Programa de Aprendizaje para Profesionales sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles

Ampliación de los Servicios a Través de la Educación Financiera para los Jóvenes

AUTORES
Supun Dias, Hatton National Bank, and Oyunchimeg Siisel, XacBank

caso de estudio

noviembre 2011

seep Powering connections
The MasterCard Foundation
HNB
XacBank Right Bank
GFDA

Créditos

Editores: Jennifer Denomy, MEDA, and Ashleigh Mullinax,* The SEEP Network
Agradecimientos: Un agradecimiento especial para Claudia Pompa por su invaluable aporte y apoyo.
Cover photo: XacBank

**Esta persona ya dejó de pertenecer a la organización*

Acera de SEEP

La Red SEEP, fundada en el año 1985 con su sede en Washington DC, es una asociación de 120 organizaciones internacionales que apoyan programas de desarrollo de pequeñas y microempresas en todo el mundo. La SEEP trabaja hacia su visión de un ingreso sostenible para cada hogar, mediante la conexión de los expertos en microempresas en una comunidad mundial de aprendizaje. SEEP desempeña el rol singular de vincular a estos profesionales de tal manera que puedan acceder, co–crear e intercambiar las herramientas y experiencias necesarias para fortalecer sus organizaciones y programas y, finalmente, los impactos de éstos.

Derechos de autor © 2011 The SEEP Network

Se puede copiar secciones de esta publicación o adecuarlas para cubrir las necesidades locales sin previo permiso de la Red SEEP, siempre y cuando las partes copiadas sean distribuidas gratuitamente o al costo, sin ninguna utilidad. Se ruega otorgar el crédito correspondiente a "Innovations in Youth Financial Services Practitioner Learning Program" y a la Red SEEP por las secciones extraidas.

Este estudio fue posible gracias al generoso apoyo de la Fundación MasterCard. El contenido es respon¬sabilidad de la Red SEEP y no refleja necesariamente los puntos de vista de la Fundación MasterCard.

Para cualquier reproducción comercial, favor obtener el permiso respectivo de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC 20009
(tel) 202.534.1400 (fax) 202.534.1433
Email: seep@seepnetwork.org

Índice

I. Introducción **2**

II. Caso de Estudio 1: XacBank **4**

A. Identifying the Need: Country Context and Market Research 4
B. Youth Financial Education: Mission-Driven 5
C. XacBank's Financial Education Services for Youth 6

III. Caso de Estudio 2: Hatton National Bank **8**

A. Identifying the Need: Country Context and Market Research 8
B. Youth Financial Education: Mission-Driven 10
C. Hatton National Bank's Financial Education Services for Youth 10

IV. Diseñar y Proporcionar Educación Financiera a los Jóvenes a Través de la Ampliación **13**

V. Conclusiones y Próximos Pasos **20**

Acerca de Hatton National Bank **23**

Acera de XacBank **23**

Acera de PLP sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles **23**

Apéndice 1 **25**

Resumen

Este caso de estudio considera el papel que puede desempeñar la educación financiera para los jóvenes en la ampliación de los servicios financieros para la gente joven examinando las experiencias de Hatton National Bank en Sri Lanka y XacBank en Mongolia. A pesar de que estas instituciones difieren en muchos aspectos, ambas descubrieron que la educación financiera para la gente joven puede ayudarles a lograr su doble misión de crecimiento comercial y responsabilidad social corporativa. Al examinar los diferentes programas de educación financiera de estos dos bancos, incluyendo las mejores prácticas de diseño y prestación de servicios, se explora el vínculo entre la educación financiera para los jóvenes y la ampliación de los servicios.

Acrónimos

RSC	responsabilidad social corporativa
GFDA	Golden Fund for Development Association NGO, (ONG de Mongolia)
HNB	Hatton National Bank
MNT	tugrik mongol (moneda de curso legal)
ONG	organización no gubernamental
PLP	Practitioner Learning Program, [Programa de Aprendizaje para Operadores de la Red SEEP]
CdC	capacitación de capacitadores
SFJ	servicios financieros para los jóvenes

Introducción

Este caso de estudio compara y contrasta los programas de educación financiera para jóvenes de Hatton National Bank (HNB) y XacBank, explorando el diseño, contenido, segmentación, grupos meta y métodos de prestación de servicios. En particular, el caso de estudio se enfoca en cómo la provisión de servicios de educación financiera apropiados puede contribuir a la ampliación de los servicios financieros para los jóvenes. Los resultados preliminares del proyecto YouthInvest de MEDA en Marruecos establecieron la existencia de un vínculo entre la educación financiera participativa y un aumento en la aceptación y uso de servicios financieros por parte de los jóvenes, en este caso, cuentas de ahorro.[1] Basándose en esta evidencia emergente, así como en la experiencia de XacBank y HNB, los programas de educación financiera que son pedagógicamente fuertes y apropiados para sus grupos meta aparentemente contribuyen a aumentar la aceptación de los productos financieros.

Tanto HNB como XacBank han invertido tiempo y recursos significativos en sus programas de educación financiera, diseñándolos de acuerdo con los factores internos y externos de sus respectivas organizaciones, los entornos operativos y sus clientes jóvenes. Este estudio explora las diferencias y similitudes más importantes entre estos dos programas y demuestra cómo y por qué dos bancos importantes del sector privado otorgan una prioridad tan alta a los programas de educación financiera para la gente joven.

La Importancia de la Educación Financiera para los Jóvenes

Los servicios financieros y no financieros apropiados (como la educación y la capacitación) pueden ayudar a los jóvenes a administrar mejor sus finanzas en el corto plazo y desarrollar hábitos financieros responsables en el largo plazo. En particular, los programas de educación financiera pueden enseñar a los jóvenes cómo tomar decisiones informadas con respecto a cómo gastar su dinero para cubrir tanto sus necesidades inmediatas como de largo plazo. La educación financiera beneficia no solamente a los individuos, sino también a los bancos e instituciones financieras, porque proporciona a los clientes conocimientos financieros valiosos. Los clientes que tienen una mejor comprensión de los conceptos financieros básicos, como la importancia del ahorro y la diferencia entre la necesidad y el deseo, pueden utilizar mejor los servicios de una institución financiera formal. Por lo tanto, desde la perspectiva de dicha institución, la educación financiera para los jóvenes a una edad temprana ayuda a educar ciudadanos responsables desde el punto de vista financiero y crea futuros clientes confiables para el banco.

Tanto XacBank como Hatton National Bank creen que la educación financiera para la gente joven es importante tanto por razones de carácter social como comercial. En Mongolia, los conocimientos financieros no han sido generalmente parte del currículo del sistema educativo, hasta cierto punto debido a la historia socialista del país. A pesar de que el contenido educativo comenzó a mejorar después del colapso de la Unión Soviética, el currículo educativo de Mongolia todavía carece de contenido financiero, como las buenas prácticas de administración de dinero para la planificación, elaboración de presupuestos, ahorros, gastos, préstamos y gestión de riesgos.

A través de su experiencia en la concesión de préstamos a empresarios, Hatton National Bank encontró que la única razón del fracaso de una microempresa es la falta de conocimientos financieros adecuados a nivel de los empresarios. Los oficiales de crédito de HNB encontraron que la provisión de información financiera a los clientes de préstamo sobre una base individual, a través de servicios informales de coaching y desarrollo de negocios, realmente mejoró las tasas de repago de estos clientes. El HNB extrapoló este aprendizaje para sus clientes jóvenes y comenzó a otorgar mayor prioridad a la educación financiera como una herramienta para desarrollar clientes disciplinados y con mayores conocimientos.

1 Jennifer Gurbin Harley, Adil Sadoq, Khadija Saoudi, Leah Katerberg y Jennifer Denomy, 2010, "YouthInvest: A Case Study of Savings Behavior as an Indicator of Change through Experiential Learning," Enterprise Development and Microfinance [Practical Action Publishing] 21 (4): 293–306.

Ampliación de los Servicios Financieros para los Jóvenes con Educación Financiera

A pesar de que los programas de educación financiera para los jóvenes no siempre son un componente esencial de la estrategia de ampliación de los servicios de una organización, Hatton National Bank y XacBank encontraron que la implementación de dichos programas puede, en efecto, desempeñar un papel importante en este proceso. En Sri Lanka, el Mercado de los servicios financieros para los jóvenes es extremadamente competitivo, ya que casi todos los bancos comerciales ofrecen algún tipo de productos para la gente joven. La mayor parte de estos productos tienen características y canales de prestación similares. HNB determinó que ofrecer educación financiera es una manera de diferenciar a su organización en el mercado de los jóvenes. La educación financiera construye relaciones fuertes entre la gente joven y el banco y a menudo es una manera adicional de comercializar productos para los jóvenes. El hecho de tener conocimientos sobre productos y servicios específicos a menudo facilita el ingreso de los jóvenes a un banco a solicitar la apertura de una cuenta de ahorros o solicitar un préstamo. De manera que HNB considera que la educación financiera es un elemento crucial para ampliar su alcance a los jóvenes para poder llegar a una mayor cantidad de clientes.

Para XacBank, la educación financiera para la gente joven es también un componente crítico de la ampliación de sus productos financieros. Después de 70 años de socialismo, las familias en Mongolia se acostumbraron a que el gobierno cubra todas las necesidades financieras de sus ciudadanos, incluyendo la vivienda, la educación y la jubilación. Como resultado de ello, el concepto de ahorrar dinero para cubrir los costos futuros o protegerse contra choques financieros a menudo estaba ausente. En este entorno, XacBank decidió ampliar el mercado para sus productos de ahorro y préstamo a través de la educación financiera. Desde 1999, el banco ha estado proporcionando capacitación para sus clientes adultos en las áreas de planificación financiera y elaboración de presupuestos y después de ver que las tasas de repago de los préstamos mejoraron, transfirió este abordaje a los clientes jóvenes. A pesar de que otras instituciones financieras en Mongolia ofrecen productos para la gente joven, XacBank es actualmente la única institución que ofrece servicios financieros para los jóvenes en combinación con educación financiera.

Caso de Estudio 1: XacBank

A. Identificar la Necesidad: Contexto del País e Investigación del Mercado

Según las estadísticas demográficas de 2010, 40 por ciento de la población total de Mongolia—más de un millón de personas—tiene entre 6 y 25 años de edad (Tabla 1). De esta población de jóvenes, el 60 por ciento vive en áreas rurales, en tanto que el 40 por ciento vive en la ciudad capital de Ulan Bator.

Tabla 1. Número de Niños y Jóvenes (entre los 6 y 25 años de edad) en Mongolia, 2010

Ubicación	Mujeres	%	Varones	%	Total	%
Zona urbana	218,522	52%	204,809	48%	423,331	40%
Zona rural	316,593	49%	324,088	51%	640,681	60%
Número total de jóvenes					1,064,012	40%
Población total de Mongolia					2,671,786	

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Mongolia, Ulan Bator, Mongolia, http://www.nso.mn/v3/index2.php (último acceso el 7 mayo de 2011)

A través de toda la historia de Mongolia, la educación ha sido muy valorada. Sin embargo, las tasas de alfabetización eran inferiores al 10 por ciento del total de la población al principio del siglo veinte debido a las dificultades económicas. El mejoramiento del nivel educativo fue un logro significativo de la época socialista, cuando el analfabetismo fue virtualmente eliminado.[2] En la actualidad, la educación primaria obligatoria gratuita es parte de la constitución de Mongolia. En 2010, la tasa de alfabetización de Mongolia era del 97 por ciento, una tasa que se aplica tanto a las mujeres (98 por ciento) como a los varones (97 por ciento).[3] Adicionalmente, la asistencia a la escuela secundaria en 2010 fue más alta para las niñas que para los niños, con tasas de 97 por ciento y 87 por ciento, respectivamente.[4]

El Punto de Vista de un Educador Mongol sobre la Educación Financiera

"Estamos extremadamente contentos de que con el apoyo de XacBank, GDFA [Golden Fund for Development Association] está implementando un programa de educación social y financiera para los niños y jóvenes en nuestra escuela. Hemos estado observando constantemente el progreso de esta clase, con el afán de ver qué cosas nuevas estaban aprendiendo los niños. Pensamos que están aprendiendo muchas cosas con respecto al dinero, así como la importancia de ser parte de un equipo y de una comunidad.

Hemos estado prestanco atención a cómo están gastando los niños el dinero para su merienda. Antes, lo que les interesaba era comprar galletas o dulces en la cafetería con los 100–500 MNT que sus padres les daban. Pero ahora, ellos están pensando de una manera diferente."

–Enkhzaya, Principal
Escuela Primaria de Bayan-Undur

Sin embargo, a pesar de que la alfabetización es alta en el país, el avance ha sido lento en lo que respecta al mejoramiento del contenido de la educación, particularmente con respecto a los conceptos financieros. Desde 2009, XacBank ha trabajado estrechamente con la organización no gubernamental Golden Fund for Development Association (GFDA) con el objeto de implementar un programa de educación financiera para niños y

2 La época socialista en Mongolia duró aproximadamente desde 1921 a 1990.
3 División de Estadística de las Naciones Unidas. 2007. Bases de Datos Estadísticos, Indicadores Sociales, Alfabetización. http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/literacy.htm (último acceso el 7 de mayo de 2011)
4 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. 2010. Base de Datos de Desarrollo Humano, Estadísticas del País, Mongolia. http://www.unicef.org/infobycountry/mongolia_statistics.html (último acceso el 7 de mayo de 2011).

jóvenes.[5] Antes de desarrollar su programa de educación financiera, GFDA y XacBank, con la asistencia de Women's World Banking (WWB), llevaron a cabo una investigación exhaustiva del mercado que identificó una necesidad clara de educación financiera a nivel de los jóvenes. Adicionalmente, la investigación del mercado también encontró que la provisión de educación financiera podría ayudar a crear un mercado para los productos de ahorro y préstamo del banco mediante la presentación de los servicios disponibles a los jóvenes a tiempo de ayudarles a sobreponerse a una asociación cultural negativa respecto a los bancos.

B. Educación Financiera para los Jóvenes: Impulsada por la Misión

Uno de los objetivos principales de XacBank y GFDA es desarrollar un sistema de educación social y financiera para los jóvenes mongoles que los beneficiará a través de todas sus vidas. XacBank ve la educación financiera como una manera de lograr los objetivos de su responsabilidad social corporativa (RSC) a tiempo de facilitar el desarrollo de una futura base de clientes informados y confiables.

En 2002, XacBank fue pionero en el lanzamiento de cuentas de ahorros para niños en Mongolia a través de su producto denominado Futuro Millonario (Future Millonaire). El producto Futuro Millonario se volvió extremadamente popular tanto a nivel de los jóvenes como de los padres en Mongolia y, el primer trimestre de 2011, se habían abierto 86.000 cuentas. Construyendo sobre esta demanda, XacBank lanzó los productos de ahorro y educación financiera denominados Aspire Girl y Aspire Boy (Aspire para niñas y Aspire para niños) en 2009, seguidos por el programa de educación financiera denominado Aflatoun en 2010. La gama de productos para la gente joven que ofrece el banco le permitió ampliar sus servicios al llegar a una nueva base de clientes; y simultáneamente, promovió un cambio social positivo a través de la educación financiera.

5 GFDA fue fundado en 2003 por los empleados de XacBank con la finalidad de beneficiar a los niños y al medio ambiente. Los recursos de la ONG provienen de las cuotas de los miembros, donaciones privadas, subvenciones y los ingresos provenientes de sus actividades. GFDA es el socio de XacBank responsable de la implementación de los programas de educación financiera del banco.

C. Servicios de Educación Financiera para los Jóvenes de XacBank

La Tabla 2 detalla los siguientes productos y servicios de educación financiera que XacBank ofrece a los jóvenes.[6]

Tabla 2. Productos de Educación Financiera para Jóvenes de XacBank

	Aflatoun	Aspire
Edad del participante	8–13	14–18
Contenido	Educación social y financiera	Educación financiera
Metas y elementos esenciales	• Comprensión y exploración personal • Comprender los derechos y responsabilidades • Conceptos de ahorro y gasto • Planificación de los recursos y elaboración de presupuestos	• Comprender y valorar el ahorro • Aprender estrategias de ahorro • Abrir cuentas formales • Desarrollar el hábito del ahorro
Lugar de la prestación del servicio	Con base en las escuelas primarias	Con base en las escuelas y comunidades
Horas en el currículo	30 horas durante un año escolar	13 horas durante medio año escolar
Instructores	Maestros de escuela primaria	Estudiantes universitarios que estudian finanzas y trabajo social (educadores de pares)
Rango de implementación	Nivel urbano y rural	Nivel urbano y rural
Producto financiero que lo acompaña (ahorro)	Producto de ahorro Futuro Millonario (largo plazo, administrado por los padres, proporciona incentivos)	Producto de ahorro Aspire (depósitos a plazo fijo y a la vista, largo plazo, administrado por los jóvenes, proporciona incentivos)
Metodología	Enfocado en los niñosa[a]	Enfocado en el equipo, basado en actividade[b]

Fuente: Autores.

Nota: [a] Las metodologías enfocadas en los niños se concentran en mejorar el conocimiento y las habilidades de adquisición de cada niño, a tiempo de respetar el hecho de que todos los niños aprenden de una manera diferente y a un paso diferente. Las actividades son de carácter participativo y fomentan el aprendizaje auto dirigido; los profesores actúan como guías y facilitadores.

[b] Las metodologías enfocadas en el equipo comparten muchas características con las metodologías enfocadas en los niños, a pesar de que su enfoque es cultivar las habilidades de comunicación y cooperación, además de transferir el contenido.

XacBank diseñó sus productos financieros para jóvenes teniendo en mente la graduación de los mismos. Por ejemplo, cuando un niño con una cuenta de ahorros de Futuro Millonario llega a cumplir los 18 años de edad, el banco le proporciona otros tipos de cuentas de ahorro, así como tarjetas de débito gratuitas. Un tour del banco está incluido en los programas de educación financiera denominados Aflatoun y Aspire, durante el cuál los estudiantes pueden visitar una sucursal de XacBank para familiarizarse con sus operaciones cotidianas. XacBank ha encontrado que pasar un día conversando con los empleados del banco y verlos trabajar, puede ayudarles a develar la mística del banco para los jóvenes y les proporciona una presentación cordial y amigable a los servicios del banco.

6 Adicionalmente a los productos Aflatoun, Aspire y Futuro Millonario, XacBank ofrece también préstamos para estudiantes en asociación con Vittana y Kiva International. Sin embargo, este producto no tiene actualmente un componente de educación financiera

Tabla 3. Cartera de Clientes Jóvenes a los que XacBank Atiende con Productos Financieros

Producto	Descripción	Edad del cliente	Número de cuentas	Cartera (en MNT)
Futuro Millonario (largo plazo)	Administrado por los padres	0-18	96.790	39.639.469.415
Aspire (depósito a plazo fijo)	Administrado por los jóvenes	14-18	2.225	333.606.189
Aspire (largo plazo)	Administrado por los jóvenes	14-18	4.264	140.384.070
Total			103.279	40.113.459.674
Total (en USD)				($31.338.640)

Fuente: XacBank.
Nota: Las cifras corresponden al 27 de septiembre de 2011.
Tasa de cambio: 1.280 MNT = $1,00 (www.oanda.com, último acceso el 27 de septiembre de 2011)

Caso de Estudio 2: Hatton National Bank

A. Identificar la Necesidad: Contexto del País e Investigación del Mercado

Hatton National Bank encontró que existe un razonamiento sólido para proporcionar servicios financieros a los jóvenes en Sri Lanka. En 2005, la División de Estadísticas de las Naciones Unidas reportó que el 24 por ciento de la población de Sri Lanka tenía menos de 15 años de edad, lo que significaba que una gran cantidad de gente joven llegaría a la mayoría de edad y se requerirían servicios apropiados para los jóvenes en el curso de la próxima década. [7] Adicionalmente, Sri Lanka tiene razones históricas únicas en su género para incrementar la inclusión de los jóvenes en la sociedad. Durante los últimos treinta años, el país ha experimentado tres revoluciones separadas, todas ellas impulsadas por los jóvenes (la edad promedio de los combatientes en esos levantamientos era de 17 años). Por lo tanto HNB ve los servicios financieros para los jóvenes como parte de sus actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) con miras a encarar las inquietudes de los jóvenes. Después de la última insurrección de los jóvenes en 1989, la planta gerencial de HNB adoptó una decisión estratégica conciente para proporcionar servicios financieros a los jóvenes del área rural a través del desarrollo del producto denominado Gami Pubudu-wa. Posteriormente incrementó el número de productos para los jóvenes, y en la actualidad el banco reconoce que los jóvenes constituyen una base de clientes importante.

Sri Lanka tiene una tasa de alfabetización del 96 por ciento, un logro que está respaldado por la educación gratuita y leyes estrictas de protección para la infancia. Aproximadamente el 99 por ciento de los niños en el país completa la educación primaria y el 80 por ciento completa la escuela secundaria. [8] Se enseña un currículo fijo en el 99 por ciento de las escuelas ya sea en el idioma tamil o singalés, dependiendo de la región. El gobierno proporciona educación gratuita, incluyendo la educación universitaria.

Tabla 4. Número de Estudiantes en la Escuela Primaria y Secundaria, Sri Lanka, 2006

Ítem	Número
Número total de estudiantes	3.836.550
Estudiantes del sexo femenino	1.921.951
Estudiantes del sexo masculino	1.914.599
Número total de estudiantes que ingresan a las escuelas primarias	327.601
Número total de egresados	1.227.150
Población total de Sri Lanka	20.653.000

Fuente: Departamento de Censos y Estadísticas, Gobierno de Sri Lanka, 2006, "Censo Escolar—2006; Informe Preliminar," Departamento de Censos y Estadísticas, Gobierno de Sri Lanka, Colombo, http://www.statistics.gov.lk/education/SUMMARY%20TABLES%202006.pdf (último acceso el 23 de octubre de 2011).

En tanto que la mayor parte de los niños en las áreas urbanas están expuestos a los bancos e instituciones financieras en el curso de sus vidas cotidianas, los jóvenes que viven en áreas rurales tienen menos contacto con los servicios financieros. Hay diferentes tipos de servicios financieros disponibles para los niños y jóvenes, pero debido a las leyes que regulan este sector, no se permite que las personas menores de 18 años de edad retiren dinero de sus cuentas de ahorros ni que se presten dinero.

7 División de Estadísticas de las Naciones Unidas, 2005 "Demographic and Social Statistics: Indicators on Youth and Elderly Populations (actualizado el 22 de abril de 2005)," UNSD, Nueva York, Nueva York, http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/youth.htm (último acceso el 23 de octubre de 2011).

8 Departamento de Censos y Estadísticas, Gobierno de Sri Lanka, 2006. "Preliminary Report of School Census," Departamento de Censos y Estadísticas, Gobierno de Sri Lanka, Colombo, http://www.statistics.gov.lk/page.asp?page=Education (último acceso el 24 de octubre de 2011).

HNB fue el primer banco del sector privado en Sri Lanka en introducir un producto de ahorro para clientes menores de 18 años de edad, [9] que subsecuentemente llevó al establecimiento de las unidades bancarias de HNB en las escuelas. En la década de 1990, HNB estaba ofreciendo educación financiera para niños y jóvenes tanto dentro como fuera de la escuela, pero no contaba con un currículo o un sistema de evaluación sistematizado. Para poder formalizar su programa de educación financiera, HNB encargó la realización de una investigación exhaustiva del mercado en 2011 que encuestó a los jóvenes, tanto dentro como fuera de la escuela, manteniendo en mente los siguientes objetivos:

1. Comprender las actitudes de la gente joven y las percepciones con respecto a la educación financiera.
2. Evaluar el nivel actual de concientización y conocimientos financieros entre los jóvenes.
3. Identificar las brechas clave en los conocimientos financieros de la gente joven.
4. Explorar el mejor método para diseñar programas de educación financiera con miras a cerrar estas brechas.

La investigación se realizó con jóvenes en las escuelas entre las edades de 13 y 18 años y jóvenes empresarios entre las edades de 18 y 25 años, e incluyó tanto a clientes como no clientes de HNB. Se llevaron a cabo discusiones de grupos focales con padres y maestros. La Tabla 5 resume los hallazgos clave de la investigación. [10]

Tabla 5. Hallazgos Clave de la Investigación del Mercado de Hatton National Bank, 2011

Temas	Estudiantes del área urbana	Estudiantes del área rural	Empresarios
Ingresos	No tenían idea acerca de la generación de ingresos, el dinero provenía primordialmente de los padres	No tenían idea alguna acerca de la generación de ingresos	Conocimientos acerca de la generación de ingresos; sin embargo, el incremento de los ingresos y la expansión del negocio no se tomaban seriamente
Gastos	Administran eficientemente el dinero que reciben para sus gastos	No están en condiciones de administrar lo que sus padres les dan	No están en condiciones de administrar sus finanzas de manera efectiva
Ahorro	Están concientes y comprenden el valor del ahorro y toman parte en actividades de ahorro	Están concientes de la importancia del ahorro, pero no tienen dinero para ahorrar	Comprenden la importancia del ahorro, pero su compromiso es mínimo
Bancos	Tienen conocimientos significativos y están expuestos a los bancos y los servicios que ofrecen	Su exposición a la banca es insignificante	Conocimientos muy básicos sobre las tasas de interés, préstamos, etc.; muy pocos tienen relaciones con la banca
Personas más influyentes	Padres	Padres	n/a[a]

Fuente: TNS Lanka, Colombo, Sri Lanka.
Nota: [a] Esta pregunta no fue formulada a los jóvenes empresarios.

Los investigadores preguntaron también a los padres, maestros y a los jóvenes con respecto a lo que pensaban respecto a la importancia de la educación financiera. La educación financiera fue identificada por los padres, maestros, banqueros y estudiantes como un componente vital del sistema educativo. En las discusiones de los grupos focales dirigidas por HNB, los padres enfatizaron la importancia de educar a los niños con respecto a las finanzas personales, ya que este tema no estaba cubierto en el currículo

9 El producto de ahorro "Singithi" para niños.
10 La investigación fue realizada por la empresa consultora TNS Lanka en 2011.

escolar; además indicaron que el proceso de educar a los niños con respecto a las finanzas debería comenzar a una edad temprana.

> "En nuestra época no había nadie que nos educara con respecto a la administración financiera. Seguimos sufriendo las consecuencias de esta carencia. Si hubiéramos tenido una buena guía en ese momento, nuestras vidas hubieran sido mejores."
>
> –Padre entrevistado
>
> "La educación financiera es esencial. Se debería ofrecer desde que los niños ingresan a la escuela en el primer año. Necesitamos hablar con sus corazones, no solamente sus mentes, y realmente explicarles cómo puede beneficiarlos el ahorro en el largo plazo."
>
> –Maestro entrevistado

B. Educación Financiera para los Jóvenes: Impulsada por la Misión

Hatton National Bank examinó la provisión de educación financiera a los jóvenes como un servicio complementario desde dos perspectivas diferentes. En primera instancia, HNB examinó el caso de los negocios para proporcionar educación financiera como una manera de construir relaciones fuertes entre la gente joven y el banco, que a la postre darían como resultado una mayor lealtad de los clientes en el largo plazo. Al igual que cualquier otro banco comercial o empresa con fines de lucro, HNB se preocupa de la sostenibilidad de sus negocios. El sector financiero en Sri Lanka es muy competitivo, con 23 bancos comerciales que operan en todo el país; muchos bancos tratan de captar clientes desde una edad muy temprana a través de servicios dirigidos. La provisión de servicios complementarios a los niños en edad escolar se ha convertido en una herramienta efectiva en este proceso.

En segundo lugar, la provisión de educación financiera a los clientes jóvenes es una actividad alineada con la misión social de HNB, cumpliendo así con su obligación como un buen ciudadano corporativo. El banco tiene una reputación en Sri Lanka de ser una corporación responsable que valora el bienestar social. Invertir en el desarrollo comunitario es visto como un elemento vital para mejorar la reputación y crecimiento del banco, dando como resultado un aumento tanto del número de clientes como una mayor lealtad de la clientela. Después de sostener discusiones internas, HNB determinó que había razones sólidas tanto desde el punto de vista de la misión como de carácter comercial para proporcionar educación financiera a la gente joven.

C. Servicios de Educación Financiera para los Jóvenes de Hatton National Bank

La investigación del Mercado llevada a cabo por Hatton National Bank convenció a la gerencia de que los jóvenes tanto a nivel urbano como rural requerían diferentes programas de capacitación debido a la variación en sus niveles de conocimientos financieros y exposición a actividades comerciales. A pesar de que las necesidades y aspiraciones de ambos grupos eran muy similares, su nivel de conocimientos y el acceso al dinero diferían considerablemente, lo que llevó a HNB a adaptar sus respectivos módulos de capacitación con la finalidad de adecuarlos a estas diferencias. El banco también llegó a la conclusión de que era vital educar a los padres e involucrarlos en el programa de capacitación, ya que ellos fueron identificados como la influencia clave sobre los jóvenes de todas las edades. Finalmente, basándose tanto en la investigación del mercado como en la experiencia previa del banco en la provisión de educación financiera, HNB determinó que un programa exitoso debería ser práctico, interactivo y basado en actividades.

Los programas de educación financiera de HNB son ofrecidos en conjunción con su serie de productos orientados a los jóvenes. El banco ha adaptado su programación educativa con la finalidad de adecuarla a los jóvenes en edad escolar y mayores, así como para los clientes del área urbana y rural. La Tabla 6 resume los productos y servicios del banco para los jóvenes.

Tabla 6. Productos de Educación Financiera para los Jóvenes de Hatton National Bank

Edad	Ahorro	Préstamos	Educación financiera	Tarjetas de crédito	Banca por Internet	Nuevas iniciativas en marcha
0-5	Singithi Kirikatiyo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
5-12	Singithi Lama	n/a	A través de las unidades bancarias en las escuelas	n/a	n/a	Currículo de educación financiera formal
13-18	HNB Teen	Información referente a los préstamos como una opción futura	A través de las unidades bancarias en las escuelas y conferencias gerenciales en las escuela	"Hot shots"[a]	Disponible (con restricciones)	Currículo de educación financiera formal
18-24	Gami Pubuduwa[b]	Microfinanzas[c]	A través del programa "Divi Saviya"[d]	Opcional	Disponible	Elementos adicionales de cuentas de ahorro y préstamo, valor agregado y currículo de educación financiera formal

Fuente: HNB, 2011.

1. Nota: [a] El producto más cotizado es el "Hot shot" que es una tarjeta de crédito basada en la capacidad de repago de los padres. Los padres que escogen el producto Hot shot autorizan una tarjeta para su hijo(a) adolescente y reciben un estado de cuenta al final de cada mes, lo que les proporciona un registro de los gastos realizados. Los padres solicitan un límite que es evaluado por el banco. La mayor ventaja de la tarjeta es que los padres pueden formalizar la entrega de dinero a sus hijos para ciertos fines en particular y pueden monitorear los gastos reales, a diferencia de cuando les dan dinero en efectivo a sus hijos. La tarjeta también ofrece mayor seguridad, ya que puede ser cancelada si es robada. En junio de 2011, HNB había emitido 475 tarjetas con un saldo pendiente de pago de Rs 772.000 ($7.018).

[b] Gami Pubuduwa es un producto de microfinanzas de nivel rural que incluyes una cuenta de ahorros regular, así como cuentas de capital, en moneda extranjera, y depósitos a la vista como opciones adicionales.

[c] Los préstamos de microfinanzas incluyen préstamos para vivienda, arrendamiento y negocios, así como la provisión de tarjetas de crédito.

[d] A través del Programa Divi Saviya, HNB proporciona capacitación a los jóvenes entre las edades de 18 a 24 años. Esta capacitación incluye temas sociales y de negocios, como el mercadeo y la venta, seguros y arrendamiento, desarrollo personal y salud. La capacitación de Divi Saviya no sigue un cronograma fijo, pero está organizada por el personal de la oficina regional de HNB cuando ellos determinan que se necesita dicha capacitación. Adicionalmente, se puede invitar representantes del gobierno y del sector privado con la finalidad de facilitar los componentes de la capacitación, basándose en sus áreas de experiencia. La capacitación es provista por el personal de HNB y el costo de la misma se paga de los ingresos del banco.

A pesar de que HNB está proporcionando actualmente educación financiera a los jóvenes a través de su Programa Divi Saviya como parte del producto Gami Pubuduwa, al finalizar el año 2011/principios de 2012, ampliará sus servicios para proporcionar educación financiera formal dirigida a los jóvenes en el área urbana y rural, tanto dentro como fuera de la escuela. Personal capacitado del banco proporcionará todas las sesiones del programa de capacitación y educación financiera que incluirán evaluaciones previas y posteriores a la capacitación con la finalidad de asegurar la efectividad de la capacitación.

Las características del programa ampliado incluirán:

1. Proporcionar a los estudiantes administradores bancarios en las unidades bancarias de HNB en las escuelas, capacitación en educación financiera adicionalmente a los conocimientos teóricos y prácticos sobre la banca.
2. Ofrecer a los jóvenes entre las edades de 12 a 17 años la opción de recibir un currículo fijo de educación financiera, que será enseñado por los funcionaros de microfinanzas de campo de Hatton y los maestros después del horario escolar. La capacitación en educación financiera será ofrecida durante una hora y media cada viernes durante un periodo continuo de cinco semanas.
3. Permitir que los niños menores de 12 años participen en actividades de educación financiera ofrecidas por las unidades bancarias de los estudiantes. Estas actividades promoverán la disciplina del ahorro a través de fotografías y modelos de negocios simples.

Unidades Bancarias de HNB en las Escuelas

Las unidades bancarias de HNB en las escuelas son operadas por estudiantes administradores que son seleccionados y capacitados por el personal del banco. Antes de que comience el año escolar, ellos reciben tres días de capacitación en una sucursal del banco, donde aprenden a realizar los procedimientos básicos para abrir una cuenta, cobrar dinero, administrar una libreta de ahorros, mercadeo básico y administración de efectivo. Las unidades bancarias están abiertas en las escuelas dos días a la semana en las mañanas y durante los recesos escolares.

El personal de la sucursal debe visitar la unidad todos los días que esté abierta. Ellos verifican las libretas de ahorro y se aseguran de que la documentación esté actualizada. Todo el efectivo es llevado al banco el mismo día.

Diseñar y Proporcionar Educación Financiera a los Jóvenes a Través de la Ampliación

Tanto Hatton National Bank como XacBank proporcionan programas de educación financiera para los jóvenes en gran escala para poder cumplir sus objetivos tanto de negocios como de carácter social. A pesar de que sus mecanismos de prestación, los contenidos, la metodología, las asociaciones y la currícula difieren, ambos comparten una motivación común: para ambas organizaciones, la educación financiera crea y estimula la demanda de sus productos financieros, contribuyendo en última instancia a la ampliación de sus operaciones.

Las siguientes recomendaciones están basadas en las experiencias de Hatton National Bank y XacBank a medida que trabajaron para ampliar sus actividades de educación financiera para los jóvenes. Las recomendaciones están divididas en dos secciones: el diseño y la provisión de programas de educación financiera efectivos.

Diseñar Programas de Educación Financiera Efectivos para los Jóvenes

1. Comprender la motivación de su organización para ofrecer educación financiera

Las organizaciones deberían comprender por qué la educación financiera es importante para lograr las metas y objetivos de su organización. ¿Es parte del plan de negocios de la organización?, ¿cumple una misión social corporativa?, ¿o es una combinación de ambos? En los casos de XacBank y HNB, ambos bancos identificaron la educación financiera como una manera importante de crear demanda para sus productos financieros para la gente joven a tiempo de contribuir positivamente a sus sociedades. En el caso de XacBank, la educación financiera le permitió enseñar a los jóvenes algunos conceptos financieros clave a tiempo de presentarles los productos financieros disponibles. Esto le permitió a XacBank captar clientes con conocimientos financieros de largo plazo a una edad temprana. Para Hatton National Bank, la gran competencia existente en el sector financiero lo llevó a explorar la educación financiera como una manera de captar clientes jóvenes desde una edad más temprana, lo que dio como resultado un mayor número de clientes leales y de largo plazo. Adicionalmente, la educación financiera para los jóvenes complementó la misión social de HNB de proporcionar oportunidades económicas adicionales para la gente joven.

2. Comenzar la educación financiera para los jóvenes a una edad temprana

XacBank y Hatton National Bank encontraron que la educación financiera es típicamente más efectiva cuando es provista a la gente joven a una edad temprana. El currículo de educación financiera de HNB ha sido estructurado para proporcionar educación financiera a los clientes más jóvenes que sea posible—idealmente, desde el primer día que los niños asisten a la escuela. La investigación del Mercado realizada por HNB encontró que todos los grupos de adultos entrevistados, incluyendo los directores, maestros y padres, apoyaban la provisión de educación financiera a una edad temprana, ya que los niños comienzan a recibir dinero de sus padres y parientes desde muy jóvenes y pueden aprender y practicar hábitos financieros positivos.

> "La educación financiera es un ingrediente clave para responsabilizar a las personas y debe comenzar en una etapa temprana. La educación financiera que se inicia a nivel de los jóvenes permitirá que el país obtenga beneficios económicos significativos ya que es vital para el desarrollo económico que se amplíe a todos. Los conocimientos financieros crean no solamente ciertos derechos para los jóvenes, sino que les dan un sentido de pertenencia y los empoderan."
>
> —Chandula Abeywickrema, Subgerente General, Hatton National Bank

La investigación del Mercado realizada por XacBank demostró que algunos niños de hasta 9 años de edad lograban captar conceptos clave de la educación financiera y mostraron un cambio de conducta rápido en lo que respecta al ahorro y otras actividades financieras. Por el contrario, la encuesta referencial para el producto Aspire, dirigido a los jóvenes de 14 a 18 años de edad, mostró un aumento en los conocimientos financieros pero con un cambio de actitud muy limitado. Como resultado de ello, XacBank comenzó a ofrecer educación financiera a los jóvenes entre las edades de 7 a 14 años a través del currículo del producto Aflatoun, adicionalmente al programa de educación financiera Aspire.

3. Involucrar figuras adultas clave en la educación financiera para los jóvenes

En Sri Lanka, los padres y la familia inmediata ejercen una fuerte influencia sobre la gente joven, particularmente en conexión con su conducta financiera. Los padres proporcionan casi la totalidad del dinero disponible para cubrir los gastos de los niños y típicamente cubren todos los gastos de vida hasta que sus hijos se casan. En algunos casos, aún cuando los jóvenes trabajan y ganan un salario, ellos entregan sus ingresos a sus padres para que se los administren. Hatton National Bank ha encontrado que involucrar a los padres, maestros, directores y funcionarios del gobierno en su programa de educación financiera para los jóvenes da como resultado un impacto positivo significativo. Los padres se sienten más cómodos al permitir que sus hijos participen en dichas lecciones cuando comprenden el contenido por sí solos. Adicionalmente, es más probable que los adultos que se benefician del aprendizaje de conductas financieras positivas guíen a sus familias a desarrollar relaciones con instituciones financieras confiables que proporcionan dichos programas.

XacBank trata también de convencer y captar la participación de los padres para sus programas de educación financiera. Los padres ejercen influencia sobre la adopción de prácticas financieras, como el ahorro, para sus hijos y pueden influir positivamente en la asistencia de sus hijos a programas de educación financiera extracurriculares. XacBank evalúa regularmente el impacto de sus programas de educación financiera sobre los clientes jóvenes y sus padres a través de encuestas previas y posteriores, entrevistas y grupos focales. Después de la etapa piloto de uno de los programas de educación financiera de XacBank, se conformaron grupos focales con los padres y se encontró que casi todos ellos tenían reacciones positivas con respecto a la educación financiera en la que sus hijos habían participado. Los padres dijeron que su hijos habían discutido con respecto a sus nuevos conocimientos sobre el ahorro y la elaboración de presupuestos con sus hermanos y otros miembros de la familia y que compartir esta información fue muy valioso para toda la familia.

4. Adecuar los programas de educación financiera para los jóvenes a los diferentes segmentos del mercado de la gente joven

Tanto Hatton National Bank como XacBank segmentan sus programas de educación financiera de acuerdo con diferentes grupos etáreos que corresponden a cohortes de la escuela. XacBank ofrece el programa de educación social y financiera denominado Aflatoun para los niños entre las edades de 8 y 13 años y el currículo de Aspire para la gente joven entre las edades de 14 a 18 años. HNB diseño su currículo revisado de educación financiera para niños entre las edades de 5 a 12 años y de 13 a 18 años, y creó un tercer programa para egresados y jóvenes fuera de la escuela entre los 18 y 24 años de edad. El contenido, las actividades y los métodos de entrega difieren para cada grupo: se enfatizan los juegos y actividades con grupos de jóvenes menores, y reservando las sesiones orientadas hacia el contenido para los jóvenes de mayor edad.

A pesar de que la edad no es la única manera en la que las organizaciones pueden segmentar los programas de educación financiera para los jóvenes, a menudo es más fácil agrupar a los jóvenes de esta manera cuando se proporcionan servicios en conjunción con las escuelas locales. Sin embargo, algunos ejemplos de otras opciones de segmentación posibles incluyen a los jóvenes del área rural y urbana, varones y mujeres y jóvenes que asisten a la escuela y que están fuera de la escuela. Sin importar cómo una organización decida segmentar a sus clientes jóvenes para sus programas de educación financiera, la investigación del mercado debería realizarse antes de diseñar el programa para poder comprender a cabalidad las necesidades y capacidades de los clientes meta.

5. Mantener la continuidad programática a medida que aumenta la edad de los jóvenes

XacBank y Hatton National Bank encontraron que los programas de educación financiera para los jóvenes son más efectivos cuando están estructurados, y cada lección se prepara basándose en los conocimientos existentes y en al material que fue enseñado previamente. Adicionalmente, cuando sea posible, los programas diseñados para cambiar la conducta de los clientes deberían ser provistos de manera extendida (unas cuantas horas a la semana durante varios meses), en lugar de intensiva (días completos durante un periodo de tiempo más corto) para poder lograr un cambio de conducta óptimo. Los programas de educación financiera dirigidos a los jóvenes a una edad temprana y que se desarrollan con el transcurso del tiempo para incluir temas más sofisticados a medida que los jóvenes crecen también ayudan a proporcionar mensajes apropiados a diferentes segmentos de jóvenes a tiempo de mantener la continuidad.

Adicionalmente, tanto XacBank como HNB observaron que las necesidades de los jóvenes pueden cambiar rápidamente. Es probable que los jóvenes se encuentren repentinamente en una situación en la que se vean forzados a contribuir a los ingresos de la familia o requieran ahorrar para encarar un cambio de vida significativo, como la graduación, el matrimonio, o el nacimiento de un hijo. Los programas de educación financiera para los jóvenes debe adecuarse a estos cambios rápidos, a tiempo de continuar construyendo sobre los conocimientos y habilidades existentes adquiridos ya sea a través de la experiencia o de una capacitación previa.

6. Realizar una investigación de mercado e implementar programas piloto antes de ampliar las operaciones

Tanto Hatton National Bank como XacBank llevaron a cabo una investigación exhaustiva del mercado antes de diseñar sus programas de educación financiera. Se encuestó y entrevistó a la gente joven con el propósito de determinar el nivel existente de conocimientos financieros así como el nivel de la demanda de educación financiera. También se llevó a cabo una investigación con los padres, maestros y otros actores adultos con la finalidad de convencerlos de la necesidad de contar con programas de educación financiera en el futuro, así como evaluar su nivel de comodidad al dejar que los niños aprendan acerca del dinero. Finalmente, HNB y XacBank utilizaron el proceso de investigación del mercado para explorar la disponibilidad y capacidad de los socios potenciales que podrían apoyar la entrega de educación financiera.

Después de completar la investigación inicial del mercado, una fase piloto era esencial para ambas instituciones con la finalidad de poder determinar la efectividad del contenido y los métodos de entrega de los materiales para la educación financiera, así como la segmentación de los grupos de clientes. XacBank financió su investigación del mercado y la fase piloto con los ingresos de las operaciones bancarias. HNB utilizó sus propios fondos adicionalmente a los recursos de donantes externos para financiar su investigación del mercado y las actividades piloto.

7. Considerar vincular la educación financiera a productos financieros específicos

XacBank y Hatton National Bank ofrecen educación financiera por una diversidad de razones. Como se mencionó previamente, una de estas razones es apoyar la ampliación de sus servicios financieros y la aceptación máxima de sus respectivos productos, particularmente los productos de ahorro. Ambas organizaciones vinculan la entrega de educación financiera a productos específicos que permiten la aplicación inmediata de las lecciones aprendidas durante la capacitación. Esto no solamente beneficia a los bancos, sino que también beneficia a los clientes jóvenes al brindarles una manera práctica de aplicar los conocimientos y habilidades que adquieren durante la capacitación.

Para Hatton National Bank, esto significa asegurar que la mayor cantidad de jóvenes posible tenga acceso a una unidad bancaria en su escuela o reciba una visita de un funcionario del banco. Para los jóvenes de mayor edad, el producto Gami Pubuduwa (parte del Programa Divi Savaya) tiene un componente intrínseco que combina la capacitación en educación financiera con los productos financieros, como el ahorro, los préstamos y el arrendamiento. XacBank vincula los programas de educación

Aflatoun y Aspire con los productos de ahorro adecuados para los estudiantes de primaria y secundaria, respectivamente.[11] Adicionalmente, ambos programas de capacitación incluyen visitas a las escuelas por el personal del banco para familiarizar a los jóvenes con el personal del banco y las operaciones bancarias básicas.

Proporcionar Programas Efectivos de Educación Financiera para los Jóvenes

1. Apalancar asociaciones efectivas

Las asociaciones efectivas son esenciales para los programas de educación financiera tanto de XacBank como de HNB, ya que les permiten reducir sus costos, operar a mayor escala, y captar la experiencia y conocimientos de sus socios expertos en educación. Cultivar socios estratégicos logra convencer a los actores esenciales, incluyendo los ministerios del gobierno, los sistemas de educación y las ONGs locales e internacionales.

En Mongolia, GFDA trabaja estrechamente con los sistemas de educación primaria y secundaria, así como con centros de capacitación vocacional, para implementar el programa de educación financiera de XacBank. Gran parte de la programación de la educación financiera del banco es proporcionada a través del sistema escolar formal y las asociaciones desarrolladas cuidadosamente a nivel del sistema escolar han sido esenciales para el éxito. Después de identificar una escuela idónea, se firma un convenio que especifica claramente los derechos y responsabilidades de las respectivas partes. A partir del año 2011, XacBank estaba asociado con 93 escuelas en el área rural y 25 escuelas en la ciudad capital de Ulan Bator

Adicionalmente a las asociaciones con el sector educación, XacBank trabaja con la Alianza Educativa de Mongolia, una ONG que proporciona asistencia para organizar la capacitación para los maestros y desarrollar metodologías de capacitación y enseñanza. Las asociaciones han sido también críticas para reducir el costo de XacBank para proporcionar educación financiera, dado el incremento de la segmentación del mercado. Por ejemplo, las escuelas que ofrecen el currículo de Aflatoun pagaron el costo de la capacitación de los maestros y compraron libros y materiales de capacitación para los estudiante. Otros costos con compartidos por XacBank y GDFA, que captan fondos de donaciones corporativas y privadas. Los socios internacionales de XacBank incluyen a WWB, Microfinance Opportunities y la Red SEEP. [12] Estos socios han proporcionado una amplia gama de asistencia técnica con respecto al desarrollo de productos, la metodología y la ampliación de las operaciones

Hatton National Bank ha enfocado su estrategia de asociación en el desarrollo de relaciones fuertes con actores clave del gobierno, incluyendo el Ministerio de Educación, el banco central, el sector escolar formal y empresas selectas del sector privado, en lugar de ONGs u organizaciones de desarrollo comunitario. En 2011, el banco se había asociado con más de 530 escuelas, de las cuáles más de 350 tenían unidades bancarias permanentes y temporales para los estudiantes. Los maestros trabajaron voluntariamente para guiar a los niños de la escuela que participaban en el programa y un equipo de estudiantes administradores fue designado por la escuela para administrar las actividades cotidianas de la unidad bancaria. Adicionalmente, instituciones del sector privado facilitan los vínculos entre los empresarios jóvenes y el mercado; las oportunidades de aprendizaje son también para la gente joven a través del programa de educación financiera Divi Saviya

Estas asociaciones estratégicas han permitido que el programa de educación financiera de HNB se amplíe a una escala sin precedentes en Sri Lanka. En lugar de trabajar con una red más grande de orga-

11 Las actividades de educación financiera de Aflatoun están vinculadas con el producto de ahorro de XacBank Futuro Millonario, en tanto que las actividades de educación financiera de Aspire están viculadas directamente con los depositos a plazo fijo y a la vista y las cuentas de ahorros Aspire.

12 La Red SEEP apoya el programa en asociación con la Fundación MasterCard.

nizaciones pequeñas, HNB optó por asociarse con menos instituciones de gran envergadura A pesar de que estas relaciones pueden ser difíciles de establecer, HNB espera que este modelo le permita realizar una provisión más sistemática de educación financiera a la gente joven en todo el país.

2. Manejar las expectativas y cargas de trabajo de los empleados

Cuando se amplía cualquier producto, es vital comprender quién es responsable de la planificación y entrega del servicio y cómo se cubrirán los costos. Esto es particularmente importante en aquellos casos en los que el producto podría ser ajeno al giro principal de la organización, como en el caso de la educación financiera para los clientes jóvenes en las instituciones financieras comerciales. En algunas organizaciones, es probable que el personal existente sea apto y esté en condiciones de asumir la responsabilidad de proporcionar educación financiera, en tanto que en otras organizaciones, sería más apropiado ya sea tercerizar la prestación a un socio o contratar personal especializado adicional.

En el caso de Hatton National Bank, el personal del banco organiza toda la programación de su educación financiera. En una encuesta de los empleados, el personal de HNB indicó que ellos valoran la exposición al mercado y las oportunidades de realizar ventas cruzadas que la educación financiera le brinda al banco. Los funcionarios de campo en el rubro de las microfinanzas proporcionan la programación de educación financiera del banco fuera de las escuelas, ya que este mercado meta para la educación financiera es idéntico al mercado para los productos financieros que ellos venden. Para comunicar claramente las expectativas y alentar la participación, HNB ha desarrollado metas e incentivos para todos los funcionarios de campo y el personal del banco que trabajan con productos financieros para los jóvenes.

Tanto XacBank como HNB resaltan la importancia de crear procedimientos e instrucciones claras para los miembros del personal que asumen la tarea y responsabilidad de proporcionar educación financiera a los jóvenes. Las descripciones de los cargos de los empleados y sus horarios de trabajo deberían adecuarse claramente a sus responsabilidades de educación financiera. Las expectativas y los incentivos deberían ser incluidos en las descripciones de los cargos y en las evaluaciones del desempeño. Al hacer esto, las instituciones financieras pueden contratar efectivamente a los integrantes de su personal para que presten servicios de calidad a los jóvenes.

3. Utilizar tecnología para llegar a los clientes jóvenes

La tecnología puede apoyar la ampliación tanto de los productos financieros como no financieros, como la educación financiera. Generalmente los jóvenes tienden a adoptar rápidamente la nueva tecnología, lo que significa que el medio podría atraer un mayor número de jóvenes hacia un producto en particular. Ni XacBank ni HNB emplean actualmente la tecnología para sus respectivas actividades de educación financiera, pero están investigando las maneras de apalancar la tecnología de la telefonía móvil y el Internet para aumentar su alcance y reducir el costo de los productos financieros para los jóvenes.

Actualmente XacBank está llevando a cabo una investigación de un servicio de banca móvil para sus productos de ahorro para los niños y jóvenes. Con la ayuda de este servicio, los clientes podrán realizar depósitos en sus cuentas desde sus teléfonos móviles utilizando cualquier agente de banca móvil. Adicionalmente, XacBank está creando un programa multimedia de educación financiera que puede ser usado con gente joven en áreas remotas; el programa combina video, diapositivas de PowerPoint y gráficas de computadora.

Hatton National Bank está considerando también una red de telefonía móvil como una herramienta de educación financiera, en su afán de encontrar diversas maneras de brindar asesoría y pautas en los temas de ahorro y préstamo a través de mensajes de texto. En el futuro, HNB espera incluir una página dedicada a los jóvenes en su sitio Web a través de la cuál se proporcionará educación financiera

4. Evaluar la efectividad con una frecuencia regular

La evaluación continua permite que las instituciones financieras evalúen la efectividad de su programación, mejoren los componentes exitosos y ajusten aquellos que no están logrando los resultados deseados. Las evaluaciones previas y posteriores a la capacitación constituyen también una parte importante de la programación continua de educación financiera tanto de Hatton National Bank como de XacBank. Dichas evaluaciones se pueden usar para evaluar la calidad y eficiencia de la capacitación y los cambios de conducta y actitudes tanto de los maestros como de los estudiantes. XacBank lleva a cabo encuestas con los maestros y estudiantes que han participado en actividades de educación financiera con la finalidad de recolectar la siguiente información (ver el apéndice 1 para una encuesta modelo):

Encuesta de los Estudiantes

a. Encuesta previa a la capacitación:

- Determina el nivel de educación social y financiera de los estudiantes
- Evalúa la conducta de los estudiantes

b. Encuesta posterior a la capacitación:

- Evalúa el nivel de comprensión de los estudiantes de los conceptos financieros que fueron enseñados
- Determina los cambios en la conducta de los estudiantes

Encuesta de los Maestros

c. Encuesta previa y posterior a la capacitación para los maestros que toman parte en la programación de educación financiera:

- Evalúa el contenido general y la compatibilidad del programa (específicamente, si las lecciones se adecuan al flujo de la jornada escolar y si los materiales y técnicas son apropiados)
- Evalúa los cambios en los métodos de enseñanza
- Evalúa los cambios de conducta y actitudes de los maestros, particularmente en la medida que se relacionan con los cambios en el estilo de enseñanza[13]
- Obtiene las evaluaciones de los maestros respecto a los cambios en la conducta de los estudiantes

Adicionalmente a las encuestas, XacBank también realiza discusiones con los maestros a nivel de grupos focales después de completar la fase piloto de un programa de educación financiera. En los grupos focales, los funcionarios del banco solicitan a los maestros información y opiniones sobre el contenido, la metodología, el cronograma y la organización general del programa. Adicionalmente, los maestros tienen una oportunidad de compartir sus observaciones sobre el cambio de conducta de los estudiantes, así como las respuestas de los padres a la capacitación. XacBank encontró que las discusiones de los grupos focales se deberían llevar a cabo en dos momentos críticos durante un programa de educación financiera:

(1) durante la fase inicial del programa, para poder evaluar las actitudes tempranas hacia el programa; y

(2) al completar el programa, para poder evaluar el nivel de comprensión, las actitudes y conductas de los jóvenes, los maestros y los padres con respecto a la educación financiera.

13 XacBank ha observado un incremento en las técnicas de aprendizaje participativo, la resolución de problemas, la construcción de equipos y las actividades enfocadas en los niños por parte de los maestros que participan en programas de educación financiera.

Para medir el impacto potencial que tienen las actividades de educación financiera sobre la ampliación de los productos financieros para los jóvenes, XacBank mide también regularmente la frecuencia con la que los clientes jóvenes visitan el banco, así como el número y la cantidad de cuentas de ahorros de los jóvenes.

A pesar de que Hatton National Bank no ha evaluado aún sistemáticamente la efectividad de sus programas de educación financiera para los jóvenes, recientemente desarrolló herramientas de evaluación previas y posteriores a la capacitación que serán sometidas a una prueba piloto cuando se implemente su currículo revisado de educación financiera a fines de 2011. Antes de desarrollar estas herramientas, HNB utilizó entrevistas informales y discusiones de grupos focales para hablar regularmente con la gente joven y los funcionarios de campo que proporcionan educación financiera. La información recolectada de estas interacciones fue alimentada al personal de la oficina principal y posteriormente evaluada.

Conclusiones y Próximos Pasos

La sección anterior exploró las mejores prácticas y lecciones aprendidas acerca de cómo proporcionar efectivamente educación financiera a la gente joven en mayor escala, basándose en las experiencias de XacBank y Hatton National Bank. En esta sección, se ofrecen preguntas prácticas y consideraciones para los operadores que están considerando ampliar sus servicios financieros para los jóvenes a través de programas de educación financiera. Es probable que los operadores deseen considerar las siguientes preguntas antes de ampliar sus programas:

¿Cuál es el mercado meta para su programa de educación financiera?

La segmentación apropiada del mercado es importante para proporcionar programas de educación financiera aplicables a diferentes grupos meta. Sin embargo, la provisión de diferentes servicios a múltiples segmentos del mercado puede incrementar los costos. Las organizaciones que deseen segmentar su programación de educación financiera deberían realizar una investigación del mercado con el objeto de determinar el equilibrio apropiado entre llegar a segmentos individuales del mercado con los materiales hechos a la medida y las implicaciones financieras asociadas.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Su mercado meta está determinado por la edad, la ubicación geográfica, el status de la escuela, o el género?
- ¿Cuán específico desea ser al adecuar sus materiales de educación financiera?
- ¿Es apropiado realizar un abordaje gradual? (Por ejemplo, comenzar un programa para un grupo meta y adaptar los materiales para grupos subsiguientes, en lugar de comenzar simultáneamente con múltiples grupos.)

¿Qué temas son más importantes para su mercado meta?

La investigación del mercado es esencial para diseñar materiales de educación financiera que sean relevantes y apropiados. El contenido de la capacitación podría diferir dependiendo de la edad y ubicación de los jóvenes (por ejemplo, área urbana versus área rural), situación socioeconómica, nivel educativo y exposición previa a servicios financieros. Sin embargo, la gente joven que ha participado en actividades de educación financiera debería tener la oportunidad de acceder a un producto financiero y utilizarlo tan pronto como sea posible para poder poner en práctica lo que aprendieron.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Hay materiales de capacitación de los socios o de otras organizaciones que puedan ser usados o adaptados?
- ¿Los temas de educación financiera son relevantes para los servicios financieros que se están promocionando?
- ¿El contenido y los métodos de prestación son apropiados para el(los) grupo(s) meta?

¿Cuándo se ofrecerá la capacitación?

Es probable que las organizaciones puedan integrar la educación financiera a los sistemas de educación existentes, como la capacitación vocacional o la currícula del gobierno. Alternativamente, se puede ofrecer educación financiera como una iniciativa separada. Determinar el momento propicio para ofrecer dicha capacitación es de importancia crítica para asignar los recursos humanos y financieros para un programa de educación financiera.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Se ofrecerán programas de educación financiera de manera extendida (unas cuantas horas por semana durante varias semanas o meses) o intensiva (días completos durante un periodo de tiempo corto)?
- ¿La capacitación se realizará durante el año escolar o durante los feriados?

¿Dónde se realizará la capacitación?

Las organizaciones que tratan de ampliar sus programas de educación financiera para los jóvenes deben tomar en cuenta ciertas consideraciones de carácter logístico, como el lugar más apropiado para proporcionar la capacitación en educación financiera. Los lugares pueden diferir de acuerdo con el segmento del mercado, como los jóvenes del área rural y del área urbana y los clientes jóvenes que están en la escuela o fuera de la escuela. A través de la investigación del mercado previa a la fase de diseño, las organizaciones pueden determinar dónde pasan los jóvenes el tiempo y de este modo qué lugar sería más apropiado para proporcionar la capacitación en educación financiera.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Cuál es el lugar más apropiado para que los jóvenes se reúnan, manteniendo en mente su seguridad y la facilidad y comodidad para proporcionar la capacitación?
- ¿Pueden los socios ofrecer la capacitación en sus predios?
- ¿Puede el grupo o los grupos meta acceder fácilmente a este lugar?

¿Por qué desea la organización ofrecer educación financiera a los jóvenes?

Las organizaciones deberían considerar donde encaja la educación financiera para los jóvenes en sus respectivos modelos de negocios: ¿Tienen la intencionalidad de generar negocios para la organización o es parte de su agenda de responsabilidad social corporativa (RSC)? Estas dos metas no son mutuamente excluyentes, pero pueden determinar cómo una organización decide el modelo de financiamiento para dichos programas. Estas son preguntas esenciales que se deberían formular tanto durante la fase inicial de diseño como durante cualquier ampliación de un programa de educación financiera.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Se subsidiará la educación financiera a través de otros productos o departamentos, o debería ser autosuficiente?
- ¿Reflejan los materiales de educación financiera las metas de la organización? Por ejemplo, si construir activos es una prioridad, una conducta de ahorro podría ser un tema importante que debería incluirse en los materiales de capacitación.
- Promueve el programa de educación financiera la adopción de productos financieros específicos?

¿Cómo se proporcionará la educación financiera a los jóvenes: a través de asociaciones o utilizando al personal de base de la institución?

Las asociaciones podrían permitir que las instituciones financieras se enfoquen en sus negocios principales, a tiempo de beneficiarse de la experiencia los socios en educación. XacBank se apoya en las ONGs y las escuelas asociadas para proporcionar educación financiera en mayor escala. Hatton National Bank proporciona cierta capacitación con el personal del banco, lo que ha dado como resultado relaciones

más sólidas con los empresarios jóvenes. Sin embargo, en el futuro, HNB tiene planificado trabajar con escuelas y maestros para proporcionar capacitación en las aulas, ya sea durante o después del horario de clases.

Las consideraciones clave incluyen:

- ¿Tiene su organización personal que puede enfocarse en la prestación de servicios no financieros?
- ¿Se pueden compartir potencialmente los costos a través de las asociaciones?
- ¿Qué es más apropiado para las metas de ampliación de las operaciones de su organización: socios más pequeños, más regionales con conocimientos y experiencia a nivel local, u organizaciones más grandes que pueden ofrecer mayor consistencia a nivel regional o nacional?

Acerca de Hatton National Bank

Hatton National Bank fue establecido en 1888 para atender a la floreciente industria del té en la región central de Sri Lanka y actualmente es el banco comercial más grande del sector privado en el país. HNB y sus subsidiarias proporcionan una amplia gama de servicios financieros incluyendo banca corporativa, finanzas comerciales, banca minorista, banca internacional, finanzas para el desarrollo, finanzas corporativas, títulos valores, títulos valores de renta fija y seguros. HNB fue uno de los primeros bancos comerciales del sector privado en Sri Lanka que identificó la necesidad de abordar las necesidades financieras de los jóvenes, comenzando con varias iniciativas de microfinanzas para los jóvenes en el área rural en la década de 1970. En la actualidad HNB tiene un número de productos y servicios financieros para los jóvenes, incluyendo:

- Singithi Kirikatiyo: cuentas de ahorros para niños menores de 5 años de edad
- Singithi Lama: cuentas de ahorros para niños hasta los 12 años de edad
- HNB Teen/School Banking: cuentas de ahorros para jóvenes entre los 12 y 18 años de edad a través de las unidades bancarias en las escuelas; este producto incluye también un componente de educación financiera
- Gami Pubuduwa: créditos, seguros, transferencias de dinero y capacitación para los jóvenes del área rural; este producto incluye también un componente de educación financiera (Divi Saviya)
- Nuevo Producto para Jóvenes mayores (el nombre no se ha determinado aún): paquete integrado de ahorros, préstamos y seguros, combinado con educación financiera y habilidades de capacitación

Acerca de XacBank

XacBank se formó en 2001 mediante la fusión de las dos instituciones financieras no bancarias más grandes de Mongolia. XacBank es actualmente el cuarto banco más grande de Mongolia, con más de 70 sucursales ubicadas en todas las provincias (aimags) del país. La misión de XacBank es contribuir al desarrollo socioeconómico de Mongolia a través servicios financieros incluyentes, con valor agregado y confiables, con un enfoque en el "Planeta, la Gente y las Utilidades." XacBank, en conjunción con sus socios, ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros para los jóvenes, incluyendo el producto de ahorro denominado Futuro Millonario, los productos de ahorro y educación financiera denominados Aspire y Aflatoun y préstamos para los estudiantes universitarios. XacBank trabaja estrechamente con Golden Fund for Development Association (GDFA) en sus programas de educación financiera para la gente joven.

Acera de PLP sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles

La metodología del Programa de Aprendizaje para Profesionales (PLP) fue desarrollada por SEEP como una manera de involucrar a los microempresarios en un proceso de aprendizaje colaborativo para documentar y compartir los hallazgos e identificar las prácticas efectivas y replicables así como las innovaciones que pueden beneficiar a la industria en su integridad. El programa PLP combina un programa pequeño de subvenciones con un proceso de aprendizaje intensivo facilitado en grupos pequeños, usualmente durante un periodo de uno o más años.

Los programas PLP se enfocan en el aprendizaje a tres niveles: la organización individual, el grupo PLP, y la industria en general. A nivel individual, las organizaciones tienen la oportunidad de compartir con otras organizaciones y revisar sus planes de trabajo individuales. A nivel del grupo, todos los partici-

pantes involucrados en el programa PLP comparten sus experiencias e ideas. Los participantes deciden por consenso los temas comunes que desean explorar como grupo, lo que se denomina la agenda de aprendizaje. A nivel de la industria, los participantes del programa PLP producen productos de aprendizaje documentando sus lecciones aprendidas, los retos y prácticas prometedoras para beneficiar a la industria de las microfinanzas y la microempresa.

El Programa de Aprendizaje para Operadores (PLP) de la Red SEEP a través de Innovaciones en los Servicios Financieros para los Jóvenes es un proyecto de aprendizaje en acción que reúne a los interesados clave con la finalidad de explorar las innovaciones en los servicios financieros para los jóvenes con el fin de ayudar a las instituciones de microfinanzas y microempresas a responder mejor a la creciente necesidad de productos apropiados y accesibles para la gente joven (entre los 12 y 24 años de edad inclusive). El programa PLP, implementado en asociación con la Fundación MasterCard, se enfoca en ampliar las operaciones a través de los servicios financieros para los jóvenes explorando modelos viables, así como tratando de comprender las etapas críticas que las organizaciones deben atravesar para lograr dicha ampliación. El impacto vislumbrado por este programa PLP es ampliar el número de clientes jóvenes atendidos por servicios financieros apropiados, y mejorar la calidad y el alcance de la provisión de servicios para los jóvenes.

Apéndice 1: Encuesta Previa y Posterior a la Capacitación de XacBank

XacBank utiliza la siguientes encuesta previa y posterior a la capacitación para recolectar información referente a los estudiantes y maestros que han participado en las lecciones de Aflatoun. La encuesta es una manera rápida y efectiva de evaluar la calidad y eficiencia de la capacitación financiera y los cambios resultantes en los conocimientos, habilidades y actitudes tanto de los maestros como de los estudiantes. Los resultados de la encuesta son útiles para desarrollar manuales de capacitación en el futuro y evaluar la calidad de la capacitación de los maestros.

Durante el programa de educación financiera, se administran dos tipos de pruebas a los maestros y estudiantes. La prueba previa a la capacitación para los estudiantes es administrada el primer día de la capacitación, y la prueba posterior a la capacitación es administrada el ultimo día. Los maestros administran ambas pruebas.

Temas Financieros:

- Si usted ahorra dinero, ¿dónde ahorra su dinero?
- ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que usted puede guardar?

Temas Sociales (de acuerdo o en desacuerdo):

- Se debería tratar a todos los niños de la misma manera.
- Es importante considerar a otros cuando se toma una decisión.
- Me siento cómodo(a) cuando pido ayuda a los maestros.
- Puedo hacer cambios en mi vida para mejorarla.
- Tengo con quién hablar cuando tengo algún problema.

Temas Financieros:

- Si usted ahorra dinero, ¿dónde ahorra su dinero?
- Si usted recibiera MNT 500 cada semana, ¿cuánto gastaría?
- Si usted recibiera MNT 5.000 hoy, ¿cuánto gastaría en este momento?

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: +1 202 534 1400
Fax: +1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website : www.seepnetwork.org