



<https://doi.org/10.5154/r.textual/2024.85.06>

## ELEMENTS OF GOVERNANCE AND SURVIVAL OF COMMUNITY-BASED SAVINGS GROUPS IN MEXICO: A LEADERS' PERSPECTIVE

## ELEMENTOS DE GOBERNANZA Y SUPERVIVENCIA DE LOS GRUPOS DE AHORRO COMUNITARIO EN MÉXICO: PERSPECTIVA DE LOS DIRECTIVOS

Emmanuel Remilien<sup>1</sup>; Esteban Valtierra Pacheco<sup>1\*</sup>; Rufino Vivar Miranda<sup>1</sup>;  
Luz María Pérez Hernández<sup>1</sup>; Roselia Servín Juárez<sup>2</sup>

### ABSTRACT

Community-Based Savings Groups (GAC by its Spanish acronym) are financial institutions created and run by their members, based on the principles of collective action and supported by a facilitating agency. The objective of this study was to understand the role of board members in the survival or dissolution of GACs. 18 GAC directors located in four regions of Mexico were interviewed. The results indicate that GACs remain operational because of managers' ability to promote member participation, compliance with rules, and conflict resolution strategies. GACs desintegrate when leaders do not share information with members; conversely, if information is shared, GACs remain operational and new ones may emerge. Small GACs are better at sharing information. GACs not only serve as financial intermediaries but also as a space for member empowerment, particularly for women.

**KEYWORDS:** Collective action, institutional arrangement, human capital, social capital.

<sup>1</sup>Colegio de Postgraduados, Programa en Estudios del Desarrollo Rural, Campus Montecillo, km 36.5 carretera México-Texcoco, Col. Montecillo, Texcoco, Estado de México. C. P. 56264, México.

<sup>2</sup>Colegio de Postgraduados, Programa de Posgrado en Innovación Alimentaria Sustentable, Campus Córdoba, km 3/48, carretera Federal Córdoba-Veracruz, Manuel León, Amatlán de los Reyes, Veracruz, C. P. 94953, México.

\*Corresponding author: [evaltier@colpos.mx](mailto:evaltier@colpos.mx)

**Please cite this article as follows (APA 7):** Remilien, E., Valtierra Pacheco, E., Vivar Miranda, R., Pérez Hernández, L. M., & Servín Juárez, R. (2025). Elements of governance and survival of Community-Based Savings Groups in Mexico: A leaders' perspective. *Textual*, 85, e2306. doi: <https://doi.org/10.5154/r.textual/2024.85.06>

Received: August 1, 2024 | Accepted: July 14, 2025 | Published online: October 3, 2025

## RESUMEN

Los Grupos de Ahorro Comunitarios (GAC) son instituciones financieras creadas y dirigidas por sus miembros, bajo los principios de la acción colectiva y con el apoyo de una Agencia Facilitadora. El objetivo del presente estudio fue conocer el papel de los integrantes de la mesa directiva en la permanencia o desintegración de los GAC. Se entrevistaron a 18 directivos de GAC ubicados en cuatro regiones de México. Los resultados indican que los GAC siguen operando por la capacidad de los directivos para promover la participación de los socios, el cumplimiento de las normas y las estrategias de resolución de conflictos. La desintegración de los GAC se debe a que los líderes no comparten la información con los socios; por el contrario, si la información es compartida, permanecen y pueden surgir nuevos GAC. Los GAC pequeños comparten mejor la información. Los GAC no solo sirven como intermediarios financieros, sino también, como espacio de empoderamiento de los socios, particularmente de las mujeres.

**PALABRAS CLAVE:** Acción colectiva, arreglo institucional, capital humano, capital social.



## INTRODUCTION

Access to formal financial services, known as Financial Inclusion (IF by its Spanish acronym), is limited for some economic agents in developing countries. This situation is even more limited in rural areas due to the nature of productive activities, the distance from urban areas where financial institutions are located, as well as the transaction costs and information asymmetry faced by traditional financial institutions. In Mexico, there is less access to formal financial products in rural areas (credit, insurance, savings) than in urban areas (CNBV, 2019). This shortage leads to the use of informal sources of financing such as tandas (loans, money pool or rotating savings), loan sharks (agiotistas), and savings in kind (animals and grains) (Campos, 2005).

## INTRODUCCIÓN

El acceso a servicios financieros formales, conocido como Inclusión Financiera (IF), es limitado para algunos agentes económicos en los países en vías de desarrollo. Esta situación es aún más limitada en el medio rural por la naturaleza de las actividades productivas, la distancia al medio urbano donde están las instituciones financieras, así como, por los costos de transacción y la asimetría de información que enfrentan las instituciones financieras tradicionales. En México, hay menos acceso a los productos financieros formales en el medio rural (crédito, seguro, ahorro) que en los espacios urbanizados (CNBV, 2019). Esta carencia conduce al uso de fuentes informales de financiamiento como las tandas, agiotistas y ahorro en especie (animales y granos) (Campos, 2005).

Tandas or ROSCA (Rotating Savings and Credit Association) are part of the financial culture in Mexico, however, they face problems such as theft or embezzlement due to the informal nature of the safekeeping of economic resources (Kurtz & Showman, 1978) and inflation, because savers do not receive interest rate on their savings (Campos, 1998). Inspired by the operation of tandas, the organization CARE (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere) designed the Community Savings Groups (GAC) scheme with a democratic, self-organized structure and with temporary operating schemes (Smets & Volont, 2022). GACs are informal civil society institutions, generally created with the support of Facilitating Agencies (AF by its Spanish acronym), with the aim of addressing the financial needs of people living in poverty who are marginalized from access to formal banking, which, unlike tandas or money pool, they are based on eight principles of collective action proposed by Elinor Ostrom (Maliti, 2017; Tan & Savani, 2022).

GACs and tandas are informal community financial institutions, but GACs have institutional arrangements that define rights, duties, penalties and other aspects from the moment they are formed. AFs help GACs to set up management committees and draw up operating regulations. AFs support the target population for a limited time, which, according to Allen & Panetta (2010), can range from nine to 12 months. Normally, AFs proceed to release GACs under the assumption that members will take ownership of the methodology and be able to function on their own after the support period ends. GACs often disintegrate after

Las tandas o ROSCA (Rotating Savings and Credit Association) forman parte de la cultura financiera en México, sin embargo, enfrentan problemas como robo o malversación de fondos por la informalidad en el resguardo de los recursos económicos (Kurtz & Showman, 1978) y la inflación, debido a que los ahorradores no perciben intereses sobre los ahorros (Campos, 1998). Inspirada en el funcionamiento de las tandas, la organización CARE (*Cooperative for Assistance and Relief Everywhere*) diseñó el esquema de los Grupos de Ahorro Comunitarios (GAC) con una estructura democrática, auto-organizada y con esquemas temporales de funcionamiento (Smets & Volont, 2022). Los GAC son instituciones informales de la sociedad civil, generalmente creados con el apoyo de Agencias Facilitadoras (AF), con el fin de atender las necesidades financieras de personas en condiciones de pobreza y que están marginadas del acceso a la banca formal, las cuales, a diferencia de las tandas, se basan en ocho principios de la acción colectiva propuestos por Elinor Ostrom (Maliti, 2017; Tan & Savani, 2022).

Los GAC y las tandas son instituciones financieras comunitarias informales, pero en los GAC existen arreglos institucionales en donde se definen derechos, deberes, sanciones y otros aspectos desde su formación. Las AF ayudan a conformar a los GAC para integrar los comités de administración y a elaborar un reglamento de funcionamiento. Las AF apoyan por un tiempo limitado a la población objetivo que, según Allen & Panetta (2010), puede oscilar de nueve a 12 meses. Normalmente, las AF proceden a liberar a los GAC bajo la idea de que los integrantes se apropian de la metodología y pueden

the AF's technical assistance ends for several reasons, such as the inability to manage conflicts, failure to comply with rules (Tan & Savani, 2022), lack of trust, poor performance by committee members, and lack of follow-up by the AF (EMC, 2012). Performance and sustainability are part of the growing research topics on GACs (Remilien et al., 2024).

The GACs that continue to operate have done so because they have managed to establish principles of governance in their organization and operation. Governance is defined as the capacity of a government to establish and enforce rules, as well as to provide services (Fukuyama, 2013). For Aguilar & Valtierra (2021), governance at the community level is a social process for reaching agreements among social, economic and governmental agents to regulate the use, access, management and conservation of resources. Regulation in GACs should define who can be a member, the conditions of loans, how to safeguard savings, group policies, conflict resolution mechanisms, membership and withdrawal rights, sanctions, and the roles of managers (Tan & Savani, 2022). The work of managers requires a set of skills and competences for the performance of their duties, which are acquired through training or experience (Biche & Wolf, 2022).

GACs aim to be self-governing, but this does not prevent problems from arising within them, such as theft and conflicts between members (Van Swinderen, 2020), low participation in meetings, default on loans (Abaho et al., 2022), lack of income

funcionar por su propia cuenta, posteriormente al periodo de apoyo. Frecuentemente, los GAC se desintegran después de que termina la asistencia técnica de las AF por diversas causas, como la imposibilidad de gestionar los conflictos, el incumplimiento de las reglas (Tan & Savani, 2022), la falta de confianza, el mal desempeño de los miembros del comité y la falta de seguimiento de las AF (EMC, 2012). El desempeño y la sostenibilidad forman parte de los temas crecientes de investigación sobre los GAC (Remilien et al., 2024).

Los GAC que siguen operando es porque han logrado establecer principios de gobernanza en su organización y operación. La gobernanza es definida como la capacidad de un gobierno para establecer y hacer cumplir reglas, así como prestar servicios (Fukuyama, 2013). Para Aguilar & Valtierra (2021), la gobernanza a nivel comunitario es un proceso social para concertar acuerdos entre actores sociales, económicos y gubernamentales para regular el uso, acceso, manejo y conservación de recursos. La regulación en los GAC debe definir quién puede ser socio, las condiciones de los préstamos, las forma de resguardar los ahorros, las políticas del grupo, los mecanismos de resolución de conflictos, los derechos de ingreso y de baja, las sanciones y los roles de los directivos (Tan & Savani, 2022). El trabajo de los directivos requiere un conjunto de habilidades y competencias para el desempeño de sus funciones que se van adquiriendo por la capacitación o la experiencia (Biche & Wolf, 2022).

Los GAC buscan autogobernarse, sin embargo, eso no evita que surjan problemas a

for periodic savings and a lack of transparency (Sienso et al., 2021). Resolution of these problems allows the long-term functioning of GACs, and managers play a fundamental role in this process (EMC, 2012).

It is common for collective action leaders to monitor members' actions, even punishing opportunists and imposing fines in accordance with regulations; however, leaders have been found to reduce monitoring and sanctions to avoid associated costs (Gavrilets & Shrestha, 2021). These costs are part of transaction costs (CTs for its Spanish acronym) and occur in any type of GAC action. In Self-Help Groups (SHGs) which are prevalent in India, increasing group size was found to reduce CTs for members (Karduck & Seibel, 2004). However, CTs increase for GAC managers who are tasked with collecting savings, distributing loans, calculating interest rates, drafting agreements, classifying documents, among others.

GACs are the product of collective action in which leaders play an important role in setting goals, coordinating activities, monitoring operations, resolving disputes and establishing reward and punishment mechanisms (Bopp et al., 2022; Melucci, 1996). These leadership tasks can be distributed among all members or concentrated in a single one (Von Rueden & Van Vugt, 2015). AFs promote the participation of all members so they can serve on the board of directors and perform leadership tasks, including financial operations. However, leadership capacity differs from one member to another, and sometimes indi-

su interior, como robos y conflictos entre los miembros (Van Swinderen, 2020), baja participación en las reuniones, incumplimiento en el pago de los préstamos (Abaho et al., 2022), falta de ingreso para ahorrar periódicamente y falta de transparencia (Sienso et al., 2021). La resolución de estos problemas permite el buen funcionamiento de los GAC a largo plazo y los directivos desempeñan un rol fundamental en ese proceso (EMC, 2012).

Es común que los dirigentes de una acción colectiva den seguimiento a las acciones de los socios, llegando a castigar a oportunistas y aplicar multas conforme a los reglamentos; sin embargo, se ha encontrado que los líderes reducen el monitoreo y las sanciones para evitar los costos asociados (Gavrilets & Shrestha, 2021). Estos costos son parte de los costos de transacción (CT) y ocurren en cualquier tipo de acción del GAC. En los Grupos de Autoayuda (Self-Help Group) que predominan en la India, se encontró que el incremento del tamaño de los grupos reduce los CT para los socios (Karduck & Seibel, 2004). No obstante, los CT aumentan para los directivos de GAC que tienen la tarea de recoger los ahorros, distribuir créditos, calcular tasa de interés, elaborar acuerdos, clasificar documentos, entre otros.

Los GAC son producto de una acción colectiva en la cual los líderes tienen un papel importante para establecer objetivos, coordinar actividades, dar seguimiento a las operaciones, resolución de disputas y establecer mecanismos de recompensa y castigo (Bopp et al., 2022; Melucci, 1996). Estas tareas de liderazgo pueden ser distribuidas entre todos los miembros o concentradas

viduals do not possess or acquire these capabilities. This means that being a GAC director does not imply being a true leader.

In most cases, GAC managers are the leaders. Therefore, the manager-leader performs administrative tasks and exercises power. Melucci (1996) distinguishes five types of power exercised by leaders: reward, coercion, conformity, identification and competition. The five powers can be grouped into two broad aspects: the exercise of power and the granting of power. In the first the leader must give or help members obtain what they seek in collective action, discipline, and punish them. In the second, the leader must conform to group norms, be similar to the group, and possess the talents sought by members. Thus, the performance of the manager-leader is one of the internal factors that can lead associations to consolidation or disintegration, especially when this leadership is concentrated in a single individual (Wituk et al., 2002). Table 1 shows the role of leaders in successful and unsuccessful groups.

The committee members (president, secretary and treasurer) or leaders are considered social entrepreneurs since the GACs operate in the social and solidarity economy generating innovation and social value (Morales et al., 2024). Leaders also play an important role in the performance and human capital levels of GACs. Therefore, the objective of this study was to analyze the role of leaders in the disintegration and permanence of GACs.

en uno solo (Von Rueden & Van Vugt, 2015). Las AF promueven la participación de todos los socios para que puedan ser parte de la mesa directiva para realizar las tareas de líderes, incluyendo operaciones financieras. Sin embargo, la capacidad de liderazgo difiere de un socio a otro y en ocasiones las personas no tienen ni adquieren esas capacidades. Esto significa que ser directivo del GAC no implica ser un verdadero líder.

En la mayoría de los casos, los directivos de los GAC son los líderes. Por lo tanto, el directivo-líder realiza tareas administrativas y ejerce el poder. Melucci (1996) distingue cinco tipos de poder que ejercen los líderes: recompensa, coerción, conformidad, identificación y competencia. Es posible agrupar los cinco poderes en dos grandes aspectos: el ejercicio del poder y la concesión de poder. En el primero el líder debe dar o ayudar a los miembros para obtener lo que buscan en la acción colectiva, disciplinarlos y castigarlos. En el segundo, el líder debe ajustarse a las normas del grupo, ser semejante al grupo y tener los talentos buscados por los miembros. Entonces, el desempeño del directivo-líder es uno de los factores internos que pueden llevar las asociaciones a la consolidación o desintegración, especialmente cuando este liderazgo se concentra en un solo individuo (Wituk et al., 2002). En el Cuadro 1 se despliega el papel de los líderes en grupos exitosos y fracasados.

Los miembros del comité (presidente, secretario y tesorero) o líderes, son considerados como emprendedores sociales dado

**Table 1.** Leadership and group survival.**Cuadro 1.** Liderazgo y supervivencia de grupos.

Factor	Failed groups / Grupos fracasados	Successful groups / Grupos exitosos	Findings / Hallazgos
Concentration of power / Concentración del poder	Kroecker (1996)	–	Leaders govern autocratically, expressing fears and apprehension about their role / Los líderes gobiernan de forma autocrática, expresan temores y aprensión acerca de su rol
Lack of capacity / Falta de capacidad	Fernández (2008)	–	Failure to resolve conflicts and set new goals leads to failure / La falta de solución de conflictos y fijar nuevos objetivos provocan el fracaso
Adaptability / Capacidad de adaptación	–	Khumalo et al. (2022)	Leaders are capable of promoting personal, organizational and social changes / Los líderes son capaces de promover cambios personales, organizacionales y sociales
Legitimacy and conflict resolution skills / Legitimidad y capacidad de resolver conflictos	–	Glowacki & von Rueden (2015)	The organization of group production tends to rely on temporary informal leadership / La organización de la producción grupal tiende a depender de un liderazgo informal temporal
Attachment to Ostrom's eight principles of collective action / Apego a los ocho principios de acción colectiva de Ostrom	–	Tan & Savani (2022)	Leaders of two savings groups apply the eight principles and are more successful than the group that does not / Los líderes de dos grupos de ahorro aplican los ocho principios y son más exitosos que el grupo que no lo aplica
Concentration of knowledge and lack of motivation / Concentración de conocimiento y falta de motivación.		Wituk et al. (2002)	Leaders do not receive support from members for group activities. Members do not participate in meetings / Los líderes no reciben apoyos de los miembros para las actividades grupales. Los socios no participan en las reuniones
Increase in share capital / Incremento del capital social	–	Morales et al. (2024)	Trust and solidarity increase commitment and membership / La confianza y la solidaridad incrementan el compromiso y la cantidad de socios

Source: Authors' self-made based on cited bibliography. 2024.

Fuente: Elaboración propia basado en la bibliografía citada. 2024.

## METHODOLOGICAL APPROACH

This study aims to understand the reasons for the disintegration and permanence of GACs from the perspective of managers, as well as their level of responsibility in the multiple functions they perform. The trigger question is: What role do managers play in the permanence and disintegration of GACs? The perspective of the agents involved in the functioning of GACs is necessary to carry out this analysis. This research analyzes the phenomenon from the perspective of managers, information from Facilitating Agencies (AFs) is available and it allows us to understand the origin of GACs, the period and content of assistance, the relationship with GACs after the assistance and the general perception of permanence and disintegration.

The research was carried out with three AFs: Colegio de Postgraduados (COLPOS), Philanthropiece AC and Fundación Ko'ox Taani that intervene in the states of Puebla, Veracruz, Baja California Sur and Yucatán (Table 2). COLPOS began its involvement in the training of GACs in 1998 with funds obtained from the Kellogg Foundation to promote productive activities in rural areas (Martínez & Almorín, 2011). The Ko'ox Taani Foundation was created by entrepreneurs to improve the living conditions of families in extreme poverty (Salvatierra et al., 2023). Philanthropiece AC was founded to reduce poverty in rural areas of Baja California Sur with international and national funds. Seven administrative and technical staff mem-

que los GAC operan en la economía social y solidaria generando innovación y valor social (Morales et al., 2024). También, los líderes juegan un papel importante en el desempeño y el nivel de capital humano de los GAC. Por lo cual, el objetivo de este trabajo fue analizar el papel de los líderes en la desintegración y permanencia de los GAC.

## ENFOQUE METODOLÓGICO

El trabajo busca entender las razones de la desintegración y permanencia de los GAC a partir de la visión de los directivos, así como su grado de responsabilidad en las múltiples funciones que desempeñan. La pregunta central es: ¿qué papel juegan los directivos en la permanencia y en la desintegración de los GAC? La visión de los actores implicados en el funcionamiento de los GAC es necesaria para llevar a cabo este análisis. Esta investigación analiza el fenómeno desde la perspectiva de los directivos, aunque se cuenta con información de las Agencias Facilitadoras (AF) que permite entender el origen de los GAC, el periodo y contenido de la asistencia, la relación con los GAC después de la asistencia y la percepción general de la permanencia y desintegración.

La investigación se llevó a cabo con tres AF: Colegio de Postgraduados (COLPOS), Philanthropiece A.C. y Fundación Ko'ox Taani que intervienen en los estados de Puebla, Veracruz, Baja California Sur y Yucatán (Cuadro 2). El COLPOS inició sus intervenciones en la formación de los GAC desde 1998 con fondos obtenidos de la Fundación Kellogg para promover activi-

**Table 2.** Situation and location of interviewed GACs.**Cuadro 2.** Situación y ubicación de los GAC entrevistados.

AF	COLPOS	Philanthropiece A.C	Ko'ox Taani Foundation / Fundación Ko'ox Taani
Intervention start / Inicio de intervención	1998	2006	2015
Municipalities / Municipios	Cuautlancingo, Puebla y Tierra Blanca, Veracruz	Comondú, Baja California Sur	Valladolid, Yucatán
Active GACs / GAC activos	2 (2)	5 (7)	2 (2)
Inactive GACs / GAC inactivos	1 (2)	5 (5)	-

In parentheses, number of leaders interviewed.  
Entre paréntesis, número de líderes entrevistados.

bers from the three AFs and 18 GAC leaders were interviewed.

Qualitative method was adopted due to its flexibility and ability to capture individuals' experiences and interpretations, understand complex process issues and examine narratives or textual data (Graebner et al., 2012). It also allows the acquisition of information which emerges during the course of the research and that may not have been anticipated when designing the data collection instruments (Tan & Savani, 2022). A semi structured interview guide was designed for GAC leaders that included topics such as group structure, challenges and solutions, leaders' experience and personal details, as well as skills, competencies and approaches to management or leadership. Codes E01 to E18 were assigned to each interviewee for data analysis and to maintain confidentiality.

dades productivas en el medio rural (Martínez & Almorín, 2011). La Fundación Ko'ox Taani fue creada por empresarios, con motivo de mejorar las condiciones de vida de las familias en pobreza extrema (Salvatierra et al., 2023). Philanthropiece A.C. fue fundada para disminuir la pobreza en las zonas rurales en Baja California Sur con fondos internacionales y nacionales. Se entrevistaron a siete miembros del personal administrativo y técnico de las tres AF y 18 líderes de GAC

Se adoptó el método cualitativo por la flexibilidad y posibilidad de capturar las experiencias e interpretación de los individuos, de comprender problemas de procesos complejos y de examinar narrativas o datos textuales (Graebner et al., 2012). También, permite obtener información que va surgiendo en el transcurso de la investigación y que tal vez no se previó al diseñar los instru-

## RESULTS AND DISCUSSION

### BASIC DATA OF GACS INTERVIEWED

The majority of the managers (94%) interviewed live in rural areas, of which 94% were women between the ages of 26 and 70. All of them completed some school degree that guarantees knowledge to carry out basic mathematical operations. More than 85% of those interviewed had completed middle school. It is important to highlight that two managers attained a bachelor's degree in finance or accounting. These results highlight the role of women in these types of institutions, however, these have faced certain barriers to perform certain functions in the GACs, such as having a husband's support and low educational attainment and the social norms that segregate them from public life (Torrance et al., 2023). Despite these limitations, GACs led by women perform better than GACs which include only men. (Palash et al., 2024).

Performance was related to permanence and disintegration, in Table 3 the relationship between gender composition and the situation of the GAC is presented.

Results show no dependence between gender composition and survival. If disintegration is caused by poor leadership performance, as demonstrated in other studies (EMC, 2012; Van Swinderen, 2020), the results contradict Palash et al. (2024), given that both male- and female-led GACs are at the same level.

mentos de recolección de información (Tan & Savani, 2022). Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada para los líderes de los GAC que incluyó los temas de la estructura del grupo, dificultades y soluciones, experiencia de los líderes y datos personales, así como habilidades, competencias y formas de administrar o liderar. Se le asignaron los códigos E01 a E18 a cada entrevistado para el análisis de la información y mantener la confidencialidad de la información.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### DATOS BÁSICOS DE LOS GAC ENTREVISTADOS

La mayoría de los directivos (94 %) entrevistados, radican en el medio rural, de los cuales 94 % fueron mujeres en un rango de edad entre 26 y 70 años. Todos cursaron algún grado escolar que garantiza conocimiento para realizar operaciones matemáticas básicas. Más del 85 % de los entrevistados tuvieron estudios de secundaria. Es importante resaltar que dos directivos alcanzaron nivel de licenciatura en finanzas o contabilidad. Estos resultados evidencian el papel de las mujeres en este tipo de instituciones, sin embargo, éstas han enfrentado ciertas barreras para realizar algunas funciones en los GAC, como tener el respaldo del esposo, baja escolaridad y las normas sociales que las segregan de la vida pública (Torrance et al., 2023). A pesar de estas limitantes, los GAC encabezados por mujeres tienen un mejor desempeño que los GAC que incluyen solo a hombres (Palash et al., 2024).

**Table 3.** Distribution of GACs by their composition.**Cuadro 3.** Distribución de los GAC por su composición.

Composition / Composición	Active GACs / GAC activos	Inactive GACs / GAC inactivos	Total
Mixed groups / Grupos mixtos	1	3	4
Women-only groups / Grupos únicamente mujeres	8	3	11
Total	9	6	15

Source: Authors' self-made with field data (2023). Chi-squared= 2.7841. *P*Value = .095  
 Fuente: Elaboración propia con datos de campo (2023). Chi-cuadrada= 2.7841. Valor de *P* =.095

The size of the studied GACs varies from 8 to 54 members; in the small GACs family members predominate, while in the largest ones extend to other local residents. Of the nine active GACs, four have increased in size since their creation, averaging 30 constituent members. This reduced transaction and coordination costs, as well as costs related to training and supervision. GACs, which did not increase in size, sought to avoid problems with the integration of new members which is why training was necessary.

### HUMAN CAPITAL AND THE ROLE OF MANAGERS IN PERFORMANCE

A certain level of human capital (skills, capabilities, knowledge) is required to hold a management position in a GAC, which can be obtained through experience, training, education and interaction with other agents. According to Biche & Wolf (2022), GAC managers must possess human competencies such as: financial knowledge,

El desempeño se relacionó con la permanencia y la desintegración, en el Cuadro 3 se presenta la relación entre composición por género y la situación de los GAC.

Los resultados muestran que no existe una dependencia entre la composición por género y la supervivencia. Si la desintegración es causada por el mal desempeño de los líderes como se ha demostrado en otros trabajos (EMC, 2012; Van Swinderen, 2020), los resultados contradicen a Palash et al. (2024) dado que tanto los GAC encabezados por hombres y mujeres se encuentran en el mismo nivel.

El tamaño de los GAC estudiados varía de 8 a 54 socios; en los GAC pequeños predominan los familiares, mientras que en los más grandes se extienden a otros residentes de las localidades. De los nueve GAC activos, cuatro han aumentado en tamaño desde su creación, teniendo un promedio de 30 socios constituyentes. Esto redujo los costos de transacción y de coor-

entrepreneurship, ethics and integrity, and also social competencies such as the ability to coordinate, organize, interact with people and lead.

Nearly two thirds (61%) of executives mentioned that they had previously participated in other social groups, where 53% held positions on the boards of directors (member, president, secretary and treasurer). This has allowed executives to have experience in the field of collective action, but not necessarily in finance, given that these groups are not related to this activity, such as village groups, mayordomías, parents' committees and municipal delegations.

Of the 15 GACs in the study, only two had treasurers who studied finance at the university level and have held this position since the group's founding. Greater preparation, training, and personal and social skills among directors favor the good performance of GACs; however, it was observed that remaining in the same position for more than two years entails certain disadvantages for the group given the concentration of knowledge that a single person can possess. This contradicts the AF methodology which suggests democratizing knowledge so that all members have the opportunity to serve on the board of directors. The problem of knowledge concentration due to the director's permanence is sometimes not determined by their will. In this regard, one interviewee commented the following:

*Every year when we begin a new cycle, we ask who wants to fill a position. No one wants to; they always suggest we to keep*

dinación, así como los costos relacionados con la capacitación y la supervisión. Los GAC, que no aumentaron de tamaño, trataron de evitar problemas con la integración de nuevos socios por lo cual fue necesaria una capacitación.

## **CAPITAL HUMANO Y ROL DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESEMPEÑO**

Se requiere un cierto nivel de capital humano (habilidades, capacidades, conocimientos) para ocupar algún cargo directivo en los GAC que puede ser obtenido a partir de la experiencia, la capacitación, la escolaridad y la interacción con otros actores. Según Biche & Wolf (2022) los directivos del GAC deben poseer competencias humanas como: conocimientos sobre finanzas, ser emprendedores, tener ética e integridad, y también competencias sociales como habilidad para coordinar, organizar, relacionarse con las personas y liderazgo.

Casi dos terceras partes (61 %) de los directivos mencionaron que participaron previamente en otros grupos sociales, donde el 53 % ocuparon puestos en las mesas directivas (vocal, presidente, secretario y tesorero). Esto ha permitido a los directivos tener experiencia en el campo de la acción colectiva, pero no necesariamente en finanzas, dado que se trató de grupos que no se relacionan con esta actividad, tales como grupos de pueblo, mayordomías, comités de padres y delegaciones municipales.

De los 15 GAC del estudio, solo dos tuvieron tesoreros que estudiaron finanzas a nivel universitario y han ocupado este puesto desde que se fundó el grupo. Una

*the same people. I don't know if it's because they don't know how to manage the group. I am willing to share my knowledge, but no one is interested in being a treasurer (E17, June 2023)*

Holding the position for more than two years allows the manager to acquire greater experience and skills. Nevertheless, 67% of managers keep relationships with AF technicians to obtain assistance with the governance and proper functioning of the GACs. AFs have other reasons for communicating with the GACs such as visits to prepare reports and conduct ex-post evaluations. 17% of the managers interviewed, who were unable to master GAC operations, contacted the technicians for support, indicating that the AFs' technical assistance time was insufficient or inadequate for the group's appropriation of the GAC model, consistent with Martínez & Almorín (2011). Regarding an inactive group that operated only one cycle, its treasurer stated:

*The technicians arrived in December for the end of the saving cycle, we spent a little time together, and they didn't return after that. We all got along well within the group, and we didn't start a new cycle (E13, September 2023)*

This case suggests that, the restart of activities in GACs with a low level of methodology ownership depends on the AFs. Both managers and members wait for the AF to decide what to do next. Thus, when the AF's intervention period ends, 67% of the GACs lost cohesion due to not having assimilated the methodology and eventually

mayor preparación, capacitación y habilidades personales y sociales de los directivos favorecen el buen desempeño de los GAC; sin embargo, se observó que el hecho de permanecer más de dos años en la misma función implica ciertas desventajas para el grupo dada la concentración del conocimiento que puede tener una sola persona. Esto contradice la metodología de las AF que sugiere democratizar el conocimiento para que todos los socios tengan la posibilidad de ser parte de la mesa directiva. El problema de concentración del conocimiento por la permanencia del directivo a veces no depende de su voluntad. Al respecto, un entrevistado comentó lo siguiente:

*Cada año cuando iniciamos un ciclo, decimos quién quiere ocupar un cargo. Nadie quiere, siempre proponen que sigamos los mismos. No sé si es porque no saben. Yo estoy dispuesta a enseñar mis conocimientos, pero a nadie le interesa ser tesoro (E17, junio 2023)*

La ocupación del puesto durante más de dos años por el directivo permite que adquiera mayor experiencia y habilidades. No obstante, el 67 % de los directivos mantienen relaciones con técnicos de las AF para obtener ayuda para la gobernanza y el buen funcionamiento de los GAC. Las AF tienen otros tipos de motivos de comunicación con los GAC como visitas para elaborar reportes y evaluación ex-post. El 17 % de los directivos entrevistados, que no lograron dominar las operaciones de los GAC, contactaron a los técnicos para solicitar apoyo, lo que indica que el tiempo

disintegrated. The group's continuity was often conditioned by the AF's assistance, demonstrating the importance of long-term GAC-AF relationships for the GAC's sustainability.

## STRUCTURE AND PERFORMANCE OF THE GAC

The maximum size promoted by the AFs was an average of 30 members to allow for proper management and collective action. At small GAC meetings (fewer than 15 participants), members held social gatherings, which was highly valued by half of those interviewed. Poteete & Ostrom (2004) point out that when the size is small, trust increases, probably because the interaction is more personal. Solidarity was high in small groups and 100% of members participated in financial operations. This made it possible to increase the level of social capital for the entire group and the democratization of information and knowledge, which resulted in an increase in skills and possibilities for working together.

In the GACs, there were problems with lack of attendance and participation, which meant members failed to acquire social capital skills. This is one of the most significant problems facing independent groups. Martínez et al. (2016) point out that members engage in other job or personal activities instead of attending meetings. 30% of active GACs did not hold regular meetings, even when they were under the supervision of the AFs. The managers interviewed mentioned that they had adopted new strategies to encourage member participation.

de asistencia técnica de las AF no fue suficiente o adecuada para la apropiación del modelo GAC, lo que coincide con Martínez & Almorín (2011). Al respecto, en relación con un grupo inactivo que operó solo un ciclo, su tesorero mencionó:

*Los técnicos llegaron en diciembre para el corte de caja, convivimos un poco y de ahí no regresaron. Quedamos bien entre todos en el grupo y no iniciamos un nuevo ciclo (E13, septiembre 2023).*

Este caso sugiere que, el reinicio de actividades de los GAC con bajo nivel de apropiación de la metodología depende de las AF. Tanto los directivos como los socios están en la espera de la AF para decidir lo que procede. Entonces, cuando el periodo de intervención de la AF termina, el 67 % de los GAC perdieron cohesión por no haber asimilado la metodología y terminan desintegrándose. La continuidad del grupo frecuentemente estuvo condicionada por la asistencia de la AF, lo que demuestra la importancia de las relaciones GAC-AF a largo plazo para la sostenibilidad de los GAC.

## ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO DE LOS GAC

El tamaño máximo que promovieron las AF fue en promedio de 30 socios para que se pudieran administrar adecuadamente y llevaran a cabo la acción colectiva. En las reuniones de GAC pequeños (menos de 15), los socios realizaron convivios para socializar, lo que fue un aspecto muy valorado por la mitad de los entrevistados. Poteete & Ostrom (2004) señalan que cuando el tamaño es pequeño, la confianza incrementa, seguramente porque el trato es más

*We don't have meetings as such, on Thursdays I stand in the courtyard waiting for people to drop off their savings. (E17, June 2023)*

Other GAC managers have adopted strategies different from E17. For example, specific times were set for receiving savings and granting loans without the need for meetings. In these cases, managers allowed members to be absent from the meeting, as long as they sent their savings contribution with another member; in this way, no penalty was applied for not attending the meeting. These organizational and control mechanisms were convenient when members did not reside in the localities where the GACs operated; they also allowed managers to keep coordination and transaction costs low.

When GACs grow, transaction costs also rise; in some cases, the increase in size can encourage the creation of other groups. According to Martínez & Almorín (2011) the presence of GAC in rural areas promotes the emergence of new GAC, especially when their operation has good results. For Mine et al. (2013), there are three origins of replicated GACs: those created by a technician, by partners, and by influenced people. The replicate groups studied, were formed by agreements between partners and directors of existing GACs, as well as by internal conflicts that caused the partners to split up and form a new group. A director of a group created by COLPOS mentioned the following:

*The group currently has 54 members. In fact, there is another group in the com-*

personal. La solidaridad fue alta en los grupos pequeños y el 100 % de los socios participan en las operaciones financieras. Esto permitió aumentar el nivel de capital social de todo el grupo y la democratización de información y conocimiento, lo que resultó en un incremento de habilidades y posibilidades para trabajar juntos.

En los GAC existieron problemas de falta de asistencia y participación por lo que los socios no adquirieron habilidades de capital social. Este es uno de los problemas más importantes que enfrentan los grupos independientes. Martínez et al. (2016) señalan que los socios realizan otras actividades de trabajo o personales, en lugar de asistir a las reuniones. El 30 % de los GAC activos no llevaron a cabo reuniones periódicas, igual cuando fueron bajo la supervisión de las AF. Los directivos entrevistados mencionaron que adoptaron nuevas estrategias para incentivar la participación de los socios.

*No tenemos reuniones como tal, los jueves me pongo en el patio para esperar a que pasen a dejar sus ahorros. (E17, junio 2023)*

Otros directivos del GAC han adoptado estrategias diferentes a E17. Por ejemplo, se fijaron horarios específicos, tanto para recibir los ahorros, como para otorgar créditos sin necesidad de reunirse. En estos casos, los directivos permitieron a los socios ausentarse de la reunión, siempre y cuando enviaran su aportación de ahorro con otro socio; de esa manera no se aplicó el pago de multa por no asistir a la reunión. Estos mecanismos de organización y control, por un lado, fueron convenientes cuando los socios

*munity because the group became too large, two executives left to form the other group. The other group was created because they made the decision to do so. In addition, the other group comes to ask my group's treasurer for help with their cash balance to show them how to do it properly.* (E14, September 2023).

This demonstrates that there was a form of cooperation and an absence of competition between groups with the same origin. Cooperation between institutions is one of the particular characteristics of solidarity economy organizations. However, the origin of the replication could have been different. Another executive interviewed commented on this:

*The group currently has 29 members, previously, it had more than 50 members, and savings grew. It was decided to increase the contribution to take care of the cash box from 60 to 100 pesos. Many members disagreed, and a conflict arose. A vote was taken. Those who voted against were expelled from the group and created another group.* (E16, November 2023).

It can be seen that conflict is another factor that led to the division, replication or disintegration of GACs. The expulsion of members who do not respect the group's decisions also led to the creation of replica groups. This finding coincides with what Moret et al. (2021) said, who mention that the change in GAC membership, that is, the expulsion of problematic individuals and the entry of new members, allows the sustainability of the GACs, based on good leadership or good management. These

no residían en las localidades de intervención de los GAC; por otro lado, permitieron a los directivos mantener bajos los costos de coordinación y de transacción.

Cuando los GAC se agrandan, también se elevan los costos de transacción; el incremento del tamaño puede incentivar, en algunos casos, la creación de otros grupos. Según Martínez & Almorín (2011) la presencia de GAC en zonas rurales promueve que se formen nuevos GAC, especialmente cuando su funcionamiento tiene buenos resultados. Para Mine et al. (2013), existen tres orígenes de los GAC que son replicados: los que son creados por un técnico, por los socios y por las personas influenciadas. Los grupos replicas estudiados, se formaron por acuerdos entre socios y directivos de los GAC existentes, así como por conflictos internos que hicieron que los socios se separaran y formaran un nuevo grupo. Un directivo de un grupo creado por el COLPOS mencionó lo siguiente:

*El grupo tiene 54 socios actualmente, de hecho, existe otro grupo en la comunidad porque el grupo se hizo muy grande, dos directivos se salieron para formar el otro grupo, se creó el otro porque tomaron la decisión de llegar a eso. Además, el otro grupo para realizar su corte de caja vienen a pedir ayuda con la tesorera de mi grupo para mostrarles como se hace bien* (E14, septiembre 2023).

Esto demuestra que existió una forma de cooperación y ausencia de competencia entre grupos con el mismo origen. La cooperación entre instituciones es una de las características propias de las entidades de

decisions are necessary for collective action, provided that the manager involves the partners in them. In GAC 7, the decision to split the group was taken by vote.

Managers play an important role in making changes to the GAC that can lead to its disintegration or permanence. Tan & Savani (2022) found that GACs remain because they generally have followed the principles and rules that gave origin to them. In contrast, for Moret et al. (2021), permanence does not depend on adherence to the institutional arrangements established by the members, but on good leadership and relationships between members. Therefore, according to these authors, leaders have to motivate partners, look for new openness or establish a vision beyond the financial operation and, above all, resolve problems of functioning and coexistence in the GAC. Sometimes, GAC managers have to solve problems they weren't trained to solve. Two interviewees comment on this:

*We were not trained to lend to others and we would like to know how to do it because several members of the community need money (E01, november 2023).*

*I had to create some formats such as a payment control with a calendar and a list of members. I showed everything I did to the technicians who trained us, and they liked it. (E16, november 2023).*

These situations are not covered by the AFs and managers have to make adjustments on the fly to make GACs function for the benefit of members. Changes and

la economía solidaria. No obstante, el origen de la réplica pudo ser diferente. Otro directivo entrevistado comentó al respecto:

*Actualmente el grupo tiene 29 socios, tenía más anteriormente como 50 socios, los ahorros crecieron. Se decidió aumentar la contribución para cuidar la caja de 60 a 100 pesos. Muchos socios no estaban de acuerdo y surgió un conflicto. Se pasaron a votos. Los que votaron en contra fueron expulsados del grupo y crearon otro grupo (E16, noviembre 2023).*

Se puede apreciar que el conflicto es otro factor que llevó a la división, réplica o desintegración de los GAC. La expulsión de socios que no respetan las decisiones del grupo también propició la creación de grupos réplica. Este hallazgo coincide con lo dicho por Moret et al. (2021), quienes mencionan que el cambio en la membresía de los GAC, es decir, la expulsión de individuos problemáticos y el ingreso de nuevos socios, permite la sostenibilidad de los GAC, a partir de un buen liderazgo o buena dirección. Estas decisiones son necesarias para la acción colectiva, siempre y cuando el directivo involucre a los socios en ellas. En el GAC 7, la decisión de dividir el grupo fue tomada mediante votación.

Los directivos desempeñan un papel importante para realizar cambios en el GAC que pueden provocar que se genere un proceso de desintegración o permanencia. Tan & Savani (2022) encontraron que los GAC permanecen porque generalmente han seguido los principios y reglas que les dieron origen. En cambio, para Moret et al. (2021), la permanencia no depende de

adjustments arise when GACs operate independently of the AFs. Only one case was found where the AF did not allow new members to be accepted or changes to the functioning of the GACs during the training period. This finding is consistent with Gonzales et al. (2021), who note that AF oversight prevents members from making changes to the GACs. This ability to induce change is related to governance, as it allows managers to help members, discipline and punish (Melucci, 1996).

The governance that has been built since its founding, allows for changes to be made and problems to be solved in the nine active GACs. Furthermore, depending on the severity of the problem, a single solution is not enough. For example, Fujita (2015) found that the following solutions were implemented for the problem of excessive funds: reduction of the active interest rate, investment of the surplus in a group company and, granting loans to outsiders. Based on the above, changes in the GACs can be classified into two types: changes in the operational-administrative sphere and changes in the institutional arrangement. The former require intervention by the AF or an external institution if the skill level, capacity and education of the members is low, while the latter do not necessarily involve external intervention as they are solutions in arrangements that can arise from any social group.

Interviewee E01 pointed out that the personal capabilities of group members are limited, so external intervention is necessary. Likewise, training is necessary to carry out operational and administrative

la adhesión a los arreglos institucionales establecidos por los socios, sino al buen liderazgo y relación entre los integrantes. Por lo tanto, de acuerdo con estos autores, los líderes tienen que motivar a los socios, buscar nueva apertura o establecer una visión más allá de la operación financiera y, sobre todo, resolver los problemas de funcionamiento y convivencia en los GAC. En ocasiones, los directivos de los GAC tienen que resolver problemas para los cuales no fueron capacitados. Dos entrevistados comentan al respecto:

*No nos capacitaron para prestar a otros y nos gustaría saber cómo hacerlo porque varios miembros de la localidad necesitan dinero (E01, noviembre 2023).*

*Yo tuve que crear algunos formatos como un control de pago con calendario y lista de los socios. Enseñé todo lo que hice a los técnicos que nos capacitaron y les gustaron (E16, noviembre 2023).*

Estas situaciones no son previstas por las AF y los directivos tienen que realizar ajustes sobre la marcha para que los GAC funcionen para el bien de los socios. Los cambios y ajustes surgen cuando los GAC operan de manera independiente de las AF. Se encontró un solo caso donde la AF no permitió aceptar a nuevos integrantes ni tampoco realizar cambios al funcionamiento de los GAC durante el periodo de capacitación. Este hallazgo coincide con Gonzales et al. (2021) quienes mencionan que la supervisión de las AF impide a los integrantes realizar cambios en los GAC. Esta capacidad de inducir cambios se relaciona con la gobernanza, dado que permite

changes, such as introducing contracts, lending to outsiders (EMC, 2012) or interacting with formal banks. Managers and memberships make decisions about changes. In the institutional arrangement, without this necessarily imply external intervention, or a high level of human capital. 78% of GACs introduced changes in their way of operating based on suggestions from their own members, however, other studies found the existence of changes that come from external sources, such as the application of authority of the government to recover loans (Maliti, 2017) or the influence of other lenders on GAC decisions (Van Swinderen, 2020).

### **ROLE OF MANAGERS IN THE DISINTEGRATION OF GACS**

The role of managers is so important that it can be a factor in the disintegration of a GAC. Managers play an important role in solving conflicts for internal factors (EMC, 2012). 100 % of the managers interviewed mentioned more than one specific problem, however, only 56% of them sought solutions to the lack of assistance, unpaid loans and conflicts among partners. The GACs disintegrated due to factors such as the size being too small to operate properly (E03), the migration of some manager (E10, E13), a manager's illness or death (E02, E04, E05) and by the will of a manager (E12).

Externally, member migration has two aspects in the GACs. It has been found that the migration of directors and members is more common in disintegrated groups (EMC, 2012). Interviewees mentioned that,

a los directivos ayudar a los socios, disciplinar, castigar (Melucci, 1996).

La gobernanza que se va construyendo desde su fundación, permite llevar a cabo cambios y solucionar problemas en los nueve GAC activos. Además, dependiendo de la gravedad del problema, una única solución no es suficiente. Por ejemplo, Fujita (2015) encontró que se implementaron las siguientes soluciones para el problema de exceso de fondos: reducción de la tasa de interés activa, inversión del excedente en una empresa grupal y, otorgamiento de préstamo a externos. Según lo anterior, se pueden clasificar los cambios en los GAC en dos tipos: cambios en el ámbito operativo-administrativo y cambios en el arreglo institucional. Los primeros requieren intervención de la AF o de una institución externa si el nivel de habilidades, capacidad y escolaridad de los integrantes es bajo, mientras que los segundos no implican necesariamente una intervención externa dado que son soluciones en los arreglos que pueden surgir de cualquier grupo social.

El entrevistado E01 señaló que las capacidades personales de los miembros del grupo son reducidas, por lo cual, la intervención externa es necesaria. Asimismo, la capacitación es necesaria para llevar a cabo los cambios de orden operativo-administrativo como introducción de contratos, prestar a externos (EMC, 2012) o relacionarse con banca formal. Los directivos y socios toman decisiones sobre cambios en el arreglo institucional, sin que esto implique necesariamente una intervención externa, o un nivel de capital humano alto. El 78 % de los GAC introdujeron cambios en su forma

in these situations, members sent their contribution to the fund along with the fine for their failure to attend meetings. Nevertheless, this type of migration could contribute to the consolidation of the GACs, because it allowed the migrating member to obtain higher incomes and go on contributing to the group's savings fund. However, the migration of a director has a greater impact. In this situation, the manager takes with him the knowledge necessary for the group's operations that they did not pass on to the partners, meaning that no partner can perform the functions of the manager who has left.

This concentration of knowledge was due to the fact that 70% of those interviewed mentioned that their GACs do not have management rotation or replacement. A problem that contributed to make this situation more serious was the fact that most managers did not delegate their functions to other partners or have considered leaving their position to others (Table 4). During the AFs' assistance, the rotation or succession of directors was one of the elements that included in the GACs' constitutive charter. The maximum supervision period for the three AFs was 24 months, i.e., two savings cycles, which meant that the AFs did not have enough time to enforce job rotation. It was identified that most members were not willing to become directors, and therefore, they usually retained the same people.

## **FACTORS ASSOCIATED WITH GOVERNANCE**

The GAC governance mechanisms are developed with the help of the AFs. One of

de operar a partir de las sugerencias de los mismos integrantes, sin embargo, otros estudios encontraron la existencia de cambios que provienen de fuentes externas, como la aplicación de la autoridad del gobierno para recuperar los préstamos (Maliti, 2017) o la influencia de otros prestamistas en las decisiones de los GAC (Van Swinderen, 2020).

## **ROL DE LOS DIRECTIVOS EN LA DESINTEGRACIÓN DE LOS GAC**

El rol de directivos es tan importante que puede ser un factor para que un GAC se desintegre. Los directivos desempeñan un papel importante en solucionar conflictos para los factores internos (EMC, 2012). El 100 % de los directivos entrevistados mencionaron más de un problema específico, sin embargo, solo 56 % de ellos buscaron soluciones a la falta de asistencia, los préstamos no reembolsados y los conflictos entre los socios. Los GAC se desintegraron por factores como el tamaño que fue muy pequeño para operar adecuadamente (E03), la migración de algún directivo (E10, E13), por enfermedad o muerte de un directivo (E02, E04, E05) y por voluntad de un directivo (E12).

En lo externo, la migración de socios tiene dos vertientes en los GAC. Se ha encontrado que la migración de directivos y socios es más común en los grupos desintegrados (EMC, 2012). Los entrevistados mencionaron que, en estas situaciones, los socios enviaron su contribución a la caja junto con la multa por su inasistencia a las reuniones. No obstante, este tipo de migración pudo contribuir a la consolidación de los GAC, porque permitió al socio migrante obtener mayores ingresos y seguir contribuyendo al fondo de

the first aspects in the AF assistance period is the development of operating regulations. The AFs propose the main points of the regulations, but memberships define the content of each point, which generates the institutional arrangements (who can be memberships, rules, sanctions, interest rate and other aspects). Good regulations and mechanisms for enforcing rules and standards are the basis of good governance. This does not guarantee the survival of the GAC, as there might be conflicts and disintegrate despite having regulations. The will and collective action of managers and memberships are necessary to overcome problems that may arise within or outside the group.

According to the managers, the main social capital factors that kept groups active were: responsibility, trust, satisfaction, empathy, transparency, etc. (Figure 1). In the case of the inactive GACs, the factors that influenced the disintegration were not related to governance, but to migration, disease, the pandemic, and theft by outsiders (Figure 1).

On the one hand, migration and illness among managers' family members were factors having the greatest impact on the disintegration of inactive GACs. On the other hand, GAC survival factors were elements that favored the growth and the ability of GACs to continue operating. However, a limitation of this research is that only managers were interviewed, so memberships may have a different view of the group's performance. Aguilar & Valtierra (2021) found that forestry group leaders make decisions

ahorro del grupo. Sin embargo, la migración de un directivo tiene un impacto mayor. En dicha situación, el directivo se lleva consigo el conocimiento para la operación del grupo que no lo transmitió a los socios, por lo cual ningún socio puede realizar las funciones del directivo que emigra.

Esta concentración del conocimiento se debió a que el 70 % de los entrevistados mencionaron que en sus GAC no tienen rotación ni relevo de los directivos. Un problema que contribuyó a hacer más grave esta situación fue el hecho de que la mayoría de los directivos no delegaron sus funciones a otros socios ni han pensado dejar su posición a otros (Cuadro 4). Durante la asistencia de las AF, la rotación o sucesión de los directivos fue uno de los elementos que forman el acta constitutiva de los GAC. El tiempo máximo de supervisión de las tres AF fue de 24 meses, es decir, dos ciclos de ahorro, lo que significó que las AF no tuvieron suficiente tiempo para imponer la rotación de puestos. Se identificó que la mayor parte de los socios no tuvieron buena disposición para ser directivos, por lo tanto, normalmente repitieron las mismas personas.

## FACTORES ASOCIADOS A LA GOBERNANZA

Los mecanismos de gobernanza de los GAC son elaborados con la ayuda de las AF. Uno de los primeros aspectos en el periodo de asistencia de las AF es la elaboración de un reglamento de funcionamiento. Las AF proponen los grandes puntos del reglamento, pero los socios definen el contenido de cada punto, lo que genera los arreglos institucionales (quienes pueden ser socios, normas,

**Figure 1.** Managers' opinions based on the GAC situation.  
**Figura 1.** Opinión de los directivos según la situación de los GAC.



Source: Authors' self-made with field data (2023).

Fuente: Elaboración propia con datos de campo (2023).

without the participation of memberships, and in turn, memberships are not interested in the leaders' actions. GAC governance involved the continuous participation of memberships in periodic meetings, which improved communication among memberships and managers. Furthermore, at the end of a savings cycle, managers present-

sanciones, tasa de interés y otros aspectos). Un buen reglamento y los mecanismos de aplicación de las reglas y normas son la base de una buena gobernanza. Esto no garantiza la sobrevivencia del GAC, porque pueden tener conflictos y desintegrarse a pesar de contar con un reglamento. Es necesaria la voluntad y la acción colectiva de

**Table 4.** Key performance factors of GACs.**Cuadro 4.** Factores claves de desempeño de los GAC.

Executive actions / Acciones de los directivos	GAC Active (%) / GAC Activos (%)	GAC Inactive (%) / GAC Inactivos (%)
The group's files can be consulted by any member / Los archivos del grupo pueden ser consultados por cualquier socio	64	71
All partners can say no to a decision / Todos los socios pueden decir no a una decisión	64	86
Group decisions are made during meetings / Las decisiones del grupo se toman durante las reuniones.	55	86
Income and expenses are always presented to the group / Siempre se presentan los ingresos y gastos al grupo	55	71
Colleagues are always motivated to attend meetings / Siempre se motivan a los compañeros para llegar a las reuniones	45	71
You are always asked to give your reports to your colleagues on the committee / Siempre se pide dar sus informes a los colegas del comité	36	43
Sometimes some female colleagues are picked up to attend to meetings / A veces se pasa por algunas compañeras para ir a las reuniones	27	0
Members are always reminded of the group's mission / Siempre se les recuerda la misión del grupo a los socios	18	57
Sometimes tasks are left to another member of the group / A veces, se dejan las tareas a otro integrante del grupo	9	14
Sometimes it is considered to leave the role to another partner / En ocasiones se piensa dejar el rol a otro socio	9	43
There is a way to sanction the leader who is not honest / Existe una forma de sancionar al líder que no es transparente	9	14

Source: Authors' self-made

Fuente: Elaboración propia

ed reports to memberships with the distribution of the amount saved and the profits. This indicates transparency and accountability in the nine active GACs.

GAC managers were questioned about the performance factors, indicated by Biche & Wolf (2022), which are translated

los directivos y socios para superar los problemas que se puedan presentar al interior o exterior del grupo.

En opinión de los directivos, los principales factores de capital social que mantuvieron a los grupos activos fueron: responsabilidad, confianza, satisfacción, empatía,

into actions of the governance strategy, the implementation of the regulation and other elements of motivation, the answers are presented in Table 4. These actions are separated by the current status of the GAC (active and inactive).

Table 3 shows something which might be contradictory, that inactive GACs have a higher percentage of governance actions compared to active GACs. This indicates that the implementation of governance mechanisms did not prevent disintegration. However, factors such as the delegation of tasks and the intention to leave the management position to another partner were signs of a lack of motivation, which leads to GAC disintegration. The decision-making process and transparency, were elements that influenced legitimacy of managers' decisions because they were generally supported by the partners. When this happened, the memberships proposed that directors remain in their positions.

## **CONCLUSIONS**

Community Savings Groups (GAC) are social institutions created as an alternative for people excluded from the formal financial system. The design of GAC is based on the principles of collective action, where memberships elect managers to serve as presidents, secretaries, treasurers, and members. GACs are created with the technical assistance of a Facilitating Agency (AF), which withdraws after a certain period of time. The objective of this research was to analyze the role of managers or leaders in the permanence and disintegration of GACs after the withdrawal of AFs.

transparencia, etc. (Figura 1). En el caso de los GAC inactivos, los factores que incidieron en la desintegración no se relacionaron con la gobernanza, sino con la migración, las enfermedades, la pandemia y el robo realizado por personas externas (Figura 1).

Por un lado, la migración y la enfermedad de los familiares de los directivos fueron factores con mayor peso en la desintegración de los GAC inactivos. Por otro lado, los factores de sobrevivencia de los GAC fueron elementos que favorecieron el incremento, la capacidad de los GAC para seguir trabajando. Sin embargo, una limitante de esta investigación es que se entrevistó solo a los directivos, por lo cual los socios pudieron tener una visión diferente del desempeño del grupo. Aguilar & Valtierra (2021) encontraron que los líderes de grupos forestales toman decisiones sin la participación de los socios, y a su vez, los socios no están interesados en las acciones de los líderes. La gobernanza de los GAC implicó la participación continua de los socios en reuniones periódicas, lo que mejoró la comunicación entre socios y directivos. Además, al final de un ciclo de ahorro los directivos presentaron informes a los socios con la distribución del monto ahorrado y las utilidades. Esto indica que existió transparencia y rendición de cuenta en los nueve GAC activos.

Se les cuestionó a los directivos de las GAC sobre los factores de desempeño, señalados por Biche & Wolf (2022), que se traducen en acciones de la estrategia de gobernanza, la aplicación del reglamento y otros elementos de motivación, las respuestas se presentan en el Cuadro 4. Se separan dichas acciones por el estado actual de los GAC (activos e inactivos).

The main findings show that managers frequently do not share knowledge with memberships, even if they were elected by them, and this concentration of knowledge coupled with migration, illness, and lack of motivation among managers leads to the disintegration of GACs as other memberships are unable to perform the manager's functions. Furthermore, GACs remain in place due to the level of human capital and social capital of the managers, who decide the application of governance strategies and their ability to solve problems by adapting the original institutional arrangements.

GACs were created to be sustainable, that is, to operate over the long term to promote financial inclusion for marginalized population from traditional financial services. The study indicates that GACs disintegrate in the process of becoming self-sufficient which represents a failure for the AFs. The permanence of the groups depends on the performance of the GACs, the adequacy of the arrangements, the transfer of knowledge to memberships and innovation. However, changes can negatively affect GACs if managers act in their own best benefit. In this regard, future studies can explore the following questions: Who, memberships or managers, determine when a change in institutional arrangements is necessary? What happens to changes in institutional arrangements if the manager lacks legitimacy? To what extent does the information shared by managers allow group members to continue working together?

*End of English version*

El Cuadro 3 muestra algo que puede resultar contradictorio, que los GAC inactivos tienen mayor porcentaje en gran parte de las acciones de gobernanza comparado con los GAC activos. Esto indica que la aplicación de los mecanismos de gobernanza no impidió la desintegración. Sin embargo, los factores como la delegación de tareas y la intención de dejar el puesto de directivo a otro socio fueron signos de falta de motivación, lo que conduce a la desintegración de los GAC. El proceso de toma de decisiones y la transparencia, fueron elementos que incidieron en la legitimidad de las decisiones de los directivos porque generalmente estaban avaladas por los socios. Cuando esto sucedió, los socios propusieron que los directivos siguieran en sus cargos.

## CONCLUSIONES

Los Grupos de Ahorro Comunitarios (GAC) son instituciones sociales creadas como alternativa para personas excluidas del sistema financiero formal. El diseño de los GAC se basa en los principios de la acción colectiva, donde los socios eligen a los directivos para realizar funciones de presidentes, secretarios, tesoreros y vocales. Los GAC son creados con la asistencia técnica de una Agencia Facilitadora (AF) que se retira después un determinado tiempo. El objetivo de este trabajo fue analizar el papel de los directivos o líderes en la permanencia y la desintegración de los GAC después del retiro de las AF.

Los principales hallazgos muestran que los directivos frecuentemente no comparten los conocimientos con los socios, aun-

## REFERENCES / REFERENCIAS

- Abaho, E., Mindra, R., Agasha, E., & Balunywa, A. (2022). Alternative business finance: insights from selected informal savings groups in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(2), 268-283.
- Aguiar, S., & Valtierra, E. (2021). Composed indicator of community forest governance in San Miguel Topilejo, Mexico City. *Forests*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/f12111582>.
- Allen, H., & Panetta, D. (2010). Savings groups: What are they. SEEP Network.
- Biche, L. & Wolf, C. (2022). Exploring leadership competences in informal Savings Groups in Sub-Saharan Africa. En D.T. Redford, & G. Verhoef (eds.). *Transforming Africa* (pp. 33-43). Emerald Publishing Limited.
- Bopp, C., Engler, A., Jara, R., Hunecke, C., & Melo, O. (2022). Collective actions and leadership attributes: a cluster analysis of water user associations in Chile. *Water Economics and Policy*, 8(1), 2250003.
- Campos, P. (2005). El ahorro popular en México: Acumulando activos para superar la pobreza. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Campos, P. (1998). Las tandas en México: un enfoque de acción colectiva. *Sociológica*, 13(37), 189-212.
- CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) (2019). La inclusión financiera en zonas rurales en México. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/cnbv\\_marco\\_del\\_rio.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/cnbv_marco_del_rio.pdf).
- EMC (Emerging Markets Consulting) (2012). Sustainability study of Savings Group programs in Cambodia for CARE, Oxfam, and Pact. Reporte Final preparado para Oxfam. [https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Sustainability\\_Study\\_of\\_Savings\\_Groups\\_Program\\_in\\_Cambodia.pdf](https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Sustainability_Study_of_Savings_Groups_Program_in_Cambodia.pdf).

que fueron elegidos por los socios, y dicha concentración de conocimiento acompañada de la migración, la enfermedad y la falta de motivación de los directivos provoca la desintegración de los GAC dado que los otros socios no saben desempeñar las funciones del directivo. Asimismo, los GAC permanecen por el nivel de capital humano y capital social de los directivos, que deciden la aplicación de las estrategias de gobernanza y su capacidad de solucionar problemas mediante la adecuación de los arreglos institucionales originales.

Los GAC fueron creados para ser sostenibles, es decir, funcionar en el largo plazo para promover la inclusión financiera de la población marginalizada de los servicios financieros tradicionales. El estudio indica que los GAC se desintegran en el proceso de su autosuficiencia lo que representa una falla para las AF. La permanencia de los grupos depende del desempeño de los GAC, la adecuación en los arreglos, la transmisión del conocimiento a los socios y la innovación. Sin embargo, los cambios pueden afectar negativamente a los GAC si los directivos actúan en su propio beneficio. En este sentido, futuros estudios pueden explorar las siguientes preguntas. ¿Quiénes, socios o directivos, determinan cuando es necesario un cambio en los arreglos institucionales? ¿Qué ocurre con los cambios en arreglos institucionales si el directivo no tiene legitimidad? ¿Hasta qué grado la información compartida por los directivos permite a los integrantes del grupo seguir trabajando juntos?

*Fin de la versión en español*

- Fernandez, J. J. (2008). Causes of dissolution among Spanish nonprofit associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 113-137.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368.
- Fujita, K. (2015). The Excess Funds Problem of the Savings Groups in Laos: Case Study of a Village in Vientiane Municipality, *Southeast Asian Studies*, 3(Supplementary Issue), 135-155.
- Gavrilets, S., & Shrestha, M. D. (2021). Evolving institutions for collective action by selective imitation and self-interested design. *Evolution and Human Behavior*, 42(1), 1-11.
- Glowacki, L., & von Rueden, C. (2015). Leadership solves collective action problems in small-scale societies. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 370(1683). <https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0010>.
- Gonzales, R., D'espallier, B., & Mersland, R. (2021). What Drives Profits in Savings Groups? Bayesian Data Mining Evidence from the SAVIX Database. *Review of Development Finance*, 11(2), 39-57.
- Græbner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Karduck, S., & Seibel, H. D. (2005). Transaction costs of self-help groups: A study of NABARD's SHG banking programme in India, <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-case-study-transaction-costs-of-self-help-groups-a-study-of-nabards-shg-banking-programme-in-india-2004.pdf>.
- Khumalo, N., Dumont, K. B., & Waldzus, S. (2022). Leaders' influence on collective action: An identity leadership perspective. *The Leadership Quarterly*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101609>.
- Kroeker, C. J. (1996). The cooperative movement in Nicaragua: Empowerment and accompaniment of severely disadvantaged peasants. *Journal of Social Issues*, 52(1), 123-138.
- Kurtz, D. V., & Showman, M. (1978). The tanda: a rotating credit association in Mexico. *Ethnology*, 17(1), 65-74.
- Maliti, E. (2017). Deviation of community savings groups from their apparent methodology: Lessons from the field. *International Journal of Social Economics*, 44(3), 326-336.
- Martínez, F., Muñoz, A. M., Eid, M., & Colino, J. (2016). Inclusión financiera en el ámbito rural mediante cajas de ahorro. Estudio de una experiencia en México. *Perfiles latinoamericanos*, 24(48), 185-211.
- Martínez, E., & Almorín, R. (2011). Impacto de los apoyos externos en la promoción de cajas de ahorro y crédito comunitario en el medio rural. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 8(3), 387-406.
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes: Collective action in the information age*. Cambridge University Press.
- Mine, S., Stokes, S., Lowe, M., & Zoubek, S. (2013). *Post-Project Replication of Savings Groups in Uganda*. Datu Research.
- Morales, J., Salvador, C. M., Jaramillo, J. L., Carranza, I., & Huerta, A. (2024). El emprendedurismo social en los Grupos de Ahorro y Préstamo Comunitario en el Valle de Puebla. En C. M. Salvador, E. Pérez, J. Morales, & A. Huerta (Eds.), *Aportaciones de la investigación para el desarrollo rural* (pp. 130-145). Editorial Universidad de Almería.
- Moret, W., Swann, M., & Lorenzetti, L. (2021). What happens when savings groups grow up? Examining savings group sustainability and perceived long-term benefits. *Development in Practice*, 31(4), 462-476.
- Palash, M. S., Haque, A. M., Rahman, M. W., Nahiduzzaman, M., & Hossain, A. (2024). Economic well-being induced women's empowerment: Evidence from coastal fishing

- communities of Bangladesh. *Heliyon* 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28743>.
- Poteete, A. R., & Ostrom, E. (2004). Heterogeneity, group size and collective action: The role of institutions in forest management. *Development and change*, 35(3), 435-461.
- Remilien, E., Vivar, R., Servín, R., Valtierra, E., & Pérez, L. M. (2024). Topic modeling analysis of Community Savings Groups: evidence from the combined literature. *Agro Productividad* 17(1), 35-41.
- Salvatierra, B., Ramírez, L. I., Nazar A., & Linares, B. C. (2023). Pertinencia cultural del Enfoque de Graduación en mujeres en extrema pobreza en México 2019-2021. *ECOSUR*.
- Sienso, G., Nasow, A. K. K., & Lambongang, M. (2021). Participation, Income Effect and Challenges of Village Savings and Loans Program in Garu and Tempene Districts of the Upper East Region, Ghana. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 39(1), 123-135.
- Smets, P., & Volont, L. (2022). Institutionalizing Non-institutionalization: Toward Sustainable Commoning. *Frontiers in Sustainable Cities*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.742548>.
- Tan, S., & Savani, M. M. (2022). Making sense of sustainability: How institutional design can sustain informal savings and credit groups. *The International Journal of Community and Social Development*, 4(2), 152-179.
- Torrance, R. J., Sikoti, D., Sulaiman, M., Mulyampiti, T., Nabulumba, C., Namisango, E., Mutebi, R., & Cislighi, B. (2023). Barriers and facilitators to women's leadership in savings associations in Uganda. *Journal of Poverty and Social Justice*, 31(2), 231-251.
- Van Swinderen, A. M. (2020). Long-term performance and evolution of savings groups. Final Report. L-IFT. [https://l-ift.com/wp-content/uploads/2020/08/L-IFT\\_Long-Term-Performance-Savings-Groups\\_FINAL.pdf](https://l-ift.com/wp-content/uploads/2020/08/L-IFT_Long-Term-Performance-Savings-Groups_FINAL.pdf).
- Von Rueden, C., & Van Vugt, M. (2015). Leadership in small-scale societies: Some implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978-990.
- Wituk, S. A., Shepherd, M. D., Warren, M., & Meissen, G. (2002). Factors contributing to the survival of self-help groups. *American journal of community psychology*, 30(3), 349-366.