



## ¿Qué son los GRUPOS DE AHORRO?



Evolución de los  
mecanismos grupales  
de ahorro y crédito.

**Nota 1** de la serie Grupos de Ahorro  
en América Latina y el Caribe



**JULIO DE 2014**

[www.pro-ahorros.org](http://www.pro-ahorros.org)  
[pro-savings@iadb.org](mailto:pro-savings@iadb.org)

**AUTOR** XAVIER MARTÍN  
**COORDINADORA DEL PROGRAMA** ANDREA REYES  
**DIRECCIÓN** FERMÍN VIVANCO  
**EDICIÓN** AVRIL PÉREZ

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**  
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 2014  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
1300 NEW YORK AVE, N.W.  
WASHINGTON, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)

FOTOS DE PORTADA:  
IED Vital/ COLOMBIA.  
IED Vital/ COLOMBIA.

FOTO PÁGINA LEGAL:  
IED Vital/ COLOMBIA.

## Notas de la serie Grupos de Ahorro en América Latina y el Caribe:

**Nota 1** ¿Qué son los grupos de ahorro? Evolución de los mecanismos grupales de ahorro y crédito.

**Nota 2** ¿Cómo operan los grupos de ahorro? Experiencias destacadas en América Latina y el Caribe.

**Nota 3** ¿A dónde van los grupos de ahorro? Aspiraciones y retos.

*Este documento fue escrito por el consultor Xavier Martin para el Programa ProAhorros, bajo la supervisión de Andrea Reyes y Avril Pérez y la dirección de Fermin Vivanco.*

*El Programa ProAhorros, liderado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoya a entidades financieras en el desarrollo de estrategias de negocio para ofrecer productos y servicios de ahorro líquido y ahorro programado, adaptados a las necesidades y características de las personas de escasos recursos, receptoras de pagos de gobierno en América Latina y el Caribe. ProAhorros cuenta con la experiencia y el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación Citi, el programa de ayuda del Gobierno de Australia (Australian Aid) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).*

*Las opiniones expresadas en este documento reflejan los puntos de vista del autor y no necesariamente la postura oficial del Fondo Multilateral de Inversiones, su Directorio, ni de los socios del Programa ProAhorros. Queda permitido reproducir este documento, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya al autor y al Programa ProAhorros.*

Tras un largo día vendiendo caña de azúcar y cocos junto a la vía panamericana, Valeria Flores aborda el microbús que debe llevarla de regreso a casa. Hoy las obras en la carretera han forzado un ritmo lento de tráfico que ha repercutido en un incremento de las ventas. Desde su asiento, Valeria planifica cómo distribuir sus ingresos. La jornada ha sido suficientemente buena como para que al día siguiente pueda acercarse a cancelar la última cuota de los zapatos que pidió apartar hace tres meses y por los que hace tanto tiempo suspira. Sin duda, echará también alguna moneda en la caja roja de galletas que guarda en su cocina para las fiestas navideñas. Quizás empezará a ahorrar para el inicio de las clases de su hija con la esperanza de no tener que volver a pedir prestado este año para el pago de la matrícula escolar, o tal vez decida finalmente participar en el grupo de ahorro y crédito rotativo que su prima lleva días mencionando.

Valeria podría perfectamente ser una de las más de 250 millones de personas adultas en América Latina y el Caribe que viven sin acceso a productos financieros formales. Nada excepcional si consideramos que en la región sólo el 8% de los adultos tienen un crédito formal y el 39% tiene cuenta de ahorro<sup>1</sup>. Los indicadores de inclusión financiera nos ayudan a medir qué porcentaje de la población accede y utiliza los servicios financieros formales. Por descarte, el resto de la población, la mayoría, son los financieramente excluidos. La terminología de inclusión/exclusión financiera podría inducirnos a pensar que la población que no participa del sistema bancario no ahorra o no se endeuda. Sin embargo, como vemos en el caso de Valeria y tantos otros ejemplos brillantemente ilustrados en el libro *Portfolios of the Poor*<sup>2</sup>, la población que no participa del sistema bancario formal utiliza diversos mecanismos informales, a menudo complejos y sofisticados, para equilibrar sus necesidades de ingresos y gastos.

Comprar a crédito, prestar o pedir prestado a un familiar o conocido, acumular valor en joyas u otros activos no financieros, solicitar crédito al empleador, ir a una casa de empeño, obtener crédito de un proveedor o acudir a un prestamista son solo algunas de las muchas estrategias que utilizan las personas que no tienen acceso a servicios



<sup>1</sup> Demirguc-Kunt, Asli y Leora Klapper, (2012). "Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database". World Bank Policy Research Working Paper 6025.

<sup>2</sup> Collins, Daryl, et al, (2009). *Portfolios of the poor: how the world's poor live on \$2 a day*. Princeton University Press.

financieros formales para ahorrar y endeudarse. La mayoría de estas estrategias de ahorro y crédito informal se basan en decisiones individuales. Sin embargo, existen también mecanismos ampliamente extendidos para ahorrar y endeudarse de manera colectiva o grupal. Desde hace décadas en América Latina y el Caribe existen experiencias de conformación de grupos de ahorro y crédito con y sin intermediación de fondos externos, que han dado lugar a una gran variedad de metodologías y enfoques con mayor o menor éxito y alcance. Algunas de estas experiencias surgen localmente de manera espontánea. En otras ocasiones detrás del surgimiento de estos mecanismos colectivos de ahorro y crédito hay una entidad u organismo que persigue alcanzar objetivos de desarrollo social, normalmente en áreas rurales, que van más allá de la prestación de servicios financieros. Generar espacios de educación financiera, promover la cohesión social, empoderar o utilizar los grupos como plataformas para implementar otras intervenciones de desarrollo social, son sólo algunos de los objetivos comúnmente perseguidos con la conformación de estos grupos.

En los últimos años, parece haber surgido en algunos sectores un renovado interés por la promoción de este tipo de mecanismos colectivos de ahorro y crédito<sup>3</sup>. Parece por tanto, un buen momento para echar la vista atrás y repasar la experiencia acumulada en la región. La falta de institucionalidad de los propios grupos y la multiplicidad de proyectos y entidades que con distintas metodologías han promovido la formación de grupos, hace difícil elaborar un mapeo profundo que nos permita desarrollar una tipología precisa sobre los diferentes mecanismos colectivos de ahorro y crédito autogestionados existentes actualmente en América Latina y el Caribe.



<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, el blog Savings Revolution que inició en 2010 como un lugar de encuentro e intercambio de ideas entre personas involucradas en la facilitación de grupos de ahorro.



BID / Fomin / PERÚ.



## CONTENIDOS

*Sin ser una revisión completa de todas las iniciativas existentes, el presente artículo propone una clasificación tentativa de algunas de las experiencias destacadas desarrolladas en este ámbito. Para facilitar la exposición el artículo se divide en tres partes.*

*El presente artículo forma parte de una serie de tres notas sobre mecanismos colectivos de ahorro y crédito autogestionado realizadas en el marco del Programa ProAhorros.*

**PRIMERA SECCIÓN** *En la primera sección se presentan experiencias informales de ahorro y crédito colectivo en las que no existe intermediación de fondos externos.*

*Páginas 6 a 12.*

---

**SEGUNDA SECCIÓN** *La segunda parte aborda experiencias en las que puede existir fondeo externo.*

*Páginas 13 a 17.*

---

**TERCERA SECCIÓN** *Finalmente, la última sección cierra el artículo con unas breves reflexiones sobre el papel de estas experiencias en el campo de la inclusión financiera que sirven para presentar los temas que serán tratados en las próximas notas.*

*Páginas 18 y 19.*

---

## PRIMERA SECCIÓN

# Sin INTERMEDIACIÓN DE FONDOS EXTERNOS

Muchas de las iniciativas para la conformación de grupos de ahorro surgen localmente y de manera descentralizada a partir de prácticas culturales ancestrales. Los clubs de ahorro, los grupos de ayuda mutua, los grupos de ahorro y crédito rotativo y los grupos de ahorro y crédito acumulativo son ejemplos de metodologías y prácticas encontradas habitualmente en varios países de América Latina y el Caribe. A continuación se presentan brevemente las características principales de este tipo de esquemas de ahorro y crédito grupal.

### ■ *Clubs de ahorro*

Los clubs de ahorro o cajas comunes se forman cuando un grupo de personas se reúne periódicamente con el fin de acumular un determinado monto de ahorro. Normalmente los miembros comparten un mismo objetivo y horizonte de ahorro. Acumular un ahorro para cubrir los gastos extraordinarios del periodo navideño es una motivación habitual para organizar una caja común. La presión grupal autoimpuesta puede ser muy efectiva para motivar el ahorro. Así lo muestra un estudio reciente en Chile, en el cual se analizó el importante efecto de este tipo de compromisos grupales en la movilización del ahorro, revelando que estos logran un efecto muy superior al conseguido cuando el incentivo ofrecido se limita a ofrecer tasas de interés atractivas<sup>4</sup>.

Organizar grupos de ahorro para la realización de compras en común de insumos u otros productos básicos es también una práctica frecuente. En México, la iniciativa "Pequeño Mundo Solidario", impulsa la creación de grupos en comunidades marginales en la que cada miembro aporta un ahorro semanal que permite la compra de productos básicos en mayoreo, obteniendo un mejor precio para los miembros y permitiendo obtener un margen para financiar los gastos administrativos y un fondo para emergencias. El proyecto se inició en el año 1992 en el municipio de Torreón y se ha ido extendiendo con la creación de grupos en varios municipios<sup>5</sup>.

Los clubs de ahorro no tienen componentes de crédito y el surgimiento suele ser promovido localmente. El ahorro acumulado se guarda por un miembro del grupo, se deposita en una entidad financiera o se utiliza para compras en común. La formación de clubs de ahorro no es exclusiva de América Latina y el Caribe. En Zimbabue, por ejemplo, Francis Wadelove, misionero jesuita de origen inglés, inició a principios de los años 60 la formación de clubs de ahorro que dieron pie a un movimiento y al surgimiento de una fundación, Savings Development Self Help, que en 1998 había alcanzado más de 100.000 personas a través de la formación de más de 7.000 grupos de ahorro<sup>6</sup>.



4 Kast, Felipe, Stephan Meier y Dina Pomeranz, (2012) "Under-Savers Anonymous: Evidence on Self-Help Groups and Peer Pressure as a Savings Commitment Device". Working Paper 12-060. Harvard Business School.

5 Cuéllar Saavedra, Oscar y Víctor Hugo Martínez Escamilla (1998), "El pequeño mundo solidario: círculos de finanzas informales para reducir la pobreza. Entrevista con José Ramírez Mijares". Revista Sociológica, año 13, número 37, Economía informal, microempresas y estrategias de empleo. Mayo-agosto de 1998.

6 Raftopoulos, Brian y Jean-Paul Lacoste, (2001) "Savings Mobilization to Micro-Finance: A Historical Perspective on the Zimbabwe Savings Development Movement" Artículo presentado en la conferencia internacional "Livelihood, Savings and Debts in a Changing World: Developing Sociological and Anthropological Perspectives".

En algunos casos los clubs de ahorro se utilizan también en escuelas como mecanismo de educación financiera y de generación de hábitos de ahorro. La Cooperativa Confiar en Colombia, por ejemplo, desarrolla a través de su Fundación un proyecto de ahorro escolar en Antioquia con la participación de 60 escuelas y la implicación de estudiantes, padres y profesores. Durante todo el año escolar los alumnos pueden ahorrar semanalmente y de manera grupal montos desde 500 pesos (20 centavos de dólar) que pueden recuperar al finalizar el curso<sup>7</sup>.

### ■ *Grupos de ayuda mutua* *("burial and friendly societies")*

Los esquemas grupales de asistencia mutua en caso de emergencia o necesidad son también comunes especialmente en el Caribe<sup>8</sup>. Estos esquemas son un híbrido entre ahorro y seguro. Los miembros del grupo se reúnen regularmente y hacen aportes que servirán para cubrir los gastos funerarios y apoyar a los familiares en caso de la muerte de uno de los miembros (*burial societies*) o en el caso de eventos importantes como enfermedades, bodas o calamidades (*friendly societies*). El monto a recibir habitualmente está ligado a los aportes realizados, de ahí que no se trate totalmente de un seguro sino más bien de un ahorro previo para cubrir emergencias o eventos determinados. En Jamaica, las Bahamas y otras partes del Caribe son esquemas muy conocidos que se estima surgieron en la primera mitad del siglo XIX con el inicio de la emancipación de los esclavos, como mecanismo de ayuda mutua y con una clara influencia las sociedades de amistad inglesas típicas de la época victoriana<sup>9</sup>.

### ■ *Grupos de ahorro y crédito rotativo*

Se trata de un esquema en el que un grupo de personas une esfuerzos para aportar periódicamente y durante un tiempo específico un ahorro que permita ser usado en el futuro. Igual que en los clubs de ahorro cada miembro ahorra periódicamente de manera conjunta. Sin embargo, los miembros del grupo acceden a los fondos que se acumulan en cada reunión, de forma rotativa. La elección de los turnos puede ser por sorteo o a través de algún tipo de acuerdo. También es común que el organizador del grupo de ahorro se reserve el primer turno. De algún modo, el esquema combina ahorro, crédito y seguro. Los miembros más interesados en el componente de ahorro intentarán tomar los últimos turnos mientras que las personas interesadas en el componente de crédito buscarán ser de los primeros en obtener el ahorro del grupo. Puesto que los miembros del grupo se autoseleccionan y comparten muy frecuentemente lazos familiares o de amistad, el grupo actúa también como un pequeño seguro ya que en caso de emergencia es habitual que se acuerde reordenar los turnos para ayudar al miembro que más lo necesita.



7 Nelson, Mknelly y Yanovitch Stack (1998). Bancos Comunes. La práctica mundial. Small Enterprises Education and Promotion Network, Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer.

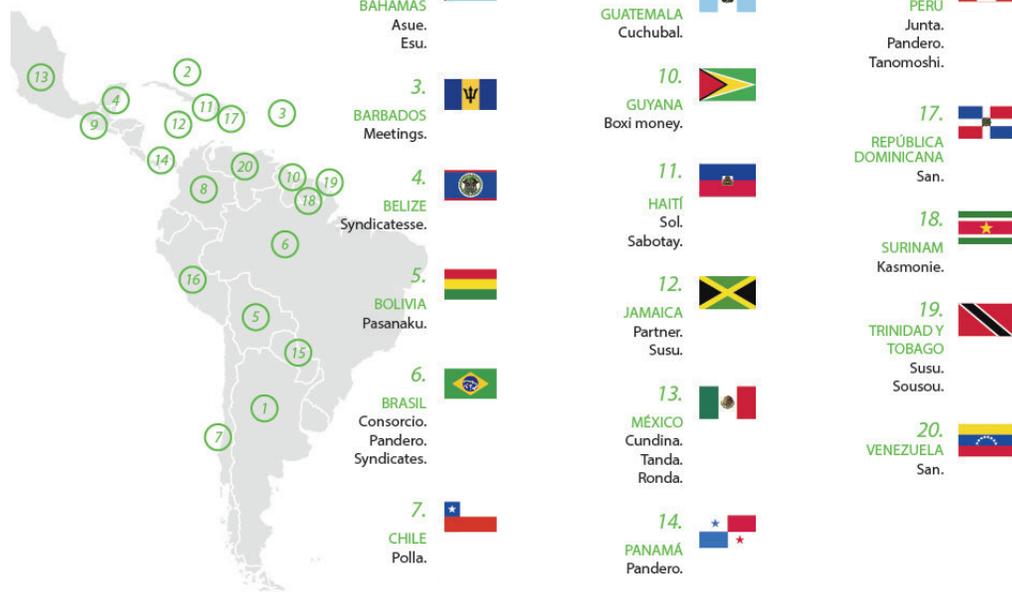
8 Mesa Interinstitucional de Bancos Comunes del Perú (2004) I Foro Latinoamericano de Bancos Comunes. Avances y Retos hacia la Expansión y Sostenibilidad con Impacto sobre la Pobreza. Lima, Perú, 15-17 de octubre de 2003. Palabras de Jean Paul Lacoste, Oficial de Programa Finanzas para el Desarrollo y Seguridad Económica de la Fundación Ford.

9 Murray, Jessica y Richard Rosenberg (2006) Fondos de Préstamos Gestionados por la Comunidad: ¿Cuál de ellos Funciona? CGAP, Enfoques, nº 36, Mayo, 2006.



## CUADRO 1

Algunos nombres con los que se conocen los grupos de ahorro rotativo en América Latina y el Caribe.



En un grupo de ahorro y crédito rotativo el préstamo es automático y viene determinado por el número de integrantes del grupo y la cuota de ahorro fijada. Puesto que en cada reunión se entrega todo el ahorro del grupo a un miembro no hay necesidad de gestionar o guardar fondos sobrantes. En principio, dentro de un ciclo de ahorro, cada miembro recibe exactamente la misma cantidad que ha aportado. El funcionamiento es sencillo y claro. No hay intereses y el beneficio principal radica en poder acumular el ahorro deseado en un tiempo inferior del que se necesitaría si uno ahorrara de forma individual. Adicionalmente, el ahorro en grupo fomenta una disciplina que ayuda a lograr la meta fijada. En algunos casos el grupo se conforma para la compra de un determinado tipo de producto mientras que en otros casos cada miembro decide qué uso le va a dar a ese dinero.

Este tipo de esquemas se utilizan desde hace siglos y son comunes en todas las sociedades donde la posibilidad de acceder a servicios financieros formales son limitadas<sup>10</sup> lo que explica en parte el elevado número de nombres por los que se les conocen (ver Cuadro 1). Estos son mecanismos habituales de ahorro tanto en hombres como mujeres y son utilizados tanto por personas de bajos ingresos como por personas con rentas medias, en zonas urbanas y también en áreas rurales. Dada la propia informalidad y la duración acotada que caracteriza dichos grupos, es difícil establecer con precisión qué porcentaje de población utiliza este tipo de mecanismos de ahorro y crédito. Hay, sin embargo, algunas encuestas y trabajos específicos de investigación que cuantifican y constatan el uso todavía muy extendido de estos sistemas en varios países<sup>11</sup>. Global Findex incluye una pregunta específica sobre este asunto lo que permite constatar que es una práctica habitual y muy extendida en determinados países como Jamaica (ver Cuadro 2).



<sup>10</sup> Bouman, F.J.A. (1995), "Rotating and Accumulating Savings and Credit Associations: A Development Perspective", World Development, Vol.23, No. 3 pp.371-384.

<sup>11</sup> Demirguc-Kunt, Asli y Leora Klapper, (2012). "Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database". World Bank Policy Research Working Paper 6025

En algunos países, en particular en Brasil y Uruguay, el esquema de ahorro grupal se ha formalizado y se ofrece como un producto financiero de ahorro previo a través de bancos e intermediarios financieros especializados<sup>12</sup>. En los años 60 el Banco de Brasil organizó el primer esquema de ahorro previo formal para la adquisición de vehículos. El funcionamiento es similar al de un grupo de ahorro rotativo siendo el banco quien cada mes acumula el ahorro del grupo y lo entrega a uno o varios miembros (por sorteo o según un sistema de licitación). El sistema ha ido evolucionando para incorporar otra categoría como electrodomésticos o incluso viviendas. En Brasil, los grupos tradicionalmente han conformado para fines determinados mientras que en Uruguay se ha trabajado mediante la entrega de dinero de libre disponibilidad<sup>13</sup>. Los productos de ahorro previo también conocido como consorcios, se inspiran en los grupos de ahorro y crédito rotativo pero van dirigidos a población con un alto grado de inclusión y capacidad financiera.



<sup>12</sup> Cotelio, Emiliano (2012) Entrevista a Álvaro Macedo, director de la firma Consorcio del Uruguay, aparecido en el diario Espectador el 3 de mayo de 2012, en el artículo titulado "Uruguay será sede por primera vez del Congreso Nacional de Administradoras de Consorcios de Brasil"

<sup>13</sup> Ibid.

País	Total	Mujeres	Hombres	40% con menores ingresos	60% con mayores ingresos	Población rural	Población urbana
Argentina	2.4%	1.1%	3.9%	0.9%	3.6%	2.3%	2.2%
Bolivia	3.5%	4.4%	2.5%	3.7%	3.3%	4.4%	2.4%
Brasil	2.1%	1.6%	2.6%	1.1%	2.7%	2.5%	1.6%
Chile	3.3%	2.9%	3.7%	1.9%	4.3%	4.2%	0.9%
Colombia	5.7%	5.5%	6.0%	2.5%	8.7%	6.2%	4.6%
Costa Rica	14.7%	13.7%	15.8%	12.9%	15.8%	15.3%	14.2%
República Dominicana	9.6%	9.5%	9.8%	4.7%	12.9%	11.8%	6.9%
Ecuador	2.4%	2.5%	2.3%	1.8%	2.8%	2.5%	2.3%
El Salvador	2.3%	2.6%	2.1%	2.2%	2.4%	3.2%	1.7%
Guatemala	3.8%	2.2%	5.7%	1.5%	5.7%	n/a	n/a
Haití	5.8%	4.3%	7.4%	3.7%	7.2%	6.3%	5.6%
Honduras	2.3%	1.8%	2.8%	2.4%	2.2%	3.7%	1.6%
Jamaica	17.2%	18.2%	16.1%	24.1%	12.1%	19.0%	16.8%
México	5.4%	4.5%	6.5%	1.6%	8.0%	6.6%	3.5%
Nicaragua	3.1%	2.9%	3.4%	2.5%	3.6%	3.2%	3.1%
Panamá	7.0%	6.4%	7.6%	6.1%	7.7%	8.6%	3.9%
Paraguay	2.3%	2.6%	2.0%	0.4%	3.6%	3.3%	0.6%
Peru	4.3%	4.2%	4.5%	1.7%	6.6%	5.1%	2.7%
Trinidad y Tobago	9.5%	9.4%	9.6%	6.9%	11.3%	8.7%	9.8%
Uruguay	1.5%	0.8%	2.2%	1.1%	1.7%	0.6%	2.2%
Venezuela	5.5%	4.6%	6.5%	4.3%	6.3%	4.5%	7.7%
<b>Total</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.0%</b>	<b>5.9%</b>	<b>4.2%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.1%</b>	<b>4.7%</b>

## CUADRO 2

### El uso de los grupos de ahorro informales en América Latina y el Caribe.

Los datos de Global Findex permiten comparar la importancia de los mecanismos informales de ahorro entre países. Como puede verse en la tabla, los grupos de ahorro informales son utilizados tanto por hombres como por mujeres, en áreas rurales y urbanas y tanto por población de bajos ingresos como personas de mayor poder adquisitivo. Otras encuestas, como la realizada por la CAF en 17 ciudades de la región, también muestran la prevalencia de los grupos de ahorro informal especialmente en algunas ciudades como Lima o Arequipa, donde más del 20% de los encuestados dice utilizarlos\*. En México, la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera realizada en 2012 también confirma la popularidad de estos mecanismos informales de ahorro. Según esta encuesta, el 31,7% de los mexicanos utiliza las tandas como mecanismo de ahorro\*\*.

(\*) Sanguinetti, Pablo et al. (2011) "Servicios Financieros Para el Desarrollo: Promoviendo el Acceso en América Latina". Corporación Andina de Fomento. Serie: Reporte de Economía y Desarrollo.

(\*\*) [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

A partir del estudio de este tipo de mecanismo de ahorro, Cemex, una de las empresas cementeras más grandes del mundo, inició en 1998 un programa para fomentar el ahorro grupal de familias mexicanas de escasos recursos para la construcción o mejora progresiva de sus viviendas. El programa, bautizado como Patrimonio Hoy, fomentó la creación de grupos de ahorro en los que en vez de dinero cada miembro recibía en su turno los materiales de construcción necesarios para iniciar la obra. El modelo se ha replicado en Colombia, Costa Rica, Nicaragua y República Dominicana y hasta la fecha ha logrado llegar a más de 380.000 familias<sup>14</sup>. Se trata de un ejemplo claro de adaptación por parte de una empresa privada de un mecanismo de ahorro informal a través de grupos de ahorro y crédito rotativo.

## ■ Grupos de ahorro y crédito acumulativo

La gran ventaja de los grupos de ahorro y crédito rotativo es su sencillez y simplicidad. En contraposición a estas cualidades, los grupos de ahorro y crédito acumulativo consisten en un sistema extremadamente rígido que obliga a que todo el grupo ahorre la misma cantidad y lo retire en la fecha acordada. Introducir un mayor grado de flexibilidad de manera que el dinero recolectado no se entregue por turnos sino que se acumule y se preste a los propios miembros (o a terceros) en función de la demanda de crédito, abre un inmenso abanico de posibilidades y variantes. Estas variantes añaden también cierta complejidad al esquema. Al mantenerse fondos en custodia entre reuniones hay que pensar qué hacer con el efectivo sobrante y cómo y cuándo redistribuir los fondos entre sus miembros. En función del ahorro acumulado en el grupo, los miembros tienen la opción de solicitar crédito, normalmente con una tasa de interés asociada que a su vez ayuda a capitalizar al grupo y ofrece incentivos a los miembros más ahorradores.

Los grupos en los que el ahorro se reparte de forma rotativa entre sus miembros tienen una administración más sencilla. En los grupos acumulativos se necesita una burocracia mínima para controlar cuánto ha aportado cada miembro y llevar el control de los préstamos otorgados. De alguna manera, los grupos de ahorro y crédito acumulativo serían como pequeñas cooperativas. En función de su origen, podríamos distinguir entre dos grandes categorías de grupos de ahorro y crédito acumulativos. Por un lado, los grupos autóctonos que se forman sin intervención de organizaciones externas que las promuevan. Por otro lado, tendríamos los grupos conformados por una persona u organización externa que busca facilitar y promover este tipo de grupos como estrategia para lograr un determinado impacto social.

En los grupos de ahorro y crédito acumulativos autóctonos lo habitual suele ser que un grupo ya existente (un grupo de vecinos, empleados, familiares, amigos o asociación) en algún momento decida iniciar actividades de ahorro común, lo cual permite crear un fondo de préstamos que se gestiona según las normas internas que el mismo grupo establece. En algunos casos, el grupo evoluciona, crece y decide establecer una estructura más formal normalmente en forma de cooperativa de ahorro y crédito. Son muchas las cooperativas de ahorro y crédito que se han formado a partir de un grupo informal de ahorro y crédito acumulativo (ver Cuadro 3).



<sup>14</sup> Cemex, Página web consultada en abril de 2014: [www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/PatrimonioHoy.aspx](http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/PatrimonioHoy.aspx)

### CUADRO 3

#### De natilleras a cooperativas

Un ejemplo destacado es el de varias de las cooperativas financieras de Antioquia en Colombia que surgen a partir de la unión de un grupo de empleados de distintas fábricas que buscan ahorrar de manera conjunta. La Cooperativa Financiera Confiar, hoy con más de 100.000 ahorradores y una cartera de créditos de más de \$230 millones de dólares, inició sus actividades con un grupo de 33 trabajadores de la empresa Sofasa que decidieron expandir su natillera o fondo de ahorro para navidad. De manera similar, en el año 1962, 28 trabajadores de Empresas Públicas de Medellín se asociaron para mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias e iniciaron un fondo de ahorro y crédito acumulativo que acabó convirtiéndose en Coofinep una cooperativa que actualmente tiene una cartera de crédito de más de \$60 millones de dólares. El caso de Cotrafa, formada en el año 1957 por un grupo de 161 trabajadores de la empresa textil Fabricato, es también parecido. A pesar de que algunos grupos de ahorro y crédito acumulativo evolucionan y deciden expandirse, existen muchos otros grupos que simplemente mantienen su tamaño y actividades sin necesidad de dotarse de mayor institucionalidad.



Por otro lado, existen grupos que son promovidos por una persona u organización externa que facilita la metodología pero no llega a formar parte del grupo. En muchos casos, la agencia facilitadora es una ONG local que promueve la formación de grupos por iniciativa propia o como aliada de otra ONG internacional de mayor tamaño y con mayor acceso a subvenciones para la implementación de este tipo de proyectos (ver Cuadro 4). En otros casos, es alguna agencia gubernamental del propio país quien promueve directa o indirectamente la conformación de grupos. A veces, detrás del impulso facilitador hay una emprendedora o emprendedor social que busca mejorar a través de la conformación de grupos algún aspecto de las comunidades en las que interviene.

Las razones por las que una organización decide promover grupos de ahorro pueden ser variadas. En algunos casos, se busca la promoción de los grupos de ahorro por considerarse un bien en sí mismo. Entre las teóricas virtudes de los grupos de ahorro acumulativos se suelen citar su capacidad para ayudar a aumentar la disciplina de ahorro de las familias, el incremento de ingresos del hogar, una mayor acumulación de activos, el empoderamiento de la mujer, mayor educación financiera, mejora en los niveles de educación de los menores miembros del hogar, creación de capital social y mejoras en los niveles de salud y alimentación de las familias, entre otros<sup>15</sup>. Algunos de los aspectos sobre las virtudes de los grupos de ahorro están más estudiados que otros y existe más evidencias para entender el impacto de este tipo de intervenciones. Otros aspectos requieren todavía un mayor análisis para entender mejor los mecanismos y las circunstancias a través de los cuales los grupos estarían generando dichos impactos. Más allá de las virtudes inherentes de los grupos de ahorro y crédito acumulativos – que probablemente dependerán también en buena medida de la metodología y la implementación específica de cada proyecto o iniciativa– existe también un interés sobre el potencial que pueden tener los grupos de ahorro para actuar como plataformas para el desarrollo de otro tipo de apoyos dentro la comunidad. Como lo es la provisión de servicios de salud, el desarrollo de actividades generadoras de ingresos, mejorar la inclusión financiera a través de la vinculación de los grupos con otros proveedores de servicios financieros o para cualquier otro fin que mejore las condiciones de vida de la población beneficiaria.



<sup>15</sup> Nelson, C., ed. (2013) Savings Groups at the Frontier. Rugby: Practical Action Publishing.

CUADRO 4

50 Millones de personas participando en grupos de ahorro en 2020

En el 2013 un grupo de organizaciones no gubernamentales lanzó la campaña "50 en 2020", una iniciativa que busca lograr que para 2020 existan 50 millones de personas en el mundo organizadas en 7,5 millones de grupos de ahorro y crédito. Entre las organizaciones impulsoras de la iniciativa destacan la Fundación Aga Khan, CARE-Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Catholic Relief Services, Freedom from Hunger, Oxfam America y Plan International. VSLA, organización que recopila información de varias organizaciones no gubernamentales con proyectos y fondos para la promoción de grupos de ahorro, estima que actualmente hay cerca de 9 millones de personas participando en grupos de ahorro, el 90% en África. Esta cifra incluye únicamente las iniciativas impulsadas por estas organizaciones que parten de una metodología desarrollada el año 1991 en un proyecto de CARE en Mali, una metodología que ha ido variando y adaptándose a los distintos países, proyectos y organización promotoras de este tipo de grupos. En América Latina y el Caribe, la presencia de estas organizaciones ha sido significativamente menor por lo que apenas se reportan más de 200 mil personas participando en grupos de ahorro en la región. Existen, sin embargo, varias experiencias más locales en la región promovidas a menudo con apoyo gubernamental, y centradas en la conformación de grupos de ahorro y crédito autogestionados.

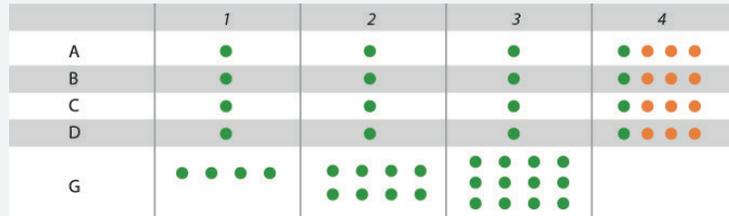
**CUADRO 5**

*Esquema del funcionamiento de cuatro metodologías de ahorro informal grupal.*

Representación simplificada y esquemática del funcionamiento de cuatro metodologías distintas de ahorro grupal informal en la que participan cuatro miembros (A, B, C, D) en un ciclo de cuatro reuniones (1, 2, 3, 4). La letra G representa el ahorro acumulado en el grupo al final de cada reunión.

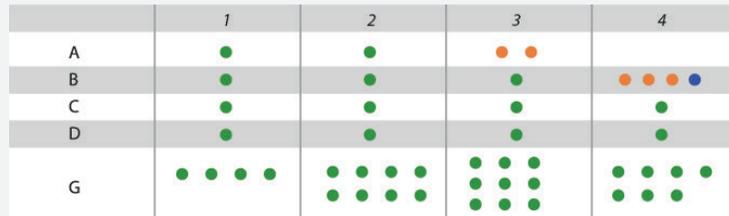
● Ahorro ● Me devuelven ● Me regalan ● Me prestan ▲ Intereses

**FIGURA 1**  
Club de Ahorro.



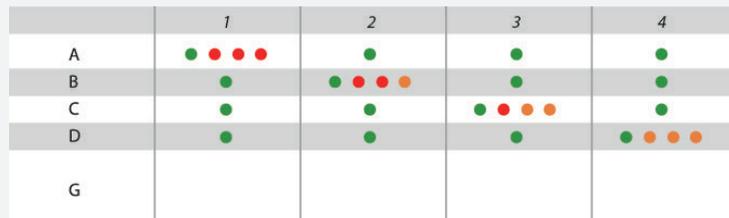
En un club de ahorro todos los miembros depositan en cada reunión y retiran el monto acumulado al final del ciclo establecido. El dinero se acumula en el grupo por lo que se deben buscar mecanismos para gestionar esta liquidez. La presión grupal autoimpuesta y su efectividad para motivar el ahorro explican la popularidad de estos mecanismos en algunos contextos.

**FIGURA 2**  
Grupo de Ayuda Mútua.



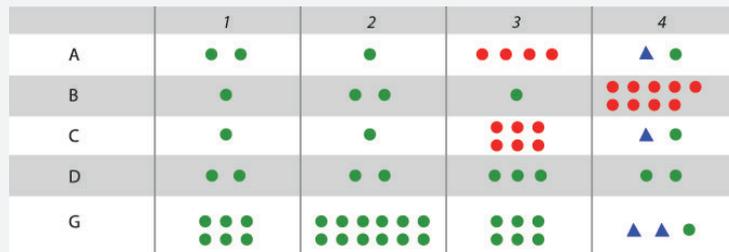
En los grupos de ayuda mutua los miembros ahorran en cada reunión y en caso de emergencia o necesidad los miembros o sus familiares reciben un monto en función de lo ahorrado. El dinero se acumula en el grupo y se distribuye en función de las emergencias o necesidades que experimentan los miembros del grupo.

**FIGURA 3**  
Grupo de Ahorro y Crédito Rotativo.



En un grupo de ahorro rotativo no se acumula ahorro en el grupo ya que el ahorro captado se entrega de forma rotativa a cada uno de los miembros según el orden establecido al iniciarse el grupo.

**FIGURA 4**  
Grupo de Ahorro y Crédito Acumulativo.



En los grupos de ahorro y crédito acumulativo los miembros ahorran y solicitan crédito en función de sus necesidades. Esta mayor flexibilidad, unida a la introducción de intereses, obliga a establecer registros o mecanismos mínimos de control para conocer en todo momento cuánto debe y cuánto ha aportado cada miembro.

## SEGUNDA SECCIÓN

# Con INTERMEDIACIÓN DE FONDOS EXTERNOS

Existen prácticamente tantas metodologías de grupos de ahorro y crédito como grupos. La distinción entre grupos de ahorro y crédito con y sin intermediación de fondos externos responde por tanto, más a un criterio práctico de exposición y no tanto a unas diferencias irreconciliables entre ambas categorías. De hecho, varios grupos de ahorro y crédito que inicialmente no cuentan con fondos externos buscan posteriormente, de manera independiente o con la ayuda de la entidad que los ha promovido, establecer relaciones con entidades financieras formales para acceder a sus productos como grupo o de manera individual. Tal y como se reflejó, en varias de las intervenciones del Foro Latinoamericano de Grupos de Ahorro celebrado en Bogotá en diciembre de 2013, la vinculación de los grupos de ahorro con instituciones financieras más formales es un tema que genera cierta controversia entre varias de las organizaciones especializadas en la promoción de este tipo de programas<sup>16</sup>. Con esta premisa en mente, se presentan a continuación algunos modelos de grupos de ahorro y crédito autogestionados en las que la vinculación con entidades financieras formales es o ha sido un elemento clave.

En la evolución histórica de los mecanismos autogestionados de ahorro y crédito en América Latina y el Caribe, destacan varias iniciativas en las que el uso de fondos externos para la financiación inicial del grupo ha jugado un papel importante. Entre estas iniciativas destacan tres tipos de intervenciones. Por un lado, modelos que se inspiran en la metodología de banca comunal pero que añaden un énfasis muy importante en el ahorro y en la autogestión de los grupos. Por otro lado, existen varias iniciativas de grupos formados a partir de proyectos de desarrollo rural muchas veces con un componente de fondo rotatorio, que con mayores o menores transformaciones han conseguido mantenerse tras la finalización del proyecto. Finalmente, existen algunas iniciativas interesantes en las que cooperativas de ahorro y crédito apoyan a grupos de ahorro y crédito informales con un alto nivel de autogestión.



<sup>16</sup> El programa, agenda y contenidos tratados en el Foro puede consultarse en: [www.forolatamgruposdeahorro2013.com](http://www.forolatamgruposdeahorro2013.com)





BID / Fomin / BOLIVIA.

## Grupos de ahorro y bancos comunales

En su versión más extendida, la metodología de bancos comunales se utilizó por primera vez en Bolivia a principios de los años 80 y se extendió en toda la región gracias principalmente al papel de varias instituciones no gubernamentales, inspiradas en mayor o menor grado por la metodología de FINCA Internacional<sup>17</sup>. En su concepción inicial los bancos comunales se promovieron en varios países de América Latina y el Caribe como un instrumento de ahorro y crédito con un alto grado de autogestión, en la que los grupos podían eventualmente, llegar a independizarse y graduarse de la entidad que lo promovió. A diferencia de las metodologías que utilizan la formación de grupos solidarios únicamente como garantía del crédito, los bancos comunales buscaban crear auténticos grupos de ahorro y crédito autogestionados por lo que las reuniones y la capacitación del grupo jugaban un papel importante. Los bancos comunales elegían sus comités ejecutivos, definían el ciclo, la frecuencia de las reuniones, las reglas para el ahorro obligatorio, las multas, etc.

En este contexto, la cuenta interna de los bancos comunales era un elemento crucial en la promoción del ahorro entre los miembros en la medida que permitía obtener un interés muy superior al recibido por cualquier alternativa formal y constituía la base por la cual en un determinado momento el banco podía crecer lo suficiente, como para satisfacer todas las demandas de crédito de sus miembros sin necesidad de fondearse a través de la cuenta externa. A efectos prácticos, sin embargo, la cuenta interna reducía la capacidad de las instituciones promotoras de recuperar sus costos, añadiendo además una elevada complejidad en su manejo y control obligando, en muchos a casos, a dedicar una parte importante del tiempo del promotor. La realidad es que ya en el 1er Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, celebrado en Lima en octubre de 2003, se reconocía que "[La cuenta interna] constituyó un elemento muy específico de la metodología de los bancos comunales pero en la actualidad ha sido abandonada por la mayoría de los programas"<sup>18</sup>.



<sup>17</sup> Nelson, Mknelly y Yanovitch Stack (1998). Bancos Comunales. La práctica mundial. Small Enterprises Education and Promotion Network, Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer.

<sup>18</sup> Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales del Perú (2004) I Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. Avances y Retos hacia la Expansión y Sostenibilidad con Impacto sobre la Pobreza. Lima, Perú, 15-17 de octubre de 2003. Palabras de Jean Paul Lacoste, Oficial de Programa Finanzas para el Desarrollo y Segundad Económica de la Fundación Ford.



En muchos casos, las experiencias de banca comunal de varias organizaciones han permitido utilizar los grupos como plataformas para la provisión de otros servicios no financieros. Experiencias como la de ProMujer en varios países de América Latina o la de UCADE en Ecuador muestran el papel que los bancos comunales pueden tener como vehículo para la provisión no sólo de servicios financieros sino también servicios de salud y capacitación. A pesar de su visión social y su rol como plataformas para la provisión de servicios no financieros, la estructura de propiedad de la mayoría de bancos comunales reside en la entidad promotora, por lo que el control de los miembros es limitado ya que éstos actúan más como clientes y usuarios de servicios que como miembros de grupos autogestionados y con un alto grado de independencia en sus decisiones.

No todas las experiencias de bancos comunales existentes actualmente en América Latina y el Caribe pueden, por tanto, considerarse ejemplos de estructuras de ahorro y crédito autogestionadas. En muchos casos, el grupo es principalmente un instrumento para la entrega de crédito por parte de una institución financiera externa. Sin embargo, en América Latina hay varios ejemplos de programas que inspirados inicialmente en la metodología de bancos comunales han evolucionados hacia otro tipo de estructuras más autogestionadas, en las que el ahorro ha logrado tener un peso importante. En este contexto, se destaca la experiencia de Finca Costa Rica con las empresas de crédito comunal y la experiencia de Fundefir con su metodología de bankomunales en Venezuela. Ambas experiencias han sido replicadas en otros países de América Latina y el Caribe. Estas experiencias guardan similitudes con otros mecanismos existentes en otras regiones y que por su naturaleza pueden ser fuente de aprendizaje para otras iniciativas de promoción de grupos autogestionados de ahorro y crédito, especialmente en lo referente a la vinculación de los grupos con entidades financieras formales (ver Cuadro 6).

CUADRO 6

Los grupos de autoayuda promovidos por el Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo en India.

Los grupos de ahorro ganaron una gran popularidad en India a principios de los años 90 cuando el Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo (NABARD) estableció las pautas para su vinculación con instituciones financieras formales. En términos de alcance, vinculación con instituciones financieras y descentralización es sin duda la experiencia más significativa a nivel mundial. En marzo de 2012 existían más de 7,5 millones de grupos en los que participan más de 100 millones de personas. En 2011, 4,9 millones de estos grupos estaban vinculados a instituciones financieras formales en los que mantenían ahorros por 1.200 millones de dólares y créditos por valor de 5.100 millones de dólares. La formación de estos grupos normalmente es facilitada por una ONG y frecuentemente también por entidades gubernamentales y personal de las propias instituciones financieras. Tras más de 20 años de promoción de este tipo de grupos, el NABARD introdujo en marzo de 2012 cambios significativos en su programa que rebautizó como SHG2 y que buscan principalmente incrementar la tasa de ahorro de los grupos e introducir cambios que doten de mayor flexibilidad al sistema.

Fuente: Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo ([www.nabard.org](http://www.nabard.org))



IED Vital / COLOMBIA / COMUNIDAD DE CAUCA.

## ■ *Grupos formados a partir de proyectos de desarrollo rural*

Tal y como recoge un estudio de Jessica Murray y Richard Rosenberg publicado hace unos años por CGAP, en el que se revisan 20 proyectos con fondos externos gestionados a nivel comunitario, los grupos de ahorro y crédito que se financian con una inyección temprana de préstamos externos provenientes de agencias de cooperación o gobiernos, tienden a fracasar y frecuentemente presentan problemas de impago que acaban descapitalizando al grupo<sup>19</sup>. Fruto de esta revisión los autores concluyen de manera contundente que “el historial de este tipo de grupos es tan negativo que las entidades de financiación deberían abandonar este modelo y no utilizarlo como un vehículo para ofrecer servicios financieros a los pobres”<sup>20</sup>.

Si bien es cierto que existen experiencias con este tipo de intervenciones en las que los fondos externos han tenido un desempeño muchas veces decepcionante es igualmente cierto que este tipo de proyectos han sido muy habituales en América Latina y el Caribe, especialmente en la década de los años 80 y los 90. Fruto de este gran número de iniciativas, han surgido proyectos e intervenciones que han sido capaces de evolucionar y encontrar mecanismos de fondeo externo que han permitido la permanencia de estos grupos y la generación de impactos positivos en las comunidades. En Honduras, por ejemplo, hay experiencias exitosas de cajas rurales con un alto nivel de informalidad que han logrado vincularse de manera efectiva con instituciones financieras formales<sup>21</sup>. De hecho, en Honduras existe incluso una ley específica para la creación de Cajas de Ahorro y Crédito Rural aunque en la práctica suelen surgir bajo el estímulo de proyectos gubernamentales o de la cooperación internacional. En 2010 se contabilizaron 4.113 cajas rurales en todo el país con un total de 85.697 miembros<sup>22</sup>.

En otras ocasiones, el fracaso sin paliativos de algunos de estos proyectos de desarrollo rural con componentes de fondos rotatorios, ha servido para replantear las intervenciones y hacer cambios sustanciales que en algunos casos han generado un nuevo enfoque basado exclusivamente en la promoción del ahorro del grupo, llegando incluso a desaparecer totalmente la financiación externa. En México, por ejemplo, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), impulsó en 1997 un programa de desarrollo rural en comunidades de menos de 2.500 habitantes en seis regiones marginales de cuatro estados. El programa incorporó instrumentos para el fomento del ahorro según el cual los productores que participaban en el programa, debían utilizar parte de las ganancias obtenidas en el proyecto para crear un fondo revolvente que sirviera para prestarse entre ellos. No se estableció una metodología clara para la gestión del fondo revolvente y muchos grupos rechazaron participar del esquema.



19 Murray, Jessica y Richard Rosenberg (2006) Fondos de Préstamos Gestionados por la Comunidad: ¿Cuál de ellos Funciona? CGAP, Enfoques, nº 36, Mayo, 2006.

20 Ibid.

21 Trivelli, Carolina y Gina Alvarado. (2005) “Lecciones para el desarrollo de las finanzas rurales a partir de 16 experiencias sistematizadas por FIDAMERICA”. Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Debates y Temas Rurales, nº 2.

22 Torres Calderón Manuel (2012). Honduras. Estudio de Caso. Las Cajas Rurales, mecanismos sociales de contingencia y apoyo económico. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Fruto de este fracaso inicial en el año 2000 se introdujeron cambios para crear Fondos Comunitarios de Ahorro (FCA) de 15 a 25 personas sin ningún tipo de capital semilla, limitándose a proporcionar la capacitación en la metodología a través de promotores y unas herramientas básicas para la administración de las operaciones. En poco menos de dos años se crearon 420 FCA con 11.653 miembros y ahorros por valor de más 425 mil dólares<sup>23</sup>.

## ■ *Experiencias de cooperativas de ahorro y crédito*

Existen también en la región experiencias de algunas cooperativas de ahorro y crédito que han apostado por la promoción de grupos de ahorro y crédito como estrategia para el desarrollo de estructuras financieras locales en áreas rurales. En algunos casos, ha predominado un enfoque más centrado en cubrir las posibles demandas de crédito de los prestatarios mientras que en otras experiencias los grupos han tenido un papel más centrado en la movilización del ahorro local.

En Ecuador, por ejemplo, las cajas de ahorro y crédito han surgido como una especie de subsistema del sector cooperativo promovidas en su mayoría por la ONG Grupo Social FEPP, la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas y por programas gubernamentales, en especial el Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos<sup>24</sup>. Muchas de las cajas han logrado un nivel de gestión administrativa y gobernabilidad que les ha permitido establecer alianzas con cooperativas para canalizar recursos para sus miembros. Varias de estas cajas comunitarias y pre-cooperativas se han integrado en redes de estructuras financieras locales promovidas principalmente por el Grupo Social FEPP, que lleva más de 35 años impulsando el desarrollo de este tipo de estructuras financieras locales. En el año 2007, con el apoyo del Grupo Social FEPP 13 de estas redes de estructuras financieras locales formaron la Renafispse agrupando a 272 cajas comunitarias y 98 pequeñas cooperativas<sup>25</sup>.

Por otro lado, una iniciativa más centrada en la promoción del ahorro local en áreas rurales la encontramos en México, a través de la experiencia de la cooperativa de ahorro y crédito Cosechando Juntos lo Sembrado. Desde hace más de 30 años, esta pequeña cooperativa ha privilegiado la movilización del ahorro de las comunidades rurales mediante la conformación de grupos con un alto nivel de autogestión. Esta estructura descentralizada le ha permitido movilizar ahorros de 36.000 personas agrupadas en 430 grupos distribuidos en cinco municipios del Estado de Querétaro, con un equipo de tan sólo 13 empleados<sup>26</sup>.

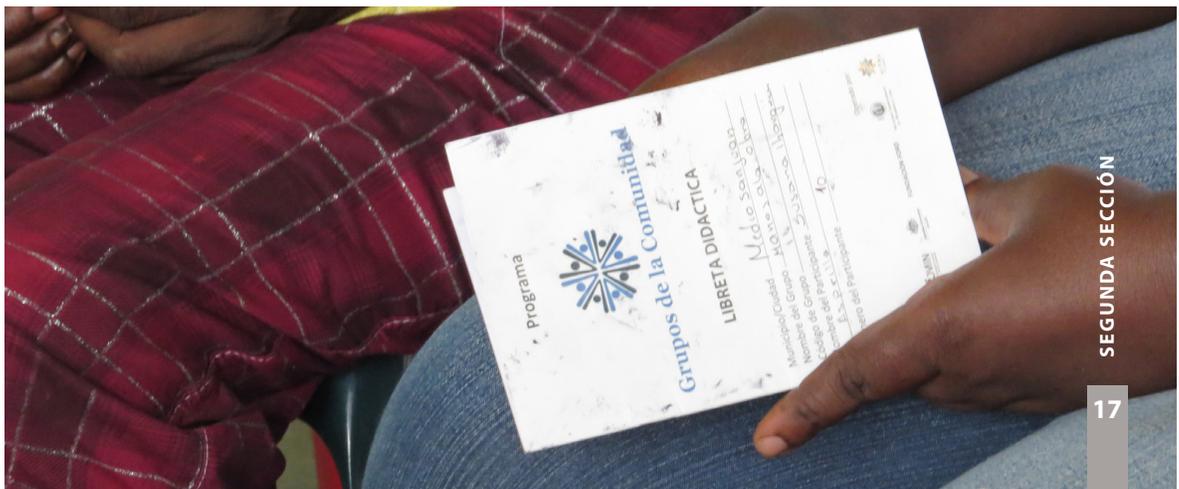


<sup>23</sup> Zapata Álvarez, G. (2003). Fondos comunitarios de ahorro: Servicios financieros básicos en las Zonas rurales marginadas de México. Subsecretaría de Desarrollo Rural, Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural, Dirección de Fomento de Organizaciones Financieras.

<sup>24</sup> Orellana, E. (2009). Las Finanzas Sociales y Solidarias en el Ecuador: verdades y desafíos

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> En el sitio web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cosechando Juntos lo Sembrado se explica con detalle la historia de la organización, su metodología de trabajo y cifras detalladas sobre su alcance. Consultado en marzo de 2014. [www.udec.org.mx](http://www.udec.org.mx)



### TERCERA SECCIÓN

## *Reflexiones* SOBRE LA INCLUSIÓN FINANCIERA

En América Latina y el Caribe existe un número significativo de experiencias de promoción de finanzas comunitarias con un alto grado de autogestión. Como en otras regiones hay mecanismos informales de ahorro y crédito totalmente autónomos en los que participa un porcentaje significativo de la población. Además de las experiencias espontáneas y totalmente autónomas existen organizaciones que promueven de manera activa la conformación de grupos de ahorro y crédito autogestionados. Algunas de estas experiencias han surgido a partir de la evolución de la metodología de bancos comunales como en el caso de Finca Costa Rica y Fundefir en Venezuela. En otras ocasiones, han sido ONG internacionales quienes han promovido metodologías de formación de grupos previamente ensayadas en varios países africanos. Encontramos también experiencias de cooperativas y de estructuras financieras locales en las que la formación de grupos con un alto grado de autonomía en sus decisiones ha jugado un papel clave. De igual forma, el papel del gobierno y de los organismos internacionales, ha sido importante en el desarrollo de determinados programas de desarrollo rural en los que se ha utilizado la formación de grupos de ahorro y crédito autogestionados para llegar a poblaciones no atendidas por el sistema financiero formal. Se ha mencionado la experiencia de las Cajas de Ahorro y Crédito Rural en Honduras y los Fondos de Ahorro Comunitarios en México. En América Latina y el Caribe han existido en los últimos treinta años numerosas iniciativas de finanzas comunitarias autogestionadas basadas en el ahorro. En un momento en el que parece existir un nuevo auge en la promoción de proyectos de desarrollo basados en la conformación de grupos de ahorro y crédito autogestionados, conviene echar la mirada atrás y analizar las experiencias que han existido en América Latina y el Caribe. El presente artículo ofrece una visión general de distintos mecanismos colectivos de ahorro y crédito autogestionados en la región y destaca varias iniciativas que han logrado proveer de servicios financieros básicos a miles de personas organizadas en grupos. La diversidad y el alcance de cada una de estas iniciativas se aborda con mayor profundidad en la siguiente nota de esta misma serie sobre ahorro grupal autogestionado.





Citi Foundation  


 IDRC | CRDI Canada

Australian  
Aid 

 FOMIN  
Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID



[www.pro-ahorros.org](http://www.pro-ahorros.org)  
[pro-savings@iadb.org](mailto:pro-savings@iadb.org)

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**  
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 2014  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
1300 NEW YORK AVE, N.W.  
WASHINGTON, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)

FOTOS DE CONTRAPORTADA:  
BID / Fomin.