desde 2009, organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Cumbre de Microcrédito, la ONG Freedom from Hunger, entre otros, impulsan la educación financiera como una forma de evitar nuevas crisis de microcrédito como la de 2008. En estas crisis, un factor detonante fue el sobre endeudamiento de las familias con uno o varios microcréditos, en diversas instituciones, lo que ocasionó un default generalizado y en efecto dominó. Lo más doloroso de estas crisis fueron los casos de suicidio y violencia intrafamiliar de personas en pobreza, desesperadas ante la imposibilidad de pagar sus créditos como ocurrió en Andrah Pradesh, India.

Amucss rápidamente se insertó en esta dinámica global y en un principio utilizó los materiales de educación financiera de *Microfinance Opportunity* y *Freedom from Hunger*, los cuales son adecuados para personas con instrucción básica de zonas urbanas. Con esta experiencia pedagógica, Amucss decidió la elaboración de materiales de educación financiera propios, basados en historias rurales reales, con fuerte uso de transmisión oral, y materiales ilustrados en temas de ahorro, crédito, riesgos, presupuesto familiar y remesas. Se introdujeron dinámicas interactivas para población que no sabe leer y escribir, sin que esto impida a otros disfrutar y aprender con los mismos materiales.La difusión en talleres presenciales y reproducción de materiales se ha realizado a través de gestión de fondos ante Bansefi, con los que también se llegaron a elaborar en su momento, spots para radio con la intención de tener estrategias masivas de educación.

El empuje más fuerte para el Instituto fue la participación de Amucss como Agente Técnico en el programa PATMIR-III de Bansefi en donde se establecieron metas en la formación de cajeros, promotores, gerentes, control interno y auditoría, alerta financiera, educación financiera, entre otros temas, lo que llevó a sistematizar los procesos de capacitación, a establecer metodologías de formación y evaluar sistemáticamente el aprendizaje. En los últimos tres años, el instituto ha capacitado a 1,422 directivos, cajeros y promotores de 37 intermediarios financieros rurales y se ha provisto educación financiera a 5,177 mujeres rurales indígenas. Entre otras tareas del IMFR están las de capacitar a los promotores para la formación de Grupos de Confianza (grupos de ahorro y préstamo solidario) y apoyar la capacitación en el programa de emprendimiento rural que lleva a cabo Sierras Verdes. El Instituto ha tenido a su paso otras tareas como la difusión de información sobre violencia de género, acoso sexual y laboral para las instituciones financieras; así como el desarrollo de folletos informativos sobre alimentación saludable.

7. Medios de Pago: Red Confianza

Esta empresa del grupo Amucss fue constituida en el año 2016 y tiene como objetivo adaptar la tecnología de medios de pago existente en el mercado a través de innovación tecnológica y un modelo de negocio adaptado a la escala de las instituciones financieras rurales, negocios y familias del campo. Red Confianza busca profundizar la inclusión financiera binacional dado que cuenta con una tarjeta de débito con respaldo de MasterCard -el primer proyecto no gubernamental de este tipo en México- que opera como un administrador de corresponsales y un agregador adquiriente.

Fue de los primeros modelos de medios de pago en un esquema de red para generar economías de escala, ya que les permite a los intermediarios financieros rurales acceder a tecnologías con menor costo operativo, participar de las comisiones por transacción y otorgar servicios financieros de forma local con alcance global.

Dentro de las principales ventajas está la tarjeta de débito que puede ser vinculada a otros servicios como la banca móvil, la recepción de programas de apoyo al campo y programas sociales, y de manera importante, la recepción directa de remesas del extranjero. Tiene acceso a la red más grande de terminales punto de venta a nivel nacional, a la red de cajeros automáticos nacionales e internacionales, a la red global de establecimientos y permite la posibilidad de pagar servicios como agua, predial, telefonía, entre muchos otros.

Este proyecto se desarrolló como parte de los objetivos de la Alianza Amucss-Patmir III para incentivar el desarrollo local a través de pequeños comercios que funcionaran como corresponsalías y con eso generar mayor volumen de transacciones en las comunidades rurales, detonar economías de aglomeración y dinamizar la economía rural. Recordemos que de acuerdo con el estudio Estirando el Gasto (Sanford 2016:23), los hogares pobres en el medio rural realizan la mayoría de sus transacciones financieras dentro de la comunidad; sin embargo, una mayor proporción del valor de las transacciones financieras tiene lugar fuera de la comunidad.

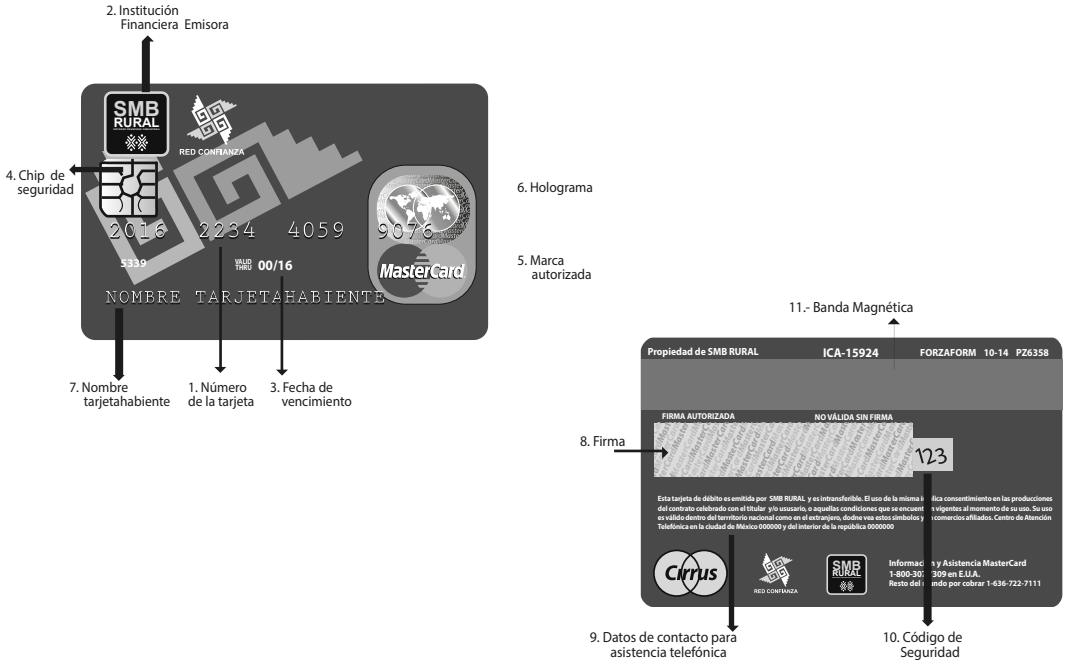
Asimismo, tratándose de tecnología financiera de bajo costo para el medio rural se está frente a un círculo vicioso, en el que sabemos que la tecnología puede detonar el volumen de operaciones diarias y con ello generar economías de aglomeración, pero dado el bajo dinamismo de las zonas rurales, los incentivos unilaterales o unipersonales para adoptar tecnología bancaria son bajos, de tal suerte que se requiere de una voluntad y un esfuerzo de arriba-hacia-abajo para diseminar la adopción tecnológica y el uso de dinero electrónico de forma generalizada y con esto darles viabilidad.

Los productos y servicios que integran la Red Confianza están listos para su lanzamiento al mercado; sin embargo, su salida se ha retenido porque se avanza a un modelo mucho más futurista de medios de pago a través de la lectura de códigos QR en dispositivos móviles que sustituyen la necesidad de emitir tarjeta plástica. La otra razón por la que no se lanzó al mercado es que en el medio rural se tienen que desarrollar los ecosistemas, esto es, los medios de aceptación tales como comercios o establecimientos que cuenten con conectividad y terminales para recibir pagos electrónicos.

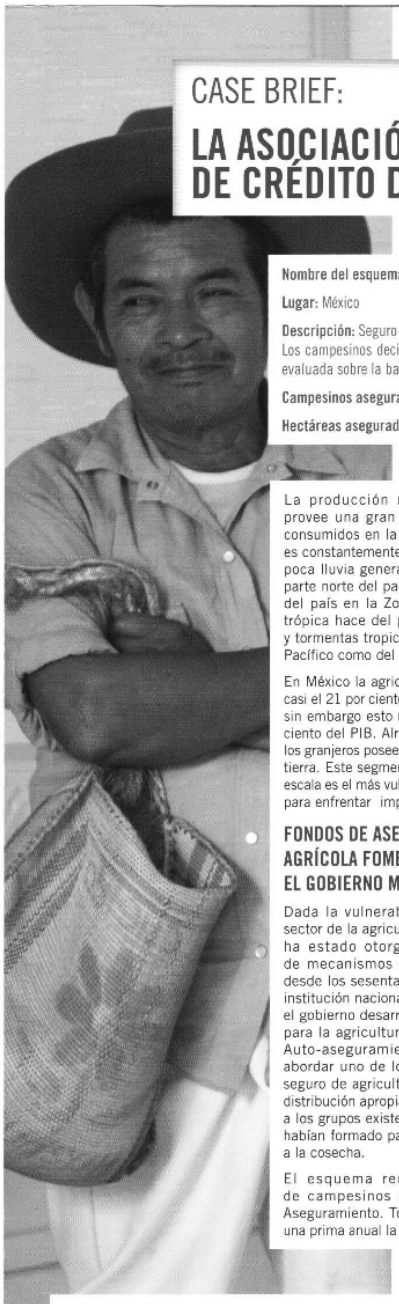
A pesar de que la reforma financiera de 2014 abrió la posibilidad a los intermediarios financieros no bancarios (como cooperativas, sofincos y sofipos) para establecer contratos con corresponsales, éstas no se han desarrollado en el medio rural debido a la falta interés de la política pública por desarrollarla, ya que por sí mismo un comercio no tiene incentivos para aceptar dinero electrónico cuando todo el resto se mueve en efectivo, por ello tiene que suceder de forma masiva.

El otro obstáculo para el desarrollo de corresponsales rurales es la regulación que dificulta a un pequeño comercio o establecimiento rural adoptar una serie de características y condiciones que son difíciles de cumplir, por ejemplo, se les exige tener previamente la infraestructura para llevar a cabo operaciones de servicio bancario, contar con al menos tres años de haberse constituido formalmente y acreditar tener un giro de negocio propio, además de tener un historial crediticio y de negocios satisfactorio.

Estos requisitos son condiciones para que no haya corresponsales en el medio rural y se convierten en obstáculos. Por ejemplo, casi la totalidad del comercio y establecimientos en el medio rural son informales, de ahí que el acceso a ser corresponsal bancario y obtener ganancias económicas debería ser un incentivo para formalizarse, siendo consecuencia de esto último y no una condición. El mismo razonamiento aplica para el requisito de contar con un historial de crédito.



Oficina Internacional del Trabajo
CASE BRIEF:
LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE UNIONES DE CRÉDITO DEL SECTOR SOCIAL (AMUCSS)
Josh Ling, Mario Melchor Vila y Miguel Solana
5 YEARS
microInsurance Innovation facility



CASE BRIEF:

LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE UNIONES DE CRÉDITO DEL SECTOR SOCIAL (AMUCSS)

Nombre del esquema: RedSol Agrícola, Fondo de Aseguramiento

Lugar: México

Descripción: Seguro de agricultura de pequeña escala, protegiendo a campesinos contra riesgos climáticos. Los campesinos deciden qué riesgos climáticos serán cubiertos y para qué cosechas. La siniestralidad es evaluada sobre la base de una indemnización.

Campesinos asegurados: 1,985 a marzo 2013

Hectáreas aseguradas: 2,797 a marzo 2013

La producción mexicana de agricultura provee una gran mayoría de los alimentos consumidos en la nación, pero la producción es constantemente restringida por el clima. La poca lluvia genera sequías frecuentes en la parte norte del país, a la vez que la ubicación del país en la Zona de Convergencia Intertrópica hace del país propenso a huracanes y tormentas tropicales tanto en las costas del Pacífico como del Golfo de México.

En México la agricultura y el ganado emplean casi el 21 por ciento de la fuerza total de trabajo, sin embargo esto representa menos del 4 por ciento del PIB. Alrededor del 50 por ciento de los granjeros poseen menos de dos hectáreas de tierra. Este segmento de granjeros de pequeña escala es el más vulnerable y el menos preparado para enfrentar impactos inesperados.

FONDOS DE ASEGURAMIENTO AGRÍCOLA FOMENTADOS POR EL GOBIERNO MEXICANO

Dada la vulnerabilidad e importancia del sector de la agricultura, el gobierno mexicano ha estado otorgando diferentes formas de mecanismos de seguro al sector rural desde los sesenta. En 1998 , a través de su institución nacional de seguros (Agroasemex), el gobierno desarrolló un esquema de seguro para la agricultura, denominado Fondos de Auto-aseguramiento. El esquema intentó abordar uno de los principales desafíos del seguro de agricultura: encontrar un canal de distribución apropiado. El esquema apalancaba a los grupos existentes de agricultores que se habían formado para actividades relacionadas a la cosecha.

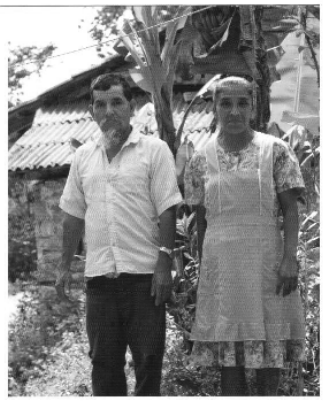
El esquema requiere que cada grupo de campesinos establezca un Fondo de Aseguramiento. Todos los agricultores pagan una prima anual la cual está determinada por el valor de la producción y los riesgos a contratar. Del Fondo constituido se cubre el reaseguro, se constituye la reserva del riesgo en curso y se cubren los costos de administración. Los productores socios del Fondo de Aseguramiento tienen acceso a subsidio del gobierno para el pago de la prima. El porcentaje de la prima depende de la región y cultivo.

El exceso de siniestros no cubierto por la reserva de riesgo es cubierto por la reaseguradora. Al término de cada ciclo agrícola, se constituye un Fondo social de los remanentes que existe. Los socios presentan su propuesta de empleo del excedente, y en la asamblea general anual de socios, se toma la decisión final sobre la aplicación del recurso. Por ejemplo, el dinero podría pagar por capacitación sobre técnicas para cultivos, pago parcial de la prima de seguro del año siguiente, o ser invertido para para expandir el Fondo.

PESE A TODO, LOS CAMPESINOS DE PEQUEÑA ESCALA TUVIERON DIFICULTADES PARA PARTICIPAR

Las primas dependen de la cantidad de hectáreas que están cubiertas por el seguro. Como tal, un grupo de unos pocos agricultores de gran escala pueden fácilmente formar un Fondo suficientemente grande para generar ingresos de prima que pueden cubrir los costos de administración, y participar en el esquema con una base financiera sostenible. Sin embargo, se requiere un número mucho mayor de agricultores de pequeña escala para crear tal Fondo. Este grupo típicamente necesitaría ser más grande que cualquier asociación existente o que cualquier grupo de agricultores de pequeña escala. Los agricultores de pequeña escala no están excluidos del esquema, pero el tamaño de sus organizaciones dificulta que ellos puedan participar.

Puede obtener más información sobre el proyecto en: http://www.microinsurancefacility.org/es/learning-journey/red-solidaria-de-microseguros-rurales-redsol



UNA INTERMEDIARIA EXTIENDE EL ACCESO

La Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, AMUCSS, es una organización sin fines de lucro que sirve a una red de instituciones rurales financieras en las áreas de servicios de tesorería, capacitación, microcrédito y metodologías de ahorro, microseguros, remesas, seguridad alimentaria, y educación financiera.

AMUCSS ha ofrecido microseguros de vida desde el 2005 y en el 2009 creó una intermediaria de seguros, Red Solidaria de Microseguros Rurales (RedSol), para administrar y supervisar su programa de microseguros. En el 2009, AMUCSS llevó adelante un estudio de la vulnerabilidad de las comunidades en las cuales ellos trabajaban. Los resultados mostraron que las actividades de agricultura y de ganado constituían la principal fuente de ingresos y activos de la mayoría de las familias rurales encuestadas. Por lo tanto, AMUCSS decidió extender su programa de microseguros vigente, de cobertura de vida, a brindar también microseguros de agricultura.

Actuando como una intermediaria de microseguros, RedSol reconoció que podía intentar agregar un número suficiente de agricultores de pequeña escala para formar un grupo que pueda operar sobre una base financiera sostenible bajo el esquema gubernamental existente. Estableció, por tanto, RedSol Agrícola, el cual funciona como un Fondo dentro del esquema.

El Fondo RedSol Agrícola fue creado en agosto del 2011 e inició sus operaciones a partir del ciclo agrícola de 2011-2012. Para el ciclo 2012-2013 se dio cobertura a 1,985 clientes asegurando un total de 2,797 hectáreas entre maíz, cacahuate y café principalmente. El producto incluyó opciones de cobertura para sequía, inundación, granizo, baja temperatura, heladas, huracanes, ciclones, vientos fuertes y tornados. El Fondo tiene autorización para brindar servicios en 152 municipios de los estados de Chiapas, Guerrero, Puebla, Oaxaca y Veracruz.

El Fondo es operado de una manera muy participativa. A través de las asambleas generales de socios, sesiones de consejo directivo y eventos de capacitación, los socios del Fondo se involucran en muchos aspectos del esquema, tales como las inspecciones de campo que determinan las parcelas de tierra y cosecha a ser asegurados. A través de sus organizaciones representativas, los socios participan en la toma de decisiones del Fondo, ocupan posiciones en el consejo de dirección, y están familiarizados con el manejo y administración de los recursos. Esta participación promueve la transparencia y la participación democrática.

Al entender las necesidades de gestión de riesgo de la agricultura de sus clientes y las dificultades que éstos enfrentan para acceder a los esquemas gubernamentales existentes, RedSol Agrícola fue capaz de extender el alcance del esquema a clientes previamente excluidos. Las organizaciones que previamente trabajan con poblaciones de bajos ingresos a menudo comprenden mejor sus necesidades. Estas organizaciones pueden ser un importante aliado para permitir que personas de bajos ingresos accedan a programas gubernamentales, y por lo tanto, pueden contribuir a mejorar el impacto de esos programas.

RESUMEN DE PRODUCTORES Y SUPERFICIE ASEGURADA POR ESTADO [MARZO 2013]

Estado	Número de productores	Hectáreas	Cosecha
Veracruz	469	753	Café
Puebla	1,472	1,805	Café
Chiapas	44	240	Maíz/Cacahuate
Total	1,985	2,797	

Acogido por el Programa de Finanza Solidaria de la Organización Internacional del Trabajo, el Fondo para la Innovación en Microseguros intenta aumentar la disponibilidad de seguros de calidad para las familias de bajos ingresos en el mundo en desarrollo con el fin de ayudarles a protegerse contra riesgos y superar la pobreza. El Fondo se inició en 2008 con el apoyo de una subvención generosa de la Fundación Bill y Melinda Gates a fin de contribuir a que la cobertura de los seguros llegara a millones de personas de bajos ingresos en el mundo e promover las lecciones aprendidas en término de microseguros. Se benefició también de subvenciones de varios donantes dentro de los cuales la Z Zurich Foundation y AusAID.

Ver más en
www.ilo.org/microinsurance

Capítulo IV. Estrategias y programas especializados

1. Vivienda rural y la Fundación "Los sueños se construyen"

En forma tradicional, una familia rural construye su vivienda con recursos propios en un lapso de entre 15 y 20 años. Pero la vivienda es un activo fijo y un patrimonio que proporciona seguridad e incide en mejorar la salud y bienestar, por ello Amucss ha trabajado para crear mecanismos de acceso a crédito para la vivienda rural. Esta es una necesidad en las zonas rurales que normalmente se atiende con el uso de las remesas, algunas familias construyen por etapas sus viviendas conforme van reuniendo algo de materiales o de dinero, por eso las viviendas rurales se encuentran permanentemente en construcción. En pocos casos se reciben apoyos públicos para vivienda de programas como Vivienda Rural de Fonhapo, pero la mayoría de las veces las familias acuden a solicitar préstamos en las sociedades de ahorro y crédito, a tasas comerciales y por montos que pueden pagar en 6 meses o un año. Muy pocas veces las instituciones ofrecen créditos de mediano (2-3 años) o largo plazos (hasta 5 años). No obstante cuando se hace un análisis del destino del crédito en las instituciones financieras, resulta que entre el 20 y 25% de todos los préstamos otorgados son para vivienda sin que exista una tasa especial, sin que los créditos se asocien a la asistencia técnica constructiva y aún así, los prestatarios pagan oportunamente sus créditos. La mayoría de las veces esta cartera de crédito es la mejor recuperada. Estos son sólo síntomas de la prioridad que dan las familias de bajos recursos a la construcción de su vivienda.

En 2005 y 2006, Amucss trabajó un programa de crédito a la vivienda con recursos aportados por Sedesol del Programa Vivienda Rural para conformar un Fondo Nacional de Vivienda Rural (Fonavir). Los recursos del Fonavir se depositaron en la Caja Central – Integra, que a su vez dio crédito a los microbancos para que otorgaran crédito para vivienda a los socios con una tasa de 1% mensual. Los ingresos de esos créditos se etiquetaron al interior de las redes de microbancos para que se pagara asistencia técnica que apoyara la construcción de vivienda.

Durante tres años se operaron estos esquemas financieros a través de microbancos, pero sin proporcionar asistencia técnica en forma regular. Los microbancos no necesitan líneas de crédito para vivienda porque su captación de ahorro les permite financiar esta demanda; sin embargo, una evaluación mostró que hacia falta un esquema de formación de capacidades constructivas tanto para que las sociedades supieran cómo prestar para vivienda rural como para que los socios supieran negociar materiales y gestionar la construcción de forma más eficiente.

En seguimiento a esto, se integró una unidad técnica de vivienda con apoyo financiero del Programa de Coinversión Social de Indesol. La primera etapa fue visitar y estudiar diversas experiencias de producción social de vivienda rural en México para analizar factores de éxito y pilotear esquemas replicables. También se participó en un Seminario Internacional sobre financiamiento a la Vivienda realizado en Antigua, Guatemala. En una segunda fase, se buscó desarrollar un esquema de formación de capacidades locales, esto es, formar auto-productores de vivienda, principalmente albañiles, maestros de obra, ayudantes de construcción, jornaleros, campesinos, artesanos y personas que quisieran

desarrollarse para dar calidad, ahorro y eficiencia en el uso de materiales, confort y seguridad estructural. Para lograr este objetivo se diseñó un Diplomado en Vivienda Rural.

El 7 de mayo de 2010 se llevó acabo en Aguascalientes el 2º encuentro de Producción Social de Vivienda impulsado por la Conavi que en ese año operaba el programa "Esta es Tu Casa", posteriormente le cambiaron el nombre a "Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidios a la Vivienda" dirigido a abatir el rezago habitacional en el país en el que se diseñó un subprograma de Producción Social de Vivienda Asistida que vincula una aportación de ahorro (en efectivo o en especie), crédito y subsidios con asistencia técnica. Después de la experiencia en Fonavir y con una unidad técnica de vivienda rural, Amucss se planteó el objetivo de conseguir la adhesión de la red a la Conavi bajo procesos de producción social de vivienda asistida (PSVA), lo que significa que los usuarios controlan y deciden la gestión, diseño y ejecución de su vivienda en la modalidad de autoproducción o mejoramiento, con asistencia técnica que garantiza que las estructuras de la vivienda sean duraderas, seguras y adecuadas. El objetivo era acercar los subsidios públicos para Vivienda con la oferta de crédito de los microbancos para beneficiar a los socios.

En 2011 se operó un programa piloto de vivienda con apoyo de la Cooperativa Tosepantomin en comunidades cercanas al microbanco de Hueyapan, Puebla. Se atendieron nueve socios a través del programa de vivienda de la Conavi con el modelo de autoproducción social de vivienda asistida.

En 2012 y 2013 con la gestión de recursos ante el Indesol en el programa de Coinversión Social, se desarrollaron dos manuales llamados Constru-Aprende, uno para construcción y otro para mantenimiento preventivo y correctivo de la vivienda rural. Se hicieron talleres y dinámicas enfocadas a fortalecer el aprendizaje de procesos constructivos, cálculo de materiales, organización y control de una obra, distribución y sobre todo, incentivar la reflexión del diseño de la vivienda a partir de las necesidades familiares.

La experiencia nacional e internacional de financiamiento a la vivienda había mostrado que era necesario controlar el precio de materiales mediante compras consolidadas y las mezclas de materiales durante el proceso de construcción, pues en estos dos temas se pueden perder muchos recursos. Otro aspecto de control importante radica en no dar dinero sin control de uso, pues con frecuencia los prestatarios lo usan para otras necesidades y se pierde el objetivo original o se reduce el monto de la inversión, así que el diseño de los programas piloto ponían mucho énfasis en los procesos de construcción, financiamiento (manejo de cuentas de ahorro-crédito), y compra de materiales, de ahí que en una comunidad se organice un grupo de al menos 10 socios interesados para que sea rentable, tanto para el proveedor de asistencia técnica, como para que los individuos puedan consolidar compras. La gestión ante la Conavi para adherir a Amucss como Entidad Ejecutora fue muy difícil. En dos ocasiones se presentaron expedientes completos de Amucss pero todas las carpetas fueron rechazadas por el comité jurídico de Conavi, exigían una figura financiera. En 2013 se presentó el expediente de SMB Rural, una vez que fue autorizada por la CNBV y aunque no tenía experiencia, Amucss le prestó a su equipo técnico de vivienda rural para poder lograr la certificación.

El 11 de octubre de 2013, SMB Rural obtiene la adhesión como entidad ejecutora de subsidio Conavi. En los meses de noviembre y diciembre se realizaron las primeras acciones de vivienda operadas por SMB Rural y Amucss como proveedor de asistencia técnica. Estas acciones se realizaron en el Estado de Puebla con 99 socios bajo el esquema de ahorro, crédito y subsidio de Conavi. En abril de 2014, con la experiencia previa en PSVA, Amucss logra la certificación como Organismo Ejecutor de Obra de Conavi, lo cual permite fungir como un desarrollador de vivienda rural y brindar servicios de asistencia técnica y acompañamiento a socios beneficiarios de los programas que Conavi impulse. En mayo 2014 se amplió el programa a nueve sucursales de microbancos. En el primer año de acciones con Conavi (2014-2015) se realizaron 3,844 acciones de vivienda en la modalidad de auto-producción, con un flujo de 6.2 millones de pesos de ahorros aportados; 67.7 millones de pesos en crédito colocado y 51.5 millones de pesos de subsidio. Mientras que en la modalidad de mejoramiento se lograron 2,574 acciones que representaron 35.6 millones de pesos en subsidios, 46.3 millones de pesos en crédito y ahorro movilizado para vivienda por 7.9 millones de pesos.

En 2015 se trabajó con la Promotora de Vivienda Chiapas (Provich) en 100 acciones de auto producción en El Parral. Este programa contó con financiamiento de subsidios de Conavi y del Gobierno del Estado de Chiapas. Fue un éxito sin precedente, por la calidad constructiva, por los diseños, por viviendas más amplias con el mismo recurso derivado del uso controlado de compras de materiales y supervisión de obras. Cada casa fue diferente según lo prefería cada familia. Posteriormente en 2018, Amucss regresó a Villa Flores, Villa Corzo, El Parral y San Fernando para la reconstrucción de vivienda después de los sismos de septiembre 2017 encontrando un dato muy interesante: en El Parral, donde el sismo afectó múltiples viviendas, Amucss pudo detectar que ninguna de las casas que se habían construido en 2015 tenían daño estructural.

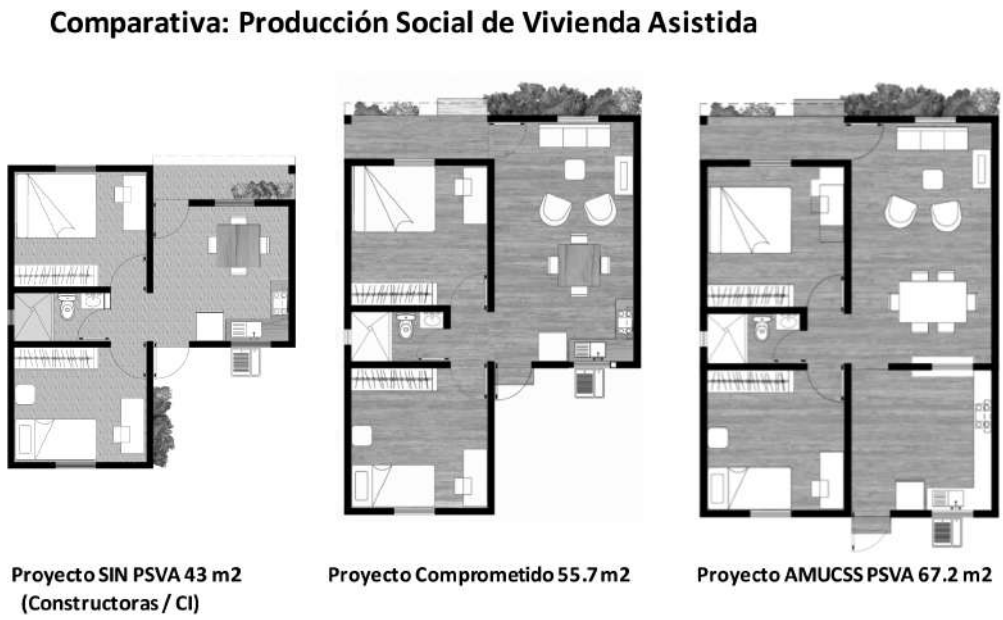
Caso de Rosa Tomás Martínez, Hueyapan, Puebla

"Tenía un terreno que me dió mi papá en el centro, pero no teníamos dinero suficiente para construir, los albañiles y los materiales están muy caros y pues me invitaron a participar en el programa de vivienda del microbanco, puse un dinero de ahorro, me dieron un crédito y un apoyo federal, también vino un arquitecto que fue supervisando la obra y la construcción".

"La primera vez que entré no tenía nada en el lote, limpiaron y levantaron la casita hasta losa, lo del programa fue una gran ayuda pero no alcanzaba para todo lo que quería hacer, completé con dinero ahorrado y cubrimos hasta el techo, la segunda vez que participé le pusimos todos los aplanados y los pisos de concreto y en la tercera ocasión ya le pusimos bien sus ventanas, puertas y el baño con la taza y el lavabo".

"Creo que fue un gran apoyo porque de otra forma no hubiera podido construir desde cero, la primera vez que participé fue hace cuatro años, ya he pagado dos de los créditos que tome y tengo el último corriendo, la verdad fue muy rápido y pues ahora ya tengo una casa propia y un patrimonio para mis

Comparativo de Construcción Social de Vivienda Asistida vs Constructoras comerciales



El Concepto Producción Social de Vivienda Asistida (PSVA) merece explicarse con detalle: en la figura anterior se observan tres prototipos de casa presentados ante Conavi. Todos estos proyectos requirieron una inversión de 130 mil pesos en el año 2017. En el extremo izquierdo se puede ver que las constructoras comerciales ofrecen una solución para la familia -en la que no se puede modificar el plan- de 43 m^2 de construcción. Con el mismo monto, Amucss promovió y comprometió un prototipo de 55.7 m^2 . En el extremo derecho se puede observar que con los mismos 130 mil pesos se hicieron casas de hasta 67.2 m^2. A diferencia de una constructora que entrega un producto llave en mano, la PSVA implica un proceso de gestión y acompañamiento con la familia para que ésta decida cómo quiere su casa, pudiendo en ocasiones tener más metros construidos con menos acabados, o bien, la solución intermedia de 55.7 m^2 con más acabados.

La siguiente fotografía muestra un prototipo de vivienda rural, aunque cabe señalar que no sólo se trabaja con proyectos tipo, sino que también existe la modalidad individualizada, donde cada familia puede cambiar el diseño de su casa, la distribución, las fachadas y los arquitectos de Amucss brindan asistencia técnica para apoyar a la familia en el diseño de su casa.

A partir de su entrada como Organismo Ejecutor de Obra, Amucss se ha dedicado también a impulsar los expedientes de otros intermediarios financieros rurales para calificar como Entidades Ejecutoras de Conavi y con ello poder diseminar los beneficios de este programa a otras zonas en el medio rural que tienen demanda por vivienda y pocas alternativas de solución a su alcance.

En 2017 se marcó el fin de operaciones con SMB Rural en el programa de vivienda, pero arrancaron operaciones con dos nuevas Entidades Ejecutoras que Amucss apoyó para su ingreso a Conavi: la cooperativa Capreco ubicada en Nayarit y la cooperativa Red Eco de la Montaña del Estado de Guerrero. Los recortes al gasto público de ese año afectaron la operación y sólo se pudieron realizar 322 acciones de vivienda por 10.6 millones de pesos contra las 1,357 acciones del año anterior. De ese total, 101 fueron acciones en Red Eco de la Montaña y las restantes 221 en Nayarit con Capreco.

En 2018, se añadió SMB Contigo como entidad ejecutora para operar una meta de 1,400 acciones de vivienda por 53 millones de pesos. En el caso de SMB Contigo, las acciones se concentran en Pahuatlán, Hueyapan y Tlatlauquitepec, Puebla así como en Huejutla y San Felipe Orizatlán, Hidalgo.

El área de asistencia técnica para la autoproducción y mejoramiento de vivienda cada día se especializa y perfecciona sus procesos. Actualmente se encuentra en vías de crear su propia plataforma tecnológica para facilitar el proceso de gestión, monitoreo y evaluación de obras.

María Hernández Hernández, originaria de Atlapexco (Testimonio)

"La verdad no pensé que pudiera tener mi casa tan rápido, tenemos 6 años pensando en hacerla pero no es fácil tener dinero para construir", "los materiales han subido mucho, y no alcanza, luego los albañiles, son caros", "teníamos algo ahorrado, habíamos comprado block y piedra", "desde que se abrió SMB Contigo nos hicimos socios porque conocemos el trabajo de los chicos y nos invitaron a formar parte del microbanco,nos avisaron de que el programa de vivienda había iniciado, pues armamos el grupo de la comunidad y vinieron a darnos una plática, vino un arquitecto que midió y nos decía qué cosas eran mejor para la casa".

"Los chicos de SMB Contigo nos ayudaron para elegir el crédito que nos convenía y cuánto subsidio podíamos recibir, la verdad que al principio no creí que nos llegaría el apoyo y tenia dudas porque acá han robado mucho lo de las viviendas", "pero dije, pues vamos a ver", "me hablaron que fuera a Huejutla para firmar el crédito y me dijeron que pronto llegaría el subsidio y si llegó y lo pusieron en mi cuenta", "ahí pensé que entonces esto sí va en serio", "compré mi material con una ferretería del pueblo", "me dio buen precio y me lo llevaba a la casa", "mi esposo trabajó como chalán para hacer rendir el dinero, el maestro es uno que conocemos de hace mucho tiempo y que es bueno", "el arquitecto venía y revisaba, le decía al albañil qué cosas debía hacer o si iba bien", " se que a mi casa le faltan muchas cosas pero ya la puedo usar, tiene su losita, cuartos, muros, ya no tengo que rentar".

En esta experiencia hay cuatro actores relevantes:

1.- Las familias rurales, socias de socaps y sofincos y beneficiarias de subsidios.

2.- Los Intermediarios Financieros Rurales que ofrecen los servicios de ahorro y crédito.

3.- Los asesores técnicos del Organismo Ejecutor de Obra de Amucss: arquitectos reclutados de las regiones de origen, capacitados y habilitados para desarrollar programas de asistencia técnica bajo la metodología del Programa Social de Vivienda Asistida.

4.- Conavi: la entidad que otorga el subsidio pero establece las reglas de selección de beneficiarios, evalúa la construcción y la ejecución del financiamiento.

La mayoría de las zonas de trabajo son comunidades de alta y muy alta marginación, beneficiarios con ingresos cercanos a la línea de pobreza, inestables y temporales que no pueden tomar créditos mayores a los 25 mil pesos. La demanda por vivienda implica alrededor de tres o cuatro inversiones sucesivas y en cada una de estas, un proceso de tres a seis meses de construcción y lapsos de 8 a 12 meses para el pago de los créditos recibidos.

El ahorro monetario o en especie es una palanca que permite moderar el monto de crédito necesario. El acceso a subsidios es una oportunidad para resolver una necesidad prioritaria, reducir la desigualdad social mientras que el financiamiento es una oportunidad para realizar un proyecto que quizá sería irrealizable o tomaría muchos más años.

El programa de Producción Social de Vivienda Asistida (PSVA) de Conavi es quizá de las mejores políticas públicas que se han instrumentado en los últimos tiempos porque potencializa el uso del subsidio y puede hacer más acciones de vivienda al empatar el crédito y el ahorro; porque promueve la profundización del sistema financiero rural y por tener un componente de corresponsabilidad.

¿Crédito o Subsidio para la Vivienda de los pobres?

Existe una creencia generalizada en que los pobres no pueden pagar créditos, que las tasas de interés son muy altas y también que un tema de justicia social es apoyar cien por ciento con subsidio la construcción de una vivienda. Son temas a analizar con más detalle. La experiencia de México ha sido que los subsidios no llegan a los sectores más empobrecidos, sino a la industria de construcción de "vivienda de interés social" que no ha logrado solucionar el rezago con calidad habitacional y ha entrado en crisis por insostenible. La eficacia social de un subsidio al cien por ciento es discutible, pero es tema a desarrollar en otro espacio. Lo que sí interesa remarcar con base en esta experiencia es la combinación de ahorro, crédito, subsidio y asistencia técnica.

La mayoría de las acciones de Fonhapo y otros programas de vivienda rural tienen enfoque asistencialista y tratan a las familias rurales como "beneficiarios" receptores de subsidios en especie (materiales de construcción o la vivienda), generan esquemas clientelares y múltiples problemas de desvío de dinero, sea vía la compra de materiales o en la simulación de acciones de vivienda. En cambio, los esquemas de PSVA con financiamiento permiten:

a) Reconocimiento y fomento al ahorro familiar, en especie o numerario.

b) Crédito adaptado a las posibilidades de pago de cada familia.

c) La participación de la familia en el diseño de su solución habitacional con acompañamiento técnico profesional.

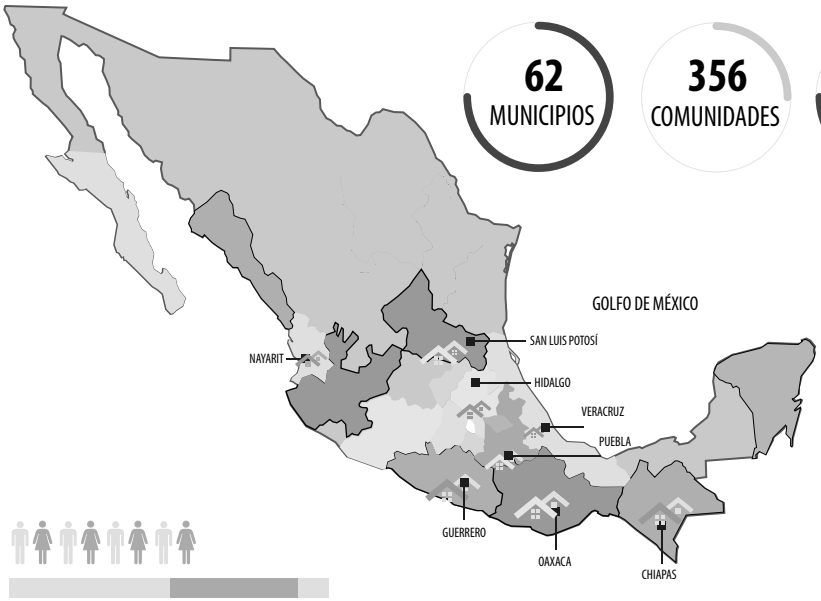
d) Auto-afimación emocional de las personas de bajos ingresos que contribuye a su inserción en estrategias de desarrollo social.

e) Bancarizar a las personas, es decir, que tengan acceso a servicios financieros por primera vez, o que permite una relación financiera de confianza entre la institución financiera y las personas, posibilitando después de concluir las vivienda el acceso a otros créditos de tipo productivo o de inversión.

La fundación “Los sueños se construyen”

La Unidad técnica de vivienda rural ha desarrollado una metodología eficaz para apoyar la construcción de capacidades locales de los intermediarios financieros. Su prestigio se sustenta en la más alta calidad constructiva, diseño y desarrollo de métodos de educación y capacitación. Con una veintena de jóvenes arquitectos de diferentes regiones del país y un creciente número de sociedades de ahorro y préstamo interesadas en desarrollar PSVA en sus regiones, se hace necesario institucionalizar el Programa para ampliarlo y replicarlo. Por esta razón Amucss ha promovido la constitución de una organización sin fines de lucro que pueda mantener y replicar la metodología desarrollada de PSVA pero continuar con los trabajos de investigación, de innovaciones constructivas, métodos para crear capacidades locales y también diferentes modalidades de financiamiento social de vivienda, así como una estrategia de microempresas proveedoras de materiales. Es así como nace la “Fundación Los Sueños se construyen” en 2018 para iniciar operaciones en 2019, heredando el curriculum, el equipo técnico y la trayectoria desarrollada en Amucss.

FUNDACIÓN
LOS SUEÑOS SE CONSTRUYEN



62 MUNICIPIOS

356 COMUNIDADES

8 ESTADOS

- HIDALGO
- VERACRUZ
- PUEBLA
- OAXACA
- SAN LUIS POTOSI
- GUERRERO
- NAYARIT
- CHIAPAS

ACCIONES DE VIVIENDA ATENDIDAS **6,940**

MDP INVERSIONES VIVIENDA **313.7**

MDP AHORROS **25.5**

MDP CRÉDITO **160.8**

MDP SUBSIDIO **127.8**

6,940 ACCIONES DE VIVIENDA

66% MUJERES

38% JEFAS DE FAMILIA

76% INDIGENAS

2 MODALIDADES
MEJORAMIENTO Y AUTOPRODUCCIÓN

ENFOQUE DE ATENCIÓN

81% COMUNIDADES RURALES

16% COMUNIDADES SEMI-URBANAS (TRANSICIÓN)

3% COMUNIDADES URBANAS (EN ZONA RURAL)

32% COMUNIDADES DE MUY ALTA MARGINACIÓN

41% COMUNIDADES DE ALTA MARGINACIÓN

27% COMUNIDADES DE MARGINACIÓN MEDIA

2. Ahorro rural en zonas de extrema pobreza: los Grupos de Confianza

Una gestión exitosa con la Fundación W.K. Kellogg permitió celebrar un convenio de cooperación por cinco años para la creación de estrategias familiares y comunitarias de ahorro rural y educación financiera en los Altos de Chiapas, una de las dos regiones de mayor pobreza extrema en todo el país (la otra es la Montaña de Guerrero). El programa incluyó la apertura de cuatro microbancos de SMB Rural en Tenejapa, Chenalhó, Santiago el Pinar y Aldama. Una zona que en los estudios de mercado arrojó bajas expectativas para lograr una masa crítica de socios que le dieran viabilidad a los microbancos, de manera que sin la donación de Fundación Kellogg hubiera sido imposible llevar a cabo el proyecto.

Los cuatro municipios mencionados tienen comunidades remotas, aisladas, de baja densidad de población, donde más de 90% de la población vive en pobreza. Son municipios en franco estancamiento económico en los que la población subsiste a partir del autoconsumo de maíz, frijol y algunas hortalizas, junto con las transferencias del gobierno que llegan a representar hasta 60% del ingreso familiar. Sólo un mínimo sector de la población tiene ingresos superiores al resto porque cuentan con pequeños comercios, se dedican al transporte, al magisterio o son empleados de gobierno. Los que tienen un pequeño negocio es porque emigraron un tiempo, ahorraron y regresaron con algo de capital. Aunado a lo anterior, se trata de comunidades indígenas tsotsiles y tzeltales en las que muy poca población quiere hablar español y los adultos mayores no lo aprendieron bien. La población de esos municipios tiene apenas unos cuantos años de escolaridad. En síntesis, la región plantea enormes retos en materia de desarrollo humano, social y económico. En estas condiciones el enfoque de la apertura de microbancos adquirió un sentido más pedagógico basado en el ahorro.

Para instrumentar la estrategia, Amucss viajó a Togo, un país ubicado en África del Oeste, entre Ghana y Benin, para aprender sobre la metodología de Grupos de Ahorro y Préstamo desarrollada por Hugh Allen de VSL Associates. Estos grupos funcionan como bancos comunales en donde un grupo de 20 personas se reúnen semanalmente para ahorrar, aportar a un fondo solidario que les ayuda en emergencias y en ese mismo acto se coloca una parte o la totalidad de los fondos de ahorro en préstamos a los mismos miembros del grupo. Los créditos son evaluados por los miembros del grupo y de la misma forma presionan para la cobranza si alguien deja de pagar. Al cabo de un año los miembros del grupo recolectan todo el ahorro que hicieron durante el ciclo.

Cada quien recibe pago de intereses en proporción a su ahorro y los fondos solidarios acumulados se redistribuyen en forma equitativa entre los miembros. Al cerrar un año, el grupo decide si reinicia un nuevo ciclo. Todos los grupos bajo la metodología VSL Associates, llevan registros muy sencillos del ahorro, el crédito y el fondo solidario, en lo individual y colectivo. Cada integrante posee un carnet personal donde se lleva el control de sus ahorros, préstamos y pagos. Además hay un cuaderno grupal que hace los registros y movimientos de los recursos del grupo. El dinero que va recolectándose se guarda en cajas metálicas con tres candados y las llaves son resguardadas por tres miembros distintos del grupo, mientras que la caja cerrada se guarda en casa del tesorero o tesorera.

Con este método se puede generar un servicio financiero autogestionado cuando no hay presencia de intermediarios financieros formales. Los grupos creados bajo el método de Hugh Allen existen alrededor de todo el mundo en países como Tanzania, Togo, Burkina Faso, Benin, Sudan, Sierra Leona, Guatemala, Kenya, entre otros. Es una metodología que funciona bien aunque con límites por ejemplo, si algún miembro requiere un monto de crédito mayor al disponible es imposible otorgarlo, o bien, si un miembro desea ahorrar una cantidad superior a los demás no se permite para no generar desigualdad. Otra metodología que sirvió de inspiración fueron las Mutuales de solidaridad (Muso) de Haití. En este caso también se trata de grupos de ahorro y préstamo comunitario sólo que operan con tres distintas cajas de colores verde, rojo y azul. Una caja recibe la colecta del ahorro, en otra se depositan los pagos del crédito y una más guarda la colecta de transferencias que pueden provenir de fuera del grupo y que sirven para financiar montos de crédito mayores.

Ambos métodos operan sin vincularse a instituciones financieras; sin embargo, Amucss las adaptó en un formato híbrido (una parte del desarrollo es grupal comunitario y otra parte está vinculada a un intermediario financiero formal). Amucss llamó a su adaptación **Grupos de Confianza.** La idea de adaptar esta metodología para el caso de los microbancos en Chiapas era poder arrancar un proceso pedagógico sobre los servicios financieros, ya que introducirlos de golpe y de forma individual no hubiera generado un proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo estos Grupos permitirían facilitar la operación de los microbancos, porque en el diseño, los grupos de confianza se encargarían de recolectar el ahorro durante sus sesiones, pero en lugar de ser guardado en una caja de metal, sería depositado por el tesorero en cuentas de ahorro individual trasladándose al microbanco.

Asimismo se estableció que los grupos pudieran solicitar pequeños créditos, los cuales serían evaluados y sancionados por los miembros, pero otorgados por el microbanco bajo un contrato individual. Esto es, se buscó un modelo mixto entre bancos comunales e intermediarios financieros rurales.

El proyecto con la Fundación Kellogg arrancó en julio de 2012 y cerró en diciembre de 2016. Se abrió una sucursal en cada municipio: Chenalhó, Tenejapa, Santiago el Pinar y Aldama, más una oficina de operaciones en San Cristóbal de las Casas. Al poco tiempo de iniciar operaciones se cerraron las ventanillas de Santiago el Pinar y Aldama por motivos de seguridad y porque en esas zonas mantener la operación con la baja densidad de población fue imposible de sostener. Se reubicó una pequeña sucursal de atención en San Andrés Larráinzar que diera cobertura a Aldama y Santiago el Pinar.

Los microbancos en Chiapas empezaron a trabajar sólo con Grupos de Confianza. Junto con ellos se introdujo una estrategia de educación financiera y por un lapso de ocho meses en cada sesión de grupo se platicaba sobre la importancia del ahorro, el manejo de créditos, la administración de los gastos del hogar y los riesgos. Cada año se realizaron evaluaciones de resultados por parte del área de investigación aplicada de Amucss. En estos estudios se observó una reducción de la vulnerabilidad de las personas. Todos los miembros de un grupo empezaron a ahorrar de forma creciente. El ahorro iba de 10 a 50 pesos semanales por persona.

A los fondos solidarios cada persona aportaba de 1 a 5 pesos. Los grupos usaron el fondo solidario para emergencias, la más frecuente era para pagar el traslado de enfermos a San Cristóbal de las Casas o la capital Tuxtla Gutiérrez, la compra de medicamentos o de alimentos, mientras que otros grupos decidieron acumular fondos solidarios para otorgárselos en préstamo o para las festividades religiosas. En estos cuatro municipios la demanda por crédito es baja aunque el que se llegaba a solicitar tenía como finalidad abrir pequeños negocios o surtir mercancía para las actividades económicas, insumos para el campo, pago de jornales para cosechar el café, entre otras. El ahorro era utilizado por las familias para atender casos de emergencia por lo que se había desplazado casi por completo la demanda de créditos para emergencias. Sin embargo desde el primer año se vio que los servicios financieros llegarían a un límite si no se empataban estrategias adicionales de desarrollo, cualquier choque económico a una familia o a la comunidad inmediatamente regresaría al nivel de vulnerabilidad previo, porque no había la suficiente madurez en los servicios financieros, ni dinamismo en la región que generara resiliencia.

El proyecto con la fundación Kellogg terminó en 2016, para esa fecha, los microbancos de los Altos de Chiapas no eran sostenibles, por lo que, además de los fondos de la Fundación Kellogg, con fondos de otras fuentes se abrieron otras ventanillas en zonas más dinámicas como Parral, Simojvel y San Cristóbal de las Casas. La ruptura entre Amucss y SMB Rural -que se explicó anteriormente- afectó la operación de los Grupos de Confianza en la zona de los Altos de Chiapas porque la gerencia de SMB Rural decidió romper con la dinámica de grupos, se concentró en la atención individual de colocación de crédito y atención en sucursales no en comunidades, el trabajo de promotores de servicios financieros se concentró en los municipios más dinámicos. En la evaluación del último año que hizo Amucss, se observó que la zona de los Altos había sido descuidada por SMB Rural, de tal manera que un promotor acudía a dar seguimiento a los socios apenas una vez al mes.

En ese mismo año, la región de los Altos atravesó por un periodo de fuerte desempleo, pérdida de cosechas de café por cuestiones de clima y mercado, crisis de las familias, lo que provocó la migración generalizada hacia la ciudad de San Cristóbal, Tuxtla Gutiérrez u otros estados, en la búsqueda de empleo. Algunos emigraron hasta Canadá en el programa temporal de jornaleros agrícolas.

Los Grupos de Confianza tuvieron bondades pero también muchas críticas objetivas. Dentro de sus ventajas están el que las personas en regiones estancadas y alejadas como Los Altos, puedan ser atendidas con servicios financieros, ya que incluso la banca móvil o la banca con internet sería imposible dado que no existe conectividad. Si bien no era la primera vez que en esos municipios se presentaba un servicio de microfinanzas, lo cierto es que también han sido opciones que llegan de fuera, sin ningún proceso de aprendizaje o creación de cultura financiera, de ahí que las personas tengan mucha desconfianza y el haber dado talleres de educación financiera junto con el trabajo en grupos generó confianza.

Dentro de los problemas estuvieron la alta correlación de riesgo al interior de los grupos, ya que originalmente tenían que integrarse con vecinos de la comunidad sin que hubiera más de dos familiares, no obstante las personas no querían formar grupos con miembros ajenos a su familia, de manera que los grupos de confianza estaban integrados prácticamente por familiares: cónyuges, hijos, abuelos, primos, sobrinos, lo que hacía muy difícil que funcionara la sanción del crédito por sus miembros, habiendo complicidad y poca presión para cobrarse entre sí, por lo que rápidamente hubo cartera vencida en los microbancos de esa región.

El otro problema fue el alto costo de los Grupos de Confianza como producto financiero, no siendo sostenible en ausencia de subsidios. Esta estrategia operó con los apoyos de la Fundación Kellogg pero el análisis de costos arrojó que no podría ser sostenido una vez que se terminara el subsidio, ya que los grupos no lograban desarrollar sus sesiones sin requerir la presencia del promotor de SMB Rural, dado que la metodología original se fue modificando tanto que los individuos veían con una gran complejidad hacer registros y el bajo nivel educativo de la zona abonó a esta situación, lo que rápidamente saturaba la capacidad de un promotor para promover la formación de nuevos grupos, teniendo que contratar personal adicional. En conclusión, el producto Grupos de Confianza no es viable para una institución financiera si no cuenta con un fondo específico para subsidiar su operación de arranque y sin la generación de grupos autogestivos que no requieran la presencia forzosa del personal de la institución en cada reunión. A pesar de todo fue un piloto interesante que dejó entrever muchos de los desafíos al proveer servicios financieros en zonas muy remotas y de pobreza extrema.

Al cierre del año 2015 había 1,734 socios en los municipios de los Altos de Chiapas en aproximadamente 140 grupos de confianza, con 724,107 pesos en ahorro captado y créditos colocados por 892,600 pesos. En el curso del proyecto se evaluaron algunos indicadores cuantitativos, además de las evaluaciones cualitativas, para ver si los servicios financieros estaban logrando cambios en la vida de las familias.

Un primer indicador fue el saldo de ahorro promedio como proporción del PIB percapita de Chiapas como una variable indicativa de la acumulación de activos financieros, este indicador se calculó para los tres primeros años (2013-2015). En 2016 ya no se calculó porque se perdió la posibilidad de recabar información mediante encuestas debido a la ruptura entre Amucss y SMB Rural, lo que impidió acceder a los datos de socios y su ubicación, hecho que coincide con el periodo de crisis en la región, ya que al ir a buscarlos casa por casa, los evaluadores encontraron que muchos socios habían emigrado, utilizando sus ahorros para pagar los gastos del viaje. En la tabla se observa cómo el saldo promedio de ahorro como porcentaje del PIB per capita crecía:

Municipio	2013	2014	2015
Aldama	0.513%	0.755%	0.826%
Chenalhó	0.474%	0.930%	1.119%
Santiago el Pinar	0.277%	0.555%	0.929%
Tenejapa	0.297%	0.915%	1.489%
Total	0.350%	0.850%	1.265%

En la siguiente tabla se puede ver el saldo en la cartera de crédito de los microbancos en los Altos de Chiapas. Tenejapa era el municipio con la mayor cartera de crédito, mientras que Aldama era el municipio que tenía la menor demanda por crédito.

Municipio / Grado de marginación	Cartera de crédito (pesos)	Monto máximo de crédito	Monto de crédito por persona promedio
ALDAMA	22,800	4,000	2,235.3
Alta	8,000	4,000	3,200.0
Muy Alta	14,800	4,000	1,922.1
CHENALHÓ	226,000	6,000	5,231.5
Alta	95,200	6,000	4,000.0
Muy Alta	130,800	6,000	6,742.3
SANTIAGO EL PINAR	121,100	12,000	4,204.9
Alta	67,5000	12,000	5,819.0
Muy Alta	53,600	6,000	3,116.3
TENEJAPA	522,700	19,300	5,706.3
Alta	432,700	19,300	5,716.0
Muy Alta	90,000	10,800	5,660.4
TOTAL	892,600	19,300	5,135.8

La lección que dejó esta experiencia en Chiapas es la importancia del ahorro como condición para la inclusión financiera de zonas muy marginadas, ya que permite acumular activos. El ahorro previo desplazó la demanda por crédito de emergencia reduciendo la vulnerabilidad de las personas.

La otra lección importante es que no existe una relación directa y automática entre dar acceso al crédito y generar más ingresos en las personas; es decir, no existe una relación lineal entre otorgar crédito (aún si es para actividades económicas) y se tengan más ingresos porque hay otras variables que se cruzan, por ejemplo que el mercado está estancado, no hay interacción con otros mercados, no se agrega valor, la calidad de la mano de obra es baja o inexistente, no hay ventaja comparativa o competitiva en la actividad que se desarrolla con el crédito, etc.

En regiones rurales, si las actividades económicas están desvinculadas de los mercados y las cadenas de valor -como sucede con los Altos de Chiapas- se necesitan estrategias concurrentes que le den al crédito una razón de ser y la lógica es simple, con una estrategia para vincularse a una cadena de valor, el crédito tiene mayor probabilidad de usarse para inversiones que tengan un retorno positivo y esto le reportará más ingreso a las familias, de lo contrario se generan círculos viciosos de endeudamiento.

Otra lección de esta experiencia es la importancia de tener un enfoque territorial por parte de las instituciones financieras para atender a los diferentes estratos socioeconómicos, buscando compensar el débil dinamismo de unas comunidades con apertura de sucursales en las que haya un mayor dinamismo a fin de lograr permanencia territorial.

3. Ahorro rural como politica pública: el Programa PATMIR - III

El Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales (Patmir) se enfoca en la bancarización de la población rural construyendo o fortaleciendo intermediarios financieros rurales no bancarios, es decir, cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras populares o sociedades financieras comunitarias, siempre bajo la asistencia técnica de un ente especializado en servicios financieros. En un inicio se asignó como instancia ejecutora de Patmir a la Sagarpa y posteriormente, siguiendo una recomendación de la FAO en 2010, fue trasladado a Bansefi. La edición “cero” de Patmir inició en 2000 y cerró en el 2001, con una asignación presupuestal de 25 millones de pesos cada año. En esta etapa el programa funcionó mediante convocatoria abierta a iniciativas locales para presentar proyectos de movilización de ahorro rural que eran seleccionadas por un equipo técnico que además daba seguimiento a su realización. El operador técnico de esta estapa cero fue RIMISP y se apoyaron un total de 19 proyectos. En 2001 se dio el cambio de gobierno y los nuevos responsables concertaron con el Banco Mundial un crédito para apuntalar el programa. Se rediseñó la metodologia para promover el ahorro rural pero mediante la asistencia técnica de consultores internacionales. Con este método se operó el Patmir I en la SAGARPA del 2002 a 2007, focalizando acciones en los estados de Oaxaca, Puebla, Chiapas y Guerrero con una meta de bancarización de más de 150 mil personas. En Patmir I se enfocaron en fortalecer intermediarios financieros en aquellos estados donde ya existía una oferta previa y crear nuevos intermediarios en donde no existía ninguna oferta -como fue el caso de Guerrero y Chiapas-.

Habiendo sido Amucss el impulsor de este programa, no logró ingresar como agente técnico en Patmir I y II, dado que no se admitieron postulaciones nacionales. En la primera edición se eligieron a las agencias alemanas DGRV y Fundación Alemana Sparkassen; la experiencia estadounidense Woccu y a las cooperativas quebequenses Des Jardins. Siguió otra edición más de Patmir, que se centró en el desarrollo de los intermediarios financieros para su expansión.

En esta segunda etapa de 2008 a 2011 se fijó una meta de 477 mil 250 nuevos socios bancarizados. Finalmente en la convocatoria para la tercera edición de Patmir (2012-2016), el gobierno federal estableció una meta para bancarizar a un millón de personas prioritariamente de comunidades de alta y muy alta marginación. El programa tenía un fuerte componente de ahorro, es decir, la bancarización de una persona debía demostrarse a través de mantener un saldo promedio de ahorro independientemente de que se tuviera acceso a otros productos como crédito o microseguros. En esta tercera edición del programa Patmir, Bansefi planteó que los intermediarios financieros estuvieran autorizados por la CNBV o en vías de autorizarse, con presencia territorial e institucional previa, de manera que sólo se encargarían de expandir sus servicios sin apoyar la creación de nuevos intermediarios. En esta tercera ocasión el Patmir abrió posibilidades tanto a organismos mexicanos como internacionales. Amucss logró ingresar como Agente Técnico pero no se enfocó en buscar como aliados a intermediarios financieros grandes, porque normalmente se centran en regiones periurbanas, de media marginación y con familias que no figuran entre las más pobres. Para Amucss, el trabajo de mayor impacto consistiría en tener intermediarios financieros de proximidad en las zonas indígenas, rurales, remotas y de muy alta marginación, en donde se concentran los hogares con menores ingresos.

La Alianza Amucss – Patmir contó con casi 40 intermediarios financieros rurales y tuvo resultados satisfactorios en términos globales y resultados sobresalientes en relación con su incidencia en comunidades de muy alta y alta marginación, así como importantes metas en la bancarización de mujeres y población indígena. Al cierre del periodo, la Alianza Amucss - Patmir había logrado la inclusión financiera de 189,250 personas de las cuales 110,294 fueron consideradas meta PATMIR, lo que significó un cumplimiento de 92.3% respecto de la meta programada cinco años atrás. Del total de metas Patmir, el 74.83% se ubicó en el segmento de menor tamaño de población (menor a 2,500 habitantes) clasificadas como localidades de Muy Alta y Alta marginación. El 65% de la población bancarizada fueron mujeres (122,820) y el 45.12% indígenas (85,397) cuando los porcentajes mínimos requeridos por el programa eran de 50% y 10% respectivamente.

La estrategia central de Amucss fue fortalecer a pequeñas instituciones financieras con presencia en zonas muy pobres, los trabajos se orientaron en mejorar y eficientar sus procesos administrativos, contables, de gestión de recursos humanos, financieros, legales de manera que pudieran lograr la autorización de la CNBV y afianzar su operación territorial previo a la expansión[43]. Además se logró la autorización de SMB Rural como la primer sofinco del país, la de REDFIN como sociedad cooperativa de ahorro y préstamo evitando su suspensión.Con gestiones adicionales de recursos por parte de Amucss, se apoyó la creación de nuevas sociedades financieras comunitarias de nivel básico como Fincafé en Oaxaca, Biocafé en Chiapas vinculadas a productores de café; Horizontes de la Sierra, una sofinco que institucionalizó a una ONG operando créditos en la Sierra Gorda de Querétaro, SMB Tlaxcala, SMB Sierra Negra y SMB Morelos.

---

[43] Para un pequeño intermediario local, la expansión sin un respaldo institucional y procesos eficientes, representa más un problema que una oportunidad de negocio.

Uno de los mayores éxitos fue la expansión y crecimiento de la Cooperativa Eco de la Montaña, la Sofipo Persevarancia del Valle de Tehuacán, así como otras cooperativas antiguas que lograron romper el cascarón y dinamizar su crecimiento.

Otra de las estrategias llevadas a cabo y que dio resultados para el cumplimiento de metas Patmir, consistió en hacer concurrencia de programas de los que Amucss o Sierras Verdes gestionaban apoyos, de manera que la inclusión financiera se convertía en un medio para un objetivo de desarrollo y no un fin en sí mismo, al tiempo que favorecían el cumplimiento de metas Patmir. En este sentido, se vincularon tres programas del gobierno federal en los que Amucss estaba trabajando:

• Programa de Vivienda CONAVI

• Programa Piloto Territorios Productivos PROSPERA

• Proyecto Estratégico para la Seguridad Alimentaria (PESA)

El programa de vivienda Conavi se explicó anteriormente. En el caso de la estrategia de Territorios Productivos Prospera no hubo buenos resultados. En el marco de las reformas al programa Prospera para insertar económicamente a las familias, Amucss participó durante el último trimestre de 2015 en los Estados de Oaxaca y Chiapas.

La idea era conformar grupos de ahorro para su afiliación a un intermediario financiero rural al tiempo que recibían subsidios para desarrollar un proyecto productivo -para lo que tendrían acceso a crédito-; sin embargo, la implementación de este proyecto piloto distorsionó las decisiones de las titulares de Prospera, por ejemplo, se les anunció la llegada de importantes subsidios para su proyecto productivo, por lo que condicionaban la inclusión financiera a que previamente se les entregaran los apoyos, distorsionando toda la actividad del intermediario financiero.

Como parte de los trabajos para vincular la inclusión financiera con el PESA, en la región poblana de la Sierra Norte se trabajó en la bancarización de los grupos PESA que opera Sierras Verdes, lo que se explica con más detalle en el capítulo cinco. De acuerdo con las reglas de operación del programa PESA, los beneficiarios deben aportar recursos en especie o comprobar ahorros en efectivo para recibir los subsidios. En este caso, la inclusión financiera de los grupos era un vehículo para ahorrar, aportar al programa y recibir el subsidio para el proyecto productivo, la institución financiera que participaba en Patmir era SMB Rural, de esta manera se hacían concurrentes objetivos de superación de pobreza alimentaria con los de inclusión financiera.

Como parte de las actividades de Amucss, se instrumentó un programa de Bancarización de Remesas con Educación Financiera entre intermediarios financieros dentro de la Alianza. Este programa consistió en hacer extensionismo financiero y sensibilizar a los receptores de remesas de abrir una cuenta de ahorro y ahorrar periódicamente una parte de las transferencias. Se realizaron aproximadamente once mil asesorías, con una tasa de éxito de 38% en la apertura de cuentas de ahorro.

Otras acciones complementarias que ayudaron al logro de metas fueron las asesorías en mercadotecnia e imagen corporativa a los intermediarios financieros, las campañas de ahorro, rifas a quienes cumplieran las metas de ahorro, el diseño de nuevos productos como Ahorro con Propósito, Grupos de Confianza, junto con un extenso programa de capacitación a cargo del Instituto Mexicano de Finanzas Rurales en el que se formaron cajeros, promotores, gerentes y consejeros, en los distintos temas de interés y competencias laborales. Algunos de los temas de capacitación fueron:

- Educación financiera y formación de facilitadores en educación financiera
- Competencias laborales en promotores de ahorro
- Competencias laborales en cajeros
- Control interno y gobernabilidad para los miembros de Consejos de Administración y Consejos de Vigilancia
- Prevención de lavado de dinero
- Estrategia de ventas, marketing y promoción de servicios financieros
- Liderazgo para gerentes de sucursal
- Inducción a microfinanzas e inclusión financiera
- Transferencia de la metodología de Grupos de Confianza
- Trabajo en equipo

Se realizaron en promedio 50 talleres presenciales con 250 asistentes por año. Algunas de estas temáticas fueron transversales y otras focalizadas. Al finalizar el programa en 2016, el gobierno federal decidió no continuar con una cuarta edición del Programa Patmir. No obstante en 2017 el programa fue galardonado en la Cumbre Mundial de Ministros de Hacienda en Tokio por sus logros en materia de inclusión financiera de mujeres, lo que junto con un cabildeo importante de los Agentes Técnicos, orilló al gobierno a lanzar una cuarta edición (2017-2018) en la que Amucss no logró su postulación, sin embargo, si influyó en su diseño al apuntalar una inclusión financiera orientada al crédito productivo y a la atención especial de migrantes.

4. Conocer las estrategias de los pobres: investigación aplicada

La constante de Amucss ha sido innovar a partir de evidencia empírica, del análisis de datos, de la adaptación de experiencias exitosas a nivel internacional, de evaluar el impacto de sus acciones, es decir, funcionar como un laboratorio social y financiero. Esto no se podría hacer sin una convicción de que las bases teóricas, científicas, los estudios de investigación y las evaluaciones empíricas no son superficialidades, sino la base para lograr el desarrollo de las ideas.

La investigación aplicada orientada a entender lo que sucede en el campo con las personas, su entorno, la economía local, la pluriactividad de la agricultura familiar, ha sido una labor permanente y estos análisis son los que han provisto información para diseñar cada modelo financiero, productos y servicios, así como proponer políticas públicas.

Para lograr la investigación, la difusión del conocimiento y la retroalimentación se siguen distintas estrategias:

• La vinculación con organismos internacionales y nacionales de investigación como el IRAM y el RUME de Francia, el NAID Center de la UCLA, entre otros.

• Proponer investigaciones en cooperación con investigadores titulares y sus alumnos o cooperación con investigadores nacionales en temas de género, medición de impacto, migración y remesas, entre otros.

• Acoger estudiantes de doctorado de universidades extranjeras que estén realizando su investigación sobre microfinanzas en México, lo que ha servido para que al mismo tiempo que logran sus objetivos personales, contribuyen al desarrollo de los objetivos institucionales. Estos alumnos en ocasiones trabajan en Amucss o en las empresas sociales, lo que les permite tener un ingreso y acceder a información que les ayude a elaborar su investigación. Así han recorrido los pasillos y los microbancos muchos estudiantes franceses, australianos, estadounidenses. En otros casos, los estudiantes simplemente realizan trabajos de campo o de análisis para su investigación pero comparten conocimientos y puntos de vista con Amucss, participan de forma temporal en estudios, evaluaciones o publicaciones que dan un valor agregado a la organización.

Por su parte, la difusión del conocimiento se logra porque Amucss promueve, organiza, coordina, gestiona y realiza múltiples eventos, foros, seminarios, talleres, encuentros, en los que participan funcionarios públicos, legisladores, académicos, organizaciones campesinas, operadores de microfinanzas, nacionales e internacionales, dependiendo el tema y el objetivo. Estos seminarios y encuentros promueven la difusión sobre las mejores prácticas en microfinanzas, permiten conocer lo que se hace en otros países, pone al día a todos los interesados sobre los desafíos y los obstáculos para la inclusión financiera de personas rurales de bajos ingresos, se debaten problemas para el desarrollo de las zonas rurales, indígenas, etc. En todos estos encuentros se puede comunicar directamente a los funcionarios públicos, legisladores y tomadores de decisión sobre los problemas y necesidades para incidir en el cambio institucional, legal, regulatorio y de política pública.

Se abordan temas muy diversos que van desde el desarrollo rural, la seguridad alimentaria, el cambio climático, la inclusión financiera, la equidad de género, etc.

Por otra parte, Amucss no sólo organiza sino que también asiste a eventos internacionales como la Cumbre Mundial de Microfinanzas, la Cumbre Mundial de Microseguros, Foro Latinoamericano de Microempresas del BID, seminarios internacionales de redes de finanzas solidarias como INAES, Forolacfr, Red Centroamericana de Microfinanzas, la Plataforma Europea de Microfinanzas, etc.

Desde el año 2008, Amucss tiene un área de investigación aplicada que ha ido generando estudios como la Encuesta de Vulnerabilidad de los Hogares Rurales, de la cual se desprendieron estudios de mercado, estudios de investigación y consultorías para la medición de riesgos en salud, alimentación, ingreso y productividad de los hogares rurales. Con estos estudios se diseñaron los primeros prototipos de microseguro con los que arrancó en el mercado la Redsol, además se evidenció la necesidad de tener un producto orientado al aseguramiento de la producción agrícola y se pudieron hacer mediciones cuantitativas sobre la vulnerabilidad de los hogares.

También se han realizado estudios para la bancarización de remesas, en los que han participado consultores internacionales como Manuel Orozco, Director del Programa de Migración, Remesas y Desarrollo del Diálogo Interamericano; de Bancarizacion de Remesas y estrategias económicas en comunidades de origen con Raul Hinojosa Ojeda Director del NAID-Center de la UCLA; estrategias de uso de servicios financieros formales e informales por comunidades indígenas con Solène Morvant-Roux, profesor investigador de la Universidad de Ginebra; Seguridad alimentaria y Vulnerabilidad de hogares rurales con Manfred Zeller del IFPRI y después de la Univeridad de Hohenheim, Alemania; además de diálogos e intercambios constantes con los colegas del IRAM, CERISE e INA-PG de Francia, con André Neveu de la Academia Francesa de Agricultura; con Economistas de FIDA-ONU como Raul Hopkins; David Myhre, experto internacional en inclusión financiera de los pobres; con colegas operadores Latinoamericanos como Reynaldo Marconi de Bolivia, Julio Flores de Nicaragua, líderes de la Red Fasco de Guatemala, Vanderley Ziger de Cresol, principalmente.

El área de investigación ha generado publicaciones, las dos más recientes tienen relación con los estudios de género y microfinanzas. El primero de ellos fue la investigación en tres organizaciones campesinas de mujeres que llevó a la publicación “Empoderamiento de la Mujer Rural: la experiencia de tres organizaciones sociales en México” con apoyo de la vertiente de investigación del Programa de Coinversión Social de Indesol. Esta investigación fue punta de lanza para realizar un estudio más profundo sobre mujeres, transferencias condicionadas y servicios financieros rurales en el que participaron Solène Morvant-Roux, Clément Crucifix de la Universidad Católicoa de Louvain en Bélgica, Lourdes Angulo de la Universidad Pedagógica Nacional de Guadalajara y el equipo de investigación de Amucss. Con apoyos de Financiera Nacional de Desarrollo se realizaron cien entrevistas guiadas a profundidad y grupos focales durante 2015, de los análisis se redactó y publicó el libro “Inclusión Financiera y Transferencias Condicionadas: ¿Desafiar o reproducir relaciones de género? Una perspectiva socioeconómica” en la colección de género de la Universidad de Guadalajara. Este libro se presentó el 27 de noviembre 2018

en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2018. Asimismo se han producido muchos otros documentos de análisis de política pública, sobre microseguros, seguros agrícolas, presupuesto para el campo, reforma financiera para el campo -planteamientos y propuestas-, sistema financiero rural, situación de las microfinanzas en México, estudios sobre ahorro, las sociedades financieras comunitarias, estudios sobre riesgo en hogares rurales, y muchos otros que pueden ser consultados en la página de internet de la asociación www.amucss.org.

5. Visibilizar las Finanzas Rurales: Foro Latinoamericano de Finanzas Rurales (Forolacfr)

Con la cumbre de microcrédito en Washington, D.C en 1997 se inició un ascenso vertiginoso del microcrédito a nivel mundial. A pesar de la amplia diversidad de aproximaciones en diferentes partes del mundo, de un amplio enfoque social en Asia y África, en América Latina, el enfoque comercial arrasó y dominó las políticas públicas internacionales, monopolizó las donaciones de la Cooperación, de multilaterales y de gobiernos. El éxito se midió por la masificación de productos ,el tamaño de las carteras de crédito, el número de clientes, la rentabilidad y la gestión empresarial: cuanto más comercial y rentable mejor. Este ascenso de la visión comercial, corría el riesgo de sepultar la problemática rural. El financiamiento rural es mucho más que microcrédito comercial de montos bajos. Así que advirtiendo el sesgo del movimiento de microcrédito, diversas organizaciones dedicadas a las finanzas rurales de México (Amucss), Bolivia (FINRURAL), Peru (COPEME), Haití (KNFP), Nicaragua (FLD), Panamá (PROCAJA) y Guatemala (REDIMIF), iniciaron diálogos e intercambios, encuentros que desembocaron en la constitución de un espacio especifico denominado Foro Latinoamericano y del Caribe en Finanzas Rurales (Forolacfr), que nace en Antigua, Guatemala con el objetivo compartido de hacer visibles las finanzas rurales y su especificidad, de animar políticas públicas favorables, incluídos los marcos regulatorios. Esta red creó un contrapeso regional para poner en el centro de atención las especificidades de las finanzas rurales, movilización del ahorro, crédito productivo, bancarización de remesas y desarrollo territorial, fuera de un enfoque centrado sólo en microcrédito. Forolac FR generó una agenda de mejores prácticas en microfinanzas rurales y una discusión profunda sobre la regulación. Llegó a integrar 29 redes de instituciones de microfinanzas de quince países: México, Guatemala, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Haití, Argentina, Chile, Colombia, Brasil, Bolivia, Perú y Ecuador.

Buena parte de la investigación y encuentros sobre finanzas rurales promovidos por Amucss se dieron en el periodo 2009-2013, cuando Isabel Cruz llegó a la presidencia de Forolac FR. Por ejemplo se tuvo una discusión regional en torno a la seguridad alimentaria y las microfinanzas. Un trabajo de síntesis fue el seminario realizado en Fortaleza Ceará, Brasil en diciembre de 2009, con el título “Agricultura Familiar, Soberanía Alimentaria y Sistemas Financieros Rurales: Retos y Oportunidades Frente a la Crisis” refiriéndose a la crisis alimentaria de 2008. Otro momento de alto nivel fue el encuentro “Agricultura familiar, sistemas financieros y Cambio Climatico, realizado en Cancún,México en el marco de la COP16, con la participación de organizaciones campesinas, analistas, representantes multilaterales, gobiernos y cooperantes.

Un tema de gran trascendencia en Forolac FR fue la discusión en materia regulatoria. A través de este mecanismo se generaron estudios comparativos de las leyes y la regulación hacia las microfinanzas en Latinoamérica, identificando modelos, su interacción con los diferentes organismos como el banco central, los ministerios de hacienda y el órgano regulador de la banca. Mediante encuentros regionales se pudieron identificar características en la regulación que habían acelerado o frenado la inclusión financiera de la región; experiencias de autoregulación y los elementos que respondían a un contexto histórico e institucional de cada país. Hacia el cierre de los debates en materia regulatoria y como una forma de sintetizar este trabajo, se realizaron dos seminarios internacionales con funcionarios de primer nivel de los países miembros -gobernadores de bancos centrales, ministros y viceministros de hacienda, académicos internacionales, operadores, etc.- Uno de estos seminarios tuvo lugar en La Paz, Bolivia en el año 2012 y otro más al año siguiente en Cochabamba, Bolivia. Después se realizaron seminarios nacionales sobre regulación con presencia de forlacfr en Panamá, Ecuador, Haiti, Nicaragua y Guatemala.

De manera muy importante cabe destacar que el análisis regulatorio que llevaron a cabo los miembros de Forolac FR fue clave para que Amucss definiera y promoviera dentro de las reformas a la LACP en el año 2009, lo que constituye el punto más alto de la influencia de Amucss en políticas públicas con impacto nacional. Otro impacto de estos trabajos fue la inclusión del derecho de pequeños productores a crear instituciones propias, en la Constitución Política de Bolivia con la llegada de Evo Morales a la presidencia.

Desempeño social en microfinanzas

El impacto de los servicios financieros en los usuarios que los utilizan se conoce como medición del desempeño social. En este sentido, en la primera década del siglo XXI países como Ecuador y Bolivia promulgaron una nueva constitución, por lo tanto, prácticamente toda la legislación fue re-elaborada, incluyendo la financiera. En esos cambios, los organismos reguladores del sector financiero quedarían obligados a supervisar y evaluar el impacto de los servicios financieros. En algunos otros países latinoamericanos también se empezaba a adoptar esta visión, como por ejemplo Nicaragua o Perú. Junto a estos hechos, empezaron a acumularse los cuestionamientos sobre la operación de las microfinanzas versus su contribución real al desarrollo y reducción de la pobreza. La crítica se basaba en la proliferación de prácticas comerciales abusivas, tasas de interés exorbitantes, metodologías de cobro agresivas, sobre endeudamiento de clientes, al grado que surgieron organizaciones de deudores que clamaban la condonación de deudas (caso de Bolivia). En esos años se dio un alejamiento de las microfinanzas que habían surgido de ONGs con una misión social y 250 millones de adultos latinoamericanos seguían fuera del sistema financiero formal. Asimismo, el sector de microfinanzas tuvo un traspié en el año 2010 al estallar una crisis de no pago de dimensiones globales, después de un crecimiento sostenido por más de diez años. Los principales exponentes de esta crisis fueron: Nicaragua, Bosnia & Herzegovina, Marruecos, Pakistán y más visiblemente la India con los casos de Andra Pradesh y Karnataka, que fueron conocidos a nivel mundial por los suicidios de deudores. Réplicas de esta crisis se dieron también en países que se habían sido considerados “modelos” de microfinanzas como Benin, Camerún, Senegal y Kenia.

De un contexto en el que las microfinanzas no estaban generando desarrollo económico incluyente y en vez de mejorar el bienestar de las personas de bajos ingresos, lo estaban empeorando, los practicantes, investigadores, la cooperación internacional -la cual fondeaba la microfinanza en buena parte de América Latina, el Caribe, África y Asia- empezaron a promover iniciativas de medición de desempeño social con el objetivo de diferenciar y orientar sus financiamientos. Así surgió la iniciativa de crear un sistema de medición del desempeño social bajo el liderazgo técnico de Cerise en 2002, la cual con apoyo de la Fundación Progreso del Hombre y la participación de una treintena de organizaciones de finanzas sociales y solidarias desarrollaron una herramienta de auditoría social llamada "Índicadores de Desempeño Social" (Social Performance Indicators) orientada a valorar si las estrategias, procesos y sistemas de una institución de microfinanzas se alineaban con su misión y objetivo institucional. Hubo un sinnúmero de movimientos más, la Fundación Ford desarrolló el programa IMPACT para evaluar impactos en clientes, la SMART Campaign del grupo ACCION, el Social Performance Audit del USAID, el movimiento Microfinance Transparency, etc. Todos estos movimientos generaban una suerte de certificación y los practicantes se sometieron voluntariamente a esta autoregulación para poder mejorar su imagen internacional frente a la cooperación y redefinir procesos para que estuvieran mejor orientados a la satisfacción de sus clientes. El movimiento que generó un reconocimiento mundial por su capacidad de convocatoria y seguimiento fue la plataforma surgida en Roma, Italia, llamada Fuerza de Tarea para el Desempeño Social conocido por sus siglas en inglés SPTF (Social Performance Task Force) creado en 2005 con apoyo del CGAP del Banco Mundial, la Fundación Ford y la Fundación Argidius. La relevancia de SPTF es que permitió coordinar las iniciativas de diversos practicantes, investigadores, cooperantes, inversores, agencias de calificación para dar coherencia y sinergia en la implementación de herramientas de medición del desempeño social de las finanzas.

En este contexto, Amucss participó en los trabajos con Cerise para llegar al SPI, participó en las reuniones del SPTF en Roma, Paris, Madrid, Halifax y muchas otras. Impulsó en el Forolac FR, la creación de un Sistema de Certificación de Microfinanzas en tres Sellos: Pobreza, Equidad de Género y Desarrollo Rural. A diferencia de las iniciativas internacionales que persiguen un estándar mínimo de calidad en el servicio y satisfacción del cliente, la propuesta de Forolac FR era crear un sistema de certificación con indicadores basados en el impacto en los clientes, es decir, impactos en la transformación de los clientes en tres vertientes: i) superar la pobreza, ii) lograr empoderamiento de mujeres y iii) mejorar las condiciones de los productores del campo.

El Sistema de Certificación del Desempeño Social en Tres Sellos se diseñó por completo. Para lograrlo con la anuencia de todos los miembros de ForolacFR, se hicieron talleres en todo América Latina con los practicantes de microfinanzas, se afinaron los indicadores para que fueran medibles, confiables, costo-eficientes. Se realizaron también pruebas piloto en donde cada practicante elegía el Sello al que se quería someter.

Este sistema de tres sellos se enfrentó a la resistencia del resto de iniciativas en el SPTF, las cuales impedían la entrada de un sistema de certificación más exigente, y no se pudo concretar la constitución del organismo certificador que ayudaría en el proceso de autoregulación para los países latinoamericanos.

Forolac FR es un ejemplo claro de cómo la globalización impacta en las estrategias de la sociedad civil y en este contexto, Amucss se globalizó y se interrelacionó con lo más avanzado en finanzas rurales y finanzas sociales contemporáneas en diversos continentes.

Sellos de excelencia que promueve el FOROLACFR
" Lo social, una lógica de máximos"

Desarrolo Rural
Redución de la pobreza
Equidad de género

Cumplir estos estándares evidencian una intervención con resultados positivos en clientes y posiciona a la institución como modelo de excelencia en uno de los enfoques.

La pobreza, el problema mayor de América Latina tiene rostro rural e indígena, donde numerosas organizaciones de finanzas sociales y comunitarias trabajan cotidianamente en vincular microfinanzas y reducción de la pobreza, equidad de género y desarrollo económico. Por eso hemos tomado con fuerte compromiso el trabajo en Desempeño Social que bajo la coordinación de FOROLACFR se introdujo en la región desde 2005 con la participación de casi un centenar de organizaciones locales y diversas redes regionales de 10 países. Hemos logrado aportar a la definición de indicadores sociales, generar indicadores comunes de monitoreo en 3 países, profundizar en las mejores prácticas para definir mediante resultados verificables la diferenciación entre instituciones y organizaciones que hacen desarrollo financiero de aquellas que hacen negocio financiero.

Entre 2005 y 2013 FOROLACFR y las Instituciones de Microfinanzas en A.L. han pasado por diversas etapas de promoción, difusión, conocimientos y prácticas de gestión y evaluación del Desempeño Social con una intensidad poco usual; de ahí nuestra participación ininterrumpida en el SPTF, Prospera, MC Summit, Seep, entre otros. Hoy sabemos que no hay herramientas mágicas ni evaluaciones que hagan aparecer desempeño social donde no existe, que el DS es un proceso que se puede mejorar constantemente y que la viabilidad financiera es inseparable de la viabilidad social.

6. Remesas y bancarización de familias migrantes rurales

Los últimos 30 años hubo un crecimiento sin precedentes en la migración hacia los EEUU. Prácticamente no existe ningún municipio en el país sin registro de flujos migratorios. Junto con la migración uno de los fenómenos económicos más importantes ha sido el amplio, constante y masivo flujo de remesas. Cada año rebasamos el máximo histórico en montos y número de transacciones. Al cierre del 2017, el monto de las remesas internacionales recibidas fueron 30,300 millones de dólares a través de 98.1 millones de envíos. Algo cercano a los 600 mil millones de pesos, 5.3 veces más que los recursos del programa Prospera. Según la ENIF 2015, 24.8% de las personas reciben recursos del extranjero, de éstas 59.5% no tiene cuenta bancaria y 64.5% son mujeres. El carácter masivo de género en la recepción de remesas tiene muchas implicaciones en los hogares, se trata de mujeres que no sólo cuidan a los hijos y abuelos, también trabajan para complementar el ingreso familiar, sustituyen a los esposos en las labores agrícolas y administran las unidades de producción rural.

Los cinco canales de distribución de las remesas que llegan a México son: 54.6% a través de remesadoras y tiendas departamentales,19.4% mediante órdenes de pago, 9.5% vía correo Sepomex-Telecomm, 6.3% utiliza una cuenta bancaria y sólo 1.3% llegan con el programa “directo a México” (cuenta a cuenta). El 78% de las personas que reciben remesas no tienen acceso a crédito formal. Las enormes cantidades de remesas que llegan a México, se usan prioritariamente para alimentación, salud, educación, vivienda y en menos del 10% para inversiones. Generalmente la migración se da por corredores usando los lazos de confianza; así por ejemplo los migrantes de la Montaña de Guerrero van a Nueva York, los migrantes indígenas de la Sierra Norte de Puebla van a Carolina del Sur, los migrantes de Michoacán van a Chicago y California, los migrantes mixtecos y zapotecos de Oaxaca tienen como destino a California. Si bien existen estos “corredores de migración”, la migración de una región específica de México se distribuye en múltiples zonas de EEUU con formas de organización y representación muy diversas. Los migrantes indígenas se organizan por comunidad de origen y/o grupo étnico, mientras que los migrantes mestizos (Michoacán, Jalisco, Guanajuato, Zacatecas, etc.) se organizan por federacióones. La representación social para gestionar sus intereses es muy diversa y también con muy desigual capacidad de incidencia. La migración indocumentada con 12.5 millones de personas es la más reciente, la que más remesas envía, la más vulnerable y también la que menos visibilidad busca.

Por eso es entendible que los migrantes indocumentados no tengan cuentas bancarias en los EEUU, enfrentan múltiples abusos financieros para hacer líquidos los cheques que reciben por su salario, debiendo pagar comisiones de entre 5 y 8% sobre el monto, además de los problemas para usar dinero líquido en un país donde el nivel de bancarización de las personas y de uso de dinero electrónico es masivo. Los migrantes sufren una doble exclusión financiera, están excluidos en sus comunidades de origen y están excluidos en sus comunidades de destino. Por tanto, no tienen mecanismos financieros de apoyo a su vida cotidiana, no pueden ahorrar formalmente y se dificulta crear un patrimonio en EEUU o México.

Tanto para migrantes que envían dinero como para receptores, el acceso a una amplia gama de servicios financieros es muy importante para reducir la vulnerabilidad en la que viven. Bancarizar familias migrantes en comunidades de origen ha sido una larga actividad de Amucss durante los últimos veinte años en la que se han invertido una gran cantidad de esfuerzos: programas piloto en al menos 5 estados de la República, estudios técnicos, asistencia a seminarios nacionales e internacionales, visitas a múltiples zonas de migración, encuentros y alianzas con actores sociales, políticos e institucionales de la migración. Amucss ha venido construyendo una metodología para construir instituciones financieras rurales incluyendo las remesas como factor acelerador del crecimiento del ahorro y la inversión. Para lograr estos resultados, la confianza es el activo más importante. Por eso la construcción institucional involucra la participación de autoridades locales, de grupos promotores de las comunidades y de personal que habla las lenguas locales.

El primer proyecto con enfoque a migración, remesas y comunidades trasnacionales fue el Microbanco Xu'U Ñu'u Ndavi (Dinero de los pueblos pobres en Mixteco) de Santa Cruz Mixtepec en el 2002, el corazón del triángulo Mixteco de mayor intensidad migratoria de Oaxaca. Era necesario aprender y probar la hipótesis: la bancarización de remesas permite construir instituciones financieras rurales y rentabilizarlas en menor tiempo. El proyecto de Santa Cruz fue en asociación con la Red Indígena Migrante (RIO) dirigida por Moisés Cruz, - un líder migrante en California-, la comunidad de Santa Cruz Mixtepec, el NAID-Center de la UCLA y el soporte financiero de la Fundación Ford. Para realizar este proyecto la comunidad puso el local y la vigilancia del microbanco, así como el apoyo para su difusión. Amucss hizo aportaciones a costos de operación y asistencia técnica.

Santa Cruz es una comunidad con menos de 500 habitantes, 60% de los cuales viven en EEUU, principalmente en Santa María California. Los estudios de factibilidad mostraban inviabilidad financiera tanto por la atomización poblacional como por el débil dinamismo económico, pero esa iniciativa estaba en el corazón de la problemática y además acompañando a una comunidad trasnacional. El aprendizaje estaba garantizado. El municipio con 16,000 habitantes en 60 localidades dispersas en un territorio con 38 habitantes por kilómetro cuadrado prefiguraba altos costos de transacción; la economía local se sostenía por las remesas y los migrantes que regresaban y ponían algún negocio, milpa y pequeños viveros. El mayor dinamismo se daba en la construcción pues los migrantes enviaban dinero para construir sus casas y se podían observar enormes casas vacías en espera del regreso de sus habitantes. La compra de terrenos y la construcción de viviendas absorbían buena parte del ahorro migrante.

El microbanco tuvo gran éxito, al año de funcionamiento la captación de ahorro era de 1.7 millones de pesos, con apenas 168 socios de 5 comunidades. En los primeros tres años se pagaron 1,616 remesas por 11.8 millones de pesos. Los lugares de donde provenía el dinero eran: California, Arizona, Florida, Indiana y Utah, a través de 9 remesadoras: Giromex, Afex, VigoBank -One, Intercambio Express, Pronto Giros, Intermex, Costamar, Money Transfers, Order Express; los montos eran muy diversos entre 50 y 5,000 dólares, con un promedio de envío de 300 dólares.

Se introdujo internet satelital y una sala comunitaria con computadoras para que los jóvenes tuvieran inclusión digital, también su promovieron tele-conferencias entre familias desde Santa María, California y sus familiares en Oaxaca para lo que apoyaron algunos estudiantes de UCLA. El pago de remesas y el ahorro eran los productos más demandados. En poco tiempo el ahorro a la vista pasó a convertirse en depósitos a plazo fijo.

En esta experiencia de Santa Cruz Mixtepec se observó que los migrantes tienen mayor información y se fijan mucho en el tipo de cambio que paga cada remesadora. En el caso del crédito ocurre un fenómeno peculiar, ya que la demanda es limitada pero la que existe es de montos grandes que rebasa por mucho los ingresos promedio de la región, aún así los créditos se pagan y generalmente se utilizan para comprar terrenos, construcción de vivienda o pagar al pollero que ayuda a pasar la frontera con EEUU.

Dentro de los asuntos que surgieron con el pago de remesas estuvieron:

• El incremento de riesgos de asalto en el traslado de valores y almacenar efectivo en las sucursales.

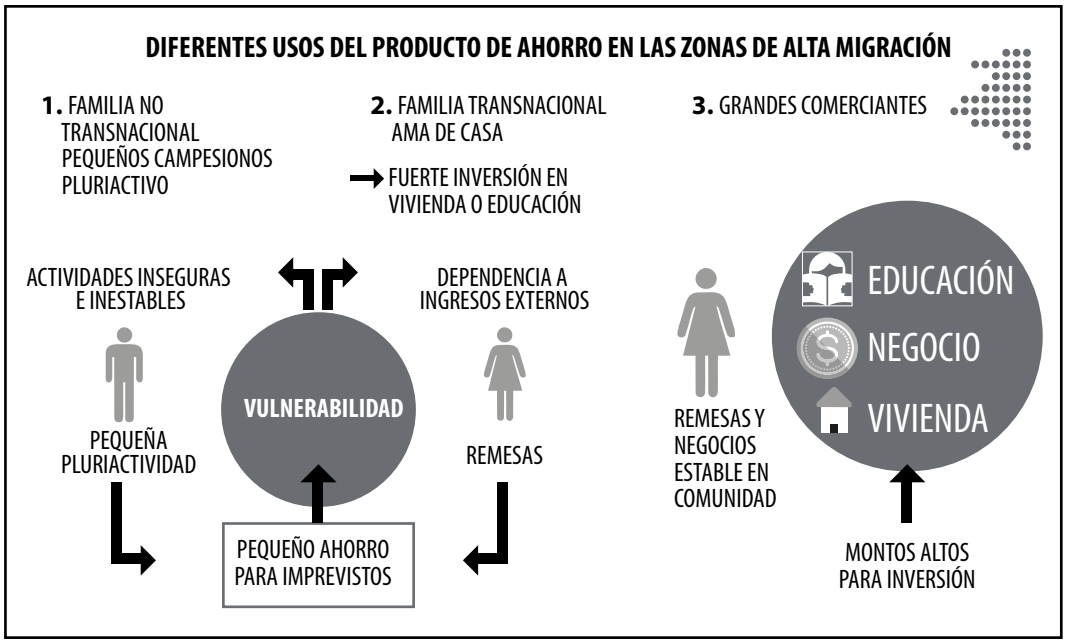
• Incremento de los costos operativos: contrataciones, gastos de traslado de dinero y adaptación de sucursales.

Siete años después, cuando el microbanco tuvo que cerrar por problemas de inseguridad, tenía una base constante de ahorro de 7 millones de pesos, de los cuales apenas se colocaban entre 1.2 y 1.5 millones en créditos en la misma región.

Además del microbanco de Santa Cruz, algunos otros también se abrieron en zonas de alta migración como es el caso de Red Eco de la Montaña en Guerrero, Credimich en Michoacán, Microbanco *Timosempaleuti* en Hueyapan, Microbanco *Ikal In To Tomin* en Pahuatlán, Microbanco Bienvenido en Hermenegildo Galeana. En todos ellos, el pago de remesas tuvo un papel central en la construcción de bases monetarias para otorgar préstamos y obtener ingresos. Algunos microbancos movilizaron grandes cantidades de pago de remesas como es el caso de Finrural en Pahuatlán, Puebla, que en un año pagaban 5,684 remesas por 21.6 millones de pesos con montos de 346 dólares en promedio. El microbanco Eco de la Montaña con sede el Huamuxtitlán, Guerrero, en casi tres años pagó 18,160 remesas, 8 millones de pesos en ahorro migrante captado y 6 millones de pesos en créditos. De tal manera que para el año 2006, el pequeño grupo de microbancos rurales pagaba 26,000 remesas que equivalían a 110 millones de pesos. Las comisiones pagadas a los microbancos por este servicio ascendían a 280 mil pesos.

Pagar remesas en una institución financiera local es importante porque reduce riesgos y costos a los receptores, pero no es un negocio porque las comisiones pagadas en el mercado se han reducido a 1.5 o 1 dólar por remesa pagada y el microbanco pagador debe invertir tiempo del personal para atención en ventanilla y retener a un cliente como socio de la institución es difícil, por lo que hay trabajar mucho en la promoción y ser constantes.

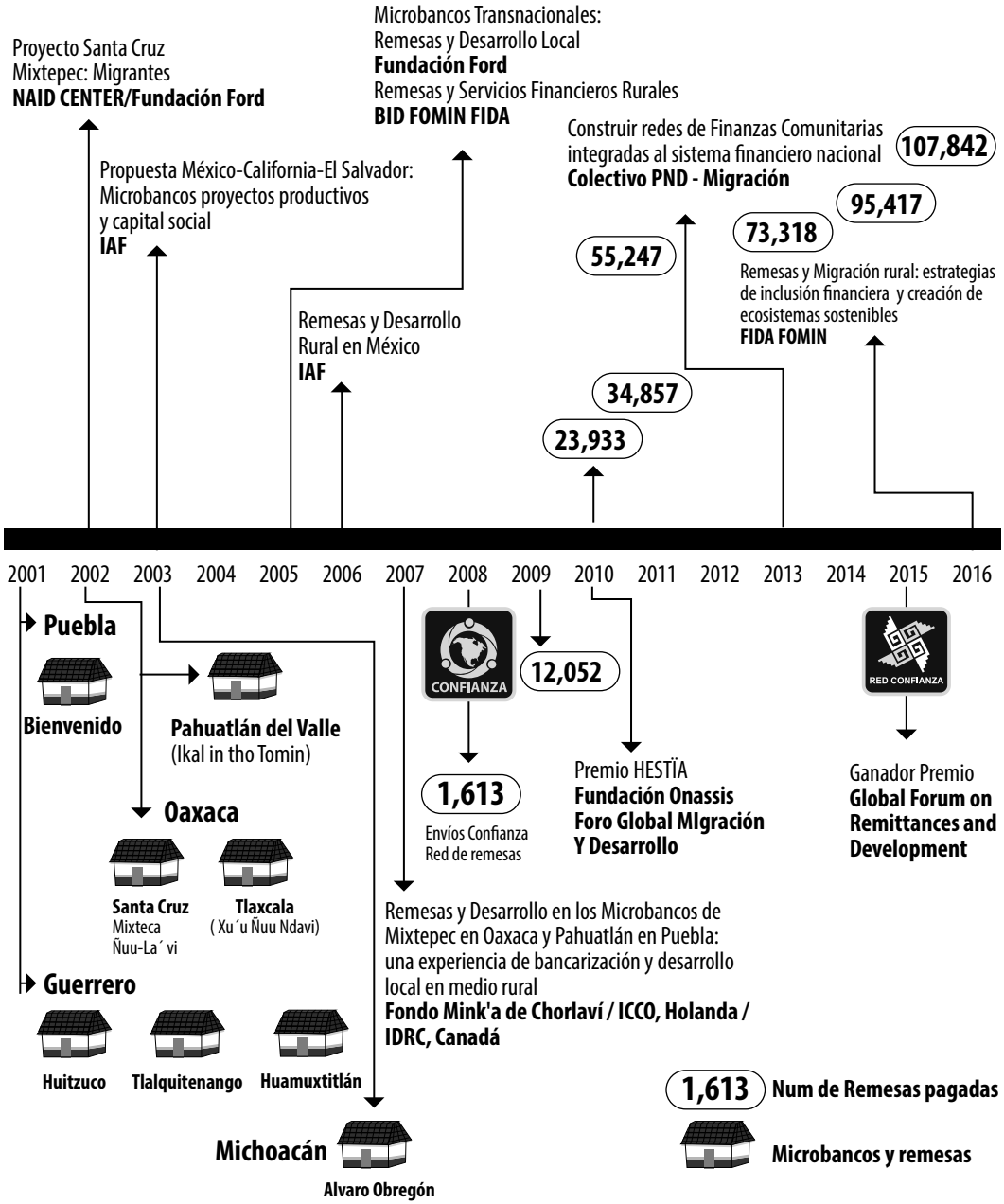
Los estudios sobre ahorro en zonas rurales, muestran incentivos diferentes cuando en la familia hay migrantes.



Como se puede observar en el diagrama, la demanda deahorro y crédito es distinta. Si la familia no migra y tiene una economía pluriactiva, su nivel de vulnerabilidad es alto y quiere ahorrar pero con disponibilidad inmediata. En cambio, una familia trasnacional tiene mayores niveles de ingreso, aunque su dependencia de ingresos externos es mayor, la remesa es inestable en cuanto al monto y temporalidad, lo que ha aumentado por el discurso anti-inmigrante de los últimos tiempos.

Pagar remesas no es suficiente para apoyar el desarrollo de comunidades de origen por lo que es necesario el siguiente paso, que es bancarizar a migrantes y receptores aunado a un enfoque regional de la inversión de los ahorros de dinero migrante en actividades económicas del territorio, donde los actores más dinámicos no son los migrantes, sino justamente los que todavía no migran y trabajan en actividades generadoras de ingreso en la agricultura, el comercio, las microempresas agrícolas y no agrícolas. El inmenso flujo financiero que llega a México vía remesas internacionales, representa una extraordinaria herramienta de desarrollo y una oportunidad para cambiar las condiciones que expulsan a la mano de obra, para lo que es necesario impulsar la intermediación financiera a nivel nacional, regional y local. Por ejemplo llevar los esfuerzos de los microbancos a escala masiva, junto con el fortalecimiento de los bancos dedicados a apoyar intermediación local y bancos de segundo piso del sector ahorro y crédito popular. También se requieren verdaderos bancos de desarrollo y la democratización de los medios de pago electrónicos. Este enfoque de desarrollo requiere la acción del Estado.

Línea de tiempo: bancarización de remesas



Capítulo V.- Desarrollo territorial y microfinanzas: la experiencia de Sierras Verdes

Vinculación de estrategias financieras y desarrollo económico

"***Si a los socios les va bien, a la unión también***" era el dicho entre operadores de uniones de crédito agrícolas a finales de los años ochenta. En la actualidad puede haber instituciones financieras de amplio éxito financiero con clientes eternamente pobres. Los incentivos empresariales que atraviesan el sector financiero popular son polos que van desde el desarrollo de los socios, de comunidades, de territorios y en el otro extremo la rentabilidad para los accionistas de una institución financiera.

Las uniones de crédito nacieron como un brazo financiero de organizaciones económicas regionales, por ello su enfoque productivo estaba definido y era inherente al nacimiento de la institución financiera. En las amplias regiones del sur también hubo especialización financiera en café, cacao, maíz, ganado; sin embargo, la organización económica de productores no estuvo tan desarrollada como en las zonas de agricultura comercial.

Por otra parte, las organizaciones de ahorro y crédito atienden a todo tipo de personas que deseen ahorrar, comprar un microseguro u obtener un crédito sea productivo, de vivienda o de consumo. Además, la especialización financiera y la complejidad regulatoria provocan un "alejamiento" del conocimiento y evolución de las actividades económicas de los socios; el tema financiero toma el lugar central desdibujando el objetivo de desarrollo económico. Por esta situación es muy importante la construcción de una sociedad de ahorro y préstamo con visión territorial del desarrollo económico, junto con el diseño de productos financieros adaptados a cada contexto.

El enfoque de desarrollo económico se complica en aquellos casos en que no existe un proceso de desarrollo en marcha, como es el caso de la mayor parte de regiones rurales del país, sobre todo las de mayor marginalidad. O bien, en regiones donde hubo organización económica, ésta desapareció durante la desestructuración rural (1990-2018). En este sentido, Amucss decidió incursionar en regiones donde no existía dinamismo económico, a fin de funcionar como promotora del ahorro y crédito y así, detonar el desarrollo económico. Al poco tiempo se vio que no era así, los servicios financieros son un factor coadyuvante y determinante del desarrollo, pero no el único.

Por otro lado, el estudio de las experiencias internacionales de crédito agrícola mostraban la importancia del principio de territorialidad y la especialización del crédito productivo para apoyar actividades generadoras de ingreso, así como la importancia de retener valor de las actividades primarias a través de la conformación de cadenas de valor: producción, procesamiento y comercialización. En paralelo, es necesario el fortalecimiento de los actores económicos locales: campesinos y pequeños productores organizados gremialmente.El desafío radica en que dentro del territorio de acción de las instituciones financieras comunitarias no existen actores organizados. La respuesta de Amucss era ayudar al surgimiento de esos actores, apoyar la organización de productores y su participación en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

De la necesidad de generar una metodología de intervención en el territorio, surgió la idea de crear un organismo dedicado a esta función. No existía un método, había que desarrollar uno.

Los estudios de impacto de los microbancos como el realizado en Santa Cruz Mixtepec, Oaxaca; Hueyapan y Pahuatlán en Puebla mostraron que después de varios periodos de crédito, los socios que lograban mejorar sus ingresos eran aquellos que partían de un nivel de activos mayor, como comerciantes o prestadores de servicios; mientras que las familias campesinas que dependían de las actividades primarias no lograban superar la línea de pobreza, a pesar de haber pagado varios créditos. Adicionalmente, los campesinos pobres tenían temor de tomar créditos productivos para café, miel, maíz o ganado. Los créditos que solicitaban eran de consumo, vivienda, gastos sociales, pequeño comercio e incluso migración, pero no destinados a la actividad productiva primaria. La pregunta que se planteó Amucss en calidad de promotora de organizaciones de ahorro y crédito fue ¿cómo estarán los socios de estos microbancos dentro de 10 o 20 años? ¿El ahorro y crédito lograrán apoyar la superación de la pobreza?

Dado que Amucss surge de un movimiento campesino, la certeza de que los servicios financieros son una herramienta del desarrollo, la llevaron a vincularse con organizaciones de productores pre-existentes en la mayor parte de sus proyectos de ahorro y crédito aunque la mayoría de éstas desaparecieron en los años ochenta y aunque aparecieron nuevas expresiones de organización económica, la mayor parte del país tiene déficit de organización. Amucss era consciente de estar abriendo brecha a un modelo autogestivo que tendría mayor incidencia en productores organizados, pero en ausencia de esto, hacían falta otros elementos para detonar el desarrollo, más allá de la mera provisión de servicios financieros de ahorro y crédito.

Estos factores eran claramente visibles en las experiencias del Crédito Agrícola de Francia, en el sistema Raiffeisen de Alemania, el Sistema Rabobank de Holanda, en las Credit Union de Canadá, así como la Unión de cajas mutuales de ahorro y crédito Kafo Jignew de Mali, así como en el Sistema de cooperativas de ahorro y crédito de agricultura familiar Cresol de Brasil. Un conjunto de factores de desarrollo involucran la evolución de la agricultura: transformación y creación de valor, incidencia en el mercado, pero también aspectos como educación, tele-comunicaciones, infraestructura productiva, infraestructura de comunicación, participación ciudadana, entre otras más. La discusión de estos temas fue central en los intercambios internacionales y con expertos. Una influencia importante fueron las discusiones con André Neveu del Crédit Agricòle de Francia, con Claus Hoëler y Paul Ambruster, representantes de la DGRV (Federación de Cooperativas Raiffeisen) de Alemania, con David Myhre de la Fundación Ford, Francois Doligez del Iram y con Marcel Mazoyer un experto en agriculturas del mundo del INA-PG y, de una forma más activa, con el sistema Cresol de Brasil y miembros del Forolac FR.

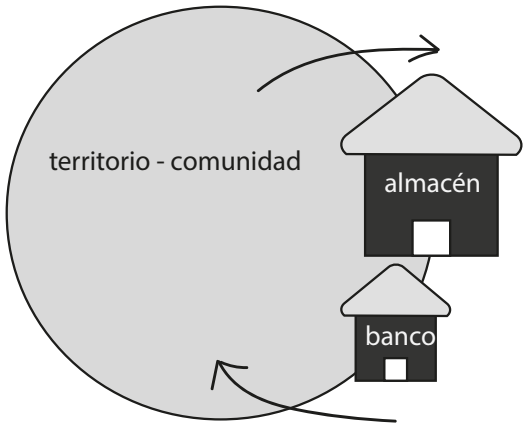
En particular, dos eventos fueron clave al aportar visión estratégica. El primero fue el encuentro en México con las cooperativas Raiffeisen y poco después una conferencia del Rabobank. Con la primer organización la pregunta fue: ¿qué son las Cooperativas Raiffeisen de Alemania?

Y la pregunta clave con los segundos fue ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la creación del primer banco cooperativo Rabobank y el Banco Rabobank central?

En el primer caso la explicación que se transcribe abajo mostró claramente el factor territorial y la organización económica para regular los intercambios con lo nacional. En el segundo caso, lo interesante fue ver cómo se construyó un sistema financiero descentralizado partiendo de un banco cooperativo local con apoyo de un banco nacional, en un lapso de tan sólo un año, en cambio, si hubieran esperado a construir todos los bancos locales antes del banco nacional, habrían pasado décadas.

Klaus Hoëler, Director de Cooperación internacional para América Latina de la DGRV en Alemania, responsable de dar seguimiento a los trabajos de Amucss en la Sierra Norte de Puebla, insistía en visitar las unidades de producción de los campesinos en la Sierra Norte y en la Sierra Sur de Oaxaca para ver cómo trabajaban, cómo llegaban al mercado, qué problemas de producción, tecnología, formación tenían, además de conocer la evolución de los microbancos e insistía **en el desarrollo de un esquema de servicios financieros con enfoque de crédito productivo insertado en una estrategia de desarrollo local.** La orientación de vincular el desarrollo económico con la inclusión financiera fue la clave del éxito en las Cooperativas Raiffeisen de Alemania. Esto último es un principio de éxito en el desarrollo e historia de la organización campesina de Francia, Holanda previo al siglo XX y ya en el siglo XX, lo fue de Brasil y Mali.

Al conocer el funcionamiento de los bancos cooperativos Raiffeisen (Volksbank) se entiende bien que estos financiaban a los productores en un territorio, pero estaban organizados para llegar al mercado, el almacén representa ese encadenamiento con la pluriactividad, esto es, no todos se dedican a una sola cuestión y la cooperativa no operaba bajo conceptos de especialización -como sí lo hacían las uniones de crédito-. En este país germánico, Amucss observó operar el principio de territorialidad, un lugar de proximidad con actividades individuales, pero entradas y salidas colectivas que van generando valor y acumulación. Todo lo contrario a lo que sucede en las regiones de economía campesina de México, a las que fluyen grandes cantidades de recursos en remesas del extranjero y transferencias del gobierno (Prospera, Proagro, pensión de adultos mayores) y que más tarda en distribuirse el efectivo, cuando éste ha salido de la comunidad, porque los receptores compran todos los bienes y servicios necesarios en mercados sobre ruedas que van de comunidad en comunidad aprovechando las entregas de apoyos gubernamentales o el dinero se queda en las cabeceras municipales, por lo tanto, ocurre todo lo contrario al principio de territorialidad del enfoque alemán, en el México rural se produce poco y de forma individual, se vende poco y de manera individual, la mayor parte se importa de otras regiones, se vende a través de intermediarios y acaparadores. La debilidad económica se erosiona más y más con acciones de desarrollo que promueven la mejora individual, sin fomentar acciones colectivas que es muy distinto a los esfuerzos gubernamentales que promueven la producción colectiva -proyectos productivos en grupos forzados- cuando más bien, según el enfoque Raiffeisen, la producción puede ser individual y diversa, ya que lo relevante es la organización colectiva de los individuos en su interacción con los mercados externos a su territorio.



Cooperativas Raiffeisen (concepto Ambruster*)

Desde hace 150 años, las Cooperativas Raiffeisen incorporaban la pluriactividad y organizaban a los campesinos en un territorio que podía comprender varias comunidades de proximidad geográfica. Así, "todo lo que entraba" a la comunidad debía llegar al mejor precio y calidad (compra de insumos, herramientas, mercancías) y "todo lo que saliera" debía hacerlo en las mejores condiciones de precio para sus habitantes, como la venta de cosechas o de leche. La regulación de todo lo que entraba y todo lo que salía se hacía organizadamente, la cooperativa compraba para todos y vendía en nombre de todos. Lo que importaba era retener el valor en la comunidad. Para lograr este propósito la Cooperativa tenía un Almacén de mercancías. Adicionalmente a esto, había un banco popular que administraba el flujo del dinero en el territorio, recibía depósitos de ahorro e inversiones de sus socios y se aseguraba de reintegrar ese dinero en forma de créditos productivos en la misma comunidad. Es decir, la función de los bancos populares (Volskbank) era "movilizar el ahorro" en beneficio del desarrollo local. El banco evitaba que el ahorro saliera de la comunidad y fueran recursos en beneficio de ella misma.

*Paul Ambruster, Ex director de Cooperación Internacional de la DGRV.
Fuente: Memorias de intercambios con DGRV de Isabel Cruz.

Crisis mundial de precios en los alimentos

En los años 2007 y 2008, los índices mundiales de precios de alimentos empezaron a aumentar, provocando una crisis alimentaria global. México no escapó a esta afectación disparando los niveles de inseguridad y pobreza alimentaria en zonas rurales marginadas. La diferencia que marcó la crisis alimentaria de 2007-2008 es que no sería una cuestión temporal, ya que organismos internacionales como la FAO y el Banco Mundial señalaron que había un cambio de tendencia en donde la volatilidad en los precios de alimentos serían la constante en el futuro, y más intensa conforme se acentuaran los efectos del cambio climático.

Dentro de las causas de esta crisis se identificaron: el crecimiento económico acelerado de China e India, el cambio climático que provocó la pérdida de cosechas; así como una reducción drástica de las reservas mundiales de alimentos. Por ello entre abril de 2007 y abril de 2008, los índices de precios internacionales subieron 54%, siendo los principales aumentos en cereales (92%), aceites (84%), azúcar (29%), lácteos (25%) y carnes (14%) (Gómez Oliver, 2008).

La crisis alimentaria aceleró una nueva agenda de políticas públicas a nivel mundial, impulsada desde organismos internacionales como la FAO, se hacía un llamado a los países (con énfasis en los emergentes y en vías de desarrollo) para revalorar el rol de la agricultura familiar y la producción de alimentos en pequeña escala por ser una oportunidad para reestablecer o reinsertar prácticas de producción de alimentos sustentables y una forma de aumentar la oferta local de alimentos que permitiera amortiguar localmente, la volatilidad de los precios de alimentos. Esto es, invitaban a diseñar políticas públicas donde la población rural formara parte de la solución y no dejarlos al margen con soluciones de alivio temporal o de transferencias que generan dependencia. Por ello, las políticas para una nueva ruralidad privilegiarían los enfoques intersectoriales para el acceso a recursos, las prácticas comerciales, la igualdad de género, el fortalecimiento a la organización de productores, mayor participación de la juventud, así como englobar algo más que sólo actividades de producción primaria para incluir en el desarrollo de las zonas rurales a través de los servicios, los procesos de transformación o valor agregado en pequeña escala (agroindustrias rurales), la conservación ambiental, entre otros que generaran resiliencia frente a crisis climáticas y alimentarias futuras.

La crisis alimentaria fue otro de los determinantes para que Amucss decidiera intervenir directamente en los temas de seguridad alimentaria y desarrollo, para lo cual era necesario tener una entidad especializada para el desarrollo local. Con esta participación iría más allá de la discusión teórica y tendría un espacio para actuar.

1.- Origen y evolución de Sierras Verdes

A partir de su creación y hasta la fecha, Sierras Verdes es un brazo técnico asociado al modelo de microbancos rurales bajo un planteamiento central: ¿Cómo generar desarrollo económico en territorios con rezago social, alto grado de marginación, con presencia de población indígena y economías campesinas pluriactivas, en donde no ha habido procesos previos de organización económica sostenida?

En el mes de junio de 2008, Amucss y SMB Rural, constituyeron Sierras Verdes, una asociación civil para impulsar la organización económica de grupos de productores rurales por medio de actividades de capacitación, asesoría, asistencia técnica, apoyo a la producción agropecuaria, forestal, artesanal, integración a cadenas productivas, incubación de proyectos y de microempresas rurales, acceso a mercados y a servicios financieros. El objetivo de tener una agencia de desarrollo es que la inclusión financiera y la viabilidad de las actividades económicas generaran una sinergia positiva para reducir la pobreza. Esta agencia de desarrollo local se creaba frente a la ausencia de organizaciones de productores en algunos territorios.

Los pasos que seguiría Sierras Verdes en los años posteriores a su constitución tuvieron influencia e inspiración de la estrategia Hambre Cero de Brasil, que en aquellos años, Amucss conoció muy de cerca a través de Forolac Fr durante el Seminario Internacional "Agricultura Familiar, Soberanía Alimentaria y Sistemas Financieros Rurales" en Fortaleza, Cearà en Brasil, del 7 al 9 de diciembre de 2009. Como parte de las actividades se visitó el *Banco do Nordeste* (banco de desarrollo brasileño que atiende la región del semiárido, en la que se ubica la provincia de Cearà), se visitaron receptores del programa de crédito "Agroamigo" y beneficiarios del programa de transferencias condicionadas Bolsa Familia (análogo al programa Prospera). En dicho seminario se tuvo un intercambio muy cercano con funcionarios del gobierno brasileño de Lula da Silva encargados de la estrategia 'Hambre Cero' (*Fome Zero*). El gobierno de Lula fue una izquierda progresista con una política social innovadora que superaba la visión asistencialista y clientelar para detonar más bien, desarrollo económico territorial. En este caso, la estrateiga Hambre Cero no era sólo entregar dinero a las familias a través de Bolsa Familia, sino que estos beneficiarios eran a su vez, acreditados del *Banco do Nordeste* u otros bancos de desarrollo, para que pudieran llevar a cabo sus actividades productivas, más los apoyos gubernamentales para asistencia técnica y comercialización.

En el caso de las familias campesinas beneficiarias de *Bolsa Familia,* el gobierno compraba la producción de alimentos para abastecer los comedores populares de zonas urbanas. Desde luego que toda esta estrategia estuvo fuertemente subsidiada porque los bancos de desarrollo colocaban financiamientos muy por debajo de las tasas de mercado, que una institución financiera privada no podría sostener, pero los altos precios del petróleo y la expansión de la economía brasileña de esos años lo permitían y el éxito fue rotundo, pues 30 millones de brasileños salieron de la pobreza.

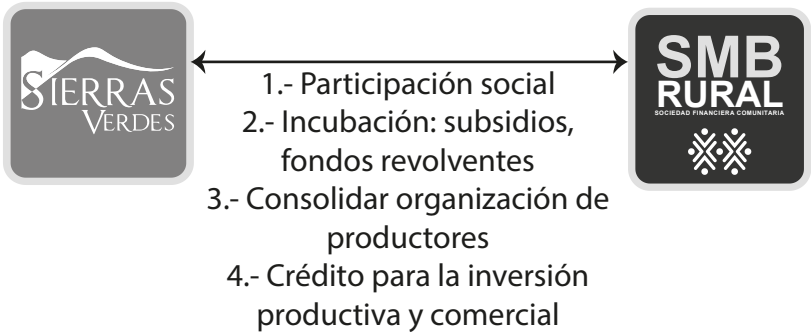
Primera etapa: Constitución y primeros pilotajes de Sierras Verdes (2007-2010)

La crisis alimentaria y la experiencia brasileña, permitieron a Amucss visibilizar con claridad que así como ocurría en Brasil, las zonas rurales en México podrían romper con la trampa de pobreza atendiendo de forma simultánea necesidades económicas, productivas y financieras. En este contexto, Sierras Verdes: Agencia de Desarrollo Local, nació con la idea de impulsar una estrategia integral, que se complementara con los servicios financieros.

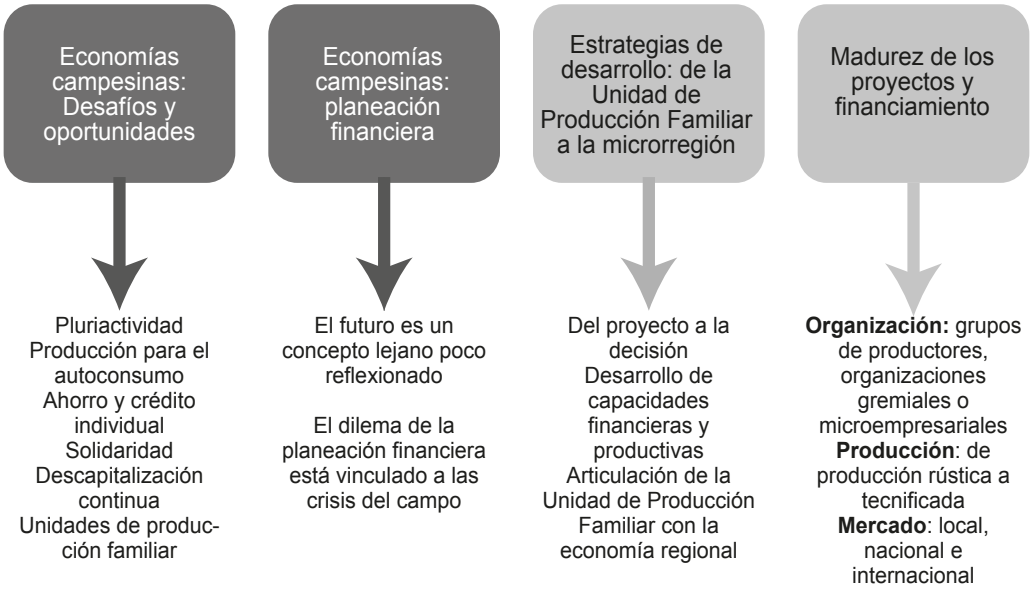
La **misión** de Sierras Verdes se centró en promover el desarrollo económico vinculado a microfinanzas en zonas rurales marginadas mediante la creación y consolidación de organizaciones económicas de productores rurales y microempresas, junto con el fortalecimiento de la seguridad alimentaria. Su **visión** es ser una red de instituciones de asistencia técnica impulsoras de procesos organizativos duraderos y con alta capacidad para formular proyectos sociales, ambiental y económicamente viables en el sector agropecuario, forestal y artesanal.

Después de un análisis entre AMUCSS y SMB Rural, se determinó iniciar con los primeros trabajos de Sierras Verdes en la Sierra Norte de Puebla, en el municipio de Pahuatlán, en donde SMB Rural tenía una sucursal de microbanco con más de una década, además porque era un municipio con alto grado de marginación, alto grado de rezago social, presencia de población indígena, mucha migración, cadenas de valor inexistentes y nula organización económica por lo que era el contexto ideal para comenzar la construcción del modelo de desarrollo territorial.

Un primer modelo de desarrollo vinculado en las microfinanzas estuvo bajo la dirección de la agro-economista Laure Delalande.



La estrategia se definió en función a una estructura de intervención que ponía en el centro del análisis el entendimiento de las economías campesinas:



Para poder incidir en el desarrollo de las actividades productivas, era necesario incorporar al modelo, el desarrollo continuo de capacidades financieras y técnico-productivas en los miembros de Amucss y Sierras Verdes; así como contar con perfiles técnicos agropecuarios especializados para poder adaptar los servicios financieros a las condiciones socio-económicas y productivas de la población, más aún si se planteaba en algún momento, replicar el método de trabajo en otras regiones con microbancos.

Dentro de las iniciativas con alto potencial impulsadas por Sierras Verdes en la región -dentro de esta primera etapa- se formuló, con apoyo del Químico Armando Cruz, un proyecto que planteaba el empoderamiento económico de las mujeres mediante su agrupación en torno a la producción de productos con plantas medicinales de la región (shampoos, jabones, tinturas y pomadas). Así se formaron tres empresas colectivas en tres comunidades, una dejó de funcionar y tres nuevas comunidades se han adherido a este proyecto, concluyendo con la formación de una Red de Mujeres productoras de plantas medicinales denominada “Mujeres Sabias”. El proyecto de plantas medicinales logró integrar 30 productos con procesos estandarizados, algunos productos tienen más penetración de mercado en las comunidades (jarabes, jabones y shampoos) y otros en los mercados nacionales (pomadas, shampoos).Lo cierto es que han tenido más demanda que capacidad productiva, por lo que el siguiente desafío es organizar más empresas comunitarias de mujeres que procesen los productos manteniendo calidad y

llegar al mercado en forma permanente con volumenes adecuados para responder a la demanda. Por increíble que parezca, el problema mayor no es la tecnología o el mercado sino la organización comunitaria. El funcionamiento de los grupos, la división del trabajo, la adquisición, mantenimiento y ampliación de activos compartidos como el laboratorio artesanal, equipo, capacitación y liderazgo han sido claves para continuar con estos grupos. Este proyecto tiene potencial, el problema ha sido la gestión en los diferentes programas de gobierno, que un año autorizan un proyecto y dos años no autorizan nada y por ello el crecimiento de la red ha sido lento.

Segunda etapa: Del pilotaje a los proyectos estratégicos (agosto 2010 -2015)

La segunda etapa de desarrollo de Sierras Verdes se vincula a dos procesos internos y dos proyectos estratégicos de desarrollo rural, uno es el PESA y el otro ha sido el programa internacional de microempresas rurales PRISER de la Fundación Acting for Life.

En esta fase, la Dirección Técnica estuvo bajo la responsabilidad del Ing. Lorenzo Moisés Pérez[44], lo cual derivó en la necesidad de fortalecer la presencia institucional, para asegurar la continuidad en la construcción y desarrollo del modelo de desarrollo territorial en la región.

En esos momentos a nivel nacional se vivía una fuerte discusión sobre la situación de pobreza rural de 17 millones de personas, ya que de acuerdo con los datos de CONEVAL, después de la crisis económica y alimentaria internacional, se había reducido el ingreso real de los hogares y la pobreza aumentó entre 2008 y 2010 de 44.5% a 46.2% (de 48.8 a 52.0 millones de personas). Como consecuencia, las familias buscan satisfacer las necesidades básicas para la subsistencia, perdiendo o empeñado su autosuficiencia, y la vulnerabilidad aumenta a tal extremo que la subsistencia depende de la ayuda externa o de la migración:

> "Cuando una familia no tiene ingresos para comprar alimentos suficientes la secuencia más común para obtener alimentos es: 1) Utilización de los ahorros. 2) Pedir crédito. 3) Vender activos no productivos (objetos utilitarios como collares, televisores, etc.). 4) Vender activos productivos (herramientas de trabajo). 5) Aducir a la caridad social. 6) Esperar a las intervenciones de ayuda alimentaria. 7) Emigrar[45]

Bajo este contexto, AMUCSS ganaba presencia en los espacios de discusión y planteamientos de propuestas para la puesta en marcha de proyectos estratégicos de desarrollo económico en los territorios ligados a los sistemas financieros rurales, sobre todo a nivel del gobierno federal.

---

[44] El Ing. Moisés provenía del estado de Chiapas y contaba con una amplia experiencia en procesos organizativos de pequeños productores de café indígenas que habían logrado (mediante procesos de organización económica-productiva) apropiarse de los eslabones de acopio, beneficio y comercialización.

[45] http://www.madrimasd.org/informacionidi/noticias/noticia.asp?id=38790

Esto le permitió abrirse espacio en el último trimestre del 2010, para poder participar como Agencia de Desarrollo Rural (Amucss-Sierras Verdes) en el Programa Estratégico para la Seguridad Alimentaria (PESA) de Sagarpa-FAO. Dado que los planteamientos, métodos y objetivos del PESA se alineaban favorablemente a los de Sierras Verdes, se abrió la posibilidad de potenciar la ejecución de acciones, lo que significó para Sierras Verdes, contrastar el modelo de desarrollo hasta ese momento construido, porque se insertaría una metodología de desarrollo estructurada por FAO y sobre todo por la entrada de apoyos que le permitieron conformar un equipo técnico especializado, permanencia operativa; así como ampliar la cobertura e incidencia en la Sierra Norte de Puebla, pasando de pilotajes en cinco comunidades a un proyecto estratégico en 25 comunidades de los municipios de Pahuatlán, Honey y Naupan.

En ese momento PESA parecía ser un proyecto que podría contribuir y permitir a los actores de la sociedad civil y organizaciones del sector social, contar con una alternativa para atender la problemática alimentaria e impulsar el desarrollo económico de las familias rurales desde lo local, sobre todo porque el sujeto y el desarrollo de sus capacidades son el eje central de la política:

> "Artículo 47. El objetivo general es contribuir al desarrollo de capacidades de las personas y su agricultura familiar en localidades rurales de alta y muy alta marginación, para incrementar la producción agropecuaria, innovar los sistemas de producción, desarrollar los mercados locales, promover el uso de alimentos y la generación de empleos a fin de lograr su seguridad alimentaria y el incremento en el ingreso…
>
> El PESA se opera aplicando la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que consiste en el diseño de estrategias e instrumentación de procesos de capacitación para Agencias de Desarrollo Rural (ADR), que a su vez apoyan en el desarrollo de capacidades de unidades de producción familiar mediante la planeación y puesta en marcha de proyectos de tipo productivo y uso racional de los recursos naturales."[46]

Con el paso de los años esta posibilidad se fue desdibujando por el deterioro del Programa dado el mal manejo institucional, los esquemas de corrupción desde lo federal a lo estatal, así como la estructura y posteriores modificaciones en las reglas de operación que, terminaron suprimiendo la metodología y sujetando el actuar de las Agencias de Desarrollo, al cumplimiento de metas en número de beneficiarios y no en calidad de los avances, procesos burocráticos extenuantes, el manejo político y malversación de los recursos en el pago a proveedores en beneficio de servidores públicos y particulares. Se perdió al sujeto como el objetivo central del proyecto.

---

[46] CÁMARA DE DIPUTADOS LXII LEGISLATURA, CEDRSSA, Protocolo para Elementos para la Glosa al VI Informe de Gobierno, 2012, Programa estratégico para la seguridad alimentaria, Sep. 2012.

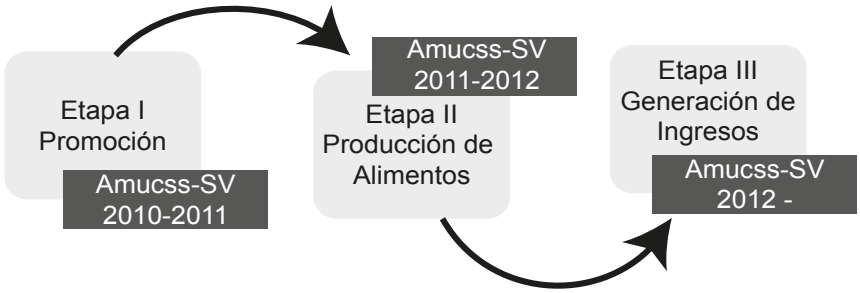
Con la metodología PESA, Sierras Verdes promovió y atendió problemáticas alimentarias y de salud en los hogares de 2010 a 2011, con el apoyo a la construcción de cisternas para almacenamiento de agua, estufas ahorradoras de leña y letrinas ecológicas. Con esto 850 familias fueron beneficiadas, la mayoría con estufas ahorradoras de leña. El programa subsidiaba 90% de la inversión y los beneficiarios debían aportar 10% del costo total de la obra a realizar. Aquí resaltó la importancia del ahorro, ya que si bien las estufas ahorradoras tenían un costo de sólo 1,300 pesos, y las cisternas de 10,000, la mayoría sólo "se apuntaba" en las estufas ahorradoras porque su aporte sería de 130 pesos, en cambio las familias que tenían una cuenta de ahorros en el microbanco veían la oportunidad de un beneficio mayor y "se apuntaban" para las obtener una estufa y una cisterna.

En la segunda fase de implementación PESA de 2011 a 2012, se avanzó al fortalecimiento de la seguridad alimentaria en las unidades familiares, mediante el desarrollo de capacidades para el manejo de gallineros para producción de huevo y carne, huertos ecológicos para producción de hortalizas a cielo abierto, micro túneles para producción de hortalizas, así como producción acuícola, pecuaria y agrícola de traspatio.

Hasta ese momento Sierras Verdes había operado como Agencia de Desarrollo Rural en el marco de la metodología PESA; sin embargo, este método era limitado para incidir en la problemática económica que se planteó Amucss y SMB Rural en un inicio.

El PESA permitió incrementar temporalmente la producción de alimentos en los hogares, con lo que hubo desplazamiento de recursos monetarios para la compra de otros bienes necesarios en el hogar. No obstante, se analizó que, si no había más ingresos monetarios, la práctica en la producción de alimentos de traspatio tendía a extinguirse. Las experiencias internacionales y el conocimiento local mostraron que, para contribuir en la disminución de la pobreza de las familias en el medio rural, se requería la generación de excedentes productivos y venderlos ya que así es como pueden incrementar sus ingresos. Para ello era necesario retomar dentro de la estrategia de intervención de Sierras Verdes, el desarrollo de las actividades productivas, agregar valor, fomentar acceso a mercados y el uso de servicios financieros.

Metodología PESA-FAO



En el segundo semestre de 2012 se transitó a la tercera etapa del programa PESA "Generación de ingresos", esto es, el desarrollo de conocimientos y capacidades para impulsar las principales actividades agropecuarias de la región, mejorar el manejo y la calidad de los productos, generar excedentes para la comercialización, proyectos colectivos para agregación de valor, venta de productos locales, ahorro y fortalecimiento de los servicios financieros. Como parte de este proceso se reorientó la estrategia y a partir de talleres participativos, se identificaron necesidades de capacitación planteadas por los productores y se elaboró un diagnóstico en el que se identificó la dinámica de los principales sistemas productivos, sus condiciones geográficas, climáticas, sociales y económicas que delimitaron dos micorregiones de atención:

a) Microrregión I Zona Alta: 10 comunidades caracterizadas por tener mayor altitud (más de 1,200 msnm), clima templado húmedo, población indígena náhuatl en el municipio de Pahuatlán. Las principales actividades productivas son leche de bovino y maíz.

b) Microrregión II Zona Baja: 13 comunidades, caracterizadas por altitudes de hasta 1,200 msnm, clima semicálido subhúmedo, con presencia de población otomí y náhuatl. Las principales actividades productivas son café, maíz y caña de azúcar.

Microrregión	Municipio	Localidad estratégica	Localidad secundaria
I	Honey	Chila de Juárez	Huehuetlilla
			Acahuales
	Honey	Amapoloa	Buena Vista
			Rincón de Chila
			La Cumbre del Manzano
	Naupan	Iczotitla	Copila
			Metztla Arriba
			Metztla Abajo
	Naupan	Tlaxpanaloya	Cuahuihuitzotitla
			Chachahuantla
II	Pahuatlán	Tlacruz de Libres	Zoyatla de Guerrero
			Ahuacatitla
			Lindavista
			Acalapa
			Cuauneutla de la Paz
			Xochimilco
			Paciotla
	Pahuatlán	Xolotla	Mamiquetla
			Atlantongo
			Atla
	Pahuatlán	Naranjastitla	Zacapehuaya
			Ahila
			Xilepa

Partiendo de este diagnóstico se generó la estrategia de intervención para cada una de las microrregiones, jerarquizando acciones en función de las unidades de producción familiar vinculadas a las principales actividades económicas (café, maíz, caña azúcar y chile serrano). A partir de este momento y hasta finales del 2013, la estrategia de intervención se organizó conforme la estructura programática de la metodología PESA, adicionándole el componente de inclusión financiera y uso de servicios financieros en vinculación con SMB Rural.

Es importante señalar que la metodología PESA fortaleció métodos propios de identificación, sistematización, priorización y definición de acciones para el desarrollo alimentario y económico de las familias. Como se dijo antes, el programa PESA se fue desvirtuando y pervirtiendo con intervenciones políticas de los gobiernos estatales y aunque el diagnóstico para la región I apuntaba a atender la cadena de ganado lechero, al no estar dentro de las prioridades del gobierno del Estado, el Grupo Operativo PESA[47] bloqueó la atención de esta cadena productiva hasta el año 2015. Otro ejemplo de las distorsiones provocadas por la agenda de las instancias ejecutoras de PESA, fue la introducción obligatoria de cultivos de manzana y aguacate en regiones donde no existía previamente esta vocación productiva y para los que inicialmente los equipos técnicos de las agencias de desarrollo no tenían los conocimientos y perfiles especializados a fin de dar un adecuado acompañamiento en la implementación de los cultivos.

En 2013, a partir de la relación entre Amucss y la Organización Francesa Acting For Life se estableció contacto con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) con quienes se trabajó en proyectos estratégicos para el desarrollo de cadenas de valor, empresas rurales, microemprendimientos y servicios financieros adaptados a las necesidades de las actividades económicas. Se ingresó al programa PRISER para atender las cadenas de café, cacahuate, maíz y ganado lechero. Este proyecto tuvo por objeto organizar productores, generar mejoras productivas, encadenamiento comercial y diseño de productos de crédito adaptados. De 2013 a finales de 2015 la estrategia de intervención de Sierras Verdes se articuló en función del proyecto PESA y el proyecto PRISER.

Entre enero y agosto de 2016 se dio un periodo de transición en donde AMUCSS asumió la dirección de Sierras Verdes por el fallecimiento del Director General. Dentro de este periodo los esfuerzos se concentraron en dar continuidad a la operación de los proyectos en ejecución, evaluar e identificar los problemas, necesidades y avances de las acciones e inversiones realizadas hasta el momento. Parte de la revisión identificó que entre la ejecución del programa PESA y el objetivo de crear cadenas de valor, el equipo técnico se alejó de las premisas y del planteamiento estratégico de la agencia. En la cotidianeidad del trabajo, la ejecución de estos dos programas se habían convertido en el fin y no en el medio para lograr el desarrollo rural territorial.

---

[47] El grupo operativo PESA es el conjunto de actores políticos encargados de fomentar la articulación e institucionalización del PESA en los estados. Se encuentra compuesto por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA) del Gobierno del Estado o su equivalente, la Delegación Estatal de SAGARPA y la Unidad Técnica Nacional del PESA (FAO).

Lo anterior obligaba a retomar los principios orgánicos de Sierras Verdes, revisar nuevamente los conceptos teórico-prácticos, así como redireccionar a la institución hacia el planteamiento de origen. Como resultado se hicieron cambios en la estructura operativa y administrativa, que al principio desestabilizaron a la Agencia pero a la larga fueron positivos.

Una de las grandes dificultades enfrentadas por las organizaciones civiles y organizaciones de productores que operan estrategias de desarrollo es la falta de recursos financieros para poder sostener las actividades. La asistencia técnica es un servicio oneroso por los altos costos de operar y porque la inversión más importante es la que se tiene que hacer en capital humano, misma que la población no puede pagar y no está dispuesta a hacerlo por sus condiciones de pobreza, esto es, la demanda por asistencia técnica es inexistente, hay que crearla y fondearla externamente.

De ahí que las agencias locales de desarrollo tengan que diseñar estrategias propias para la provisión de recursos o acudir a los apoyos públicos para poder subsidiar los costos del capital humano. Desafortunadamente la mayoría de las veces estos esfuerzos quedan mellados al no poder acceder a recursos públicos, o bien porque la orientación de los programas suele ser contradictoria a la realidad o necesidad de las agencias, pretendiendo que la realidad se amolde a las reglas del programa y no al revés.

En agosto 2016 se incorporó un nuevo director a Sierras Verdes, quien asumió la tarea de implementar la reingeniería de la institución y redimensionar el papel de Sierras Verdes no sólo como agencia de desarrollo local, sino como Agencia de Desarrollo Económico en estrecha alianza con Sofincos asociadas a Integra-OIFR y a instituciones financieras aliadas de la red de AMUCSS.

Para realizar una reingeniería se tuvieron que replantear las premisas esenciales del modelo de intervención.

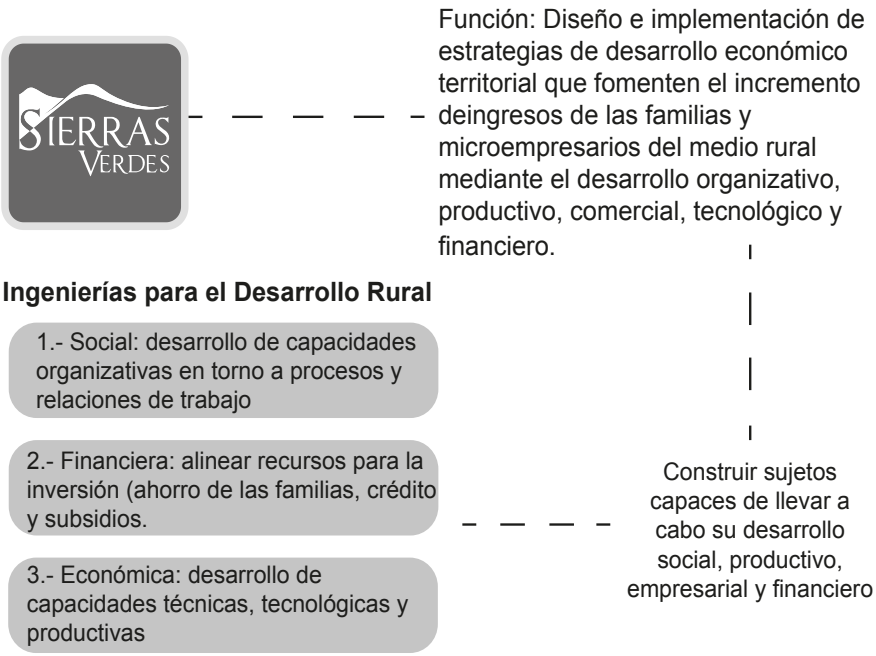
Replanteamiento de la estrategia de intervención de Sierras Verdes:

En la reformulación de la estrategia se redefinió la función, objetivos y líneas de acción para contribuir al desarrollo territorial y el fortalecimiento de la red de sistemas financieros rurales, colocando al sujeto (en su dimensión humana, social y económica) como el eje rector de toda la estrategia.

Las nuevas definiciones derivaron en lo siguiente:

Objetivo General:

Fomentar el desarrollo de la economía del sector social en el medio rural, mediante la implementación de proyectos estratégicos que generen agregación y retención de valor en las comunidades, vinculados a servicios financieros de proximidad.



Objetivos Específicos:

• Diseñar, incubar y fortalecer unidades de negocio que fomenten la agregación y retención del valor de las principales cadenas productivas en los territorios de intervención.

• Fomentar el desarrollo de capacidades productivas organizativas, administrativas y financieras.

• Especializar e instrumentar los servicios de asistencia técnico productiva como agencia de desarrollo.

• Diseñar y promover estrategias de financiamiento con mezcla de recursos: incentivos a la producción con servicios financieros.

• Fomentar la inclusión financiera de productores y microempresarios rurales prioritariamente ubicados en zonas marginadas e indígenas.

• Fomentar el fortalecimiento de la red de entidades financieras rurales del sector social.

• Promover el desarrollo de proyectos agroalimentarios e iniciativas alimentarias que permitan fortalecer la soberanía alimentaria.

Los ejes estratégicos de intervención quedaron establecidos como:

1) Fortalecimiento de la producción primaria,

2) Integración de cadenas de valor y desarrollo empresarial,

3) Fomento a la inclusión financiera y fortalecimiento de instituciones financieras del sector social.

Para el apoyo y fomento de las actividades productivas se definieron las siguientes acciones:

a) Emprendimientos nuevos. En esta línea se trabaja en dos pilares:

1) Fomento a microempresas locales mediante su incubación, el análisis sobre la viabilidad del proyecto de negocio o fortalecimiento de una idea de negocio en sus aspectos técnicos, productivos, administrativos, contables, de mercado.

2) La consolidación de microempresas partiendo del diagnóstico participativo, de priorización de actividades con especialistas en los temas.

b) Integración de grupos y constitución de sociedades

Este servicio se dirige a integrar y constituir formalmente microempresas que podrían vincularse a cadenas productivas con visión comercial y que pueden posicionarse en el mercado. Sierras Verdes apoya desde la selección de la mejor figura asociativa, la gestión del permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, la constitución legal, protocolización ante Notario Público, registro ante el SAT, en su caso, obtención de CLUNI y trámites que apliquen para cumplir con la normatividad del giro de la empresa, ya sean ambientales, de protección civil, de permisos municipales, etc. La formalización tiene un impacto importante porque permite a los microempresarios acceder a los subsidios de diversos programas de gobierno o instituciones financieras con mayor alcance.

c) Formulación y evaluación de proyectos

Sierras Verdes asesora a los emprendedores para desarrollar el plan de negocios de su proyecto, el estudio de mercado, la búsqueda de canales de proveeduría y de venta, se les capacita para que puedan llevar a cabo una contabilidad básica en su negocio.

d) Gestión de proyectos productivos

La agencia apoya a los microemprendedores y productores individuales en la gestión de subsidios para atender sus necesidades ante diversas instancias de gobierno y esto ayuda a acelerar la puesta en marcha de los proyectos de inversión.

e) Desarrollo de capacidades

Se realizan talleres y cursos de capacitación, parcelas demostrativas y de innovación. Los temas de capacitación son diversos como organización, administración, desarrollo de microempresas, cadenas productivas.

f) Acompañamiento técnico

Se les apoya en la producción, para que puedan tener mejores rendimientos, se va revisando a lo largo del ciclo, se corrigen procesos, se enseña haciendo, es una suerte de on-the-job-training. Los productores son llevados a otras zonas para que vean mejores prácticas, así se hacen pasantías en Puebla, Veracruz, o zonas donde el tipo de producto tiene las mejores prácticas.

g) Servicios de mercadotecnia y administración para microempresas

Considerado como el cuello de botella de las diversas actividades económicas, la comercialización es tema indispensable. Por esto se trabaja en el desarrollo de un marketing adecuado a cada negocio, considerando actividades como implementación de imagen corporativa, segmentación de mercado, costeo de productos, prospección de clientes, integración de comercializadora regional, etc.

h) Desarrollo de cadenas de valor

Las cadenas productivas son fundamentales en una región, por lo que su integración busca la unión de esfuerzos que permitan la reducción de costos y una integración fuerte durante el proceso de la comercialización. En este sentido se promueven los Sistemas Productivos Predominantes en un municipio o región, la integración de redes de valor, ofertando todos los servicios mencionados, considerando un diagnóstico bien elaborado y fundamentado que permita su inserción a los mercados de bienes y servicios.

i) Comercialización

Se creó la cooperativa *Tepeme Xoxoktik* (Sierras Verdes en náhuatl) para dar salida al mercado a la producción apoyada a través de Sierras Verdes; sin embargo, no entró en operación porque los productores que integraron la mesa directiva no lograban acuerdo sobre quién y cómo debía operarse. Para salir de este impasse, se creó una nueva comercializadora de nombre *Yiyi Tepeme* en la que son socios los productores y parte del equipo de jóvenes técnicos de Sierras Verdes, bajo la tutoría de AMUCSS. Con este arreglo se alinean los incentivos porque los técnicos tienen interés en proveer asistencia técnica de calidad para que se garantice la producción; los productores tienen el aliciente de que su producto llegará al mercado a un mejor precio del que pueden conseguir con acaparadores y coyotes, mientras que la presencia de Amucss es garante de que la organización mantenga un objetivo social, de combate a pobreza y no llegue a ser una empresa que termine castigando a los productores en aras de ampliar los beneficios. La comercializadora también tiene la intención de generar empleos para los profesionistas en las áreas de operación y administración, la generación

de ingresos para alcanzar rentabilidad y posteriormente, ampliar las capacidades de incidencia en el territorio en otras cadenas productivas, en beneficio de la dinamización de las economías locales y familiares.

Dentro de los avances y resultados más significativos en cuanto al fortalecimiento de la producción primaria, se encuentran los esquemas diferenciados en el acompañamiento técnico y desarrollo de capacidades en las actividades productivas de café, miel, aguacate, maíz, vainilla, producción de leche y producción de trucha y tilapia. Otro de los avances importantes ha sido la construcción de paquetes tecnológicos, los cuales buscan estandarizar procesos de manejo, producción y calidad en los productos con miras a la comercialización, así como el poder trabajar esquemas de compra de insumos que apoyen en la reducción de costos de producción. Como parte de un primer ejercicio de compras consolidadas, se han hecho las de cal dolomita para café y aguacate, azúcar para productores de miel y, alevines y alimentos para la producción de trucha y tilapia. Si bien por ahora se han generado en baja escala, los productores empiezan a ver el beneficio de hacer compras en volumen.

Un cambio positivo también ha sido diferenciar entre asistencia técnica general y asistencia técnica puntual radica en el proceso de acompañamiento más continuo que se prioriza en atender productores comprometidos en la implementación de las mejoras en las prácticas e incorporación de nuevas tecnologías, así como en la participación de los esquemas organizativos en vías de la integración de las cadenas.

Actividad	Municipios	Localidades	Productores con asistencia técnica general	Hectáreas	Productores con asistencia técnica puntual	Hectáreas
Café	2	15	341	170	70	55
Vainilla	1	7	34	4.2	34	2
Aguacate	3	12	164	40	120	40
Maíz	2	6	133	133	60	60
Canela	1	3	5	0.25	5	0.25
TOTAL	9	43	677	345.25	289	157.25

Actividad	Municipios	Localidades	Productores con asistencia técnica general	Unidades	Productores con asistencia técnica puntual	Unidades
Ganado bovino lechero	1	6	80	560	60	60
Miel	1	8	29	29	15	15
Trucha y tilapia	2	3	4	4	4	4
TOTAL	4	17	113	593	79	79

Con la apertura de sucursales de SMB Contigo en la Sierra Nororiental de Puebla (municipios de Tlatlauquitepec y Hueyapan) y la conformación de un equipo técnico con apoyo del programa Extensionismo Rural de la SAGARPA, a finales de 2017, Sierras Verdes priorizó la atención de 5 cadenas productivas en esa región:

Actividad	Municipios	Localidades	Productores con asistencia técnica general	Hectáreas	Productores con asistencia técnica puntual	Hectáreas
Café	1	4	60	112	38	47
Plátano	2	4	30	30	30	30
Chile cera	1	1	30	2	18	2
Higo	1	1	30	22	5	5
Pimienta	1	1	30	30	30	30
TOTAL	6	11	180	196	121	114

En el eje de Integración de cadenas de valor y desarrollo empresarial, hay avances en las cadenas de café, miel y vainilla, la conformación de la comercializadora Cooperativa Yiyi Tepeme (2017), la integración de productores y jóvenes técnicos para el desarrollo del acopio, transformación y comercialización de los productos de la región. En la cadena de café se han desarrollado habilidades para el beneficio húmedo del café, logrando transitar de productores de café cereza a productores de café pergamino y con ello la agregación de valor.Esta iniciativa comenzó en 2015, cuando se generaron los primeros ejercicios de acopio y comercialización de café en alianza a la comercializadora INCAFESAM creada por productores del estado de Veracruz y con quienes se continúa comercializando.

En el último ejercicio de comercialización (2017-2018), se logró incorporar el primer ejercicio de acopio de café con un grupo de productores capacitados por el equipo técnico de Tlatlauquitepec, con lo que se vinculó la estrategia de comercialización entre las dos regiones:

Ciclo	Nº de productores	Nº de contratos	Volumen (Qq)	Precio de exportación	Calidad de exportación	Precio nacional	Valor de producción	Precio final
2015-2016	82	1	7,377.25	$53.04	86.4%	$30.0	$303,128	$41.45
2016-2017	77	1	16,068.37	$57.18	89.0%	$30.0	$695,592	$43.29
2017-2018	77	3	30,727				$1,259,824	$41.00

Dentro de los avances en la producción de maíz, se lograron establecer parcelas de validación en las localidades, mismas que ayudaron al proceso de desarrollo de capacidades y modificación en las prácticas de manejo del cultivo, hasta la fecha se mantienen los trabajos, ahora vinculados a un programa de innovación productivas con CIMMYT. Con este viraje a la intervención, Sierras Verdes ha ganado presencia en la región.

Fomento, incubación y desarrollo de microempresas en el territorio

El fomento de microempresas es una de las actividades más focalizadas en los últimos cinco años. ¿Cómo apoyar las iniciativas económicas locales y promover nuevos emprendimientos con base en el potencial existente? Incubar y desarrollar microempresas, evitar que fracasen y promover que adopten tecnología y accedan al mercado. Con este objetivo Amucss ha desarrollado una metodología de apoyo a microempresas después de haber pasado años de búsqueda, experiencias y fomento. Hoy se tiene perfilado tres tipos de emprendimientos rurales: a) Empresas individuales, b) Empresas familiares, c) Empresas colectivas (grupos), Cada una tiene lógicas e incentivos diferentes y las colectivas implican procesos adicionales de gobernabilidad.

Desde el comienzo de la Agencia, se inició un trabajo con microempresas de artesanas de bordados, chaquiras y papel amate en las comunidades de Xochimildo y San Pablito. La idea era encontrar un método para apoyar la incubación, desarrollo y expansión de microempresas, ya que es ampliamente conocida la dinámica de nacimiento y muerte prematura de pequeñas empresas en México.

Como parte de esos trabajos se vinculó a los grupos de artesanas con el mercado a través de ferias de productos realizadas en varias partes de la República, se logró la construcción y constitución de una red de artesanas con una marca colectiva denominada “Xuny”. El trabajo con mujeres artesanas mostró la necesidad de establecer reglas de funcionamiento para salir al mercado pues durante las ferias competían entre sí para vender sus productos.

Un primer resultado de este trabajo fue el Premio Nacional de Joven emprendedor otorgado por Sedesol a una artesana emanada de estos grupos. El trabajo de microempresas artesanales con mujeres se perfiló como una especialidad que requería un método diferente de fomento y organización, donde el acceso al mercado era el punto más importante y la capacidad de vincular los saberes y habilidades tradicionales a los grandes mercados de población no indígena. También mostró la dificultad para trabajar con una cultura basada en subsidios, con muy pocas experiencias de acceso al crédito formal y la necesidad de acercar a las artesanas a servicios graduales de inclusión financiera.

En ese momento era difícil fomentar el ahorro en el microbanco de SMB Rural pues estaba muy lejos, posteriormente los Grupos de Confianza permitieron atender este problema con importantes resultados de autoafirmación y manejo de sus cuentas de ahorro.

A la experiencia de microempresas de artesanas, siguió el convenio de cooperación con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), Acting for Life y apoyos del programa de microcréditos del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) de la Secretaría de Economía. Se conjuntaron recursos para el diseño y desarrollo de una metodología para la creación y fortalecimiento de empresas rurales, mediante la cual se logró el emprendimiento, incubación y consolidación de 38 empresas individuales, familiares y colectivas de 18 localidades, de las cuales se continua el proceso en 18 empresas, con las que se trabaja en darle presentación a los productos, control de calidad y marketing.

Un aprendizaje de Sierras Verdes ha sido que el proceso de desarrollo de capacidades varía según la edad de los microempresarios, nivel educativo, giro de las empresas, escala del proyecto, tipo de mercado al que va dirigido el producto y la capacidad de los microempresarios en el manejo de la computadora.

Municipio	Microempresas	Personas	Mujeres	Jóvenes	Con diseño de marca	En registro de marca	En vías de constituirse
Honey	8	9	2	1	1	0	1
Naupan	6	30	25	20	6	3	3
Pahuatlán	24	83	53	31	17	8	9
TOTAL	38	122	80	52	24	11	13

Debido a que cada microempresario y microempresa es diferente en cuanto a las capacidades iniciales y las capacidades que se necesitan generar, los contenidos de la metodología de desarrollo empresarial tienen que ser dinámicos y adaptarse a las capacidades de los emprendedores. Por ejemplo, una familia panadera cuyo mercado es la localidad y no plantea expandirse con sucursales, no requiere la misma capacitación que una empresa dedicada a la producción de cosméticos elaborados con plantas medicinales para mercados regionales, requiere permisos especiales para la comercialización y formalización empresarial.

Se ha puesto especial interés en la formación de grupos de mujeres de Pahuatlán y Naupan, para la producción de productos cosméticos con plantas medicinales, siendo un proyecto estratégico, ya que busca empoderar económicamente a mujeres y al mismo tiempo rescatar el conocimiento ancestral en el uso de plantas medicinales junto con la conservación ambiental, sensibilizando sobre el valor de la biodiversidad y un ordenamiento ecológico en el uso de plantas, ya que se ha dado una explotación desmedida de estos recursos por intermediarios que incentivan la recolección silvestre.

Por otro lado, dentro de las consultorías realizadas con el proyecto PRISER en la parte administrativa y contable, se observó la necesidad de clasificar a las microempresas según su nivel de capacidad y orientación comercial y con ello definir herramientas administrativas adaptadas:

Microempresas diagnosticadas	Diagnóstico	Solución propuesta
13	Sin ningún conocimiento, ni siquiera para manejar computadora o aplicaciones electrónicas	Registro manual de ingreso, costo, gastos, y datos de producción. La contabilidad y su análisis a cargo de un tercero.
5	Manejo de computadora y de Excel	Sistema de registro en Excel. La contabilidad y su análisis a cargo de un tercero.
8	Con conocimientos sobre computación y software tanto por parte del microempresario como de su familia	Sistema contable en Excel. La contabilidad y su análisis a cargo de una tercera persona.
1	Requiere manejo especializado del personal administrativo	Un sistema contable electrónico.

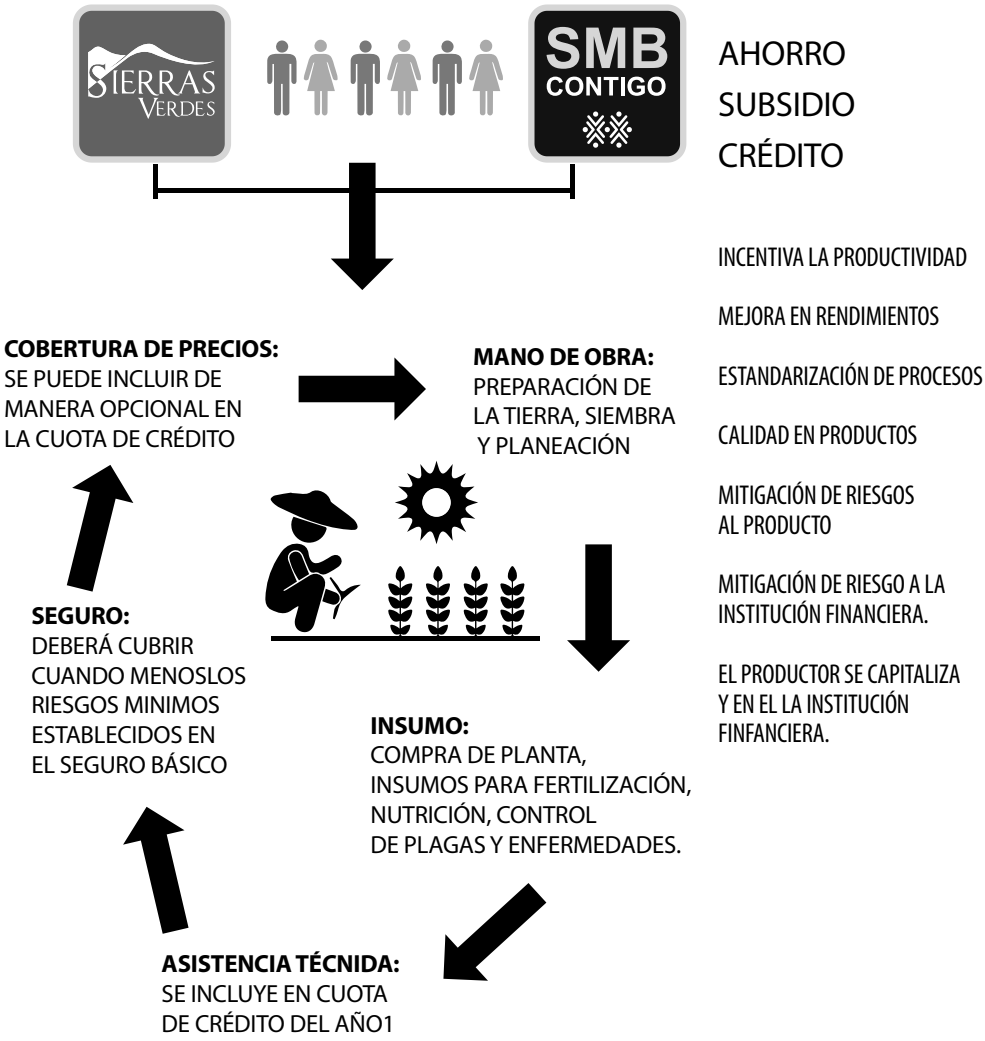
Tratándose de empresas de servicios y comerciales, las familias rurales quieren ver reflejado el esfuerzo individual (a veces bajo la forma de empresas familiares) en ganancias individuales y generalmente rechazan participar en proyectos grupales. En esto vale la pena añadir que el emprendedurismo individual no tiene relación alguna con la pérdida de valores comunitarios en las zonas rurales e indígenas. Por el contrario, las faenas, las mayordomías, las fiestas religiosas o los sepelios, son eventos en los que participan todos los habitantes de una comunidad por tratarse de su tradición y sentido de pertenencia, pero esta parte cultural no tiene por qué extrapolarse a las decisiones sobre el trabajo individual, ya que en el terreno económico las motivaciones e incentivos son que el esfuerzo individual tenga una remuneración en la misma proporción, algo muy complicado de medir y distribuir en una empresa comunal, de ahí que las empresas comunitarias que se generan forzadas por programas públicos o iniciativas de organizaciones civiles tienden a fracasar. Otra reflexión es que toda estrategia de trabajo para el diseño y fortalecimiento de microempresas, debe articularse con las cadenas de valor locales y con aquéllas fuera del territorio.

Fortalecer instituciones financieras fomentando el crédito productivo

En la mayoría de regiones rurales marginadas no existen desarrollos tecnológicos adaptados a la agricultura familiar, por lo tanto el crédito productivo carece de referentes para el análisis de viabilidad y riesgos. En otras palabras no existen experiencias de crédito productivo formal que puedan ser replicadas masivamente como se hace en zonas de agricultura especializada comercial. Por tanto introducir crédito agrícola o productivo requiere una fase de aprendizaje y pilotaje en el diseño de productos de crédito. Se podría pensar que es posible replicar tal cual el crédito para café que se otorga en Veracruz o el de Chiapas y no es así. Cada región tiene parámetros diferentes de temporalidad, productivdidad, variedades de café, prácticas productivas (familiares o con mano de obra contratada). Una forma de dar certeza es organizando grupos de productores de café a nivel de cada comunidad, para expandir conocimientos, compartir información y diseñar los productos de crédito con ellos. Esto ajusta el monto de crédito sólo a lo necesario y favorece las compras colectivas o la comercialización.

En el eje de Fomento a la inclusión financiera y fortalecimiento de instituciones financieras sociales, los principales avances se han dado en la vinculación de trabajos entre Sierras Verdes- SMB Contigo y otras sofincos en otras regiones del país, en donde el objetivo central ha sido diseñar esquemas de coordinación para la construcción de productos financieros adaptados a las necesidades de inversión de las actividades productivas junto con el diseño de paquetes tecnológicos; el desarrollo de líneas paramétricas por cadena productiva permitiendo a las Sofincos estandarizar procesos de análisis de inversión, mitigar riesgos y disminuir costos operativos. En la vinculación con el uso de los servicios financieros, se han comenzado a implementar estrategias con el fondo de aseguramiento Red Sol Agrícola, de tal manera que además del crédito y asistencia técnica, se agrega el seguro agrícola, el cual mitiga riesgo y mejora las condiciones del crédito.

PAQUETE TECNOLÓGICO



En SMB Contigo se ha comenzado con un primer pilotaje de asistencia técnica, crédito y seguro agrícola en el municipio de Tlatlauquitepec para la producción de plátano.

Con las instituciones federales se ha buscado la mezcla de recursos para el fortalecimiento de las actividades económicas; sin embargo, no se han podido dar las condiciones para establecer esquemas que de forma gradual contribuyan al uso de servicios financieros ni apoyar el financiamiento de nuevos emprendimientos.

2.- El desarrollo territorial en un marco conceptual

Aunque no se ha teorizado mucho acerca del desarrollo rural en lo que va de este siglo, la escasa literatura coincide en que la integración financiera y económica de los países, junto con la liberalización de los mercados modificaron el estilo de vida y la ruta para la viabilidad de las zonas rurales. Conforme los países se integraban a un mundo más globalizado, la migración de la fuerza de trabajo empalmada a un envejecimiento de la población rural llevó a una caída de la productividad y a una recomposición de los hogares en donde perdería predominancia tanto la actividad, como el empleo y el ingreso agropecuarios (OCDE, 2006).

Sin embargo, no todo el proceso de apertura e integración comercial ha sido funesto para las zonas rurales que no pudieron empatarse con los nuevos paradigmas de competitividad y escala, porque también es justo decir que en esos años, los países latinoamericanos experimentaron su transición a instituciones democráticas en lo político y social, una combinación virtuosa que abrió espacios a grupos sociales, indígenas y campesinos para exigir un rol más activo en la decisión sobre sus tierras y su bienestar. A esto se añade una mejoría en la conectividad urbano-rural con nuevas y mejores telecomunicaciones (celular e internet) y ampliación de la infraestructura de comunicaciones, por ejemplo, en México, entre los años 2000 y 2015, la red de caminos rurales pasó de 160 mil 185.1 a 237 mil 395.70 kilómetros, un crecimiento de 48%. A todo lo anterior se sumaron nuevos retos como el cambio climático y la volatilidad en los precios internacionales de alimentos -que se explicaron anteriormente-, problemas que por ser de naturaleza global, demandan acciones multilaterales, con el compromiso y acciones de todos los países.

Frente a los cambios económicos, las políticas sectoriales enfocadas a subsidiar la agricultura se volvieron ineficaces para estimular las economías rurales. El cambio exigía un “Nuevo Paradigma Rural” (OCDE, 2006) con nuevos impulsores del desarrollo más allá del sector primario (Ward & Brown, 2009: 1238), consistentes con los cambios en la composición del empleo e ingreso rural, tal que se pudieran capitalizar como nuevas oportunidades (De Janvry & Sadoulet, 2007:71), lo que implica que al mismo tiempo que las economías nacionales se globalizan, el nuevo paradigma rural insta a enfocarse en ‘el territorio’ más que en sectores productivos y a pensar en ‘inversiones’ más que en subvenciones (OCDE, 2006:57). Al hablar de regiones, los determinantes del desarrollo alternan de los factores externos, a la mejor utilización de los recursos y capacidades locales, esto es, un desarrollo basado en factores internos (Bodnár, 2013:17).

En medio de este nuevo paradigma emerge la diversidad de condiciones y características territoriales. En México, las zonas rurales son altamente heterogéneas, podemos hablar de un sector rural dinámico e integrado a los mercados globales concentrado en la parte Norte del país en Estados como Sinaloa, Sonora, Coahuila, Jalisco, Chihuahua, -dentro de las cuales también hay regiones rurales muy empobrecidas particularmente indígenas-, contra zonas rurales francamente estancadas como Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Veracruz y Puebla. El reconocimiento de diferentes características llevó a la OCDE a definir tipologías de territorios rurales -en donde el tamaño de la población realmente deja de ser relevante para centrarse en una multiplicidad de características de población, infraestructura, vocaciones y estado que guardan los recursos naturales, migración, tensiones sociales, distribución de las tierras, condiciones socioeconómicas- que permitan reconocer diferentes patrones para el desarrollo. El nuevo paradigma rural estableció de forma muy general cuatro tipos de región rural (OCDE, 2006:38):

- ***Regiones dinámicas remotas***: lugares que si bien están alejados de centros densamente poblados, tienen suficientes recursos naturales, conectividad o atributos ambientales que los hacen atractivos a nueva población, turistas o emprendedurismo.
- ***Regiones rurales remotas rezagadas:*** son aquellas que enfrentan las dificultades más dramáticas en términos de pobreza, marginación y carencias.
- ***Regiones dinámicas intermedias:*** tienen mayor cercanía a centros urbanos, metropolitanos que por lo regular se orientan hacia los servicios y algunas bases empresariales especializadas.
- ***Regiones intermedias rezagadas:*** por lo regular son regiones que estuvieron ocupadas por procesos industriales abandonados o dependientes de empresas gubernamentales y pueden reestructurarse por la cercanía que tienen a centros poblados.

Estas categorías no son un encuadre perfecto, pero ofrecen un marco de análisis para la mejor comprensión de por qué, bajo una lógica de territorios, las políticas nacionales tienen respuestas y resultados divergentes. Es decir, nos permite ubicar que los factores ambientales y las diferentes construcciones socioeconómicas tendrán efectos significativos y específicos en el desarrollo o no-desarrollo resultante (Berdegué, Bebbington & Escobal, 2015).

Por lo tanto, no es suficiente con reproducir de forma masiva lo que funciona para una región en todas las demás como si se tratara de un fotocopiado. En algunos casos las características territoriales pueden ser favorables para la intervención y en otras, deben ser incorporadas como restricciones a ser controladas o modificadas para evitar que descarrilen la intervención, en ese sentido, el diseño de estrategias de desarrollo territorial tiene que ser lo suficientemente flexible como para permitir la adaptación local.

La nueva ruralidad en el siglo XXI nos coloca frente a procesos superpuestos de internacionalización, adaptación nacional, regionalización, territorialidad que modifican la forma de hacer política pública (Massardier & Sabourin, 2013:85), aunque en México,

este reconocimiento ha tenido más resistencias desde el ámbito gubernamental, que desde la academia, las organizaciones campesinas y las organizaciones civiles.

Aún así, la adaptación de políticas que derivan de esta recirculación internacional de nuevos paradigmas tuvieron un primer intento de concreción en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable de 2001, en la cual se estableció el presupuesto transversal para las zonas rurales denominado Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC) que hasta la fecha se programa año con año en el presupuesto de egresos de la federación.

Otros ejemplos se observan en los extintos programas de Microrregiones y Desarrollo de Zonas de Atención Prioritaria (PDZAP). Recientemente, en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012 a 2018), en la transformación del programa de transferencias condicionadas 'Oportunidades' a Programa de Inclusión social 'Prospera', con nuevos componentes de apoyo a proyectos, de acceso a servicios financieros y opciones de empleo a través de la concurrencia de programas sectorizados en Sagarpa, Secretaría del Trabajo, Bansefi a la población beneficiaria de Prospera a través de la Coordinación Nacional de Prospera (algo similar a lo que instrumentó el gobierno brasileño seis años atrás con la estrategia Hambre Cero, aunque sin la coordinación de las instancias gubernamentales que Brasil impulsaba a través de supraministerios).

A pesar de ser diseños institucionales acordes con el 'nuevo paradigma', los avances en el desarrollo rural mexicano han sido muy pocos, podría decirse que han sido nulos, enfatizando que si bien se adecuan al proceso de internacionalización y buscan la adaptación regional – territorial, en la práctica, los gobiernos mexicanos son reticentes a permitir un diseño de intervenciones participativo en el que las organizaciones campesinas y civiles tengan un rol mucho más activo, sujetas a resultados, pero coadyuvantes en el diseño y adaptación local.

Es decir, se diseñan políticas nacionales rígidas que no permiten la adaptación local de acuerdo con la tipología rural de que se trate. En casi dos décadas de intervenciones, la operación y vigilancia ha sido celosamente controlada por el Estado, direccionando "la visión territorial" hacia la proliferación de comisiones intersecretariales, comités intersectoriales, coordinaciones nacionales, entre otras similares, que se convierten en instancias burocráticas con múltiples mesas y reuniones de trabajo que devienen en copiosos informes que compilan datos estadísticos que nada tienen que ver el desarrollo progresivo regional. A pesar de esto, la sociedad civil se abre paso, como es el caso de Sierras Verdes, enfatizando que para el gobierno mexicano -de los tres niveles y de cualquier signo político- es difícil dar cabida a la regionalización de abajo hacia arriba, es decir, con la plena interacción de todos los actores y agentes del territorio (públicos, privados y sociales). Al respecto cabe aclarar que los intentos de planeación participativa son un mero desgaste si no existe una visión estratégica sin una comunicación que llegue al grado de coalición entre la difusión de una política pública nacional, su integración y juxtaposición tales que permitan institucionalizar el desarrollo rural territorial (Massardier & Sabourin, 2013), rompiendo con tensiones, contradicciones y omisiones que llevan al encallamiento.

En lo que concierne a la pobreza rural en zonas de agricultura familiar, la experiencia de AMUCSS y Sierras Verdes apunta en el mismo sentido: la transformación económica y social de un territorio rural no puede ser resultante de agregar componentes de apoyo, sin que exista una articulación de los distintos actores presentes en el territorio con el resto de los actores en otras regiones, de forma gradual y constante. Dicho de forma más sencilla, el desarrollo territorial rural es una responsabilidad compartida en donde el Estado tiene un papel fundamental en la forma de articular los procesos territoriales y extraterritoriales (Berdegué, Bebbington & Escobal, 2015:5) a través de políticas públicas que incentiven la concurrencia de apoyos junto con la de los actores internos y externos, de forma planificada y orientada a resultados. Por otro lado, es necesaria la participación de abajo-hacia-arriba con las organizaciones de la sociedad que se encargan de poner en marcha los procesos de cambio, sostenerlos, medirlos y reproducirlos. La pobreza rural no será erradicada canalizando grandes montos de recursos públicos, si estos siguen invirtiéndose sin la adecuada sinergia e interacción social a nivel local. La trampa del rezago económico rural se romperá cuando los actores económicos de un territorio se articulen dentro de las cadenas de valor y se propicie el desarrollo de mercados de consumo para sus productos a nivel local, regional, nacional e internacional.

3.- Desarrollo Territorial en la práctica

Para ilustrar el análisis anterior, se presentan tres casos de territorios rurales con tipologías muy distintas.

CASO 1: Desarrollo rural territorial en Pahuatlán, Puebla (agricultura campesina e indígena en región de fuerte migración)

CASO 2: Inclusión financiera con financiamiento productivo en Yecapixtla, Morelos (agricultura familiar mestiza en zona de amplia integración comercial).

CASO 3: Inclusión financiera en Ixpantepec Nieves, Oaxaca (economía rural en zona de fuerte intensidad migratoria y débil actividad económica).

En los tres territorios, Amucss promueve la inclusión financiera a través de distintos intermediarios rurales, mientras que en Pahuatlán, Puebla, Amucss y Sierras Verdes configuran un modelo de desarrollo territorial más amplio -que fue explicado anteriormente- el cual es cualitativamente muy valioso para ejemplificar cómo la interacción desde lo local con los apoyos extraterritoriales bajo una visión estratégica, pueden transformar las estructuras económicas en beneficio de los productores y sus familias.

Los otros dos casos visibilizan dos aspectos, por un lado, que la inclusión financiera tiene un impacto positivo en aspectos del bienestar de hogares pero llega a un límite en su capacidad transformadora si no se integra con otras estrategias de mayor envergadura y por otra parte, mostrar cómo las condiciones territoriales deben ser tomadas en cuenta para evitar la reproducción de intervenciones de forma autómata.

Previo a la exposición de cada caso, señalar para fines de mejor exposición, que Pahuatlán Puebla, podría considerarse dentro de la tipología de la OCDE como una región dinámica-remota; mientras que Yecapixtla es más bien una zona dinámica-intermedia. Desafortunadamente para quienes anhelan resultados rápidos y masivos, pero afortunado para los estrategas, Ixpantepec Nieves cae dentro de la clasificación de una región remota-rezagada con condiciones tan complejas que exigen no sólo importantes recursos financieros para transformar las estructuras, sino además muchos más actores e innovaciones de las que se pueda creer.

CASO 1: Desarrollo rural territorial en Pahuatlán, Puebla.

En este municipio, desde el año 2008, AMUCSS y Sierras Verdes impulsan un modelo de desarrollo que trata de revertir las condiciones estructurales que reproducen y profundizan la pobreza de los hogares rurales. Dentro de estas carencias estructurales identificadas están:

• La falta de servicios financieros adaptados para la formación de activos y financiamiento de actividades económicas y productivas.

• La necesidad de superar la fase de producción de subsistencia en los pequeños productores rurales que si bien no tienen la escala de producción individual suficiente para competir, la suma de un conjunto de productores bajo estándares de calidad y eficiencia, si tiene la posibilidad de hacer rentable y competitiva una actividad productiva.

• Las actividades económicas de producción de bienes que surgen de forma artesanal como la vainilla, la miel de abeja, los tejidos, los bordados, etc., los cuales tienen alto valor de mercado pero sin una adecuada orientación empresarial, certificación, registro de marcas e imagen del producto, no alcanzan un mayor valor en el mercado y se circunscriben a mercados locales sin elevar los ingresos familiares. Regularmente estas actividades están concentradas en las mujeres, de ahí que atender esta situación repercute también en el empoderamiento y la igualdad de género.

• Otra de las características de esta región es su alta intensidad migratoria a Estados Unidos, lo que significa un flujo de remesas muy importante para el municipio.

Para este caso se realizaron entrevistas a usuarios de servicios financieros y beneficiarios de Sierras Verdes. El entorno puede describirse con paisajes sorprendentes de montaña, población ñahñú (otomí), con una relativa cercanía de ciudades grandes (a tres horas de la Ciudad de México, a dos horas de la capital del Estado) aunque con una infraestructura de caminos precaria y deteriorada conforme se avanza a la Sierra.

Al mismo tiempo, a simple vista resaltan las ventajas comparativas del territorio como los abundantes recursos naturales, paisajes naturales de bosque con gran belleza, tierras poco contaminadas, deforestación que se acelera pero todavía puede controlarse y revertirse. Con una altitud ideal para la producción de café de altura, con un potencial turístico no aprovechado a pesar de que Pahuatlán sea un Pueblo Mágico (debido a la falta de infraestructura hotelera y restaurantera, inseguridad y pocas actividades organizadas para el entretenimiento de turistas). En síntesis, Pahuatlán y alrededores tienen potencial para ser una zona muy dinámica: turística y comercialmente hablando.

Por otro lado, en el municipio hay mucha migración a los Estados Unidos. La diáspora está en Carolina del Norte, en la ciudad de Durham y alrededores. El impacto de la migración y los flujos de recursos es evidente. Dispersas entre árboles y caminos de terracería, se pueden observar enormes mansiones construidas emulando un estilo victoriano, propio de Carolina del Norte. Estas grandes construcciones, hechas con dinero migrante, muchos de ellos empleados de la construcción en Estados Unidos, son habitadas por una familia nuclear y con bastante frecuencia por la familia ampliada, compuesta por los padres que ya regresaron de los Estados Unidos, hijos que decidieron casarse y quedarse en la sierra norte por lo que junto a la casa principal se construyen anexos donde viven los nuevos matrimonios junto con los niños pequeños y las esposas de hombres que siguen en "el otro lado". Muchos de los migrantes, de acuerdo con lo que se vio en las entrevistas, tienen documentos para permanecer legalmente en EEUU y vienen a México para fiestas del pueblo, visitar a la familia y cuando hay alguna emergencia, pero los que están trabajando sin documentos legales, no regresan porque sería difícil volver a pasar. Para las familias con migrantes, cruzar al otro lado siempre es un asunto peligroso, de tal manera que no ven una diferencia drástica antes y después del presidente Donald J. Trump.

La gente de Pahuatlán y las comunidades en los alrededores han mejorado su nivel de vida por las remesas, con ese dinero construyen viviendas, adquieren vehículos, compran tierras para realizar actividades productivas, atienden enfermedades (pago de médicos, cirugías, compra de medicamentos), les ayudan a comer bien y poder enviar a los pequeños a la escuela. En ausencia de esa migración, probablemente estas comunidades estarían en una situación de miseria, de hecho, aquellas viviendas y personas que están en una condición de pobreza muy profunda regularmente coinciden con las que no tienen migrantes.

Que las condiciones no sean tan precarias para quienes reciben remesas, no quiere decir que no haya pobreza y vulnerabilidad de los hogares ya que a pesar de las viviendas enormes, sigue habiendo un peso importante de la producción de autoconsumo, no hay fuentes de empleo puesto que no hay industrias o empresas que contraten mano de obra, de tal suerte que las alternativas para los que viven en Pahuatlán y sus comunidades son producir maíz para autoconsumo, cultivar otro producto que tenga salida al mercado -generalmente café-, ofrecer servicios (plomería, herrería, carpintería, taxista, chofer, albañilería, bordados artesanales, preparación de alimentos, pequeño comercio) o una combinación de todas las actividades anteriores.

La migración es un fenómeno de transculturación de lenguas curioso porque en estas comunidades donde se habla ñahñú, después de una larga temporada en Estados Unidos algunos migrantes regresan para iniciar con negocios de restaurante en los que se anuncia American Pizza & Hamburguer o Chili Alitas. Más todavía, los niños que nacen en Estados Unidos y visitan a sus familiares en Pahuatlán, entienden ñahñú de sus padres y hablan inglés, dejando fuera la lengua castellana.

Otro asunto es el rezago educativo, los adultos cursan primaria y a veces la secundaria, muy pocos van a la preparatoria. En las entrevistas se vio que la decisión de no continuar con más niveles de escolaridad se debe al costo de traslado y manutención, porque después de la educación básica, el nivel medio superior y superior requiere desplazamiento a otras ciudades, pero quizá familias de migrantes si puedan costear la educación superior de algunos hijos y hay casos en los que varios miembros del hogar apoyan la educación superior de hermanos pequeños o de quienes así lo desean. Pero en otros casos, sin generalizar, hay una decisión para autoexcluirse de la educación media superior y superior, porque no encuentran un retorno económico a la inversión en capital humano. En las entrevistas, algunos habitantes dicen que no tiene ningún caso llegar a ser licenciado o ingeniero pues no hay empleo en qué desempeñar tales conocimientos o están muy mal pagados. Para estas familias es más rentable cursar la educación básica e irse a EEUU. Esto último muestra un problema estructural que genera un círculo vicioso ya que si bien la educación es la mejor política pública para la movilidad social, en el caso de Pahuatlán, se observa que no hay educación porque no hay desarrollo, lo que desalienta el interés por incrementar el nivel educativo convirtiéndose en la trampa para permanecer en el subdesarrollo. Esto escapa a una Agencia de desarrollo local pero son consideraciones que afectan las intervenciones, ya que la falta de capital humano es siempre un obstáculo para instrumentar proyectos, lo que hace necesario importar mano de obra mejor calificada de otras regiones.

En relación con el tema productivo y económico se entrevistaron productores de café y miel beneficiarios de Sierras Verdes y socios de la sofinco SMB Contigo.

En el caso de productores de miel, la actividad la conocen y la desempeñan de tiempo atrás, hay quienes recibieron capacitación a través de “ingenieros” que venían de Sagarpa y a quienes les vendían la producción. Otros tienen clientes de Izúcar de Matamoros que vienen a Pahuatlán por la miel.La diferencia está en que en la actualidad tienen financiamiento de SMB Contigo, con plazo de 6 a 8 meses más la asistencia técnica de Sierras Verdes para el mejoramiento de colmenas, motivo por el cual la producción es regular y la venta es al mayoreo, lo que les permite, a los productores, realizar los ingresos en menor tiempo, pagar el crédito, recuperar la inversión y generar ganancias. A estas alturas los márgenes de ganancia siguen siendo reducidos y los productores de miel batallan con el incremento de precios de los insumos por lo que a través de la Agencia se han organizado para adquirirlos en volumen y compartir equipo que reduzca sus costos de producción.

El caso de Doña Catalina de Tlalcruz, una productora de miel, es muy ilustrativo de cómo las estrategias de inclusión financiera y asistencia técnica generan cambios importantes en la estructura de los ingresos familiares y en las mujeres que proveen ingresos al hogar, porque les permite acumular sus propios activos y romper con roles patriarcales que las confinan a ser pasivas receptoras, ya sea del Estado o de sus cónyuges, padres o alguna otra figura masculina, lo que es un beneficio colateral de estas intervenciones. Catalina tiene 20 años como socia ahorradora.

Al principio ahorraba en el microbanco SMB Rural, posteriormente se cambió a SMB Contigo. Siempre ahorra, lo que se pueda, 1 peso, 5 pesos, 10 pesos. Pero también es una constante que solicite préstamos, desde tiempo atrás está acostumbrada a pedir y pagar, antes compraba zapatos para vender, cosas para el hogar y pagaba con recursos que recibía de Oportunidades (hoy Prospera). Un buen día "un ingeniero que llegó a la comunidad" la animó para trabajar en la apicultura y en la cría de puercos. Entonces empezó a pedir crédito para echar a andar estas dos actividades. La cría de puercos se desarrolla en su traspatio, un terreno grande que es de su esposo pero ella es quien maneja esta pequeña granja con 6 hembras y 1 semental. El negocio es la venta de lechones a los dos meses de nacidos, en realidad sólo llega a vender un puerco grande en caso de extrema urgencia. Además, empezó a rentar un terreno en donde llegó a tener 100 cajas de abejas que le daban 1,200 litros de miel al año. Toda la miel la vendía sin problema, porque iban a comprársela directo a la comunidad, pero el dueño del terreno, por envidia, dejaba pasar sus vacas y le destrozaban los apiarios, de tal suerte que con sus ahorros y algunos pagos parciales compró un terreno en el que inició de nuevo con 10 cajas de abejas, apenas tiene un año.

Con el último crédito que pidió a SMB Contigo, por 20 mil pesos y plazo a 6 meses, compró los núcleos (cada núcleo contiene una abeja reina, cera, bastidor y alimento para abejas). El crédito lo pagó rápidamente porque logró vender los lechones. Ahorró una parte de las ganancias, otra parte la usa para reinvertir y otra más para los gastos del hogar. A través de Sierras Verdes se integró al programa PESA y con eso construyó una cisterna, una estufa ahorradora de leña, sembró algunas hortalizas y un gallinero en el que tiene 22 gallinas que producen 1.5 kilos de huevos al día. Como no pueden comer en casa tanto huevo pues sólo son tres en la vivienda, vende el huevo que le sobra en l misma comunidad. Los técnicos de Sierras Verdes la han asesorado en el manejo de colmenas para introducir mejores prácticas como hacer divisiones, darles suplementos y esto le ayuda a producir más miel. También está empezando a comercializar la miel con los "muchachos de la Agencia" cuando le dan un mejor precio y si no, ella tiene sus clientes. Catalina calcula que en un año podrá triplicar la producción en su terreno. Además, por medio de la Agencia ha asistido a talleres donde aprendió a elaborar shampoo y crema a base de miel y jalea real. Esto lo produce esporádicamente y no es su actividad principal pero lo que ha hecho, lo usa y otra parte la vende en la misma comunidad.

El otro caso son los productores de café, actividad preponderante en la región. Además es la línea de producción en la que Sierras Verdes tiene mayor avance. En este caso, algunos de los cafetaleros también lo son de antaño, sus padres y abuelos cultivaban el café, con variedades más silvestres que eran resistentes a todo tipo de clima y plagas pero eran tiempos del IMECAFÉ cuando vendían a precio de garantía y no se preocupaban mucho por la calidad -según relata uno de los interlocutores-. Ahora tienen variedades diferentes, de mayor calidad, gourmet, pero esto exige cuidarlas mejor porque son más propensas a adquirir plagas. En los cafetaleros la asistencia técnica de Sierras Verdes está ligada a los financiamientos otorgados y a la comercialización del producto. La asistencia técnica es obligatoria para todo productore que tenga un crédito con SMB Contigo en esta zona de influencia de Sierras Verdes. Por su parte, la comercialización no tiene que darse a través

de *Yiyitepeme.* En este caso, el productor puede buscar la mejor opción de venta.

Con la maquinaria que se ha adquirido para pasar de café en cereza a café en pergamino, los productores tienen la ventaja de poder guardar el café hasta 8 meses, lo que evita ventas de pánico para evitar que se eche a perder y esto les da también poder de negociación al momento de buscar clientes. En los casos entrevistados, los productores están solicitando créditos desde 4,000 hasta 20,000 pesos, a una tasa de 3% con plazos hasta 1 año. Cuando son créditos pequeños son aplicados en el manejo de cafetal (pago de mano de obra, compra de fertilizantes, etc.) y los préstamos se aplican en la compra de planta para reposición. Los productores en esta zona obtienen rendimientos de entre 800 kilos y 1.2 toneladas por hectárea.

Como en el caso de los productores de miel y de la pequeña agricultura familiar en general, existe una pluriactividad pero la integración de microfinanzas con asistencia técnica y comercialización muestra que todas las pequeñas actividades se van maximizando, en lugar de descapitalizarse. Lo explicamos con los casos de Nivardo y Hermilo.

La intervención de la agencia y SMB Contigo les permite concentrarse en producir mejor y ser más eficientes, como lo explica Nivardo de la comunidad Linda Vista: "…. Para nosotros este tipo de organizaciones (refiriéndose a Sierras Verdes y Yiyitepeme) están bien, porque no debemos ir a negociar la venta de nuestro café uno a uno, esto nos ahorra tiempo y dinero que no tenemos….Los precios vienen de fuera, son internacionales y se fijan en la bolsa de valores de Nueva York, nosotros no podemos fijar el precio, ha llegado a caer hasta 27 pesos en pergamino, en cereza hasta 7 pesos ha caído (pesos por unidad de medida), pero Sierras Verdes nos compra el pergamino en 40 a 48, dependiendo ….". Al preguntarle cómo financiaba la actividad cafetalera antes de tener crédito, la respuesta es que lo hacía con recursos propios, vendía una res para invertir en café y luego vender un poco de café para reponer la res y en el medio sostener su casa. Con los financiamientos, Hermilo sigue teniendo varias actividades pero maximiza la producción de todas, sin tener que descapitalizarse en el negocio de las reses para financiar su cafetal. La intervención de AMUCSS y Sierras Verdes es articular recursos (naturales, humanos, financieros) para catapultar los ingresos familiares, esto último tiene mucho que ver con el modelo que se desarrollo, al referir que es un modelo de desarrollo territorial, implica que no sólo se entiende la dinámica de las actividades productivas y su interacción con el exterior, sino la dinámica de las familias y de todo lo anterior en su conjunto. Esta comprensión de la dinámica familiar, la pluriactividad y la forma en la que se van imbricando estas dinámicas con el resto de las variables se explica con el caso de Hermilo y su esposa.

Hermilo llegó de EEUU después de una larga temporada, traía ahorro y como era constructor, compró maquinaria pensando en hacer un negocio de construcción en México, por lo que adquirió un camión, una revolvedora y otros equipos. Sin embargo, el negocio no resultó y empezó a rentar sus equipos, hasta que se depreciaron en su totalidad. Sólo le queda el camión.

Posteriormente, Hermilo se convenció de producir café al ver a otros cafetaleros de Bienvenido y técnicos de Sierras Verdes. Se fue a Veracruz a aprender, compró mil plantas y las sembró en su terreno, además hizo un vivero de planta para reponer. Actualmente obtiene 12 toneladas de café de cuatro variedades distintas (borbón, azteca, toco, catorce) y financia su operación con créditos de SMB Contigo por ejemplo dos años atrás solicitó 10 mil pesos para mejorar sus plantas en el vivero y resembrar, recientemente solicitó uno por 12 mil pesos para pagar mano de obra que haga limpieza del cafetal y fertilización. El café lo vende a través de la comercializadora de Sierras Verdes y Hermilo lo explica así: “no nos da tiempo de ir a buscar clientes para vender, o producimos o buscamos clientes”, por eso encuentran una ventaja en tener una organización que apoye estas cuestiones.

Su esposa por otro lado, con apoyos de El Campo en Nuestras Manos de Sagarpa, empezó con la producción de moringa y aunque ese programa la obligó a trabajar en un grupo, cuestión que no funcionó porque eran muchos los gastos de traslado a la zona de producción grupal, sin que lograra haber un acuerdo y un proyecto en común, así que ella sólo lo utilizó como medio de arranque para trabajar individualmente. Después de ese proyecto, su esposo le ayudó con 20 mil pesos para comprar y sembrar matas de moringa. Todavía no produce mucho, tiene que sembrar más y esperar a que crezcan, pero llega a vender semanalmente entre 30 y 40 bolsas de moringa para té (con aproximadamente 125 gramos cada una) a un precio unitario de 50 pesos. Además cuando se paga el programa Prospera sale a vender en el tianguis cultivos de su traspatio como perejil, nopal, quelite y cilantro. En cuanto a la capacitación, esta pareja relata que en Sierras Verdes cursaron un taller sobre la administración básica de un negocio, aprendieron a hacer las cuentas de lo que gasta y de lo que ingresa. De esta manera ella tiene un control muy preciso de su negocio de moringa porque sabe bien cuánto es lo que le invierte en insumos, su mano de obra y de esa forma calcula sus costos. Son beneficiarios del programa PESA con lo que siembran hortaliza en el traspatio pero este programa los obligó a adquirir un paquete de pico, pala y bombas “que ahí tenemos guardados porque quizá algún día los ocupemos”.

Casi todos los hijos de Hermilo están en Estados Unidos, aunque uno regresó y se casó en Pahuatlán, actualmente está construyendo una vivienda junto a la casa de sus padres con un crédito de SMB Contigo que va vinculado al ahorro y subsidios de la CONAVI.Entre los proyectos a futuro de la joven pareja está poner una panadería.

La unidad de producción familiar en la Sierra Norte de Puebla

Dentro de la experiencia se ha observado que cuando se parte de un enfoque de desarrollo territorial, el primer punto de partida es priorizar las dimensiones del desarrollo: social y humano, sustentabilidad, desarrollo institucional, cultural y económico, ya que ahí se enfocarán los esfuerzos para incidir en el territorio. En el caso de Sierras Verdes, hasta el momento los trabajos se han priorizado en función al desarrollo económico, aunque en todo momento al estar articuladas las demás dimensiones se han visto efectos asociados en mayor o menor medida.

En el caso de las 685 unidades de producción familiar con las cuales trabajó Sierras Verdes en 2018 de los municipios de Honey, Pahuatlán y Naupan, se observa que entre sus miembros, el 85% son mayores a 29 años (mayores a 55 años), el 61% son hombres y el 39% mujeres. Al igual que en el campo nacional, en esta región se observa un envejecimiento de los productores y falta de cambio generacional. Aunado a esto, en las localidades los índices de rezago social y migración son altos situándolos en condiciones de vulnerabilidad y riesgo de seguridad alimentaria. Las unidades de producción familiar tienen una economía pluriactiva, minifundista, en donde se combinan actividades para la producción de bienes de autoconsumo, así como actividades generadoras de excedentes (principalmente actividades agropecuarias) que se comercializan las cuales se desarrollan con muchos riesgos asociados como volatilidad de precios de insumos y productos, intermediarios monopsónicos, pérdidas de cosecha, lo que los coloca en una permanente incertidumbre y el ingreso familiar está sujero a la misma. Por su parte, la composición del gasto responde a una lógica de administración de la vulnerabilidad. Después de la aliimentación, el mayor gasto de bolsillo es salud y educación.

Respecto a los flujos, existen diferencias entre las familias. Por ejemplo, los productores de leche de Honey cuentan con ingresos por ventas a diario, lo que les permite contar con liquidez para cubrir sus necesidades diarias. En cambio, las familias con actividades productivas ligadas a ciclos más largos como café (10 meses) o miel (6 meses), se ven en la necesidad de planear a más largo plazo y combinar ngresos provenientes de otras actividades o programas de subsidio para enfrentar los gastos semanales.

Lo interesante dentro de lo observado en la práctica, es como estas economías familiares han desarrollado mecanismos de autoprotección para enfrentar la vulnerabilidad, siendo el principal de ellos el ahorro ya sea en especie o monetario.

Ahorro en especie.- el ahorro en especie puede tener muchas variantes dependiendo de la región y requiere un análisis antropológico más detallado en las comunidades de trabajo de Sierras Verdes. Se reproduce como un sistema, esto es, en los momentos de “mayor estabilidad económica” cuando las familias cuentan con sobrante de bienes para el autoconsumo (como los granos básicos) o liquidez después de haber comercializado sus productos, se invierte principalmente en la compra de animales de traspatio y así, al presentarse una contingencia o gastos programados a futuro como es la educación de los hijos, estos son vendidos para recuperar liquidez y poder hacer frente a los gastos. Por lo general después de haber salido avante, al contar nuevamente con recurso, vuelve a empezar el ciclo del ahorro en especie.

Los riesgos que se han identificado en esta práctica son: la pérdida de los granos por un mal cuidado, la pérdida de los animales por infecciones y enfermedades, la venta a menor costo ante la urgencia y por la falta de opciones de compradores en los momentos de necesidad y el abigeato. Pese a los riesgos este tipo de ahorro continúa porque es también un seguro para la alimentación, ya que, a partir de las gallinas, vacas o becerros, acceden a alimentos como la leche, el huevo y la carne y con ello hacen frente a alguna contingencia alimentaria.

Otro de los factores determinantes del ahorro en especie es la falta de acceso a instituciones financieras confiables y cercanas. Para otras familias que sí tienen acceso a los servicios del microbanco, la posibilidad de tener ahorro financiero se convierte en una opción más para administrar la vulnerabilidad sin sustituir el ahorro informal en especie.

Ahorro monetario.- En las comunidades del medio rural es muy conocida la frase “tengo un guardadito debajo del colchón”, y en efecto en muchos hogares, principalmente en las zonas donde no existe el acceso a servicios financieros formales e instituciones confiables donde las familias campesinas puedan depositar sus ahorros, el dinero es guardado dentro del hogar. Antes de la llegada de los microbancos en el 2002, las opciones de ahorro formal para la población requerían el traslado a los bancos comerciales ubicados en la ciudad de Tulancingo, Hidalgo, lo que requería dos horas de la cabecera a Tulancingo más 1.5 horas de la comunidad a la cabecera, es decir 3.5 horas más los gastos del transporte que oscilan en 160 pesos y la alimentación. De allí que para las familias ahorrar en un banco comercial no es opción porque el costo de trasladarse anula el poco ahorro juntado y también porque las condiciones de apertura y montos de las cuentas de ahorro promovidas por estas instituciones no se adaptan a las condiciones y necesidades de las familias rurales.

En la etapa de trabajo de Sierras Verdes con SMB Rural el cien por ciento de las 801 unidades de producción familiar atendidas mediante el PESA se asociaron al microbanco además de la creación de 65 grupos de confianza de 29 localidades de Pahuatlán, Honey y Naupan. Independientemente de estas familias insertadas al sistema financiero vía Sierras Verdes, el potencial de atención de SMB Rural en la región llegó a convertirse en la opción de más de mil ahorradores, quienes detentaban ahorros por 8 millones de pesos. Un dato importante es que el 77% de los ahorradores, eran mujeres.

Cuando las familias del medio rural cuentan con sistemas financieros de proximidad, el flujo del ahorro se vuelve visible a través de su reinversión en las actividades productivas vía créditos.

Perfiles de productores agropecuarios en Sierras Verdes

Cuando se habla de pequeños productores minifundistas de la Sierra Norte de Puebla, se habla de productores con extensiones de tierra que van de media a una y media hectáreas en promedio, participantes exclusivamente de la producción primaria dentro de la cadena de valor, en donde únicamente se genera el 10% (o menos) del valor final de los productos dependiendo de la actividad. También se habla de productores con 55 años en promedio, bajo nivel y prácticas productivas heredadas a las que no se han incorporado nuevas técnicas o tecnologías para el mejoramiento de las actividades. Partiendo de esta caracterización general, Sierras Verdes ha incorporado una clasificación dentro de su metodología de trabajo que le ha permitido ser más precisa en las acciones de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica, así como para el desarrollo de los esquemas organizativos y empresariales. Este esquema ha derivado en la identificación de tres tipos de productores:

1) Productores subsidiarios o productores en proceso de abandono de las actividades productivas

Son aquellos que han decidido subsistir a través del acceso a subsidios de programas públicos aunque sigan trabajando sus tierras. Por lo general este tipo de productores no participa en los trabajos grupales, ni en la capacitación o aplicación de mejoras en las prácticas productivas y únicamente participa en los momentos donde se abordan los temas de entrega de apoyos y se interesa en función de lo que pueda obtener.

2) Productores tradicionales

Son aquellos que ante malas experiencias ya sea porque perdieron sus inversiones por crisis sectoriales, caída de precios, por condiciones climáticas, plagas o enfermedades, bajos ingresos generados por la intermediación y los altos costos de los insumos, han decidido mantener en funcionamiento sus actividades productivas sin intenciones de mejorar sus prácticas aún cuando éstas puedan elevar su productividad. A diferencia de los productores subsidiarios, este tipo de productor si bien no está dispuesto a invertir recursos propios, si logra acceder a subsidios, en la mayoría de los casos los destina adecuadamente para fortalecer su actividad, aunque, si posteriormente no cuenta con acceso, no hace un esfuerzo propio.

En relación con la participación en la capacitación, la mayoría lo hace y aprovechan para conocer la experiencia de otros productores. Este tipo de productor es tendiente a mejorar sus prácticas de manejo de forma gradual e invertir en sus actividades, pero en función a los resultados que vaya observando en él y en otros.

Para Sierras Verdes este comportamiento es comprensible si se analiza desde el entendimiento de los riesgos asociados a las actividades agropecuarias y la vulnerabilidad a la que se encuentran expuestas sus familias. Esto es, si a un productor su experiencia le ha mostrado que apenas logra cubrir los costos o pierde, sería un desacierto tomar recursos de otros ingresos de su familia para invertir si al final del día venderá al mismo precio su producto con los coyotes.

Como ejemplo de estos casos están los productores de café, ya que únicamente invierten lo mínimo para mantener el cultivo y poder seguir cosechando. También está el caso de productores de leche a quienes mediante procesos de capacitación se les ha tratado de orientar en el mejoramiento del manejo fitosanitario de sus hatos y mejores prácticas de ordeña para obtener leche de mejor calidad, pero deciden continuar con sus mismas prácticas porque el intermediario no diferencia entre la leche de mejor calidad y lo que le entregan actualmente, por eso no desean invertir más tiempo o recursos.

3) Productores innovadores

Este tipo de productor es el menos habitual, y pese a que también se han visto afectados por las condiciones económicas de su medio, no han dejado de invertir en el mejoramiento de sus actividades.

Este productor tiene disposición para desarrollar sus capacidades productivas y participar en los procesos organizativos y desde la perspectiva de Sierras Verdes, aquí se deben concentrar los esfuerzos para desarrollar cadenas de valor, ya que, serán líderes en los procesos de cambio y ejemplo para incentivar a los otros perfiles de productor. Si bien son los sujetos más próximos a la construcción de su propio desarrollo, las acciones con ellos tienen que ser asertivas y cuidarse mucho para evitar desgaste y desmotivación, buscar resultados para evitar que se estanquen o tengan un retroceso en su desarrollo productivo.

En relación con los retos y dificultades para los servicios técnicos profesionales en el medio rural, dada la configuración actual de la oferta de servicios técnicos, muchos productores son escépticos al no ver un beneficio inmediato y directo en sus actividades y temen ser utilizados únicamente por los técnicos para “bajar” recursos de programas de los que pueda proveerse un salario.

Otra dificultad es la presencia de distintos actores en un mismo territorio de forma desarticulada y bajo objetivos e intereses diferentes con los mismos productores. Esta situación ha sucedido en las zonas de trabajo de Sierras Verdes, ya que concurren otros técnicos a proveer asistencia con programas federales o estatales y así in productor puede llegar a recibir asesoría de tres técnicos con programas de manejo e insumos diferentes, según el objetivo del programa donde participa (como es el caso del Programa Integral de Atención a la Cafeticultora PIAC-SAGARPA), o bien por la recomendación de productos de casas comerciales que otorgan porcentajes de comisión por colocar sus insumos.

Sierras Verdes y las políticas públicas

El diseño de los programas de apoyo dirigidos al campo, dificulta la ejecución de estrategias articuladas en los territorios, ya que estos derivan en una miscelánea de apoyos –muchos de ellos contrapuestos- en donde Sierras Verdes tiene que hacer múltiples gestiones y articular recursos con la finalidad de complementar y escalar los proyectos para la seguridad alimentaria, agregar valor y vincular a los productores con el mercado de manera que puedan generar más ingresos y lograr su capitalización.

Actualmente los subsidios para el desarrollo rural no permiten la gradualidad de los proyectos, es decir, poco a poco se va sofisticando la producción, adquiriendo tecnología o agregando etapas al emprendimiento rural (formalización empresarial, diseño de marca, mercadotecnia, etc.), porque lograr que una población rompa con la trampa de la pobreza es resultado de un proceso continuo de formación de capacidades, innovación, fortalecimiento de la organización local, alcanzar mayores rendimientos e incubar emprendedurismo rural. Pretender saltar todos los procesos y crear empresarios por decreto entregando subsidios para proyectos productivos sin más, ha sido el gran fracaso de los apoyos al campo en las últimas dos décadas.

Por otro lado, la multiplicidad de gestiones de apoyo provocan una carga burocrática excesiva para Sierras Verdes y los técnicos ocupan buena parte de las horas de trabajo en la elaboración de informes, memorias fotográficas, llenado de formatos de comprobación de gastos, que restan tiempo para estar en contacto con el productor. Desafortunadamente la asistencia técnica es un servicio oneroso por los altos costos de transacción y traslado en las comunidades rurales, que la población de zonas rurales marginadas no puede pagar y no está en la disposición de hacerlo, esto es, la demanda por asistencia técnica es inexistente y hay que crearla. De ahí que las agencias locales de desarrollo tengan que acudir a los apoyos públicos o diseñar estrategias que les provean recursos. Al mismo tiempo, sin asistencia y apoyo técnico empresarial, el desarrollo de este tipo de zonas rurales es inviable.

Del círculo vicioso al círculo virtuoso

Se ha configurado un modelo de desarrollo territorial en donde se embona la asistencia técnico-productiva y empresarial de Sierras Verdes con la inclusión financiera en el que los productores son socios de una institución financiera, tienen acceso a financiamiento productivo, con la asistencia técnica maximizan el éxito de las actividades productivas y la recuperación de los créditos. La asistencia técnica favorece la viabilidad de las inversiones y tanto las compras en volumen como la comercialización de YiyiTepeme ayuda a garantizar que esos productos lleguen al mercado generando ganancias a los productores, de esta manera están en condiciones de pagar sus préstamos y ahorrar, lo que para el siguiente ciclo los coloca en una situación de más oportunidades, de bienestar y de crecimiento. Ejemplos de la virtud de este esquema se observan ya en los productores de miel y café vinculados a la cooperativa-comercializadora Yiyi Tepeme. En el caso de los productores de miel en el ciclo productivo 2017-2018, se logró pilotear un producto de crédito adaptado a las necesidades de inversión y plazos en función a la lógica del ciclo productivo de la cosecha de la miel, en donde 5 productores con el acompañamiento técnico de Sierras Verdes para el mejoramiento de prácticas de manejo de las colmenas y la implementación de inversiones orientadas a la compra de insumos organizada, los productores aumentaron su producción en un 40%

Productor	Nº de colmenas	Comunidad	Cosecha anterior (kgs)	Cosecha 2018 (kgs)
Hermilo Hernández	20	Lindavista	600	1000
Israel Hernández	35	Lindavista	575	729
Clara Domínguez	40	Atla	800	1600
Zenón Galindo	20	Xolotla	600	1000
Magdaleno Atezcapa	30	Xolotla	700	1200
TOTAL	145		3,275	5,529

Para la cooperativa Yiyi Tepeme tener un soporte financiero le permite acceder a líneas de crédito para financiar el pago del café en el momento de la entrega y firmar contratos con nuevos compradores en donde el tiempo de pago de la comercialización se realiza meses después a la entrega. El proceso que se sigue es el siguiente: el productor entrega su café a la cooperativa, la cual en una alianza con la comercializadora INCAFESAM (de Veracruz), beneficia y entrega el café a la empresa francesa Malongo, quien al recibir el café envía el pago a INCAFESAM, éste paga a la cooperativa Yiyitepeme a través de SMB Contigo con pago referenciado a las cuentas de ahorro de cada productor. Todo el proceso de ventas y pago a productores tiene trazabilidad y puede auditarse en cualquier momento.Dentro de los siguientes pasos de Sierras Verdes está perfeccionar el análisis de vinculación a mercados por línea de producción y definir estrategias diferenciadas, algunas para atender demanda regional, otras para mercados mayoristas. Así como migrar el modelo de asistencia técnica sostenido por medio de recursos de programas de subsidio, a un esquema rentable y autosustentable, ligando el pago de la asistencia técnica tanto de forma directa al productor, como parte de la prestación de servicios de acompañamiento técnico a los financiamientos otorgados por parte de SMB Contigo, a fin de darle sostenibilidad y permanencia en los territorios como agente técnico.

CASO 2: Inclusión financiera con financiamiento productivo en Yecapixtla, Morelos.

Agricultura familiar mestiza en zona de integración comercial.

En este caso, siguiendo la clasificación de la OCDE estaríamos ante una región dinámica intermedia. Yecapixtla y alrededores están muy cerca de grandes centros de consumo como la Ciudad de México, Cuautla, Cuernavaca, el Valle de México. Las comunicaciones son mejores, hay acceso a autopistas y carreteras pavimentadas de buena calidad y la densidad de población es mayor.

A diferencia de los productores del caso anterior donde la población está dispersa en superficies amplias de bosque y montaña, en Yecapixtla los asentamientos humanos están en una zona plana, urbanizada con asentamientos humanos y por otra parte, las tierras de cultivo, por ello la producción de traspatio es prácticamente inexistente y no hay producción de autoconsumo -salvo algunos que guardan maíz para comer unos meses del año-, aunque si persiste el carácter de diversidad en las fuentes de ingreso. Las tierras son de temporal y de riego, algunos terrenos donde se siembran granos cuentan con mecanización. No se detectaron casos de migración y en SMB Morelos el pago de remesas existe pero no es alto como porcentaje de la operación de la institución.

En esta región no opera de forma sistemática un modelo de intervención como el que se describió para Pahuatlán. Aquí la presencia de AMUCSS es a través de la alianza técnica con SMB Morelos , y el componente de asistencia técnica no es inexistente, pero es inestable, ya que no hay una agencia de desarrollo local que opere permanentemente con los productores que reciben crédito, sino más bien cuando se otorga asistencia técnica es a través de iniciativas colaterales que gestiona SMB Morelos y aunque está entre los planes de esta institución financiera, contar con una organización permanente que estudie y opere la forma para mejorar las cadenas de valor con sus clientes, es todavía una idea de proyecto.

Como se explicó anteriormente, SMB Morelos es una sofinco creada con asistencia técnica de AMUCSS, la cual otorga financiamiento productivo de forma muy exitosa a productores de maíz, sorgo y hortaliza. A diferencia de Pahuatlán, estos productores tienen relativamente mayor facilidad para comercializar su producto, por ejemplo, sobre la carretera que conecta Cuautla y Yecapixtla se observan unos terrenos grandes, en la investigación supimos que son las zonas de mercado, ahí concurren compradores del Valle de México y los vendedores de granos y hortalizas de los alrededores.

En esos centros de venta, los productores locales sólo tienen que pagar una cuota de entrada, que es como el pago del estacionamiento para poder aparcar sus camiones. Cada semana se da este tianguis de mayoreo por llamarlo de alguna forma.

Otros productores, como Martín, habitante de Achichipilco y socio de SMB Morelos, aseguran no tener necesidad de comercializar a través de un organismo especializado, porque se ha abierto camino él mismo, para vender en la central de abastos de la Ciudad de México. La forma en la que lo hace es seleccionando y empacando su producto (maíz, jitomate, pepino, dependiendo de lo que empiece a cosechar), después llama por teléfono a la central de abastos donde tiene contactos, quienes le dan un estimado del precio de sus productos. Paga un flete que sale a las dos de la madrugada con rumbo a la ciudad de México y él viaja en una combi de pasajeros. Entre las tres y cuatro de la madrugada llega a la Central de Abastos ubica su camión con el flete, sondea un poco y confirma el precio, negocia con compradores, vende y deposita su dinero en una cuenta que tiene en Bancomer para no ser asaltado, posteriormente se regresa a Morelos, duerme un poco en el camino y se va a trabajar sus tierras.

Martín dice no tener necesidad de comercializar con apoyo técnico u organizaciones de acopio como Yiyitepeme, pero cabe preguntarse el escenario contrafactual: ¿cuánto tiempo y dinero gastado en fletes y viajes de combi ahorraría Martín cada semana o cada vez que hace esta travesía, si existiera una organización como Yiyitepeme que acopiara y comercializara en su nombre?; ¿cuánto podría mejorar el precio de venta, si en lugar de vender su producción de forma individual se colocaran al mismo tiempo varias toneladas acopiadas de todos los productores de la región? Es decir, desde la perspectiva de Martín, no es necesaria la organización ni la asistencia técnica, sin embargo, una vez revisado el caso anterior, vale la pena reflexionar sobre estos escenarios posibles y especular cómo podría mejorar la condición de los agricultores en Yecapixtla y de Martín particularmente, si además de tener un crédito adaptado como el que le otorga SMB Morelos, tuviera otra forma de organización económica y de vinculación con el mercado.

La vulnerabilidad de estos productores se debe también a los riesgos de mercado para los que no tienen mecanismos de protección. Por un lado, para la compra de insumos los precios fluctúan según cotice el tipo de cambio peso-dólar, mientras que el precio de venta fluctúa a nivel internacional y a las condiciones del mercado nacional, por lo que están expuestos y son vulnerables a la volatilidad. Las políticas públicas para dar respuesta a pequeños productores que están expuestos a la volatilidad de precios no existen. Los sistemas de financiamiento rural como el de SMB Morelos, si bien otorgan créditos adaptados a los ciclos de cultivo, no son lo suficientemente sofisticados como para ofrecer una solución financiera que permita cubrir a estos productores de los riesgos monetarios y cambiarios.

Muchos productores terminan con pérdidas o bien sólo recuperan sus gastos, porque producen cuando el tipo de cambio está alto y venden con precios caídos. Por ejemplo, en el caso del jitomate y la hortaliza, nos relataba un productor, cuando Sinaloa no exporta todo y tiene excedentes, inunda el valle de México con su producto y tumba los precios. El productor se expresó diciendo: “más valdría que Sinaloa y todo el norte, exportaran todo a Estados Unidos, porque si no, aquí nos afectan”.

En el caso de los productores de grano, no cuentan con infraestructura de almacenamiento (que sería una forma de evitar pérdidas si los precios caen) y muchos otros productos son perecederos (como las hortalizas), por lo que lo importante es vender lo más rápido posible.

En los productores entrevistados el problema no está en el acceso a mercado, sino en cómo acceden a éste. Cuando se les interrogaba sobre formas de organización, acopio y negociación en volumen, prácticamente todos recalcaron que no lo intentaron, ni lo intentarán, pues cualquiera tiene incentivos a romper la colusión y vender primero, afectando al resto. En un análisis de porqué no hay incentivos a cooperar -hablando en un lenguaje de juegos cooperativos y no cooperativos- comprendimos que esta actitud surge porque no necesariamente se demanda la misma cantidad ofrecida de un determinado producto, así que el incentivo para colocar todo el producto en una sola operación genera una carrera por llegar primero al comprador.

Por otra parte, la región en su conjunto enfrenta un problema de contaminación de tierras y erosión, el abuso de agroquímicos y semillas genéticamente modificadas hacen cada vez más difícil la producción y los rendimientos. Es una carrera perdida, ya que entre más se persigue el rendimiento, más agroquímico se utiliza en perjuicio del siguiente ciclo. Asimismo al preguntar por qué no producir su propia semilla a partir de las cosechas, nos encontramos con que ésta era una práctica ancestral, pero el mercado cambió (refiriéndonos a la apertura comercial) y con ello las prácticas de producción, de tal suerte que las semillas genéticamente modificadas y resistentes a una variedad de plagas, sólo funcionan un ciclo, por lo que el productor es cautivo a comprar nuevamente la semilla ya que si replanta con las semillas anteriores, los productos no se dan, los jitomates saldrian amarillos o blancos y sin sabor, los pepinos igual, el chile morrón lo mismo. En estos casos, también ha lugar plantearse un escenario contrafactual: ¿cuánto podrían mejorarse las tierras, reconvertir los cultivos a semilla producida localmente y recuperar suelo erosionado con prácticas agroecológicas que toman tiempo pero dan resultados?; ¿qué tipo de agregación de valor es posible en esta región tal que se eleven los ingresos de forma complementaria a la producción primaria?

Las anteriores son preguntas válidas para recalcar que los modelos de atención integral (financieros con asesoría técnico-empresarial) podrían dar respuestas probablemente satisfactorias frente al estatus quo.

CASO 3: Inclusión financiera en Ixpantepec Nieves, Oaxaca.

Economía rural en zona de fuerte intensidad migratoria y débil actividad económica.

Este es el caso más inhóspito desde el punto de vista del desarrollo económico entendido como la integración económica de las familias a una ruta de generación de ingresos a partir de actividades económicas o productivas. Este caso es el de Ixpantepec Nieves, donde opera la sofinco Red Oaxaca, también impulsada por AMUCSS como se vio anteriormente, pero aún sin una presencia sistemática y permanente para el desarrollo local, como se vio en el caso de Pahuatlán.

Este es un municipio rico culturalmente hablando, la gente habla mixteco, con tradiciones arraigadas como la fiesta de la Virgen de Nieves, que es una virgen venerada con mucha devoción en la que todo el pueblo y pueblos de alrededor se vuelcan en celebraciones que duran varios días, con una iglesia que data de los tiempos coloniales, un pueblo remoto, a una altura que desde el mirador de la iglesia, en una mañana despejada, es posible ver los volcanes Popocatepetl e Iztaccihuatl. Lo más cercano es Juxtlahuaca que está a 35 minutos, Tehuacán a 5 horas y Huajuapan que también está a 5 o 6 horas en vehículo. La capital del estado está a unas 10 horas de viaje.

Es un lugar desafiante para las políticas de desarrollo rural. Los hogares trabajan la tierra en la ancestral milpa (maíz, frijol, calabaza, chile) ciento por ciento para el autoconsumo. No hay empleos, no hay movilidad social, el rezago educativo es abrumador, de tal suerte que las fuentes de ingreso son básicamente las transferencias gubernamentales como Prospera, Proagro, Pensión para adultos mayores, apoyos para uniformes, útiles y desayunos escolares, despensas, entrega de materiales de construcción, entre un sinnúmero más.

La expulsión migratoria es alta, de tal manera que en la comunidad predominan los adultos mayores que tienen hijos viviendo en Estados Unidos o trabajando fuera en una ciudad grande. La red migrante está en California, en lugares que mencionan como Vista, San Diego, Los Ángeles, Oakland y otras más. Los migrantes envían importantes flujos de remesas. Por el otro lado, hay niños y adolescentes que esperan terminar la educación básica e irse a Estados Unidos. Hay una capa intermedia de población económicamente activa que prácticamente ha salido de las comunidades.

Similar a Pahuatlán, los migrantes envían recursos que permiten a los familiares en Ixpantepec Nieves, construir viviendas amplias y dignas, contar con servicios en la vivienda (teléfono, televisión, aparato de música, pisos de loseta, baños, muebles de cocina, etc.), sirven también para pagar gastos por enfermedades, comer y establecer algún pequeño comercio como papelería, tienda de abarrotes, cibercafé o fondas que complemente el ingreso en México, mientras se recibe más remesa. Un migrante está construyendo un hotel bastante grande en Ixpantepec, el cual seguramente estará lleno los días de festividad. Como sucede en Pahuatlán, quienes viven en una pobreza más profunda -lo cual se observa por los materiales de la vivienda con muros de palos, carrizos o adobes deteriorados con techos de lámina o palma- son personas que no tienen familiares migrantes en EEUU.

Por estas condiciones no es sorpresa que para la Red Oaxaca, ésta sea una zona de captación de ahorro y baja o nula colocación de crédito, incluso, la gran dependencia a fondos externos (gobierno o remesas) influye en que sea una región con alto riesgo de no recuperar el crédito, pues la costumbre o la cultura es no pagar y recibir subsidios a fondo perdido.

Los pequeños comercios surten mercancía a partir de las remesas y es comprensible que no quieran tomar un crédito para surtir mercancía, pues el tiempo en el que amortizan sus inventarios es tan prolongado y los flujos de dinero son tan esporádicos e inestables que un crédito sería un problema para las personas, más que en una ayuda a su negocio. Entre los que han solicitado un préstamo, la razón fue para atender emergencias de salud como Guadalupe, socia de la extinta Caja Nieves y ahora socia de Red Oaxaca, quien solicitó un crédito de 300 mil pesos para atender la enfermedad de su madre, comprar medicamentos y trasladarse hasta Oaxaca para su cirugía. El crédito fue pagado mucho antes del vencimiento y en pocas exhibiciones porque los hermanos de Guadalupe están en EEUU y enviaron rápidamente fuertes sumas de dinero para pagar la deuda.

En estas comunidades, el servicio de pago de remesas que ofrece la Red Oaxaca, tiene un impacto muy positivo en las personas porque cobran sus remesas de forma rápida, sintener que pagar transportes a Juxtlahuaca, además son atendidos en el idioma mixteco, y esto les ahorra tiempo y dinero, más tratándose de adultos mayores.

Los jóvenes, por su parte, no quieren estudiar más allá de la educación básica, porque no hay retorno a esta inversión en capital humano. En la vida de esta comunidad y su estancamiento económico profundo es más atractivo saber leer y escribir para luego correr el riesgo de pasar la frontera a Estados Unidos en donde en un solo día pueden ganar 100 dólares, mientras que un día de jornal en Ixpantepec Nieves o alrededores, se les pagaría en 120 pesos, en tanto que un ingeniero o licenciado no tendría empleo alguno. Como lo explicó uno de los interlocutores entrevistados: "*en la comunidad sólo se puede sacar dinero para comer un día algo de frijoles con quelite, ¿qué haces con 120 pesos si un pollo cuesta 70*?" .

A pesar de esto, la opinión de los habitantes es que el municipio ha mejorado, ahora tienen calles pavimentadas, servicios de agua potable entubada, luz, fosas sépticas, internet, telefonía fija y de celular, aunque costosa, pero cuentan con la conectividad y se comunican con sus familiares en Estados Unidos.

En tiempos de fiestas religiosas o fiestas de la comunidad, Ixpantepec Nieves duplica su población, pero es cuestión de días para que vuelva a quedar vacía. En estas condiciones, detonar un proceso de desarrollo enfrentará no sólo las barreras descritas y los altos costos de traslado de cualquier mercancía que ahí se produzca, sino además la ausencia de capital humano. Con esto no se quiere afirmar que éste es un caso perdido, sino más bien, lo que se quiere concluir es que quizá la misma metodología seguida en Pahuatlán, no tenga éxito, por lo que en estas regiones se requiere de algún tipo de innovación en política de desarrollo quizá todavía no pensado.

Lo anterior se infiere porque cuando se hizo esta investigación, recién había transcurrido un taller sobre uso de plantas medicinales, promovido por AMUCSS, Sierras Verdes y Red Oaxaca, tal como se han estado haciendo en los municipios donde trabaja Sierras Verdes en Puebla. Cabe mencionar que el tema de las plantas medicinales es una línea de producción que explora Sierras Verdes con algunos grupos de mujeres, porque tiene potencial en el mercado y porque las propias mujeres han innovado con mezclas de productos que sirven de forma cosmética o curativa ya sea en cremas, jabones o jarabes. Esta línea de producción inicia por la recolección de plantas y sus propiedades curativas a través del consumo en té, gotas o jarabes, posteriormente puede escalar en la transformación de las plantas en jabón, shampoo o cremas, que también abren una oportunidad de negocio en el segmento de los productos naturistas y finalmente el mercado más rentable es la producción de aceites y esencias para la industria de cosméticos o las farmacéuticas.

A pesar de que en Ixpantepec Nieves, los habitantes nos relataron que es posible encontrar muchas hierbas como la manzanilla, hierbabuena, ruda, estafiate, albahaca, menta, hierba santa, cola de caballo, tomillo, orégano, romero, cabello de elote, cuachalalate, hoja de guayabo, epazote y otras para las que no se encontró la traducción del mixteco al castellano, el taller se impartió a los jóvenes de la telesecundaria en virtud de la baja asistencia de personas adultas.

Referencias

Berdegué Julio A., Bebbington Anthony & Escobal Javier. (2015). "*Conceptualizing Spatial Diversity in Latin American Rural Development: Structures, Institutions and Coalitions*". World Development, Vol. 73., pp 1-10. Published by Elsevier Ltd.
This is an open access article under the CC BY license http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/

Bodnár Gábor (2013). "Endogenous Development: Role of Territorial Capital in Rural Areas". Regional Growth, Development and Competitiveness. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged pp. 13-25. ISBN 978-963-306-222-7

Costa Nuria (1989), UNORCA Documentos para la Historia. Costa Amic Editores, México.

Cruz Isabel & Bouquet Emmanuelle (2002). Construir un Sistema Financiero al Servicio del Desarrollo Rural. AMUCSS, Comisión de Desarrollo Rural de la Cámara de Diputados.

De Janvry Alain & Sadoulet Elisabeth (2007). "*Toward a territorial approach to rural development*". Electronic Journal of Agricultural and Development Economics. Vol. 4., No. 1, pp. 66-98. Disponible en línea en www.fao.org/es/esa/eJADE

Gentil Doinique & Fournier Yves (1993). Les Paysans peuvent-ils devenir banquiers? Epargne et Crédit en Afrique Edit Syros-Alternatives, Ateliers du Développment. ISBN: 2 86738 907.0

Gueslin, André (1978), Les origines du Crédit agricole (1840-1914), Presses universitaires de Nancy - Editions Universitaires de Lorraine, 01 avril 1978, ISBN-13 978-2-86480-032-3

Gómez Oliver Luis (2008). "La crisis alimentaria mundial y su incidencia en México", Agric. Soc. Desarrollo Vol. 5, No 2, Julio-diciembre.

Gordillo Gustavo (1988). Campesinos al Asalto del Cielo. Ed. Siglo XXI. ISBN 968-23-1442-9

Hinojosa Ojeda, Raul (2003). Transnational Migration, Remittances and Development in North America: Globalization Lessons from the OaxaCalifornia Transnational Village/Community Modeling Project, UCLA NAID Center, Octubre.

Hinojosa-Ojeda, Raúl. "Impacto de la integración económica México y EEUU en el marco del TLCAN 1994-2017 (por publicarse).

ILO (sin fecha). The Microinsurance Innovation Facility. Catalyzing protection of the working poor.
Recuperado en:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_409868.pdf

Jacob Yaron. McDonald P. Benjamin,Jr. Gerdal. Pipre (2006). Financiamiento Rural. Problemas, Diseño y Prácticas Óptimas. Serie monografías y Estudios para el Desarrollo Social y Ecológicamente Sostenible. Banco Mundial.

Marconi, Reynaldo (2014), El milagro de Inclusión Financiera. La industria microfinanciera de Bolivia (1990-2013). Edición: HIVOS, Fundación PIEB, Academia Boliviana de Ciencias Económicas, La Paz.

Massardier Gilles & Sabourin Eric. (2013). "*Internationalization and dissemination of rural territorial development public policies: model hypotheses for Latin America*" Sustentabilidade em Debate, Brasilia, V. 4., N. 2., p. 83-100. Jul / dez.

Morvant-Roux, Solène (2000). Exclusion et liens financiers: Microfinance pour l'agriculture des pays du Sud - Rapport 2008-2009, Fondation FARM Broché – 5. Mai.

Morvant-Roux, Solène & Doligez Francois (2007), Émigration, microfinance et réduction de la vulnérabilité rurale : une équation sans solution ? Le cas de la Mixteca dans l'État de Oaxaca au Mexique. Dans Autrepart 2007/4 (n° 44), pages 105 à 118. ISBN: 9782200300999

Neveu André (2001), Quels systèmes bancaires pour quelles agricultures?, Editions-Diffusions Charles Léopold Mayer, 2001, ISBN: 2-84377-050-05

OCDE. (2006) The New Rural Paradigm: Policies and Governance. OECD Rural Policy Reviews, ISBN 92-64-02390-9

Ouedragogo Alpha & Gentil Dominique (2008), La Microfinance en Afrique de L'Ouest. Editeur Karthala,ISBN 9782845869998, France.

Patiño, Omar Alonso (2018). "*Microcrédito. Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina*". Revista Escuela de Administración de Negocios (en línea), Consulta 10 de noviembre 2018.

Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455004>ISSN 0120-8160

Sanford Caitlin (2016). Estirando el Gasto: *Findings from the Mexico Financial Diaries.* de los Diarios Financieros elaborados por la BFA y MetLife Foundation.

Yunus, Mohamed (1997). Vers un monde sans pauvreté.Editions Jean-Claude Lattes, ISBN: 978-2-253-12206-7

Wayne A. Cornelius and David Myhre (1998), The Transformation of Rural Mexico: Reforming the Ejido Sector, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, ISBN 18788367315, 9781878367310

Ward Neil & Brown L. David (2009). "Placing the Rural in Regional Development". Regional Studies, 43:10, 1237-1244,
Disponible en https://doi.org/10.1080/00343400903234696

Zeller, Manfred; Schrieder Gertrud, Von Braun, Joachim; Heidhues, Franz (2009); Financiamiento Rural para la Seguridad Alimentaria de los pobres.Implicaciones para las investigación y las políticas públicas. Coedición Colmena Milenaria, Amucss & IFPRI, Publicado en México.

Zuvire, Martín (1993), Las Cajas de Ahorro en México, Edición Amucss.

Este libro se terminó de imprimir el 22 de enero de 2019
en Pèche Impresiones S.A. de C.V.
Quetzalcóatl Nº 48. Col. Tlaxpana
Miguel Hidalgo, Ciudad de México
CP 11370
Se imprimieron 500 ejemplares sin sobrantes para reposición

Construir Bancos Campesinos expresa la Utopia financiera del movimiento campesino mexicano. Por tres décadas las iniciativas autogestivas de organización han pasado por diversos episodios para generar organizaciones financieras que les den más poder para incidir en su desarrollo. Del acceso al crédito a la construcción de organismos comunitarios de ahorro y crédito. Como en caleidoscopio multiples y diversas experiencias dan vida a la historia de resistencia y construcción campesina que se recogen en este libro.

Del "asalto al cielo" en los ejidos colectivos del Sur de Sonora a la "resistencia anti-neoliberal" en el marco de la desestructuración rural. Este libro recoge un hilo conductor que nos permite seguir la evolución de la Utopía desde la economía estatista de los años ochenta al "neoliberalismo de cuates" que se comienza a cerrar con la llegada de la 4ª transformación.

Como luz en el túnel, las experiencias internacionales alumbran esfuerzos de contrucción para llevar a zonas rurales pobres servicios de ahorro, inversiones, bancarización de remesas, crédito agrícola, crédito a la vivienda y medios de pago, mostrando que las iniciativas sociales pueden transformar los territorios rurales.

AMUCSS
Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social A.C.
SIERRAS VERDES
SEDESOL
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

"Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social"