Textual cuarta época
análisis del medio rural

SECCIÓN: Economía y políticas públicas.

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

Artículo

Elementos de gobernanza y supervivencia de los Grupos de Ahorro Comunitario en México: Perspectiva de los directivos

Emmanuel Remilen1

Esteban Valtierra Pacheco[1]*

Rufino Vivar Miranda[1]

Luz María Pérez Hernández[1]

Roselia Servín Juárez[2]

[1]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.

[2]Colegio de Postgraduados, Programa de Posgrado en Innovación Alimentaria Sustentable, Campus Córdoba, km 348, carretera Federal Córdoba-Veracruz, Manuel León, Amatlán de los Reyes, Veracruz, C. P. 94953, México.

*Corresponding author: evaltier@colpos.mx

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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.

Elements of governance and survival of Community-Based Savings Groups in Mexico: A leaders' perspective

Abstract

Keywords: Collective action, institutional arrangement, human capital, social capital

Fecha de recibido: August 1°, 2024

Fecha de aceptado: July 14, 2025

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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).

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 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).

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 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 en uno

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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.

Cuadro 1. Liderazgo y supervivencia de grupos.

Factor	Grupos fracasados	Grupos exitosos	Hallazgos
Concentración del poder.	Kroeker (1996)	_	Los líderes gobiernan de forma autocrática, expresan temores y aprensión acerca de su rol.
Falta de capacidad.	Fernández (2008)	_	La falta de solución de conflictos y fijar nuevos objetivos provocan el fracaso.
Capacidad de adaptación.	_	Khumalo et al. (2022)	Los líderes son capaces de promover cambios personales, organizacionales y sociales.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

Legitimidad y capacidad de resolver conflictos.	–	Glowacki & von Rueden (2015)	La organización de la producción grupal tiende a depender de un liderazgo informal temporal.
Apego a los ocho principios de acción colectiva de Ostrom.	–	Tan & Savani (2022)	Los líderes de dos grupos de ahorro aplican los ocho principios y son más exitosos que el grupo que no lo aplica.
Concentración de conocimiento y falta de motivación.		Wituk et al. (2002)	Los líderes no reciben apoyos de los miembros para las actividades grupales. Los socios no participan en las reuniones.
Incremento del capital social.	–	Morales et al. (2024)	La confianza y la solidaridad incrementan el compromiso y la cantidad de socios.

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

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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 actividades 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 situación de 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

Cuadro 2. Situación y ubicación de los GAC entrevistados.

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

Entre paréntesis, número de líderes entrevistados.

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 instrumentos de recolección de información (Tan & Savani, 2022). Se diseñó una guía de entrevista

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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).

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.

Cuadro 3. Distribución de los GAC por su composición.

Composición	GAC activos	GAC inactivos	Total
Grupos mixtos	1	3	4

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

Grupos únicamente mujeres	8	3	11
Total	9	6	15

Fuente: Elaboración propia con datos de campo (2023). Chi-cuadrada= 2.7841. Valor de *P*=.095

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 coordinación, 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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 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 tesorero* (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 de asistencia técnica de las AF no fue suficiente o adecuada para la apropiación del modelo GAC, lo que coindice 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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 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)

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 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 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).

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

Se puede apreciar que el conflicto es otro factor que llevó a la división, replica 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 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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

capacidad de inducir cambios se relaciona con la gobernanza, dado que permite 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 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).

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 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.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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, 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 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, 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).

Figura 1. Opinión de los directivos según la situación de los GAC.

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

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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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).

Cuadro 4. Factores claves de desempeño de los GAC.

Acciones de los directivos	GAC Activos (%)	GAC Inactivos (%)
Los archivos del grupo pueden ser consultados por cualquier socio.	64	71
Todos los socios pueden decir no a una decisión.	64	86
Las decisiones del grupo se toman durante las reuniones.	55	86
Siempre se presentan los ingresos y gastos al grupo.	55	71
Siempre se motivan a los compañeros para llegar a las reuniones.	45	71
Siempre se pide dar sus informes a los colegas del comité.	36	43
A veces se pasa por algunas compañeras para ir a las reuniones.	27	0
Siempre se les recuerda la misión del grupo a los socios.	18	57
A veces, se dejan las tareas a otro integrante del grupo.	9	14
En ocasiones se piensa dejar el rol a otro socio.	9	43
Existe una forma de sancionar al líder que no es transparente.	9	14

Fuente: Elaboración propia

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

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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, aunque 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?

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

¿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?

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.

Aguilar, 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.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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.

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.

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.

Graebner, 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.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA

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 Tempane 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., & Cislaghi, 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.

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.

PUBLICACIÓN EN AVANZADA