

# Documentación y evaluación de resultados del ejercicio piloto “Municipio sin efectivo” en Concepción – Antioquia

## Informe final – Evaluación de los resultados del piloto

27 de enero de 2016



# Este documento explica y presenta el marco conceptual, la documentación y los resultados de la evaluación del piloto del “Municipio sin efectivo”

- El trabajo adelantado por C230 Consultores en el marco del Municipio Sin Efectivo tiene dos objetivos específicos:
  1. La documentación del proyecto del “Municipio sin efectivo”.<sup>1</sup>
  2. La evaluación de resultados del proyecto “Municipio sin efectivo”.
- Este documento recoge ambos objetivos específicos y presenta parte de la documentación realizada y la evaluación de resultados del proyecto.

## Estructura del documento

### Marco conceptual

- Servicios de dinero móvil.
- Municipio sin efectivo en el marco de la inclusión financiera.

### Documentación

- Metodología documentación.
- Línea de tiempo Municipio Sin Efectivo.

### Teoría del cambio

- Teoría del cambio.
- Supuestos del proyecto Municipio Sin Efectivo a partir de la teoría del cambio.

### Análisis de resultados

- Resumen de resultados.
- Evaluación de diseño y evaluación de resultados.
- Resultados generales.

### Conclusiones

- Conclusiones generales.
- Lecciones aprendidas y recomendaciones.

<sup>1</sup> La documentación se realizó con el apoyo de Banca de las Oportunidades durante los meses de mayo y junio de 2015.

# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
  
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
  
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
  
- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
  
- Bibliografía

# En los últimos años, los servicios de dinero móvil se han convertido en uno de los mecanismos más populares para generar inclusión financiera.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

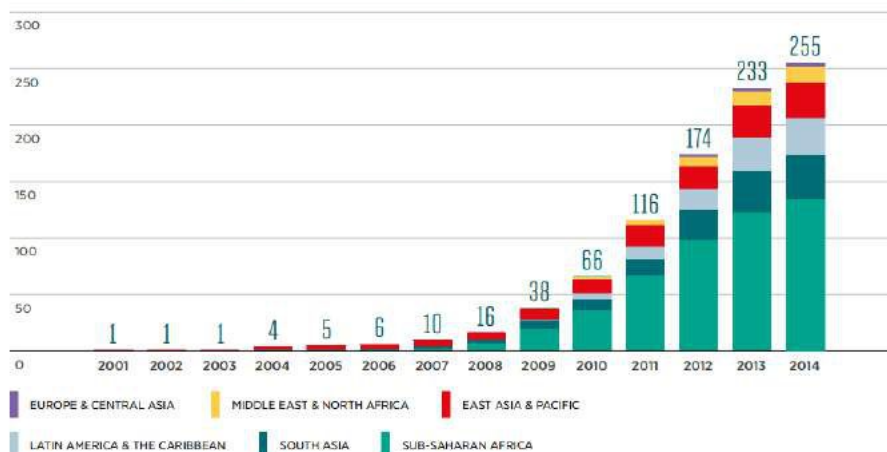
**Servicios de Dinero Móvil:** cualquier servicio financiero que involucre un teléfono móvil.

Servicios de dinero móvil

Municipio sin efectivo

- En un esfuerzo por separar los servicios de dinero móvil de las cuentas de ahorro, muchos países han regulado los **servicios de dinero móvil como servicios de pago o transferencia**; esto los ha exonerado del pago de intereses así como del seguro de depósito<sup>1</sup>.
- Actualmente **existen 255 servicios de dinero móvil en 89 países** (cubriendo el 60% de los países en desarrollo). Hay 300 millones de cuentas de servicios de dinero móvil registradas en el mundo, de las cuales un tercio están activas. 21 servicios han alcanzado el millón de usuarios.
- El mayor crecimiento durante 2014 se vio en **desembolsos, pago de servicios y pago a comercios**, evidenciando un mayor uso por parte de actores institucionales<sup>2</sup>.
- En los últimos diez años se ha dado un gran crecimiento de servicios de dinero móvil en el mundo. Las regiones con mayor cantidad de servicios de este tipo son **África Sub-Sahariana, el sur de Asia y la zona de Latinoamérica y el Caribe**.

NUMBER OF LIVE MONEY SERVICES BY REGION  
(2001-2014; YEAR-END)



**Notas:**

<sup>1</sup> World Bank (2014)

<sup>2</sup> GSMA (2014)

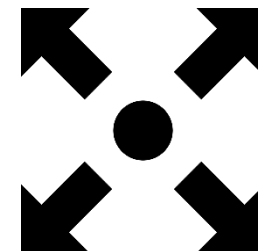
Fuente: GSMA.(2014). State of the industry. Mobile financial services for the Unbanked

El éxito en la adopción y uso de los servicios de dinero móvil está asociado a que estos servicios estén centrados en resolver necesidades puntuales del usuario y estén soportados por un sistema de protección al consumidor.

## Lecciones respecto a los Servicios de Dinero Móvil:

Servicios de dinero  
móvil  
Municipio sin  
efectivo

- **La tecnología es un medio, no un fin:** Aunque la tecnología está a la base de los servicios de dinero móvil, el gran reto es diseñar un servicio integral (que atienda las necesidades del usuario). La oportunidad financiera móvil se basa en tecnología ubicua, pero es sostenida por usuarios finales, agentes locales de confianza y una experiencia de usuario consistente<sup>1</sup>.
- **Una red de corresponsales es un requerimiento para alcanzar escala:** Además de servir como punto de entrada al sistema ayudan a construir confianza<sup>2</sup>.
- **Un sistema bien preparado para la adopción de servicios de dinero móvil no se reduce a la amplia adopción de estos servicios.** El éxito en la adopción de estos servicios no se debe reducir a la capacidad de vinculación que estos tengan sino que debe buscar que el sistema cuente a su vez con mecanismos fuertes de protección al consumidor, un buen marco regulatorio y un entorno competitivo<sup>3</sup>.



- **Diseño centrado en el usuario:** Es importante construir sobre servicios informales, apalancar conexiones sociales existentes y satisfacer las necesidades diarias de las personas<sup>4</sup>.
- **Alianzas estratégicas:** En Bangladesh (Bkash) y en Kenya (Mshuari) han creado convenios con bancos para ampliar la gama de servicios a préstamos y seguros<sup>5</sup>.
- **El papel de la regulación:** Un marco legal con políticas públicas que favorezcan la inclusión financiera puede potenciar el uso de servicios de dinero móvil. Por otro lado, la limitación de la operación de servicios de dinero móvil a bancos puede llegar a desacelerar el crecimiento de éstos en los países. En India solo 4% de los adultos reportan haber utilizado un teléfono móvil en los últimos 12 meses para enviar o recibir dinero (No hay evidencia contundente de causalidad)<sup>6</sup>.

Notas:

<sup>1</sup>.World Economic Forum (2011)

<sup>2</sup>.Ibid.

<sup>3</sup>.Ibid.

<sup>4</sup>. Lee, Ainslie & Fathallah, S. (2012)

<sup>5</sup>. CGAP (2015)

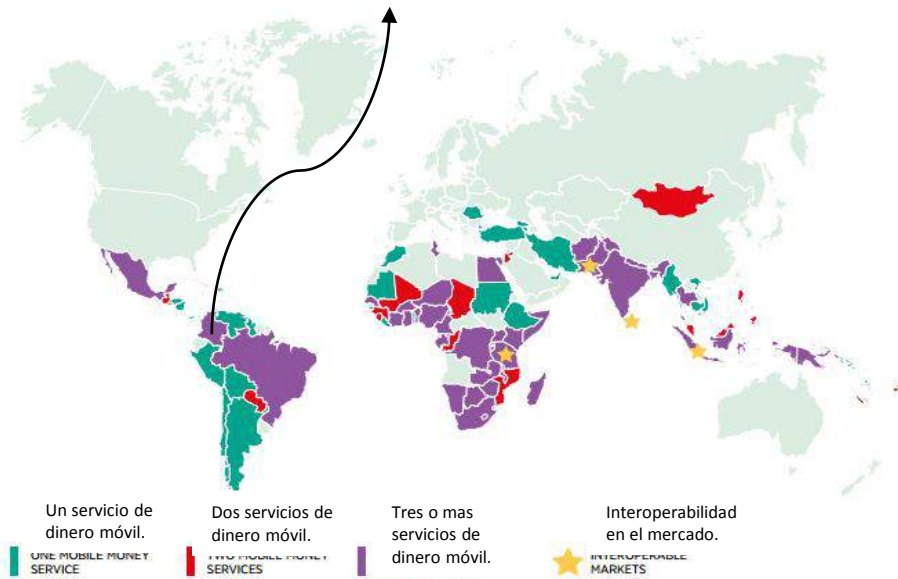
<sup>6</sup>. World Bank (2011)

# En Colombia, los servicios de dinero móvil han crecido rápidamente. El Gobierno está desarrollando regulación para permitir el adecuado funcionamiento de estas herramientas en el país.

## Servicios de dinero móvil en Colombia

### Número de servicios de dinero móvil por país

Colombia cuenta con más de tres servicios de dinero móvil



Fuente: GSMA.(2014). State of the industry. Mobile financial services for the Unbanked

- Colombia se encuentra entre los países con mayor cantidad de servicios de dinero móvil en la región y en el mundo.
- En Colombia se empezaron a definir los lineamientos regulatorios de servicios de dinero móvil desde 2008.
- **Desde un principio se trató a los servicios de dinero móvil como captadores y no como operadores de transferencias, por lo tanto, únicamente las entidades financieras podían prestar este tipo de servicios (y debían tener seguro de depósitos).**
- En el 2014 mediante la expedición de la ley de inclusión financiera se abre la posibilidad a las empresas para prestar estos servicios por medio de la creación de las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDPEs) que pueden captar recursos a través de depósitos electrónicos, hacer pagos y traspasos y enviar y recibir giros.
- En su reporte sobre el estado de la industria, el GSMA reconoce solo dos proveedores de servicios de dinero móvil: Davivienda y Bancolombia, sin embargo los **actores están aumentando rápidamente**; bancos como AV Villas, Banco de Bogotá y otros ofrecen ahora este tipo de servicios.

# Los servicios de dinero móvil permiten superar barreras como la distancia, costos y documentación tediosa.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Servicios de dinero móvil

Municipio sin efectivo

## Servicios de dinero móvil y sus beneficios

- Actualmente, las empresas de telefonía móvil **tienen altas tasas de cobertura poblacional** (116,1% de penetración en el caso colombiano<sup>1</sup>). Por lo tanto, los servicios de dinero móvil se han convertido en uno de los principales medios por los cuales personas que no se encontraban incluidas financieramente han accedido al sistema financiero.
- Los teléfonos móviles funcionan como una **alternativa de bajo costo** para transmitir información financiera. Adicionalmente permiten enviar dinero de manera **segura y menos costosa**.

## Obstáculos de la inclusión financiera superados por los servicios de dinero móvil

- La implementación de este tipo de herramientas favorece la superación de los siguientes obstáculos a la inclusión financiera:

Distancia



Dado que no existe necesidad de tener contacto directo con un punto de acceso financiero, el uso del producto no supone desplazamientos.

Costos



Los servicios de dinero móvil suelen tener bajos o ningún costo de apertura y de manejo para el usuario.

Educación financiera



Al ser una herramienta de entrada al sistema financiero los servicios de dinero móvil se convierten en una herramienta para que las personas aprendan sobre el mundo financiero y nuevas tecnologías.

Documentación



El carácter simplificado de estos productos supone una menor necesidad de documentación para acceder a los mismos (muchos están vinculados únicamente al documento de identificación del ciudadano y a su número celular). En particular, dado que el dinero transado es limitado, también lo son los requerimientos de conocimiento del usuario.

### Notas:

<sup>1</sup> MinTIC, 2014

*Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.*

# El servicio de dinero móvil DaviPlata es una de las herramientas del Banco Davivienda para generar inclusión financiera. En los últimos cuatro años ha vinculado cerca de dos millones de usuarios.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## DaviPlata, el primer depósito electrónico de Colombia



Servicios de dinero móvil  
Municipio sin efectivo

- Nace en 2011 como la herramienta de inclusión financiera del Banco Davivienda.
- Actualmente, este depósito de dinero electrónico permite transferir dinero, hacer pagos, retirar dinero, recargar el celular y recibir giros nacionales e internacionales.
- Es utilizado para entregar subsidios a través de programas gubernamentales como Más Familias en Acción (MFA), Jóvenes en Acción y Ayudas humanitarias de la unidad de víctimas.
- Para 2015, 2.690.000 usuarios manejan su dinero a través de Daviplata y se tiene presencia a través de este producto en más de 800 municipios del país.





# A través del proyecto “Municipio sin efectivo”, Davivienda busca reducir el uso del efectivo en Concepción- Antioquia. DaviPlata es la herramienta principal para lograr este objetivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

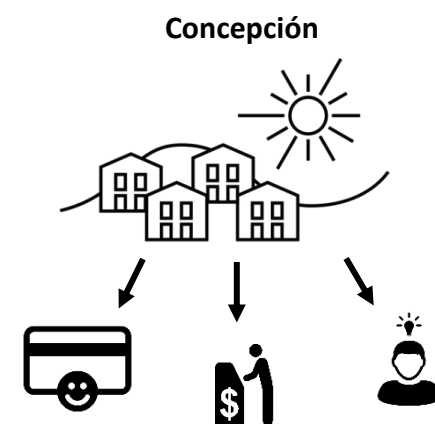
Conclusiones

Servicios de dinero  
móvil

Municipio sin  
efectivo

## El “Municipio sin efectivo” como una herramienta para generar inclusión financiera

- Como parte de una estrategia de inclusión financiera, se realizó un piloto de un “Municipio sin efectivo” cuyo fin fue lograr que los habitantes de Concepción- Antioquia, hicieran uso de medios electrónicos en su cotidianidad, generando un **ecosistema donde se redujera el uso del efectivo**.
- Tras la revisión de las actividades planteadas se definieron tres tipos de esfuerzos que se deben llevar a cabo para que un grupo de personas reemplace el uso de efectivo por medios de transacciones electrónicas:
  1. Lograr que la gente acceda a estos medios de transacciones: la **bancarización** de la población del municipio.
  2. Desarrollar el sistema financiero de manera que le permita a la gente realizar todas las transacciones que antes hacían en efectivo por otros medios: el **desarrollo de infraestructura** financiera en el municipio.
  3. Generar incentivos y darle a la gente una razón o motivo para hacer el movimiento del efectivo hacia otros canales: la **creación de valor** para los usuarios.
- Davivienda trabajó en este piloto desde el mes de Noviembre de 2014 y hasta el mes de Julio de 2015.
- El elemento principal que Davivienda utilizó en el marco de este proyecto es su producto DaviPlata, un monedero electrónico que es la principal herramienta de inclusión financiera del Banco.



# El municipio sin efectivo busca lograr que los habitantes de Concepción reduzcan el uso de efectivo a partir de la realización de transacciones a través de medios electrónicos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Servicios de dinero  
móvil  
Municipio sin  
efectivo

## Motivación del “Municipio sin Efectivo” :

### Objetivo “Municipio sin Efectivo”

Lograr que los habitantes de este municipio hagan uso de medios electrónicos, por un día, para el pago de sus gastos cotidianos, generando un ecosistema en el que se reduzca el uso del efectivo.

- A través del proyecto “Municipio sin Efectivo” Davivienda busca experimentar con la **creación de una sociedad sin efectivo**. Concretamente, el proyecto consiste en llevar a un municipio a dejar de utilizar efectivo. El fin del proyecto es entender qué esfuerzos funcionan mejor en el piloto para posteriormente si es el caso, apoyar iniciativas de mayor escala que involucren a entidades del Gobierno y este potenciada por políticas públicas orientadas a fortalecer este tipo de proyectos.
- Con base en discusiones, viajes y presentaciones relacionadas con el tema de sociedades sin efectivo e inclusión financiera, la idea de apalancar DaviPlata para crear un “Municipio sin Efectivo” en Colombia nace desde la vicepresidencia ejecutiva de Davivienda.
- El “Municipio sin efectivo” nace de la necesidad de pensar en la forma de lograr que herramientas electrónicas de pago tengan una mayor escala. **En esa medida se entiende que si no existe un ecosistema que favorezca el uso de dichos productos no se va a dar un uso masivo de los mismos**; el “Municipio sin efectivo” es el piloto para la creación de dicho ecosistema.
- El presente trabajo pretende evaluar y documentar el proyecto piloto “Municipio sin efectivo” en el marco general de la inclusión financiera.

Se seleccionó Concepción para ser el municipio sin efectivo, porque tiene una población pequeña, un alto número de participantes del programa Más Familias en Acción (MFA) y se contaba con la disposición y apoyo del alcalde.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

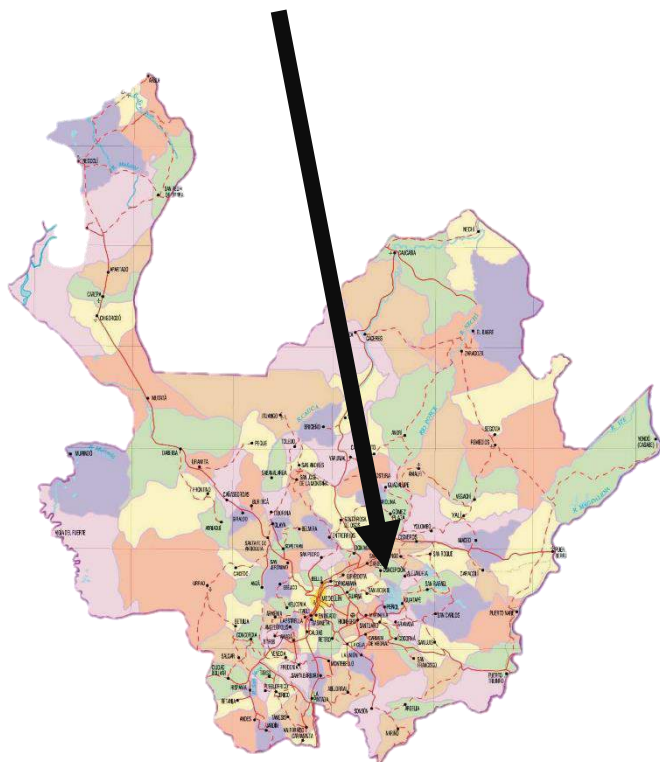
Conclusiones

## Caracterización de Concepción, Antioquia

Servicios de dinero móvil

Municipio sin efectivo

### Concepción, Antioquia



### Características generales del Municipio

<b>Población total</b>	4.509 habitantes. 32,73% viven en la zona urbana y 67,26% en zona rural.
<b>Población por sexo</b>	48,82% mujeres. 51,17% hombres.
<b>Superficie total</b>	167 km <sup>2</sup> (4 km <sup>2</sup> de área urbana y 163 km <sup>2</sup> de área rural).
<b>División del municipio</b>	Cabecera municipal y 24 veredas rurales.
<b>Principales actividades económicas</b>	Ganadería y venta de animales (gallinas y cerdos), agricultura (tomates) y explotación de fique.
<b>Alcalde (2012- 2015)</b>	Gustavo López Obregón

Fuente: Elaboración propia con datos de la Alcaldía Municipal y de la página de internet del Municipio de Concepción, Antioquia.

Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.

# Se identificaron tres grupos de actores relevantes en Concepción: la población de Concepción, los Gobierno Local y Nacional y los actores del sistema financiero.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

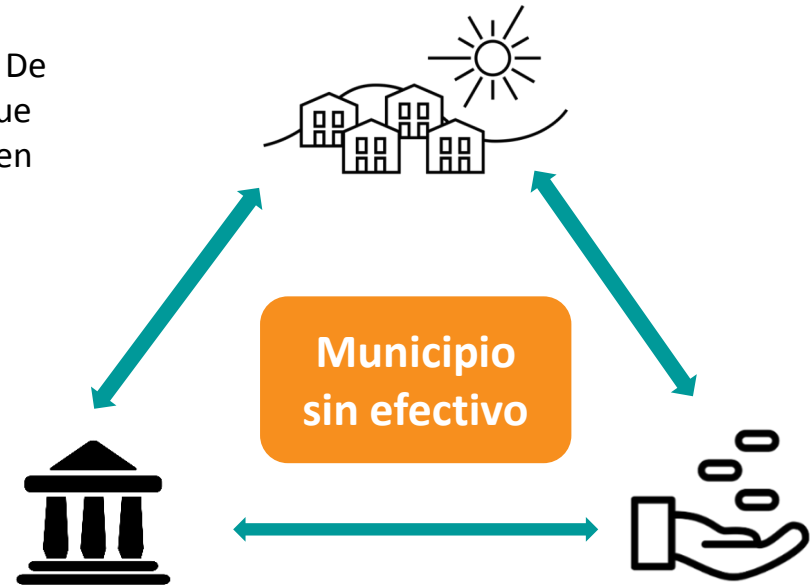
Resultados

Conclusiones

## Caracterización de Concepción – Antioquia:

Servicios de dinero  
móvil  
Municipio sin  
efectivo

- **La población de Concepción** que crea empresas, hace política, comercia, participa en programas gubernamentales y se asocia. De manera general, este grupo, las relaciones y las transacciones que existen a su interior, son el motor para el flujo de dinero ya sea en efectivo o de modo electrónico.
- **El Gobierno**, representado por sus instituciones locales y nacionales. Los actores que lo componen se definen por la manera en la que buscan servir a los ciudadanos y por ser generadores de políticas públicas; (algunos de ellos – como el alcalde – también deben ser considerados como personas, miembros de la población y con intereses políticos particulares).
- **Los actores financieros y empresas de giros postales presentes en Concepción** son quienes proveen la infraestructura básica (física, institucional y tecnológica) que permite o facilita algunas transacciones financieras. Este grupo no solamente consiste de los bancos, otro tipo de entidades financieras y operadores de giros postales, sino también de todos los actores que están detrás de estos, tales como, operadores de telefonía móvil, integradores, call centers, etc.



# El municipio sin efectivo tiene dos elementos principales: la expansión y uso de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo en las transacciones y el ahorro.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

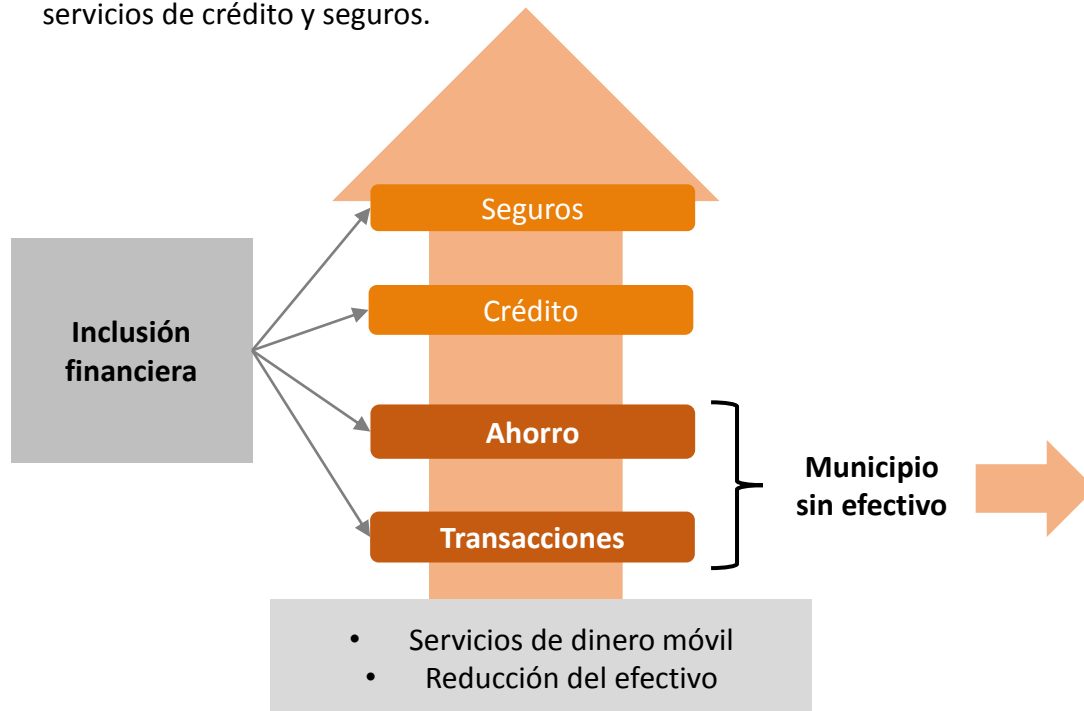
Resultados

Conclusiones

## El “Municipio sin efectivo” como una herramienta para generar inclusión financiera:

Servicios de dinero móvil  
Municipio sin efectivo

- Basados en la documentación del proyecto se identificaron dos elementos principales del municipio sin efectivo que están contribuyendo a aumentar la inclusión financiera: la reducción del efectivo y la promoción de servicios de dinero móvil. Estos elementos lograron incrementar el acceso y uso de productos y servicios de ahorro y transacciones generando a su vez un aumento en el bienestar de la población.
- En el marco específico del municipio sin efectivo, los esfuerzos se han enfocado en aumentar el acceso y uso de productos y servicios **transaccionales** y de **ahorro**. El proyecto se enfoca en estos productos dado que tienen un menor grado de complejidad y suponen un acceso más fácil que los servicios de crédito o de seguros. La promoción de estos productos generará beneficios sociales por sí misma, pero además, el acceso y uso a estos productos y servicios eventualmente llevará a un incremento en el acceso y uso de productos y servicios de crédito y seguros.



Beneficios de la IF	
Micro	Macro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleo (por cuenta propia)<sup>1</sup>.</li> <li>Aumento del Consumo<sup>2</sup>.</li> <li>Bienestar<sup>3</sup>.</li> <li>Aumento de los ingresos y reducción de la pobreza<sup>4</sup>.</li> <li>Empoderamiento del usuario<sup>5</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento económico (distribución eficiente del riesgo y del capital)<sup>6</sup>.</li> <li>Reducción de la desigualdad<sup>7</sup>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Elementos de la estrategia Davivienda

Notas:

<sup>1</sup> Bauchet, et. Al (2011) <sup>2</sup> Ibid <sup>3</sup> Ibid <sup>4</sup> Bruhn & Love (2013) <sup>5</sup> Bruhn & Love (2013) <sup>6</sup> Levinde (2005) y Pasali (2013) <sup>7</sup> Clarke, Xu & Zhou (2006)

# Los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo generan un mayor acceso y uso a productos y servicios transaccionales y de ahorro.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

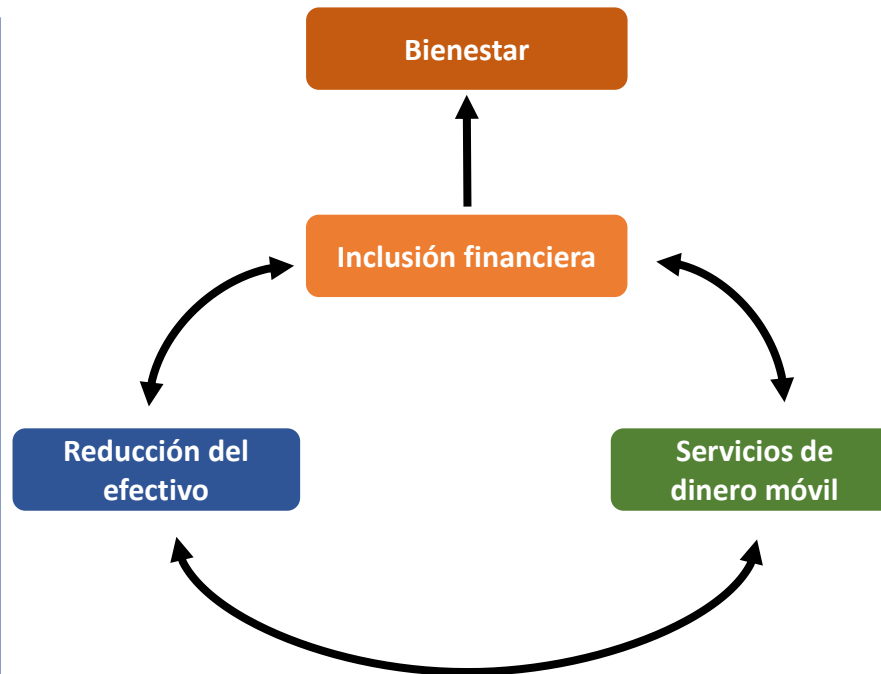
Conclusiones

## Municipio sin efectivo y la inclusión financiera:

- La reducción del efectivo y la promoción de servicios de dinero móvil se denominan **“elementos” y no “herramientas”**, pues su contribución a la inclusión financiera no es simple; por ejemplo, no se puede afirmar que la reducción del efectivo cause un aumento en la inclusión financiera de manera directa. **Estos elementos presentan dependencia entre sí y el sentido de la causalidad no es lineal.**
- En particular, la reducción del efectivo podría entenderse como causa pero también como consecuencia de la inclusión financiera. Nuestro propósito es modelar la manera en la que cada uno de los elementos (servicios de dinero móvil y reducción del efectivo) contribuye a aumentar la inclusión financiera, sin detenernos sobre sus otros aspectos y características.

Servicios de dinero móvil  
Municipio sin efectivo

- Contribuye a la inclusión financiera a través del **desplazamiento de diferentes tipos de transacciones a medios digitales**, lo cual a su vez aumenta la familiarización de los usuarios con el sistema financiero, produce información sobre ellos, reduce costos de transacción y facilita la regulación.
- Resultado de un aumento en el acceso a productos y servicios financieros.
- La reducción del efectivo **puede desplazar transacciones hacia servicios de dinero móvil.**



- Cualquier **servicio financiero** que involucre un **teléfono móvil**.
- Contribuyen directamente a la inclusión financiera en tanto **aumentan y facilitan el acceso a productos y servicios financieros básicos**.
- Con el aumento de personas que acceden y usan productos y servicios financieros, aumenta el uso de servicios de dinero móvil.
- **Mecanismo para potenciar la reducción del efectivo.**

Fuente: Elaboración propia

Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.

# Uno de los múltiples beneficios de la reducción del efectivo es la inclusión financiera, la cuál se logra mediante la inducción al acceso y uso de métodos de pago diferentes al efectivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Reducción del efectivo y sus beneficios:

- La reducción del efectivo está motivada por la búsqueda de la eliminación de los costos sociales que tiene el manejo del mismo (seguridad, dificultad de abastecimiento, posibilidad de lavado de activos, etc.)<sup>1</sup>.
- La reducción del efectivo trae consigo múltiples beneficios, en el marco de la documentación del municipio sin efectivo nos interesa principalmente la inclusión financiera.

Servicios de dinero móvil

Municipio sin efectivo

### Beneficiados

Sector privado



Individuos



Gobierno



### Beneficios generales de la reducción del efectivo

- Velocidad.
- **Inclusión financiera.**
- Crecimiento económico (indirecto).
- Menores costos/ eficiencia en costos para el Gobierno y las personas.
- Transparencia.
- Seguridad.
- Privacidad.
- Mejor manejo financiero.
- Conveniencia.

Fuente: Elaboración propia con información de Better than cash Alliance (2014) *Journey toward cash lite*

## Obstáculos de la inclusión financiera superados por la reducción del efectivo

Falta de información



Al inducir el uso de métodos de pago alternativos, la reducción del efectivo beneficia la creación de historial financiero por parte de los usuarios. Esto facilita su posterior acceso a otros productos financieros.

Desconfianza en el sist. financiero



Mediante la inducción al uso de métodos transaccionales alternativos, la reducción del efectivo favorece la familiarización de la población con el sistema financiero.

Notas:

<sup>1</sup> Better than cash Alliance (2014) *Journey toward cash lite*

# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
- Bibliografía



Para lograr el objetivo del municipio sin efectivo es necesario bancarizar a la población, desarrollar la infraestructura física y tecnológica para posibilitar las transacciones y prestar servicios que sean útiles para el usuario.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Categorías de análisis del proyecto municipio sin efectivo

- Con el fin de clasificar los esfuerzos de Davivienda y entender las acciones que se han llevado en el marco del municipio sin efectivo de manera sistemática, C230 propone las siguientes cuatro categorías que recogen los procesos realizados para lograr que Concepción funcione sin efectivo.

### Categorías de análisis de los procesos adelantados por Davivienda para el municipio sin efectivo

Procesos	Bancarización	Desarrollo de infraestructura	Creación de valor para el usuario	Gestión interna
<b>Descripción</b>	Para que se puedan llevar a cabo transacciones electrónicas, la gente debe tener algún tipo de producto financiero, por eso muchos de los esfuerzos están encaminados a bancarizar a las personas.	Para que las transacciones puedan ocurrir es necesario contar con la infraestructura física, tecnológica, e institucional. Parte de los esfuerzos están encaminados a desarrollar esta infraestructura.	Por más que exista una infraestructura y los usuarios estén bancarizados, el uso del producto o servicio depende del valor para el usuario. Parte de los esfuerzos se han dirigido a identificar y resolver problemas reales de los usuarios.	Acciones, decisiones y procesos que se han dado al interior de Davivienda relacionados con la puesta en marcha del proyecto de "Municipio sin efectivo".
<b>Subprocesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Enrolamiento y uso:</b> registrar ciudadanos en productos o servicios financieros.</li> <li><b>Educación Financiera:</b> campañas, cátedras y eventos que buscan promover un mayor conocimiento financiero.</li> <li><b>Publicidad y mercadeo:</b> creación de material publicitario de promoción del municipio sin efectivo y realización de actividades para promover el uso cotidiano de productos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Puntos de Contacto:</b> aumentar los puntos de contacto de la población con el sistema financiero (en particular cajeros y corresponsales).</li> <li><b>Interoperabilidad:</b> hacer posible las transacciones entre diferentes plataformas financieras.</li> <li><b>Desarrollo tecnológico:</b> desarrollar la tecnología que está a la base de los servicios y productos financieros.</li> </ul>	<p>Los segmentos de usuarios para los cuales se busca generar valor son los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Grandes organizaciones<sup>1</sup></b></li> <li><b>Tenderos</b></li> <li><b>Ciudadanos</b></li> </ul> <p>Cada uno tiene necesidades, problemas, y proyectos particulares que deben ser tenidos en cuenta en el diseño de los productos y servicios financieros.</p>	

**Nota:**

<sup>1</sup> Grandes organizaciones son aquellas entidades de carácter privado o público que cuentan con cinco o más empleados. Dentro de este grupo se encuentran: empresas como Bavaria y Avinal, que son proveedores de distintos establecimientos comerciales del municipio; la corporación Winner, los transportadores y la tomatera, que son empresas que emplean a varios de los pobladores de Concepción y entidades públicas como el hospital y el colegio.

# Las actividades realizadas en el marco del municipio sin efectivo se categorizan en cuatro tipos (mercadeo, enrolamiento, investigación y generación de confianza) según sus objetivos.

Marco conceptual

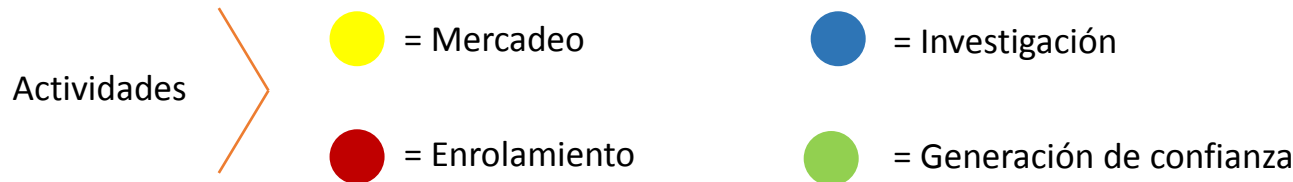
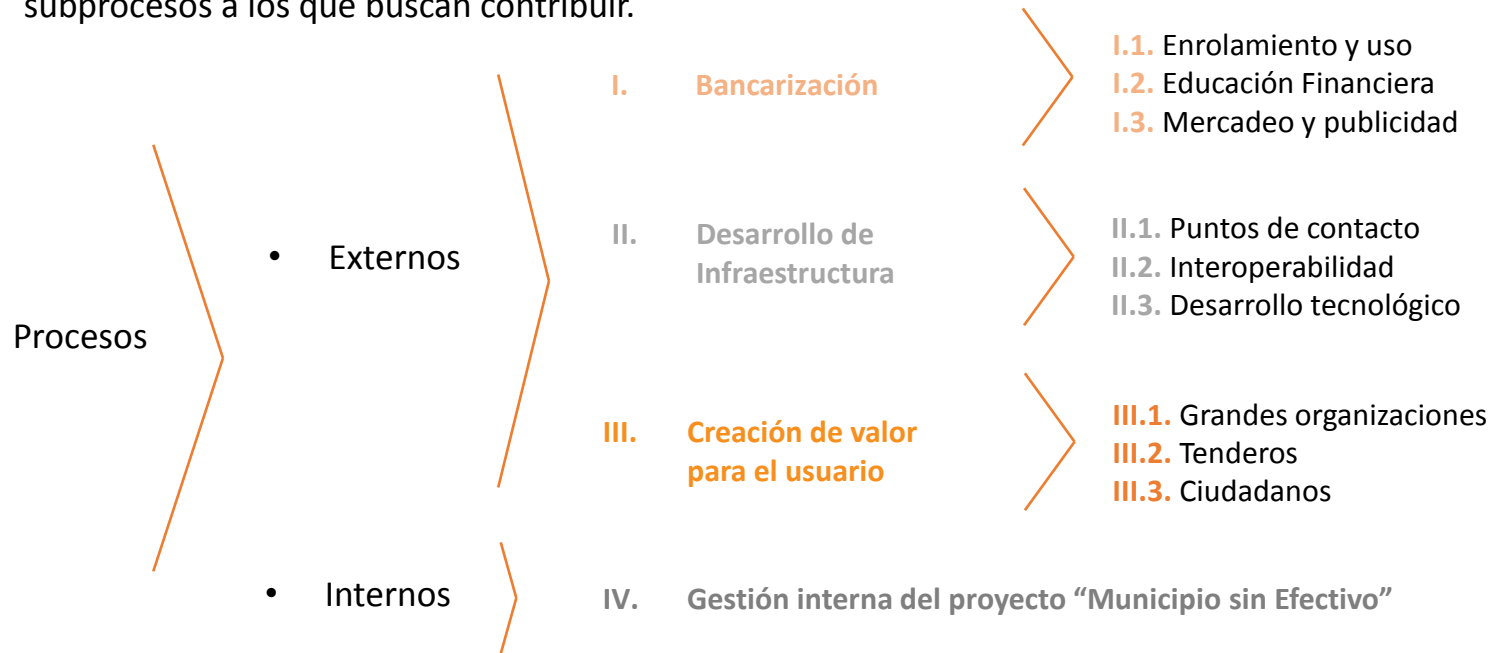
Documentación

Teoría de cambio

Resultados

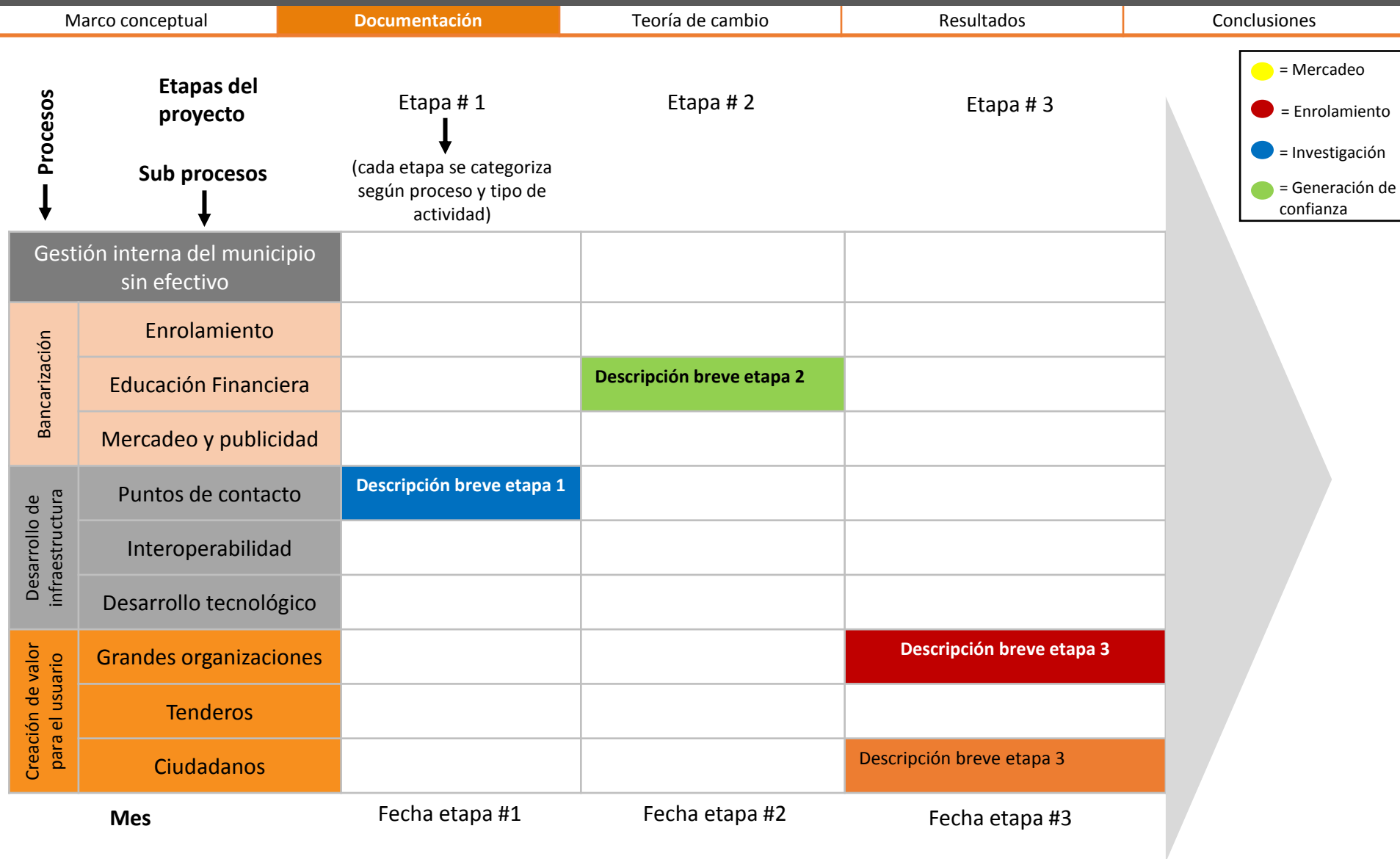
Conclusiones

Las diferentes acciones adelantadas en el marco del “Municipio sin Efectivo” se pueden categorizar según el proceso y subprocesos a los que buscan contribuir.



- En las siguientes diapositivas se presenta la línea de tiempo de los procesos, subprocesos y actividades que Davivienda ha desarrollado en torno al municipio sin efectivo.

# La línea de tiempo del proyecto Municipio sin efectivo tiene la siguiente estructura:



Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.

# Los primeros meses del municipio sin efectivo estuvieron dedicados a la elección del municipio y luego al reconocimiento de sus principales características.

Marco conceptual

Documentación

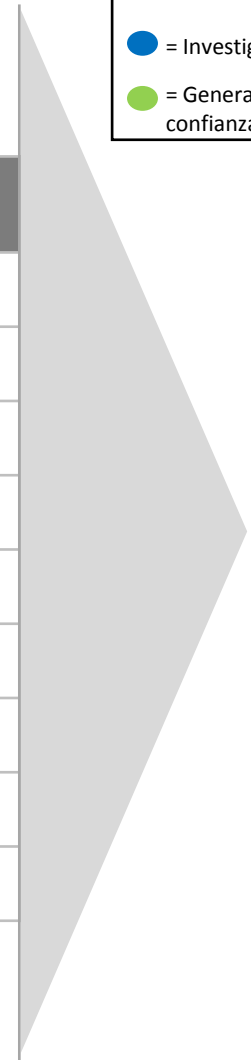
Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

Etapas del proyecto		Nacimiento de la idea	Visitas a municipios preseleccionados	Selección del municipio para el piloto
Gestión interna del municipio sin efectivo		Reuniones de presentación y planeación del proyecto.	Reconocimiento del municipio y reunión con el gobierno local.	Reunión de ponderación de variables y votación. Elección de Concepción, Antioquia.
Bancarización	Enrolamiento			
	Educación Financiera			
	Mercadeo y publicidad			
Desarrollo de infraestructura	Puntos de acceso			
	Interoperabilidad			
	Desarrollo tecnológico			
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones			
	Tenderos			
	Ciudadanos			
<b>septiembre/octubre de 2014</b>		Inicio de septiembre	30 de septiembre a 6 de octubre	

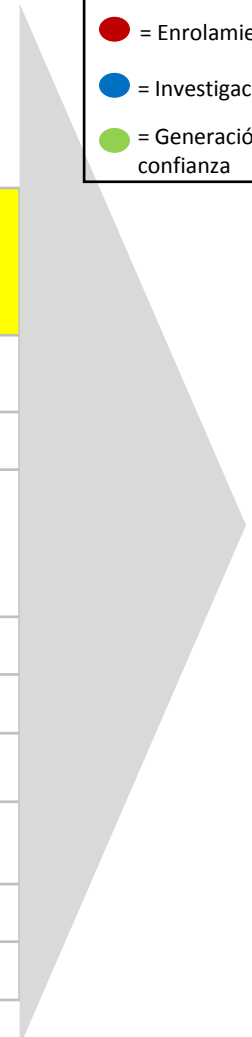


*Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.*

**Durante los meses de octubre a diciembre se llevaron a cabo labores de investigación comercial y de mercadeo para dar a conocer el proyecto con los habitantes de Concepción. Aún no se adelantaron acciones en el frente de desarrollo de infraestructura.**

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones	
<b>Etapas del proyecto</b>		Sesión de innovación	Participación en encuentro comunitario	Censo con comercios y grandes organizaciones	Producción de material audiovisual	Evento <i>"Better than cash Alliance"</i>
Gestión interna del municipio sin efectivo		Reunión de lluvia de ideas sobre las posibles acciones en el municipio sin efectivo.		Creación de video promocional con el alcalde de Concepción.	Declaración pública del proyecto municipio sin efectivo ante posibles aliados.	
Bancarización	Enrolamiento					
	Educación Financiera					
	Mercadeo y publicidad		DaviPlata participa del encuentro con madres líderes de Más Familias en Acción en Concepción.			
Desarrollo de infraestructura	Puntos de acceso					
	Interoperabilidad					
	Desarrollo tecnológico					
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones					
	Tenderos					
	Ciudadanos					
<b>octubre 2014 – enero 2015</b>		9 de octubre	12 de octubre	14 de noviembre - 11 de diciembre	22 de enero	27 de enero

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza



# A partir de Febrero inician las visitas continuas al municipio con el fin de socializar el proyecto y enrolar a la comunidad. Adicionalmente se realizan algunas reuniones con potenciales aliados.

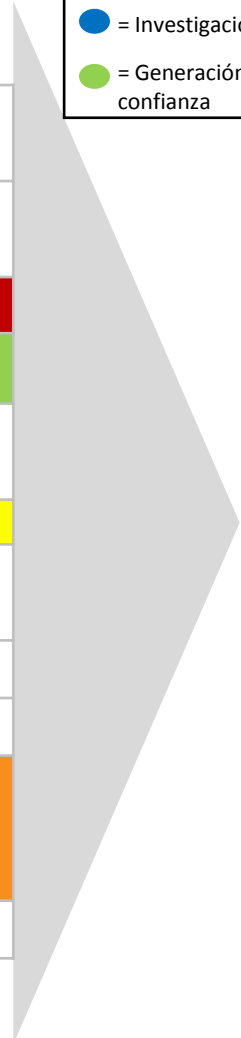
Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio		Resultados	Conclusiones
Etapas del proyecto		Inicia bancarización Xperience Quinta visita de proyecto	Reunión Conexred	Reunión Bancamía	Sexta visita de proyecto	Séptima visita de proyecto
Gestión interna del municipio sin efectivo		Contacto inicial con enlace local designado por la alcaldía para apoyar el municipio sin efectivo.			Vinculación en el MSE de la sucursal de Davivienda en Antioquia.	Cambio en el esquema de trabajo de los gestores para acelerar bancarización
Bancarización	Enrolamiento	Capacitación DaviPlata para gestores.			Vinculación miembros alcaldía.	
	Proceso de bancarización de tenderos de Concepción por gestores Xperience.					
	Educación Financiera					
	Mercadeo y publicidad					Inician menciones del proyecto en radio.
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto					
	Interoperabilidad			Desembolso de microcréditos por medio de DaviPlata.		
	Desarrollo tecnológico					
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones		Evaluación de posibilidades de cooperación en busca de un modelo para abordar grandes y pequeños comercios.		Socialización con la alcaldía de Concepción.	Reunión con el colegio y la iglesia para presentar el proyecto.
	Tenderos	Primeros acercamientos con comercios locales.				
	Ciudadanos					
febrero de 2015		4 al 7 de febrero	10 al 11 de febrero			18 al 21 de febrero

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

# El 27 de febrero se realizó el día de exploración del municipio de Concepción en donde se llevaron a cabo actividades como la instalación del cajero automático y la sesión de educación financiera.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones	
Etapas del proyecto □		Octava visita de proyecto	Día de exploración	Inicia estrategia edu. financiera	Décima visita de proyecto	Reunión con Bavaria y Alpina
Gestión interna del municipio sin efectivo		Preparación logística día de exploración.	Inicia trabajo de documentación de C230 Consultores.			
Bancarización	Enrolamiento				Reunión con colegio y tesorero para ofrecer productos Davivienda.	
		Proceso de bancarización con Xperience.		Proceso de bancarización de la oficina de Rionegro.		
	Educación Financiera		Sesión de edu. financiera.			Actividades <i>Global Money Week</i>
	Mercadeo y publicidad		Despliegue de material audiovisual.		Socialización del proyecto con el concejo municipal.	
		Menciones radiales de promoción del proyecto al interior de Concepción – Publicidad voz a voz				
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto	Creación de dos nuevos corresponsales Davivienda.	Instalación cajero reciclador de Davivienda.			
	Interoperabilidad					
	Desarrollo tecnológico					
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones					
	Tenderos					Reuniones para llegar a potenciales acuerdos de coordinación de esfuerzos para el proyecto.
	Ciudadanos					
febrero/marzo de 2015		25 al 26 de febrero	27 de febrero	3 de marzo	11 al 12 de marzo	

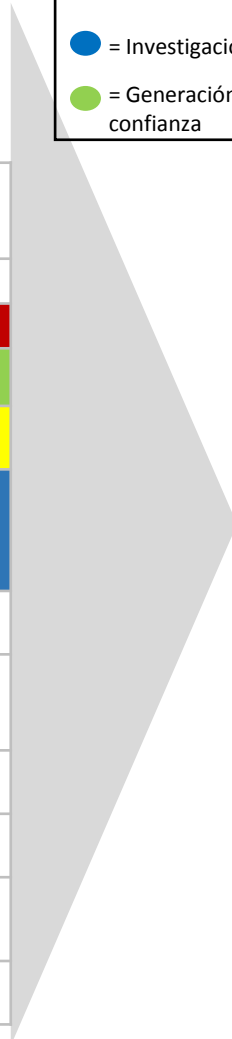
- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza



# Durante el mes de Marzo se inicia una labor activa de gestión de alianzas por medio de continuas reuniones con potenciales aliados.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones	
Etapas del proyecto □		Reunión con Redeban	Reunión con Banco Agrario	Reunión con Credibanco	Jornada de Bancarización Carvajal	Estudio de campo
Gestión interna del municipio sin efectivo						
Bancarización	Enrolamiento	Proceso de bancarización por parte de la oficina de Rionegro.				
	Educación Financiera	Campaña virtual para familias, cátedras de educación financiera para grados quinto y once.				
	Mercadeo y publicidad	Menciones radiales de promoción del proyecto municipio sin efectivo al interior de Concepción – Publicidad voz a voz			Evento masivo de bancarización (merchandising y concierto).	Investigación respecto a los incentivos de participación.
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto					
	Interoperabilidad		Reunión para definir rol de BanAgrario en el proyecto.			
	Desarrollo tecnológico					
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones	Reunión para definir posibilidades de alianza en la creación de un modelo de IF para comercios.		Reunión para definir rol de Credibanco en el proyecto.		
	Tenderos					
	Ciudadanos					
marzo de 2015		12 a 27 de marzo			28 al 29 de marzo	

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

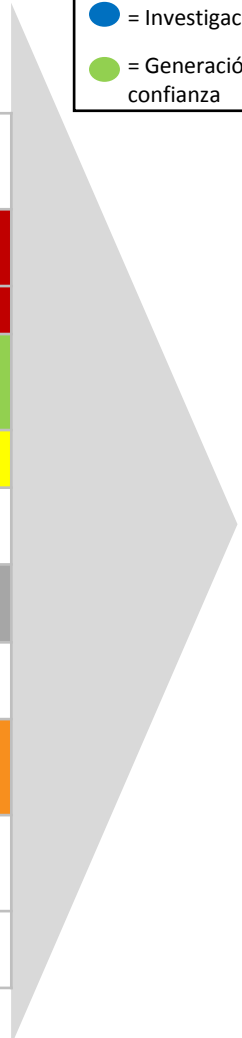




# Debido a un retraso en la planeación, así como disponibilidad de los altos directivos de Davivienda se decide aplazar el día del lanzamiento del municipio sin efectivo del mes de mayo al mes de julio.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
<b>Etapas del proyecto</b> □		Sesión de innovación lanzamiento piloto	Lanzamiento campaña comercios	Visita al municipio de Concepción	
Gestión interna del municipio sin efectivo		Planeación de actividades para el día del lanzamiento			
Bancarización	Enrolamiento			Enrolamiento comercios y capacitación gestora Carvajal.	
	Educación Financiera	Proceso de bancarización por la oficina de Rionegro.			
	Mercadeo y publicidad	Campaña virtual para familias, cátedras de educación financiera para grados quinto y once.	Cátedras de educación financiera para grados quinto y once.		
		Menciones radiales de promoción del proyecto al interior de Concepción – Publicidad voz a voz			
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto				
	Interoperabilidad			Reunión con gerente de la oficina del Banco Agrario en Concepción.	
	Desarrollo tecnológico				
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones			Reunión con la alcaldía para coordinar logística del proyecto y del día de lanzamiento.	
	Tenderos		Busca fomentar las transacciones a través de DaviPlata en los comercios.		
	Ciudadanos				
<b>abril/mayo de 2015</b>		29 de abril	11 de mayo	12 de mayo	

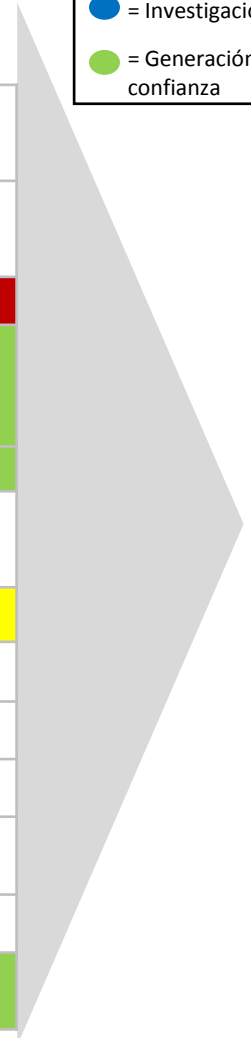
- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza



# En mayo se fija el 9 de julio como fecha para el lanzamiento del municipio sin efectivo. Las actividades se enfocan en bancarización y en la planeación del día cero o día del lanzamiento.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
<b>Etapas del proyecto</b> □		Reunión rectores y docentes	Reunión con líderes de la comunidad de Concepción	Lanzamiento campañas madres líderes y “Actívase y gane”	Feria Agroalimentaria
Gestión interna del municipio sin efectivo					
Bancarización	Enrolamiento			Madres líderes como promotoras de DaviPlata.	
	Proceso de bancarización por la oficina de Rionegro.				
	Educación Financiera	Capacitación en educación financiera para dar continuidad a programas ejecutados en el colegio.			Premiación campaña Aventuras en familia y entrevistas sobre los programas implementados.
	Cátedras de educación financiera para grados quinto y once.				
Mercadeo y publicidad			Presentación del proyecto y actividades a llevar a cabo su relevancia.		
	Menciones radiales de promoción del proyecto MSE al interior de Concepción – Publicidad voz a voz				
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto				
	Interoperabilidad				
	Desarrollo tecnológico				
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones				
	Tenderos				
	Ciudadanos				Reunión presentación del proyecto a Asocampesinos
<b>mayo de 2015</b>		14 de mayo	15 de mayo	22 de mayo	29 y 30 de mayo

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza



Durante las últimas semanas antes del lanzamiento del municipio sin efectivo se involucran los vicepresidentes y el presidente de Davivienda para definir el mensaje a transmitir al público el día del lanzamiento.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
Etapas del proyecto □		Reunión de seguimiento del proyecto	Torneo de fútbol	Reunión de seguimiento del proyecto	Definición actividades día de lanzamiento
Gestión interna del municipio sin efectivo		Presentación líder del día de lanzamiento del proyecto. Definición de la presentación y los mensajes a transmitir el día del lanzamiento. Exposición de las nuevas transacciones habilitadas en DaviPlata.		Reunión con Efraín Forero sobre el mensaje que se busca comunicar con el proyecto. Énfasis en la importancia de crear un ecosistema. Banca de las Oportunidades, ANDI y Asobancaria como Aliados.	Definición de la campaña de expectativa para el día del lanzamiento y el “minuto a minuto” de las actividades a realizar.
Bancarización	Enrolamiento		Activación de jóvenes participantes en DaviPlata y capacitación en el manejo del producto.		
	Proceso de bancarización por la oficina de Rionegro.				
	Educación Financiera	Iniciativa de instalación de WiFi en el cajero para permitir la descarga de aplicación de educación financiera durante el día cero.			
Mercadeo y publicidad		Cátedras de educación financiera para grados quinto y once.			
Menciones radiales de promoción del proyecto MSE al interior de Concepción – Publicidad voz a voz					
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto				
	Interoperabilidad				
	Desarrollo tecnológico	Desarrollo de nuevas transacciones: Posibilidad de realizar giros a DaviPlata por medio del cajero reciclador.			
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones				
	Tenderos				
	Ciudadanos				
junio de 2015		4 de junio	6 de junio	7 a 10 de junio	

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

**Durante el mes de junio se intensificaron las actividades de promoción del evento y de bancarización; esto con el fin de lograr los resultados esperados en el día de lanzamiento.**

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
<b>Etapas del proyecto</b> □		Piloto pago electrónico a distribuidores	Apoyo evento Departamento para la Prosperidad Social (DPS)	Reunión con Coogranada Reunión con COREDI <sup>1</sup> Día de la madre	Fiestas de la Guayaba en Concepción
Gestión interna del municipio sin efectivo		Avances en la coordinación logística de las actividades a desarrollar el día del lanzamiento y convocatoria de invitados.			
Bancarización	Enrolamiento			Bancarización asistentes al evento del día de la madre y presentación del proyecto.	Instalación de punto de atención de Sistemcobro para activación en DaviPlata o solución de inquietudes a usuarios.
	Educación Financiera	Proceso de bancarización por la oficina de Rionegro.			
	Mercadeo y publicidad	Cátedras de educación financiera para grados quinto y once.			
Desarrollo de infraestructura		Menciones radiales de promoción del proyecto al interior de Concepción – Publicidad voz a voz			
Puntos de contacto					
Interoperabilidad					
Desarrollo tecnológico					
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones	Inicia la prueba piloto de pagos a distribuidores (Bavaria y Avinal) por medios electrónicos.		Definición de posibilidades de cooperación en el proyecto para fomentar el uso de productos y/o servicios financieros ofrecidos por Davivienda y la cooperativa.	
	Tenderos				
	Ciudadanos			Socialización y presentación del proyecto. Invitación al mercado campesino.	Prueba piloto de las transacciones a utilizar en el día del lanzamiento y apoyo en uso de DaviPlata durante el mercado campesino.
<b>junio de 2015</b>		11 de junio	12 de junio	19 al 24 de junio	26 al 30 de junio

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

**Notas:**

<sup>1</sup> Corporación educativa para el desarrollo integral

# En el lanzamiento del proyecto del “Municipio sin Efectivo” se busca mostrar los avances que se han logrado en Concepción.

Marco conceptual		Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
<b>Etapas del proyecto</b> □		<b>Planeación día del lanzamiento del proyecto municipio sin efectivo</b>		<b>Día del lanzamiento del proyecto municipio sin efectivo</b>	
<b>Gestión interna del municipio sin efectivo</b>		Capacitación empleados sucursal de Antioquia que participarían en el lanzamiento.			
		Avances en la coordinación logística de las actividades a desarrollar el día cero y convocatoria de invitados.			
Bancarización	<b>Enrolamiento</b>	Estrategia de uso de DaviPlata.			
	<b>Educación Financiera</b>			Demostración descarga aplicación “Haga cuentas” a través del WiFi instalado en el cajero.	
					Bazar de educación financiera con apoyo de la Superintendencia financiera, FINAGRO y Carvajal.
	<b>Mercadeo y publicidad</b>		Grabación de videos testimoniales de recargas, remesas internacionales y microseguros.		Rueda de prensa con Davivienda, Asobancaria, Banca de las Oportunidades, Ministerio de tecnologías de la información y las telecomunicaciones y el Departamento Nacional de Planeación.
			Cuñas radiales y perifoneo de promoción del proyecto al interior de Concepción – Publicidad voz a voz		
Desarrollo de infraestructura	<b>Puntos de contacto</b>	Instalación de nuevo punto de corresponsalía bancaria.			
	<b>Interoperabilidad</b>				
	<b>Desarrollo tecnológico</b>				
Creación de valor para el usuario	<b>Grandes organizaciones</b>			Demostración del pago a distribuidores (Bavaria) por medio de DaviPlata.	
	<b>Tenderos</b>		Impulso a campaña de comercios con el fin de aumentar la participación activa en el lanzamiento.	Demostración funcionamiento Tablet tenderos Conexred que permite a las tiendas manejar el inventario y llevar las cuentas del negocio.	
					Demostración de Conexred del proceso de Celucompra.
	<b>Ciudadanos</b>			Mercado campesino.	
<b>julio de 2015</b>		<b>1 al 8 de julio</b>		<b>9 de julio</b>	

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza

# Como parte del cierre del evento de lanzamiento se llevó a cabo la premiación de las diferentes campañas y una reunión de cierre con algunos de los participantes del proyecto en Concepción.

Marco conceptual

Documentación

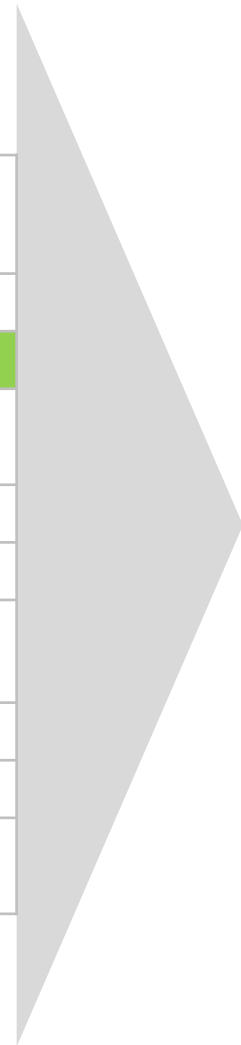
Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Etapas del proyecto □		Cierre del lanzamiento municipio sin efectivo	Siguientes pasos por definir
Gestión interna del municipio sin efectivo			
Bancarización	Enrolamiento		
	Educación Financiera	Cátedras de educación financiera para grados quinto y once.	
	Mercadeo y publicidad	Premiación de las campañas de promoción del uso y enrolamiento a DaviPlata.	
Desarrollo de infraestructura	Puntos de contacto		
	Interoperabilidad		
	Desarrollo tecnológico		
Creación de valor para el usuario	Grandes organizaciones		
	Tenderos		
	Ciudadanos	Actividad de cierre con algunos invitados del municipio.	
julio de 2015		10 de julio	

- = Mercadeo
- = Enrolamiento
- = Investigación
- = Generación de confianza



Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.

# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
  
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
  
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
  
- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
  
- Bibliografía

La teoría del cambio es el modelo lógico que explica cómo se espera que las acciones llevadas a cabo por Davivienda logren los resultados esperados. Es la base de la evaluación de diseño del proyecto.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Construcción de la teoría del cambio:

- El **objetivo específico del proyecto municipio sin efectivo** es la **disminución del uso del efectivo** en Concepción.
- El análisis del proyecto considera este objetivo un hito en la búsqueda de un objetivo mayor: **el aumento del bienestar**, a través del incremento del acceso y uso a herramientas financieras transaccionales y de ahorro. La teoría del cambio identifica los supuestos y el razonamiento lógico que soporta las acciones tomadas por Davivienda para alcanzar o contribuir a estos objetivos.



- Basados en las entrevistas realizadas con funcionarios de diversas áreas de Davivienda involucrados en el proyecto, se identificaron los distintos *outputs* (productos) y *outcomes* (resultados esperados) que se esperaban alcanzar mediante las diferentes actividades realizadas por Davivienda, así como su relación con los objetivos de reducción del efectivo, fomento del ahorro, e inclusión financiera en general.
- La siguiente diapositiva presenta una versión simplificada de la teoría del cambio que se elaboró basada en las actividades realizadas por Davivienda en busca de los resultados esperados. Es decir, Davivienda supone que realizar esta serie de actividades llevará a que se alcancen los resultados esperados.



A través de actividades de bancarización, desarrollo de infraestructura y creación de valor para los usuarios se pretende impactar los hábitos financieros de las personas, generando mayor inclusión financiera y bienestar.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

### Modelo simplificado de la teoría del cambio:

Categoría	Actividades	Outcome inmediato	Outcome corto plazo	Outcome mediano plazo	Impacto
Bancarización	Enrolamiento financiero de ciudadanos, comercios e instituciones del gobierno local.	Ciudadanos, comercios e instituciones adquieren DaviPlata u otros productos financieros.	Aumento del ahorro y reducción del uso del efectivo.	Acceso y uso del sistema financiero; específicamente de productos de carácter transaccional y de ahorro.	Empleo (por cuenta propia). Aumento del Consumo. Bienestar. Reducción de la pobreza. Aumento de los ingresos. Empoderamiento del usuario. Crecimiento económico (distribución eficiente del riesgo y del capital). Reducción de la desigualdad.
	Educación financiera.	Potenciales usuarios con capacidades básicas financieras.			
	Publicidad y mercadeo.	Habitantes de Concepción conocen y entienden el proyecto municipio sin efectivo.			
Desarrollo de Infraestructura	Creación de nuevos puntos de corresponsalía bancaria Davivienda.	Usuarios utilizan los servicios ofrecidos por los corresponsales bancarios.			
	Instalación de cajero reciclador.	Usuarios utilizan los servicios ofrecidos por el cajero reciclador. El cajero es poco utilizado para retirar dinero.			
Creación de valor para los usuarios	Creación de modelo de transacciones B2B ( <i>business to business</i> ) por medios electrónicos.	Reducción del uso del efectivo en transacciones B2B.			
	Creación de un modelo de inclusión financiera que responda a las necesidad de los ciudadanos.	Orientación de las actividades de manera que aumenten la percepción del valor de usar productos financieros entre los ciudadanos de Concepción.			
	Creación de un modelo de inclusión financiera para comercios.	Comercios cuentan con productos y servicios financieros que se ajustan a sus necesidades.			

Fuente: Elaboración propia

El razonamiento que conecta las actividades a los resultados esperados, se basa en una serie de supuestos implícitos. Para evaluar el proyecto municipio sin efectivo es importante identificar estos supuestos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

### Supuestos del proyecto municipio sin efectivo a partir de la teoría del cambio:

- Para la evaluación del proyecto y en particular para la identificación de factores de éxito y oportunidades de mejora, es importante identificar los supuestos puntuales (implícitos) que se tienen que cumplir para que las actividades realizadas generen los resultados esperados. En particular, este ejercicio permitirá luego diferenciar errores en la ejecución de errores en el diseño. **Que estos supuestos se cumplan o no, no depende de Davivienda.**
- Lo anterior es de gran utilidad para otros esfuerzos dirigidos a la reducción del efectivo y a la inclusión financiera, pues reitera la **importancia de hacer explícitos los supuestos durante la etapa de planeación de un proyecto o programa.** Además, la valoración de los supuestos realizada puede servir como base para el diseño de un proyecto o programa.
- Se identificaron **22 supuestos** que se deben cumplir para que el proyecto funcione de la manera esperada.
- Las categorías según las que se calificaran los supuestos identificados, son:

1. Se cumplió



2. No se cumplió



3. No se comprobó



# La existencia de voluntad e interés por participar del proyecto por parte de los ciudadanos, instituciones locales y potenciales aliados es uno de los principales supuestos de las actividades de bancarización.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Supuestos del proyecto municipio sin efectivo a partir de la teoría del cambio:

- En cuanto al proceso de bancarización se encontraron **11 supuestos** respecto a las actividades de enrolamiento y uso, educación financiera y de mercadeo y la publicidad.

Bancarización		
Actividades	Supuestos Davivienda	Calificación
Bancarización desarrollada por otras entidades financieras.	1. Interés de otras entidades financieras por realizar actividades de bancarización masiva bajo la dinámica propuesta por Davivienda para consolidar un ecosistema sin efectivo en el municipio de Concepción <sup>1</sup> .	✘
Primera jornada de bancarización.	2. El modelo de bancarización utilizado con los miembros de programas de subsidios del Departamento para la Prosperidad Social (DPS) en varios municipios colombianos funcionaría igualmente en Concepción.	✘
Segunda jornada de bancarización.	3. Es necesario apoyar en la activación y el uso del producto DaviPlata. 4. Voluntad de las personas para activarse en DaviPlata.	✓ ✓
Oferta de productos financieros tradicionales a potenciales usuarios.	5. Voluntad de las personas para adquirir productos financieros de Davivienda diferentes a DaviPlata.	✓
Bancarización por medio de gestores y equipo Davivienda	6. Es necesario generar relaciones de confianza con la población del municipio con el fin de que estos participen del proyecto y decidan adquirir productos financieros.	✓

### Notas:

<sup>1</sup> Únicamente fue posible identificar el interés de la Cooperativa de ahorro y crédito y del Banco con presencia en el municipio de concepción, en las últimas etapas del proyecto.

*Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.*

**Solamente se verifica el cumplimiento de seis de los once supuestos identificados. En particular resulta que no se cumplió el supuesto sobre la voluntad de participación de potenciales aliados.**

Marco conceptual

Documentación


**Teoría de cambio**

Resultados

Conclusiones

## Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio

Bancarización		
Actividades	Supuestos Davivienda	Calificación
Educación financiera.	7. Los premios generan interés por parte de los ciudadanos en las campañas.	✓
	8. Las herramientas (cátedras y campañas) son adecuadas para capacitar en educación financiera.	✓
	9. La falta de conocimientos financieros es uno de los motivos por los cuales la población del municipio no accede al sistema financiero.	?
	10. Existe algún mecanismo de transmisión mediante el cual la educación financiera de estudiantes lleva a que los adultos se integren al sistema financiero y reduzcan el uso del efectivo.	?
Reuniones con Gobierno Local para promover el uso de productos financieros para realizar pagos.	11. Voluntad de todas las instituciones públicas de Concepción para adquirir productos financieros de Davivienda <sup>1</sup> .	?

 Solamente se pudo verificar el cumplimiento de seis de los once supuestos identificados. Dos de los supuestos relacionados al proceso de bancarización no se cumplieron. Para los demás no se tiene evidencia clara.

### Notas:

<sup>1</sup> El acercamiento a la alcaldía municipal fue exitoso ya que esta entidad decidió manejar su nómina con Davivienda. Sin embargo, el colegio y el hospital no adquirieron productos Davivienda; por lo tanto no es posible comprobar este supuesto.

*Este informe está elaborado a partir del trabajo realizado por la empresa C230 Consultores, contratada por Banca de las Oportunidades para realizar la documentación. Ha sido ajustado teniendo en cuenta las recomendaciones de Davivienda.*

**En cuanto a la infraestructura, Davivienda supone que existe una necesidad de nuevos puntos de contacto y que las personas, efectivamente, van a utilizar dichos puntos. Esto no parece ser el caso para los corresponsales bancarios.**

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

### Supuestos del proyecto municipio sin efectivo a partir de la teoría del cambio:

- El proceso de desarrollo de infraestructura tenía **cuatro supuestos** asociados a la instalación y uso de puntos de acceso e interoperabilidad.

Desarrollo de Infraestructura		
Actividades	Supuestos Davivienda	Calificación
Modelo de corresponsalía bancaria.	1. La población de Concepción va a usar los puntos de corresponsalía bancaria.	✘
Instalación del cajero reciclador.	2. La población de Concepción va a usar el cajero reciclador.	✔
Reuniones o acuerdos de interoperabilidad entre entidades bancarias y otros actores del sistema financiero.	3. En las reuniones participaron los actores clave para realizar esfuerzos en busca de consolidar un sistema de interoperabilidad financiera <sup>1</sup> . 4. Existe una necesidad por realizar transacciones entre monederos electrónicos.	? ✔

➔ Uno de los supuesto relativos al proceso de creación de infraestructura no se cumplió y uno no se pudo verificar.

**Notas:**

<sup>1</sup> Este supuesto es difícil de comprobar ya que a pesar de realizar reuniones con entidades bancarias y otros actores relevantes lograr interoperabilidad es un proyecto de largo plazo que excede los tiempos y alcance del proyecto de documentación y evaluación del municipio sin efectivo.

# Respecto a las actividades de creación de valor para los usuarios, Davivienda supone que la información recolectada es la adecuada para generar actividades y productos valiosos para estos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Supuestos del proyecto municipio sin efectivo a partir de la teoría del cambio:

- Finalmente el éxito de las actividades de creación de valor para los usuarios se basa en el cumplimiento de **siete supuestos**.

Creación de valor para los usuarios		
Actividades	Supuestos Davivienda	Calificación
Creación de modelo de transacciones B2B ( <i>business to business</i> ) por medios electrónicos y reuniones con aliados comerciales.	1. Los productores y tenderos tienen interés en hacer transacciones por medios diferentes al efectivo.	✓
	2. Las transacciones B2B por medio de productos financieros generan mayor seguridad y comodidad.	✓
	3. Los productores y distribuidores son actores clave en la generación de mecanismos alternativos de transaccionalidad B2B.	✓
Entrevistas con varios comercios para entender el comportamiento de las ventas y transacciones comerciales.	4. Los comerciantes están dispuestos a entregar información financiera sobre su negocio.	✓
Estudio de mercado: entrevistas con usuarios, potenciales usuarios y potenciales motivadores de DaviPlata.	5. Los datos recolectados en el estudio de mercado son insumo suficiente y necesario para diseñar una estrategia adecuada de promoción de los productos Davivienda.	✓

La mayoría de estos supuestos se cumplen, pero en algunos casos parece necesario un conocimiento más profundo de los potenciales usuarios para el diseño exitoso de actividades que los persuadan del valor de la reducción del efectivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio

Creación de valor para los usuarios		
Actividades	Supuestos Davivienda	Valor
Entrevistas y trabajo de campo buscando entender los “jalonadores” de diferentes segmentos de la población.	6. La información recolectada permite la definición de segmentos de la población a involucrar y el diseño de actividades dirigidas a cada uno de ellos.	✓
Reuniones en busca de crear un modelo de inclusión financiera para los comercios.	7. Los participantes de estas reuniones tienen la capacidad de crear un modelo de inclusión financiera para comercios.	?

➔ La mayoría (seis de siete) de los supuestos sobre el proceso de creación de valor para los usuarios se cumplieron. El supuesto respecto a los participantes de las reuniones que buscaban crear un modelo de inclusión financiera para comercios requiere mayor evidencia.

# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
  
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
  
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
  
- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
  
- Bibliografía



# El desarrollo del proyecto arrojó resultados positivos como el enrolamiento masivo en DaviPlata y la instalación de nuevos puntos de acceso. Sin embargo no hubo suficientes avances en temas como interoperabilidad y creación de valor para ciudadanos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

**Resultados**

Conclusiones

## Resumen de los resultados inmediatos:

### Bancarización



Se dio un enrolamiento masivo de ciudadanos en DaviPlata, sin embargo no es claro que esto se haya traducido en un uso masivo y continuo de productos financieros.



Los participantes de las clases de educación financiera demostraron la adquisición de conocimientos respecto al sistema financiero; estos esfuerzos se concentraron en niños y jóvenes menores de edad.

### Desarrollo de infraestructura



Se instalaron nuevos puntos de acceso. Los corresponsales bancarios son poco utilizados por los ciudadanos. El cajero se utiliza sobre todo para realizar retiros.



Se identificaron áreas de oportunidad para trabajar sobre el funcionamiento de DaviPlata (por ejemplo, velocidad de la herramienta).



Se desarrollaron nuevas funcionalidades en la herramienta DaviPlata.

### Creación de valor para los usuarios



Los proveedores se benefician por el uso de medios de pago electrónico.



El proyecto genera valor para los comercios que tienen la posibilidad de comprar sus insumos por medios electrónicos y para los ciudadanos que viajan o que necesitan realizar giros con frecuencia.

# El día de lanzamiento del proyecto municipio sin efectivo se logró una gran reducción del uso del efectivo por parte de los diferentes actores del municipio.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Resultados del “Día sin efectivo” – 9 de julio de 2015:



- ➔ **Reducción significativa del uso del efectivo** en compras cotidianas (compras en comercios, recargas a celular, demostración de pago de impuestos) y en el pago a proveedores (Avinal y Bavaria).
- ➔ Demostración y uso de las distintas **funcionalidades del cajero**; realización de giros nacionales sin necesidad de tener cuenta Davivienda, acceso a cuentas DaviPlata a partir del uso de lector de código de barras de la cédula, uso de wifi del cajero para la instalación de aplicación de educación financiera “Haga cuentas”.
- ➔ **Los cuatro corresponsables bancarios activados por Davivienda fueron utilizados** para realizar diferentes transacciones.
- ➔ Se realizó **el bazar de educación financiera** con distintas actividades para enseñar a los estudiantes del colegio de Concepción maneras de interactuar con el sistema financiero. Esto se llevó a cabo con apoyo de varios aliados y se caracterizó por mostrar formas dinámicas de interesar a los menores de edad en el mundo financiero.
- ➔ Se llevó a cabo la demostración del funcionamiento de **la tablet de tenderos** que permite a las tiendas manejar el inventario y llevar las cuentas de sus ventas e ingresos.
- ➔ Distintos establecimientos del municipio ofrecieron demostraciones de los procesos de **celucompra y compra por medio de código QR** en distintos establecimientos del municipio.
- ➔ Realización del **mercado campesino** en donde diferentes comerciantes de las zonas rurales del municipio vendieron sus productos y recibieron el pago por **medio de DaviPlata**.

Se evaluaron las actividades realizadas por Davivienda de acuerdo a su relevancia y pertinencia en el contexto del municipio sin efectivo. También se visitó Concepción luego del lanzamiento y se realizaron 40 entrevistas para entender cómo fue recibido el proyecto.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Presentación de resultados - evaluación de diseño y de resultados:

- Debido al alcance de este proyecto no es posible medir los impactos que este podría tener en el bienestar de la población en Concepción; sin embargo se identificó que hay indicios de la mejora en el bienestar de los ciudadanos del municipio.
- A continuación se presentan los resultados encontrados durante el proceso de documentación y evaluación. Estos resultados están organizados según los procesos (bancaización, desarrollo de infraestructura y creación de valor) y los subprocesos del proyecto identificados anteriormente.
- Los resultados presentados surgen de dos tipos de evaluaciones:

### Evaluación de diseño



Resultados de un análisis preliminar, durante el cual se evaluaron las acciones de Davivienda según su pertinencia y el potencial que tienen de llevar a que se logren los resultados esperados por el Banco.

Dichas actividades se categorizan en:



1. Acciones orientadas adecuadamente.



2. Acciones cuyos resultados no están directamente alineados con los objetivos del proyecto.



3. Acciones que no se realizaron en el marco del proyecto y que podrían haber contribuido a alcanzar los resultados esperados.

### Evaluación de resultados



Resultados del trabajo de campo realizado (entrevistas y encuesta a población del municipio) que describen la recepción del proyecto por parte de los habitantes de Concepción.

# Las evaluaciones de diseño y resultados se presentaran en el siguiente formato:

Marco conceptual	Documentación	Teoría de cambio	Resultados	Conclusiones
------------------	---------------	------------------	------------	--------------

Proceso		Evaluación de resultados
Subproceso		
Evaluación de diseño		
Actividades	Conclusión	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad # 1 del subproceso</li> </ul>	Conclusión actividad # 1 	1. Resultados encontrados a partir de las entrevistas a diferentes grupos de interés en Concepción (estudiantes, ciudadanos, comerciantes, corresponsales bancarios y gabinete de la alcaldía), la encuesta realizada a 40 ciudadanos del municipio <sup>1</sup> y los datos proporcionados por el banco Davivienda.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad # 2 del subproceso</li> </ul>	Conclusión actividad # 2 	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad # 3 del subproceso</li> </ul>	Conclusión actividad # 3 	

**Notas:**

<sup>1</sup> Se hace notar que se realizaron 40 entrevistas a habitantes de Concepción, luego del lanzamiento, razón por la cual, sus opiniones no necesariamente representan la opinión de todos los habitantes del municipio.

## Bancarización - Enrolamiento y uso



**Entrevistador:** “¿Crees que desde que tienes DaviPlata manejas mejor tu dinero?”

**Comerciante:** “*Si, claro. Se puede organizar uno mejor... porque va mirando ¿Qué hace con esto? ¿Dónde gasto esto? ¿En que puedo...? para organizarme. Así es menos complicado pagar facturas. Y por la seguridad.*”

*Comerciante del municipio*

**Ciudadano:** “*Me ingresé en el pero sin fondos. Me parece útil, un beneficio bueno para la comunidad*”

**Entrevistador:** “¿Y usted ha utilizado DaviPlata?”

**Ciudadano:** “*No, solo me ha pagado la gente de DaviPlata. Porque aquí nadie tiene ese... pues hay muchos interesados pero aún no se usa aquí.*”

*Ciudadano del municipio*



El número de usuarios DaviPlata en Concepción aumentó un 119% y los montos transados a través de la herramienta aumentaron en más del doble. Sin embargo no todos los usuarios lo utilizan continuamente.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Bancarización

### Enrolamiento y uso

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

##### Conclusión

- Actividades que buscan involucrar a otros actores financieros en busca de la bancarización de la mayor cantidad posible de ciudadanos.



- Acciones de bancarización por medio de estrategias de convocatoria colectiva o diferenciada por segmentos y en donde la oferta de productos responde a las necesidades financieras del potencial usuario.



- Generación de espacios de oferta de servicios y productos financieros a instituciones del gobierno local.



#### Evaluación de resultados

1. Enrolamiento masivo de ciudadanos en DaviPlata (el total de usuarios Daviplata en Concepción aumentó de 473 en octubre 2014 a 1.038 en junio 2015).
2. El *target* del producto DaviPlata no fueron los únicos activados en el producto. Personas que ya contaban con productos financieros también adquirieron DaviPlata.
3. Desde el inicio del proyecto ha aumentado el uso de DaviPlata (el promedio transado por usuario fue de 21 mil pesos mensuales en el primer semestre del 2014 y de 58 mil pesos mensuales en el primer semestre del 2015).
4. Existe un segmento de la población que no utiliza DaviPlata a pesar de estar activados en el producto.

## Bancarización - Educación financiera



**Entrevistador:** “¿Crees que las clases fueron útiles para que conocieras más sobre productos financieros?”

**Estudiante:** *“Yo creo que más que útiles, esenciales. Y no solo para mi, ya hablando más en plural... fue una gran forma de aterrizar a varios que manejan más dinero y los pone a pensar sobre como se maneja el dinero... Hablamos de ahorro y de la manera de equilibrar ingresos y egresos. También nos enfatizaron mucho lo que es la seguridad bancaria. También nos asesoraron sobre las entidades financieras del mundo del dinero”*

*Estudiante grado once*



# A pesar de la puesta en marcha de múltiples actividades de bancarización, éstas se enfocaron en el mercadeo de los productos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Bancarización

### Educación financiera

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

- Las actividades de educación financiera tienen una población objetivo (niños en edad escolar) que no necesariamente es el foco del proyecto de Davivienda (población bancarizable del municipio de Concepción).

- No es muy clara la conexión de las actividades de educación financiera (dirigida a niños en edad escolar) con los resultados a corto plazo del proyecto.

##### Conclusión



#### Evaluación de resultados

- 300 estudiantes participaron de las actividades del *Global Money Week*.
- El 100% de los estudiantes de quinto y once participaron en las cátedras de educación financiera.
- 33 familias (aproximadamente 99 personas) participaron la campaña Aventuras en Familia<sup>1</sup>. Esta participación representa menos del 3% de la población objetivo (33 familias de un total de 1.292).
- Las cátedras parecen ser herramientas efectivas para familiarizar a los estudiantes con el sistema financiero y el manejo del dinero.

#### Nota:

<sup>1</sup> La campaña de educación financiera Aventuras en Familia estaba dirigida a familias del municipio de Concepción con hijos entre 5 y 13 años. Por medio de la plataforma virtual “mis finanzas en casa” las familias realizan actividades en línea que les permitían acumular puntos. Las 30 familias con mayores puntajes recibieron diferentes premios de parte de Davivienda.



# Los esfuerzos realizados en cuanto a la publicidad y el mercadeo del proyecto lograron dar a conocer el municipio sin efectivo en Concepción.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

**Resultados**

Conclusiones

## Bancarización

### Publicidad y mercadeo

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

- Estrategia de mercadeo y publicidad continua que busca llegar a todos los ciudadanos del municipio y que está impulsada a través de distintos medios de comunicación (radio, volantes, pancartas, etc.)



##### Conclusión

#### Evaluación de resultados

1. La publicidad difunde efectivamente el proyecto de Davivienda. Todos los entrevistados conocían del proyecto desde hace mínimo dos meses antes del día del lanzamiento.
2. Algunos ciudadanos interiorizan el discurso del proyecto pero les cuesta explicar los beneficios del uso de DaviPlata en su cotidianidad.
3. Uno de los principales beneficios percibidos por la población tras la implementación del proyecto es la visibilidad que este otorga al Municipio.
4. DaviPlata es percibido como una herramienta que puede llegar a facilitar el acceso a crédito.

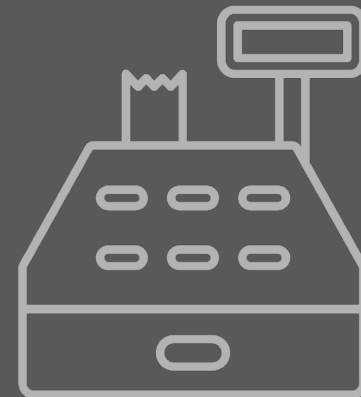
## Desarrollo de infraestructura - Puntos de acceso



**Entrevistador:** “Y, ¿Qué tal te parece la instalación del cajero?”

**Comerciante:** “No, excelente. Eso si fue pues innovador, además de ser el único es muy innovador. Aparte es una herramienta más.”

*Comerciante del municipio*



# Se instaló un cajero y se aumentó el número de corresponsales bancarios en el municipio, sin embargo dicho aumento de corresponsales no parece generar beneficios adicionales claros para los ciudadanos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Desarrollo de infraestructura

### Puntos de contacto

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

##### Conclusión

- La instalación de puntos de acceso financiero que permitan el *cash in* y *cash out* en el municipio de Concepción ayuda a eliminar barreras asociadas a la distancia de la oferta de dichos servicios.
- La instalación de un cajero reciclador sin el acompañamiento constante a la población y educación respecto al uso del mismo dificulta que la población lo utilice de manera continua.



#### Evaluación de resultados

1. La instalación del cajero y la creación de nuevos corresponsales bancarios generó un aumento de 3 a 7 puntos de acceso. Esto lleva a Concepción a tener 41,91 puntos de acceso por cada 1.000 km<sup>2</sup>.
2. La instalación del cajero multiservicios es un factor innovador; este permite realizar giros, consignaciones, retiros, pagos de créditos, entre otros.

## Desarrollo de infraestructura - Desarrollo tecnológico



**Encuestador:** ¿Qué es lo que menos le gusta de DaviPlata?

**Comerciante:** *“Se demora un poquito más la transacción, entonces ese tiempo como que lo estresa a uno... porque uno mira que la gente está esperando entonces eso como que lo estresa a uno”.*

*Comerciante del municipio*

*“Por eso la gente también está muy incómoda con eso... No tienen efectivo, tienen es el celular, entonces le van a pagar a él y resulta que se cae la señal, pero usted ya comió, ya todo.”*

*Ciudadano del municipio*



**El desarrollo tecnológico de DaviPlata es una actividad de largo plazo; sin embargo, la falta de avances visibles en este frente parece afectar la confianza en la herramienta debido a características como su velocidad y a problemas con la señal.**

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

### Desarrollo de infraestructura

### Interoperabilidad y desarrollo tecnológico

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

##### Conclusión

- Actores fundamentales como las empresas de telecomunicaciones (TELCO) , estuvieron ausentes en la creación de un sistema interoperable.
- Problema de temporalidad: lograr interoperabilidad es un objetivo de largo plazo.
- Actividades preliminares que permitieran verificar el funcionamiento de la red de telefonía móvil y por ende del producto DaviPlata en el municipio.
- Actividades que busquen mejorar el funcionamiento propio de la herramienta DaviPlata, especialmente en características como su velocidad (el tema de la velocidad depende en gran medida del operador de celular específico).



#### Evaluación de resultados

1. No se concluyeron los esfuerzos en interoperabilidad (por ser un objetivo de más largo plazo).
2. Varios de los usuarios rurales de DaviPlata superaron el problema de la mala señal identificando lugares con señal y realizando transacciones desde ahí. Sin embargo, este tema sigue generando desconfianza y disuadiendo a algunos ciudadanos de utilizar la herramienta.

## Creación de valor para el usuario - Grandes organizaciones, comercios y ciudadanos



**Entrevistador:** “¿Ha utilizado el mecanismo de pago de DaviPlata a proveedores? ¿Cómo le fue?”

**Comerciante:** “Pues súper, porque pues obviamente no tuve que ir a retirar mi dinero sino que lo reutilice en una transacción y es mucho más seguro para los dos (el comerciante y el proveedor).”

*Comerciante del municipio*



-“A mi me parece muy bueno (DaviPlata) porque ahora puedo recargar o mandarle giros a mi familia sin salir de mi casa.”

*Ciudadano del municipio*

# Lograr que un producto, en este caso Daviplata, resuelva las necesidades de distintos segmentos de la población requiere del involucramiento de los potenciales usuarios.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Creación de valor para los usuarios

### Grandes organizaciones, comercios y ciudadanos

#### Evaluación de diseño

##### Actividades

##### Conclusión

- Actividades que buscan que grandes pagadores (Gobierno y empresas grandes del municipio) paguen la nómina por medio de productos financieros.
- Búsqueda por crear un modelo de transaccionalidad *B2B* a partir de la alianza con grandes proveedores.
- Pretensión de crear un modelo de inclusión financiera para tenderos sin incluirlos dentro del diseño del mismo.
- Utilización de información comercial, trabajo de campo e investigación de mercado para la perfilación de los comercios diseño de actividades.
- Búsqueda por crear un modelo de transaccionalidad *B2B* a partir del diálogo únicamente con distribuidores; no existe certeza del valor agregado para los comercios de dicho modelo.
- Actividades orientadas a incluir a los potenciales usuarios (ciudadanos y comercios) en la creación de productos y servicios hubieran sido un buen complemento a las actividades enfocadas a mostrar el valor que los productos y servicios tienen actualmente.



#### Evaluación de resultados

1. Para los proveedores el proyecto favorece la seguridad en las transacciones *B2B*.
2. El proyecto genera valor para los comercios que tienen la posibilidad de comprar sus insumos por medios electrónicos.
3. El proyecto genera valor para ciudadanos que viajan o que necesitan realizar giros con frecuencia.
4. Algunos comercios y ciudadanos han decidido utilizar DaviPlata como una herramienta para ahorrar.
5. Sin embargo, para cierto grupo de ciudadanos DaviPlata parece no suplir ninguna necesidad específica.
6. Se generó un espacio para la creación de nuevas oportunidades de negocio asociadas con los pagos a distancia (por ejemplo, domicilios).

Las actividades de creación de valor para grandes organizaciones y comercios, enrolamiento y uso, y publicidad y mercadeo fueron las que más favorecieron el proyecto del municipio sin efectivo.

Marco conceptual

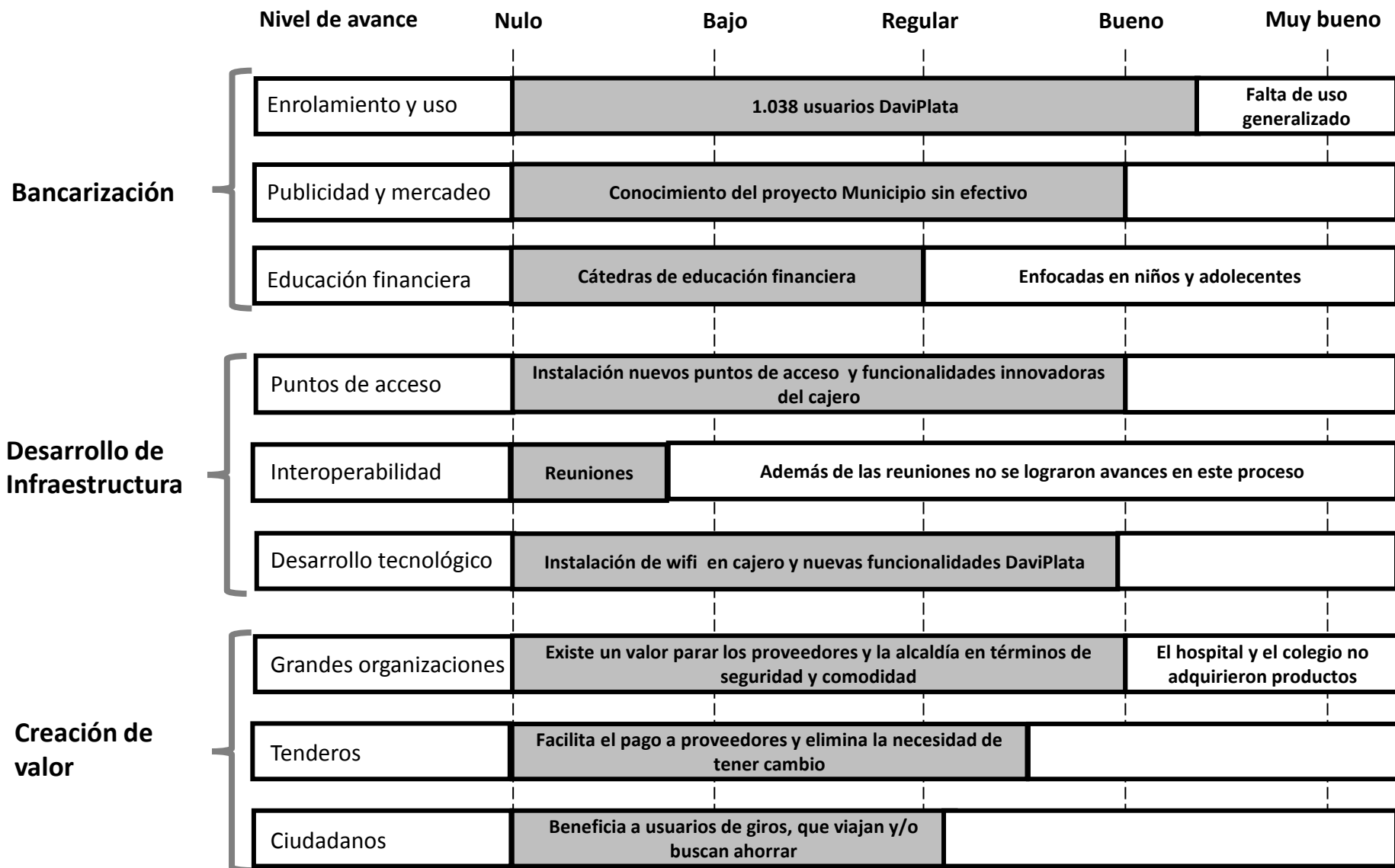
Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Resultados generales:





# Contenido.

1. Marco Conceptual
    - a) Servicios de dinero móvil
    - b) Municipio sin efectivo
  
  2. Documentación municipio sin efectivo
    - a) Metodología de documentación
    - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
  3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
    - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
    - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
  4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
    - a) Resumen de resultados
    - b) Evaluación de diseño y resultados
    - c) Resultados generales
5. Conclusiones
    - a) Conclusiones generales del proyecto
    - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
- Anexos
    - a) Anexo I. Glosario
    - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
    - c) Anexo III. Anexo metodológico
    - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
  
  - Bibliografía

Si bien en Concepción, antes del piloto, tenían presencia diversos actores financieros, esto no suponía que los habitantes del municipio pudieran y supieran acceder a este tipo de servicios.

## Inclusión financiera en Concepción

Servicios de dinero  
móvil  
Municipio sin  
efectivo

### Antes del municipio sin efectivo

- Debido a su población, Concepción se encuentra en el rango de municipios colombianos que **contarían con aproximadamente 13,27 oficinas y corresponsales bancarios por cada 1.000 km<sup>2</sup>.**
- La presencia de actores del sistema financiero en el municipio era limitada, lo cual lleva a un menor nivel de competencia. El municipio contaba con **dos corresponsales bancarios (CB) de una entidad bancaria, una cooperativa de ahorro y crédito y una oficina del Banco público.**
- El cajero automático más cercano estaba en Rionegro, Antioquia (a **50 km de distancia**<sup>4</sup>).
- Sólo dos comercios del municipio recibían medios de pago electrónicos<sup>1</sup>.
- Solo el 5% de los comercios de Concepción realizaba el pago a sus empleados por medio de un depósito en cuenta<sup>2</sup>.
- 381 de los 4.509 habitantes de Concepción formaban parte del programa Más Familias en Acción y hacían parte del grupo que recibe dicha transferencia a través de DaviPlata<sup>3</sup>.
- El 40% de los adultos tenían al menos un producto financiero a junio de 2014<sup>5</sup>.

### Después del municipio sin efectivo

- Tras el lanzamiento del proyecto **Concepción tenía 41,91 Puntos de Acceso por 1.000 km<sup>2</sup>.** Esto es más de lo que tienen, en promedio, los municipios colombianos de entre 50.000 y 100.000 habitantes.
- El municipio cuenta con **siete corresponsales bancarios, una cooperativa de ahorro y crédito y una oficina del Banco público.**
- Davivienda instaló **un cajero reciclador.**
- El 67% de los comercios en Concepción tienen DaviPlata y el 88% reciben medios de pago electrónicos.
- Entre finales de 2014 a junio de 2015 el **monto promedio transado por usuario por medio de DaviPlata aumentó en \$37.000.00 COP**, pasando de 21 mil pesos a 58 mil pesos por usuario.
- A junio de 2015 había **1.038 usuarios de DaviPlata en Concepción.**
- El 70,2% de los adultos tenía al menos un producto financiero a junio de 2015<sup>6</sup>.

#### Notas:

<sup>1</sup> Davivienda.(2014). *Censo a comercios del municipio de Concepción.*

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

<sup>4</sup>Google maps

<sup>5</sup> Datacrédito, 2015.

<sup>6</sup> Ibid.

# Con base en la documentación, la evaluación del diseño y la evaluación de resultados surgen siete grandes conclusiones sobre el municipio sin efectivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Conclusiones generales

Conclusiones

Lecciones aprendidas

1

En el municipio de Concepción existen **distintos segmentos de ciudadanos con diferentes motivos y grados de interés** en utilizar DaviPlata.

2

DaviPlata fue adquirido no solo por los habitantes del municipio que no contaban con productos financieros sino **también por aquellos que ya contaban con productos financieros** de Davivienda u otras entidades financieras.

3

El municipio sin efectivo involucró a la Alcaldía en la planeación del proyecto.

4

El proyecto Municipio sin Efectivo tuvo **un enfoque fuerte hacia la demostración del funcionamiento del día del lanzamiento**, dándole menor prioridad a la sostenibilidad de los esfuerzos.

5

El programa de educación financiera **funcionó al interior de las aulas educativas y los alumnos de las cátedras aprendieron sobre manejo del dinero y el sistema financiero**.

6

**Aunque se lograron múltiples avances en la consolidación de un ecosistema que logre funcionar sin efectivo esto no se logró en su totalidad**: este es un proceso de largo plazo que requiere la participación de las demás entidades financieras, proveedores de servicios conexos y el Gobierno.

7

El establecimiento de **relaciones de confianza con la población objetivo del proyecto es fundamental** para el éxito del mismo. La continua presencia de Davivienda logró generar esta confianza.

Cada uno de los segmentos de la población tiene diferentes necesidades que deben tenerse en cuenta al diseñar un servicio o producto para promover la inclusión financiera.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

1

En el municipio de Concepción existen distintos segmentos de ciudadanos con diferentes motivos y grados de interés en utilizar DaviPlata.

Conclusiones

Lecciones aprendidas

1

Ciudadanos que transan frecuentemente y ven un valor claro en el uso de DaviPlata.



Estos son principalmente comercios que reciben pagos y pagan a sus proveedores a través de DaviPlata, pero también ciudadanos que envían dinero regularmente a otras partes del país.

2

Ciudadanos que usan DaviPlata como herramienta de ahorro.



Esto incluye un gran número de ciudadanos y algunos comercios (sobre todo cuando no tienen la posibilidad de pagarle a sus proveedores mediante DaviPlata).

3

Ciudadanos que no ven un beneficio real en el uso de DaviPlata.



Algunos de estos no utilizan DaviPlata. Otros lo apoyan, pero no utilizan DaviPlata o lo hacen de manera marginal. Algunos de estos aún esperan ver el valor que la herramienta les va a traer.

DaviPlata y los demás productos financieros disponibles no son adecuados para todo el mundo. **No entender el valor que la herramienta genera para los diferentes segmentos puede afectar el éxito del proyecto.** Por ejemplo, el tercer grupo eventualmente podría cansarse de esperar a ver el valor de la herramienta y olvidar el proyecto.

# La mayoría de los nuevos usuarios de DaviPlata ya contaban con algún producto financiero.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

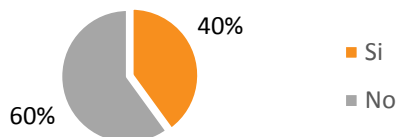
2

DaviPlata fue adquirido no solo por los habitantes del municipio que no contaban con productos financieros sino también por aquellos que ya contaban con productos financieros de Davivienda u otras entidades financieras.

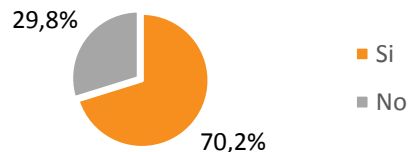
Conclusiones

Lecciones aprendidas

Porcentaje de adultos con al menos un producto financiero, junio 2014

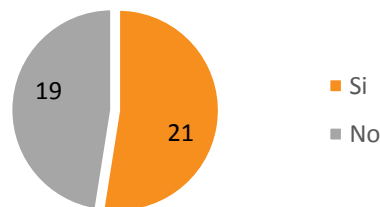


Porcentaje de adultos con al menos un producto financiero, junio 2015



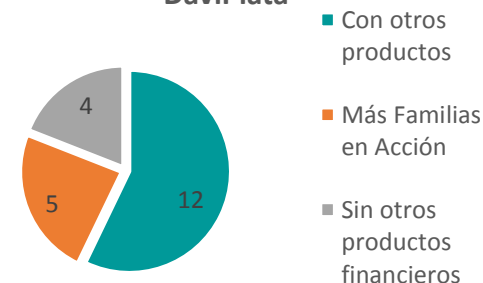
Fuente: Datacrédito

¿Tiene usted DaviPlata?



- De los 40 ciudadanos encuestados, 21 tiene DaviPlata.
- De estos 21, 12 (57%) tienen otros productos financieros; 5 (24%) son beneficiarios de Más Familias en Acción y 4 (19%) no tienen otros productos financieros.

Caracterización ciudadanos con DaviPlata



Fuente: Encuesta realizada a 40 ciudadanos de Concepción. Se aclara, que esta muestra no es representativa de la población total del municipio que es un poco más de 4.500 habitantes.

# Es importante integrar a los beneficiarios del proyecto en el diseño del mismo con el fin de lograr un mayor impacto en ellos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

3

El municipio sin efectivo involucró a la Alcaldía en la planeación del proyecto. Para futuros esfuerzos se recomienda trabajar junto con la población en el diseño del proyecto.

Conclusiones

Lecciones aprendidas

Davivienda tendió a suponer que los productos financieros tienen un valor intrínseco para todos los ciudadanos y que ese valor los hace atractivos por sí mismos, centrando el proyecto en acercar estos productos a los potenciales usuarios. Esto se vio reflejado en una **alta tasa de activación pero no en un uso generalizado del producto.**



Se incluyó a la Alcaldía del municipio y a miembros de programas como Más Familias en Acción en la planeación de las actividades del proyecto y se llevaron a cabo socializaciones del proyecto con distintos actores del municipio. Para futuros esfuerzos se recomienda trabajar más de cerca con los ciudadanos en el diseño del proyecto ya que uno de los principales problemas en el escalamiento de productos financieros innovadores es la ausencia de consideración del usuario en la fase de diseño del mismo<sup>1</sup>.



A partir del trabajo de campo, se identificó que algunas personas no reconocen los beneficios concretos del piloto. Algunos de los entrevistados manifiestan que se necesita la continua presencia del equipo de Davivienda para el éxito del proyecto. Así, la dependencia de una promoción continua podría indicar dificultades entre la población para reconocer los beneficios concretos que los productos financieros promovidos.

## Nota:

<sup>1</sup> IDEAS 42 (2014). *Driving positive innovations to scale in the financial services sector.*

Durante los seis meses del proyecto, muchos de los esfuerzos del municipio sin efectivo estuvieron dirigidos a generar resultados el 9 de julio de 2015, día del lanzamiento.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

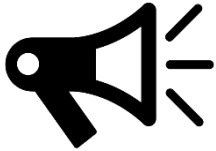
Conclusiones

4

El proyecto Municipio sin efectivo tuvo un enfoque fuerte hacia la demostración del funcionamiento durante el día del lanzamiento.

Conclusiones

Lecciones aprendidas



Los esfuerzos realizados durante seis meses por promocionar el proyecto del Municipio sin efectivo le dieron **especial importancia al día del lanzamiento de dicho proyecto**. Esto generó grandes expectativas en los ciudadanos del municipio.



- Adicionalmente, durante el evento se demostraron iniciativas que podrían ser de gran valor para la comunidad pero que **no se mantendrán en el tiempo y que no hacen parte de la cotidianidad de Concepción**. Por ejemplo la “Tablet para tenderos” (herramienta por la cuál los tenderos pueden administrar su inventario, llevar cuentas, etc.) que fue presentada ese día pero que aún no funciona en el municipio.

La educación financiera tuvo importantes efectos en los estudiantes que participaron de las cátedras. Sin embargo, no hubo un enfoque pedagógico dirigido a los adultos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

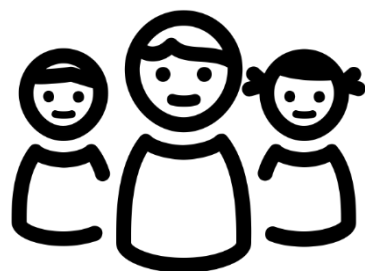
Conclusiones

5

El programa de educación financiera funcionó al interior de las aulas educativas y los alumnos de las cátedras aprendieron sobre manejo del dinero y el sistema financiero.

Conclusiones

Lecciones aprendidas



Los participantes de la campaña Aventuras en familia (3% de las familias de Concepción) adquirieron algunos conocimientos financieros y mejoraron en el manejo de herramientas tecnológicas.



Los estudiantes del colegio que participaron de las cátedras de educación financiera demuestran haber adquirido conocimientos en temas como:

1

Manejo del dinero e importancia del ahorro.

2

Sistema financiero.



# Los esfuerzos del municipio sin efectivo han sentado precedentes para lograr un ecosistema sin efectivo. No obstante, aún hace falta fortalecer dicho ecosistema en diversos frentes.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

6

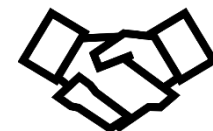
**Aunque se lograron múltiples avances en la consolidación de un ecosistema que funcione sin efectivo esto no se logró en su totalidad: este es un proceso de largo plazo que requiere la participación de las demás entidades financieras, proveedores de servicios y Gobierno.**

Conclusiones

Lecciones aprendidas

Desde el principio Davivienda buscó crear en Concepción un ecosistema que favoreciera la reducción del uso del efectivo por medio de la búsqueda de aliados. Este esfuerzo se habría visto beneficiado con la participación más activa del Gobierno. Sin embargo, algunos factores que lo dificultaron fueron:

1. La convocatoria realizada por Davivienda en busca de encontrar en otras entidades financieras aliados para el proyecto no fue tan exitosa como se esperaba. **Otras entidades realizaron pocos esfuerzos por lograr un mayor acceso a productos** lo cual disminuyó la oferta de alternativas para reemplazar el efectivo en el municipio.
2. Los esfuerzos por lograr **interoperabilidad** entre productos de distintos bancos no dieron resultados, esto dificulta la realización de transacciones entre usuarios de distintas entidades financieras y dificulta el flujo de dinero por medios diferentes al efectivo.
3. La búsqueda por lograr que los **grandes pagadores** del municipio realizaran desembolsos por medios alternativos al efectivo es fundamental para generar un flujo continuo de dinero. En el caso de Concepción el pago de nóminas de la Alcaldía y la participación de los proveedores fueron factores fundamentales en el esfuerzo por crear un ecosistema que funcione sin efectivo.
4. Es necesario que **todos los bienes y servicios puedan ser adquiridos por medios de pago distintos al efectivo**. Servicios como el transporte hacia afuera de Concepción se pueden pagar únicamente con efectivo y rompen el ciclo de transacciones digitales.



# El establecimiento de redes de confianza fue fundamental para el desarrollo del proyecto. Davivienda deberá buscar mecanismos para evitar que las buenas relaciones construidas se deterioren.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

7

El establecimiento de relaciones de confianza con la población objetivo del proyecto es fundamental para el éxito del mismo. La continua presencia de Davivienda logró generar esta confianza.

Conclusiones

Lecciones aprendidas



- Davivienda logró establecer relaciones de confianza y cercanía con gran parte de la comunidad de Concepción. Este punto fue fundamental, como lo manifestaron varios ciudadanos.
- Sin embargo, habría sido positivo **apalancar este esfuerzo desde el inicio del proyecto utilizando las redes de confianza existentes en el municipio**. Por ejemplo el apoyo al final del proyecto de entidades financieras como la Cooperativa con sección de ahorro y crédito, que ya tenían presencia en el municipio, fue de gran utilidad para brindar apoyo a los habitantes de Concepción en el uso de DaviPlata.

- Los problemas en la señal de la telefonía móvil afectaron la confianza en el proyecto por parte de algunos de los habitantes del municipio.



# La documentación y evaluación del municipio sin efectivo deja lecciones sobre el rol del usuario, la estrategia, la gerencia interna y las condiciones necesarias para un ecosistema sin efectivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Lecciones aprendidas y recomendaciones

Conclusiones

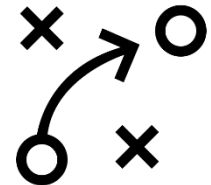
Lecciones aprendidas

La documentación y evaluación del municipio sin efectivo deja una serie de lecciones para futuras iniciativas que busquen promover la inclusión financiera a través de la reducción del efectivo y la promoción de los servicios de dinero móvil. A continuación se presentan estas lecciones a manera de recomendaciones para que puedan ser tenidas en cuenta en el futuro. Las lecciones se clasifican en cuatro categorías:



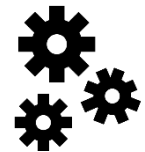
**Rol del usuario:** Tanto en el mercado privado de bienes y servicios como en la provisión de servicios públicos existe un creciente reconocimiento de la importancia de involucrar a los actores o clientes finales en el diseño del producto o servicio que se ofrece. Las recomendaciones de esta categoría buscan darle un papel central al usuario en el diseño del proyecto.

**Estrategia:** Las recomendaciones de esta categoría buscan alinear las acciones, los actores y los tiempos del proyecto con sus objetivos.



**Gestión interna:** La entidad que lidere un proyecto de inclusión financiera a través de reducción del efectivo debe estar muy bien organizada internamente. Las recomendaciones de esta categoría sugieren lineamientos para optimizar el liderazgo y la coordinación del proyecto.

**Condiciones para un ecosistema sin efectivo:** Existen muchas precondiciones que se deben cumplir para que un ecosistema tenga el potencial de funcionar sin efectivo. Esta categoría recoge las recomendaciones dirigidas a generar estas condiciones mínimas.



Entre las cuatro categorías propuestas, se destaca el rol del usuario, pues es este quién en última instancia toma la decisión de transar o no en efectivo.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

## Resumen de las lecciones aprendidas:

Conclusiones

Lecciones  
aprendidas

### Rol del usuario

1. Empezar por entender a los diferentes tipos de usuarios del proyecto y sus problemas actuales.
2. Involucrar a los usuarios en el diseño del proyecto.
3. Generar valor para los diferentes usuarios, resolviendo problemas concretos.
4. Construir confianza. Apoyarse en redes existentes.
5. Buscar el entendimiento del proyecto por parte de la población.
6. Manejar expectativas.
7. Prestar especial atención a usuarios que tienen dificultades en el manejo de tecnología.

### Estrategia

1. Tener una estrategia de educación financiera dirigida a la población objetivo del proyecto.
2. Alinear actores, actividades y horizontes temporales, con el objetivo del proyecto.
3. Asegurar sostenibilidad de largo plazo.
4. Lograr que “grandes pagadores” transen por medios alternativos de pago.

### Gestión interna

1. Establecer un plan y prever posibles riesgos.
2. Coordinación efectiva: tomadores de decisión – ejecutores.
3. Asignación de recursos adecuada al alcance del proyecto.
4. Definir responsabilidades e incentivos claros para aliados.
5. Apalancar estructura organizacional existente.

### Condiciones para un ecosistema sin efectivo

1. Tener en cuenta que la construcción de un ecosistema es un proceso de largo plazo.
2. Asegurar la existencia de una infraestructura que permita el adecuado funcionamiento de las herramientas tecnológicas.
3. Abordar los distintos frentes transaccionales.
4. Consolidar alianzas adecuadas.
5. Desarrollar mecanismos de interoperabilidad entre productos de distintas entidades financieras.

# Los usuarios tienen que ser el centro del proyecto: se deben incluir en el diseño del proyecto, ganar su confianza y asegurar la comprensión del proyecto y de sus objetivos.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Conclusiones

Lecciones  
aprendidas

## Rol del usuario

- El rol del usuario debe ser central y activo en cualquier proyecto de inclusión financiera a través de la reducción del efectivo, pues finalmente el éxito depende completamente de que el usuario tome la decisión de reemplazar el efectivo por medios alternativos de transacción.

El proyecto debe



1. Empezar por entender los diferentes tipos de usuarios y sus problemas actuales.
2. Involucrar a los diferentes tipos de usuarios en el diseño del proyecto.
3. Asegurar que los productos financieros u otros componentes del proyecto generen un beneficio claro para el usuario.
4. Construir confianza con los usuarios. No siempre es necesario construir esta confianza desde cero, puede ser bastante efectivo apoyarse en redes de confianza existentes.
5. Trascender la publicidad y promoción del proyecto y sus componentes y buscar el entendimiento de estos entre los usuarios.
6. Manejar adecuadamente las expectativas de los usuarios. La comunicación debe ser consistente con los objetivos del proyecto y con las actividades realizadas. Esto con el fin de evitar posteriores decepciones en los ciudadanos que se podrían traducir en la pérdida de confianza en el proyecto.
7. Prestar especial atención a los usuarios que tienen dificultades en el uso de tecnología; en particular usuarios de la tercera edad.

**El proyecto tiene que ser sostenible, incluir un componente de educación financiera y prestar especial atención a los “grandes pagadores”. Su estrategia debe alinear actividades, actores y horizontes temporales con su objetivo.**

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Conclusiones

Lecciones  
aprendidas

## Estrategia

- Aunque puedan concebirse múltiples estrategias para lograr que un sistema funcione sin efectivo, existen ciertos puntos que tienen que ser tenidos en cuenta. En particular, es muy importante que los actores y la temporalidad de las actividades realizadas estén alineados con el objetivo del proyecto.

El proyecto debe



1. Tener estrategias de educación financiera. Esta es fundamental para fomentar la inclusión. Los esfuerzos de educación financiera deben estar dirigidos a los distintos segmentos de la población objetivo.
2. Asegurar que las actividades realizadas tengan horizontes temporales adecuados. Muchas actividades relacionadas con la infraestructura financiera son de largo plazo. Esto debe ser tenido en cuenta en el momento de diseñar el proyecto.
3. El proyecto debe ser sostenible a largo plazo y no solamente durante su ejecución. Lo cual requiere que el proyecto sea rentable o tenga unas fuentes de financiación de largo plazo. Esto no solo es importante para asegurar la continuidad del proyecto, sino para ganar la confianza de las personas que están participando activamente del mismo.
4. Lograr que los “grandes pagadores” -las empresas y el Gobierno- transen mediante medios de pago digitales. Esto es fundamental para dar inicio al ciclo de transacciones digitales.

La entidad que lidere el proyecto tiene que establecer un plan claro y hacer uso de todos sus recursos para liderar de manera efectiva, tanto hacia su interior como hacia afuera.

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Conclusiones

Lecciones  
aprendidas

## Gestión interna

- Un proyecto que busque reducir el efectivo para generar inclusión financiera requiere de una entidad impulsadora que lo lidere. Es importante que esta entidad esté bien organizada internamente.

Se recomienda



1. Establecer un plan claro desde el nacimiento de la idea del proyecto y prepararse para posibles riesgos y problemas.
2. Asegurar la coordinación y comunicación efectiva entre los tomadores de decisiones y quienes ejecutan el proyecto. Esto es fundamental para que los objetivos del proyecto sean claros y para que las actividades diseñadas respondan adecuadamente a dichos objetivos.
3. Dedicar suficientes recursos, en particular recursos humanos, al proyecto. De no tener recursos suficientes, es importante tener esto en cuenta y ajustar el alcance del proyecto de manera acorde. En particular se recomienda que un equipo se dedique exclusivamente a al proyecto. Esto cobra especial importancia si se tiene en cuenta que la construcción de relaciones de confianza con la comunidad favorece su posterior acceso al sistema financiero.
4. Definir responsabilidades e incentivos claros para cada uno de los aliados y actores relevantes. Esto con el fin de evitar que la ausencia de liderazgo se traduzca en falta de acción por parte de los aliados.
5. Apalancar la estructura existente dentro de la entidad líder del proyecto. En particular, si se trata de una entidad financiera, involucrar áreas como riesgos, jurídica y tecnología desde el nacimiento de la idea del proyecto.

**El proyecto debe contar con infraestructura, tecnología y actores suficientes para la creación de un verdadero ecosistema. De no hacerlo, debe tomar medidas para contrarrestar posibles consecuencias negativas.**

Marco conceptual

Documentación

Teoría de cambio

Resultados

Conclusiones

Conclusiones

Lecciones  
aprendidas

## Condiciones para un ecosistema sin efectivo

- Antes de empezar a promover la reducción del efectivo, es necesario asegurarse de crear un ecosistema que ofrezca suficientes y adecuadas alternativas al efectivo y que sea funcional. Esto requiere infraestructura, tecnología y alianzas entre diferentes actores. Es importante contar con estas condiciones, o tener una estrategia para manejar la falta de ellas, antes de empezar a promover la reducción del efectivo entre los usuarios.

Un proyecto que busque reducir el efectivo debe



1. Tener en cuenta que la construcción de un ecosistema es un proceso de largo plazo.
2. Asegurar la existencia de una infraestructura que permita el adecuado funcionamiento de las herramientas tecnológicas. De lo contrario, se debe tener un plan de contingencia. Esto es importante ya que puede afectar, además del desarrollo del proyecto, la confianza de los usuarios.
3. Abordar los distintos frentes transaccionales que hay en el ecosistema: negocio-persona, persona-persona, negocio-persona, gobierno-negocio, gobierno-persona.
4. Establecer y consolidar alianzas con entidades financieras y demás actores. La importancia de esto es esencial en este tipo de proyectos, ya que sin la participación de los demás actores no es posible consolidar un ecosistema.
5. Desarrollar mecanismos de interoperabilidad entre productos de distintas entidades bancarias. Realizar una identificación de los actores fundamentales para consolidar estos esfuerzos y definir los roles específicos de cada uno de ellos.



# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
  
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
  
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones

- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo

- Bibliografía



### Glosario

- **Bancarización:** Vinculación de nuevos clientes al sistema financiero por medio de la oferta de cualquier tipo de producto financiero.
- **Cajero reciclador:** cajero que además de dar dinero en efectivo, **recibe pagos y depósitos** en efectivo.
- **Conexred:** desarrollador de redes de distribución de productos y servicios a través de medios electrónicos de venta, encargado de la red de distribución PuntoRed por medio de la cual se maneja el modelo de corresponsalía bancaria de Davivienda.
- **Corresponsal Bancario:** personas naturales o jurídicas contratadas para prestar diversos servicios financieros en nombre de los establecimientos de crédito. Los contratos de corresponsalía bancaria tienen que ser aprobados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- **Cuenta de ahorro electrónico (CAE), Cuenta de ahorro de trámite simplificado (CATS), Depósito Electrónico (DE):** Productos financieros diseñados con el fin de generar una mayor inclusión financiera en el país. Estos productos se caracterizan por tener un trámite simplificado y límites en saldos y valor de las operaciones realizadas mensualmente.
- **Inclusión financiera:** la serie de procesos que buscan asegurar la oferta, el acceso y el uso del sistema financiero formal para todos los miembros de la economía.
- **Incocrédito:** asociación especializada en la seguridad en la industria de medios de pago en Colombia que ofrece productos relacionados con el ciclo integral de prevención y control del fraude.
- **Más Familias en Acción (MFA):** programa de transferencias condicionadas manejado por el Gobierno Nacional colombiano, a través del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), que entrega subsidios escolares y de nutrición a familias con niños hasta los 17 años y que se encuentren en condición de pobreza.

### Glosario

- **Municipio sin efectivo:** proyecto liderado por Davivienda que busca eliminar el uso del efectivo en un municipio por un día. Hace parte de la estrategia de Inclusión financiera del Banco Davivienda.
- **Outputs:** el producto que resulta tras la realización de un proceso o actividad. El logro de un *output* depende principalmente de quién realiza la actividad o proceso.
- **Outcomes:** el resultado o consecuencia del desarrollo de una actividad o proceso. No depende exclusivamente de quién desarrolla la actividad, sino también de otros actores y condiciones. En una evaluación se trata como una etapa posterior/consecuencia de los *outputs*.
- **Puntos de Acceso:** canales a través de los cuales la población puede acceder a diferentes productos y servicios financieros. En particular oficinas, corresponsales bancarios, cajeros automáticos (ATM) y datáfonos (POS).
- **Salario mínimo mensual laboral vigente (SMMLV):** Salario mínimo en el país, definido anualmente con la participación de empresarios, sindicatos y el Gobierno. Para el año 2015, el nivel del salario mínimo mensual vigente corresponde a \$644.350 mensuales, nivel que no incluye el subsidio de transporte al que tiene derecho el trabajador.
- **Servicios de dinero móvil (SDM):** cualquier servicio financiero que involucre un teléfono móvil.

## Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo

Elementos de la estrategia	Caracterización
<p><b>Reducción del efectivo:</b> transición a medios alternativos de pago, distintos al efectivo.</p> 	<p>Considerada como un objetivo en sí mismo, la reducción del efectivo puede entenderse como el <b>resultado de un aumento en el acceso a productos y servicios financieros</b>. Los <b>servicios de dinero móvil pueden ser considerados como una herramienta para reducir el efectivo</b>.</p> <p>Sin embargo, la consecuencia necesaria de actividades que resultan en la reducción del efectivo es el desplazamiento de diferentes tipos de transacciones a medios alternativos. Esto ayuda a familiarizar a los ciudadanos con el sistema financiero, genera información sobre ellos que puede ser utilizada para facilitar su acceso a diversos productos y servicios financieros y reduce costos de transacción. Todo lo anterior hace que <b>la reducción del efectivo pueda ser considerada un mecanismo para aumentar la inclusión financiera</b>.</p>
<p><b>Servicios de Dinero Móvil (SDM):</b> cualquier servicio financiero que involucre un teléfono móvil.</p> 	<p>Los servicios de dinero móvil <b>contribuyen directamente a la inclusión financiera</b> en tanto aumentan y facilitan el <b>acceso a productos y/o servicios financieros básicos</b>. Además funcionan como un <b>primer paso para la posterior adquisición de productos financieros más complejos</b>. Adicionalmente, los servicios de dinero móvil pueden ser vistos como un mecanismo para <b>potenciar la reducción del efectivo</b> ya que facilitan las transacciones electrónicas. Finalmente, <b>su uso también aumenta con la reducción del efectivo</b>.</p> <p>Algunos servicios de dinero móvil son: monederos electrónicos (pueden ser interoperables o no) y cuentas de ahorro de trámite simplificado y electrónicas que pueden servir como primer punto de contacto entre el sistema financiero y los ciudadanos.</p>

Fuente: Elaboración propia con información recogida en Better than cash alliance.(201).Journey toward cash lite y World Bank.(2014).Global financial development report:2014 -Financial Inclusion.

### Herramientas de evaluación de los resultados del proyecto “Municipio sin efectivo”

1. Solicitudes de información sobre usuarios y productos a Davivienda y otros bancos con presencia en Concepción.

- Solicitud a Davivienda
- Solicitud a Bancolombia
- Solicitud a BanAgrario
- Solicitud a Coogranada



2. Entrevistas a actores clave respecto a sus hábitos financieros y su percepción sobre las acciones adelantadas por Davivienda.

- Guía de entrevista a alumnos de educación financiera: entrevista semi estructurada.
- Guía de entrevista a ciudadanos de Concepción: entrevista semi estructurada.
- Guía de entrevista a comercios de Concepción: entrevista semi estructurada.
- Guía de entrevista a corresponsales bancarios de Concepción: entrevista semi estructurada
- Entrevista a funcionarios de la Alcaldía Municipal de Concepción.

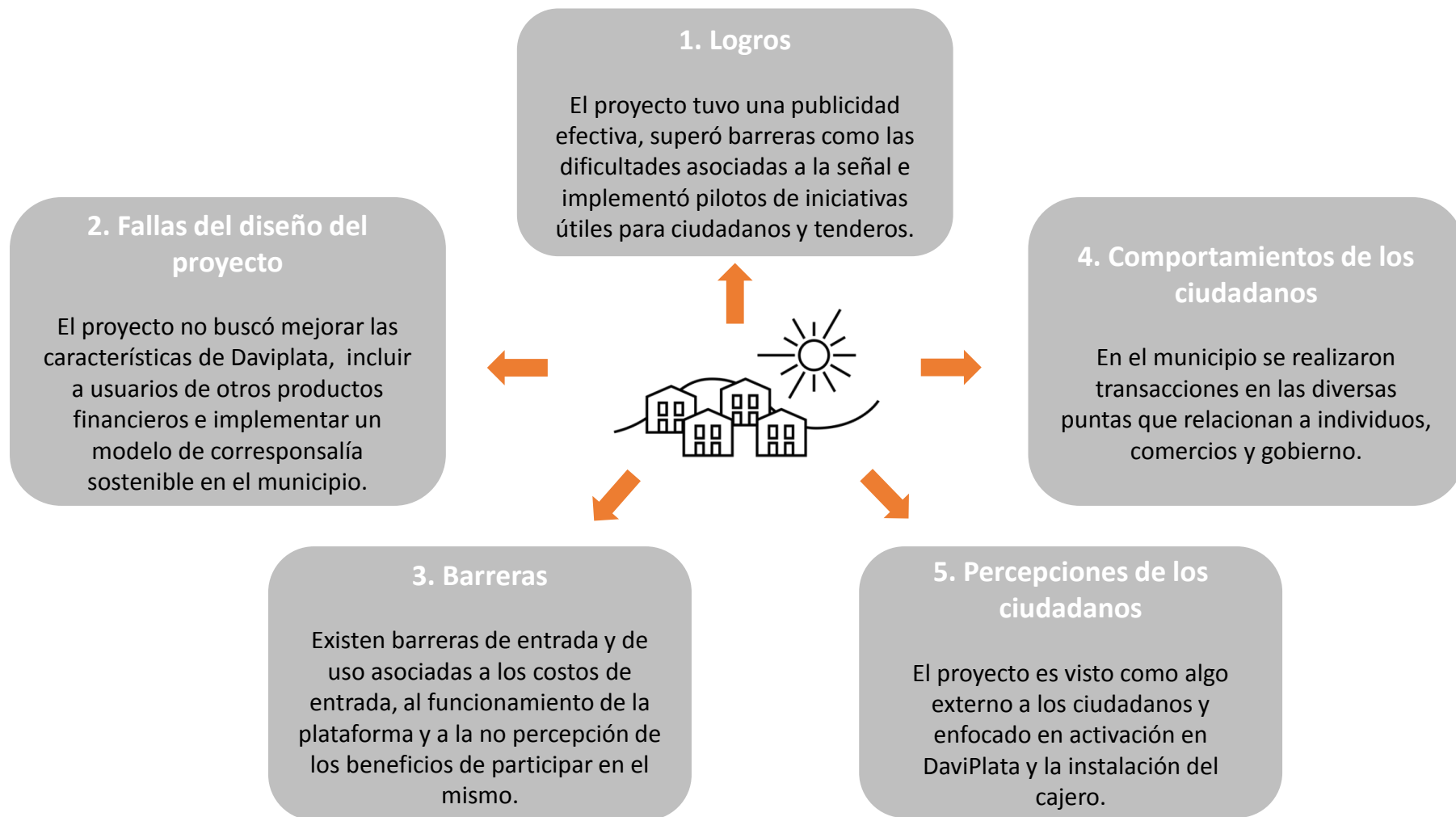
3. Encuesta aplicada a 40 ciudadanos del municipio de Concepción.

## Presentación simplificada de variables y observaciones definidas

Categorías		Actividades	Observaciones
Resultados inmediatos.	Bancarización	Enrolamiento financiero de ciudadanos, comercios e instituciones del gobierno local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de usuarios de productos financieros tradicionales y de carácter simplificado.</li> <li>Montos transados por medio de dichos productos.</li> <li>Instituciones del Gobierno Nacional que utilizan DaviPlata.</li> <li>Instituciones del Gobierno Local que utilizan productos y servicios financieros.</li> </ul>
		Educación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes en cada una de las actividades (estudiantes en general y familias para la campaña “Aventuras en familia”).</li> <li>Percepción de los participantes respecto a cada una de las actividades.</li> </ul>
	Desarrollo de Infraestructura	Nuevos puntos de acceso: creación de nuevos puntos de corresponsalía bancaria e Instalación de cajero reciclador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de puntos de acceso en el municipio y número de usuarios de los mismos.</li> <li>Número y tipo de operaciones realizadas en los puntos de acceso.</li> <li>Percepción de la utilidad de los puntos de acceso en el municipio de Concepción.</li> </ul>
	Creación de valor para los usuarios	Creación de modelo de transacciones <i>B2B (business to business)</i> por medios electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de mecanismos distintos al efectivo para efectuar pagos a proveedores.</li> </ul>
		Reconocimiento de los usuarios/potenciales usuarios y sus percepciones respecto al proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de la utilidad de las actividades de Davivienda para enrolar en productos financieros y mostrar el beneficio de su uso y de reducir el efectivo.</li> <li>Percepción de la utilidad de reducir el efectivo y de utilizar productos y servicios financieros.</li> </ul>
		Creación de un modelo de inclusión financiera para comercios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de la utilidad de los productos y servicios financieros orientados a tenderos.</li> </ul>
	Creación de valor intrínseca de DaviPlata. (Hace referencia al valor que el producto DaviPlata tiene para sus usuarios.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de utilidad de DaviPlata.</li> <li>Motivo de uso de DaviPlata.</li> <li>Capacidad de generación de acceso a otros servicios financieros a partir del uso de DaviPlata.</li> <li>Percepción de facilidad de uso de DaviPlata.</li> <li>Percepción de cambio de hábitos financieros a partir del uso de DaviPlata.</li> </ul>

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

Los resultados presentados son producto del análisis de la información recolectada por medio de guías de entrevista a grupos principales de interés (ciudadanos, comercios, estudiantes participantes de los programas de educación financiera), una encuesta aplicada a 40 ciudadanos de Concepción y la información suministrada por las entidades bancarias.



## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 1. Logros del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia <sup>1</sup>
1	La falta de confiabilidad de la señal no parece ser un problema para el funcionamiento del proyecto.	A pesar de considerar esto como un factor de potencial fracaso del proyecto, los usuarios de DaviPlata no consideran este como un problema del proyecto.	Varios de los entrevistados (habitantes de la cabecera municipal y de la zona rural) manifestaron que la señal no era un problema.
2	Los habitantes consideran benéfico el proyecto, ya que este le ha dado visibilidad y "avance" al municipio.	Existe un riesgo de <b>insostenibilidad del proyecto</b> pues, puede que el involucramiento al mismo se haya dado gracias a la presencia constante del equipo de Davivienda y no al reconocimiento de los beneficios de utilizar productos financieros.	Todos los entrevistados manifiestan que este es un proyecto benéfico para el municipio ya que permite que Concepción esté <i>"a la vanguardia de las nuevas tecnologías"</i> .
3	El proyecto ha aumentado la curiosidad de la población sobre productos financieros.	Las actividades realizadas por Davivienda han logrado <b>generar interés en la población sobre productos y sobre el sistema financiero.</b>	Algunos empleados de la Cooperativa que opera en el Municipio manifestaron que desde el inicio del proyecto más personas se han acercado a su oficina para averiguar sobre el proyecto y sobre productos y servicios financieros.
4	Los habitantes de Concepción han internalizado el discurso del proyecto.	La publicidad ha sido efectiva.	Varios de los entrevistados manifiestan que el proyecto va a ser muy útil <i>"cuando todo el mundo empiece a utilizar esto (DaviPlata)"</i> , pero reconocen que la gente aún no está haciendo un uso activo de la herramienta.
5	La instalación de wifi en el cajero es un buen mecanismo para acercar las herramientas de educación financiera a la población adulta.	Más personas del municipio logran acceder a aplicaciones de educación financiera.	Observación C230 y documentación Davivienda.

<sup>1</sup> La evidencia presentada fue recogida por medio de la realización de entrevistas con la población de Concepción y conversaciones informales en el municipio.



## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 1. Logros del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
6	Instalación de Tablet tenderos.	Los comercios cuentan con un mejor mecanismo para controlar sus ventas e inventarios y mejorar el manejo de sus establecimientos. Sin embargo esto aún es un piloto.	Observación C230
7	Estudiantes de las cátedras de educación financiera tienen conocimientos en el manejo del dinero y el sistema financiero.	Las cátedras de educación financiera son un mecanismo efectivo para enseñar a niños y jóvenes sobre el manejo responsable del dinero y el funcionamiento del sistema financiero.	Los alumnos de quinto y once grado demostraron tener conocimiento en temas como manejo del dinero y ahorro (posibilidades de inversión, acceso a prestamos de estudio, etc.) y sistema financiero (seguridad bancaria, conocimiento de las entidades existentes)

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 2. Barreras del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
1	Muchas personas sienten que no necesitan productos financieros porque no tienen dinero.	Existe un <b>segmento de la población que no es susceptible a ser incluido financieramente</b> y que mantendrá un nivel fijo de efectivo fluyendo en el ecosistema que se pretende construir.	Tanto en las entrevistas como en conversaciones informales los ciudadanos manifestaron no tener o conocer personas que no utilizan teléfonos celulares en el municipio.
2	Muchas personas no tienen celular.	Existe una primera barrera de acceso asociada a la tenencia de celular. En estos caso la adquisición de un celular puede verse como un costo de entrada.	Varios de los entrevistados manifestaron que la no tenencia de celular es una barrera para muchas personas del municipio. Esto se evidenció también en conversaciones informales con habitantes del municipio.
3	Las potenciales fallas de señal perjudican la confianza de alguna gente en DaviPlata.	<b>La falta de confianza</b> de poder utilizar el dinero cuando sea necesario funciona como una <b>barrera de acceso.</b>	<i>“Por eso la gente también está muy incómoda con eso... No tienen efectivo, tienen el celular, entonces le van a pagar a él y resulta que se cae la señal, pero usted ya comió, ya todo.”</i>
4	Algunas personas sienten que un producto financiero es suficiente.	Varios de los ciudadanos que ya se encontraban incluidos financieramente no ven ningún beneficio en la activación en DaviPlata.	<i>“Uno no tiene una capacidad de mucho ingresos para seguir manejando, entonces con lo poquito, en el Banco lo hemos ido manejando... pero ahora pienso que tenemos un reguero (de entidades y productos financieros) terrible.”</i>

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 2. Barreras del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
5	La tecnología es una barrera.	El uso de teléfonos móviles es una barrera de acceso a DaviPlata para las personas que están poco familiarizados con este tipo de herramientas.	Una comerciante manifestó que no utilizaba DaviPlata ya que sus bajas habilidades para utilizar tecnología hacían que fuera fácil que se confundiera al usarlo y <i>“terminaría estafada”</i> . Empleados de la Cooperativa manifiestan que en varias ocasiones han llegado personas a pedir ayuda a la oficina porque se les ha <i>“trabado”</i> DaviPlata o que en el momento de recibir los subsidios del Gobierno solicitan ayuda a los empleados de la Cooperativa.
6	Los ciudadanos no entienden los beneficios de reducir el efectivo y de la inclusión financiera.	La falta de conocimiento y entendimiento de los motivos de fondo del proyecto lleva a que los ciudadanos <b>entiendan poco sobre los beneficios de fondo del mismo.</b>	Hablan de <i>“Abrir puertas”</i> , y de <i>“avance”</i> cuándo no saben cómo explicar beneficios.  <i>“- Eso ayuda a abrir puertas... eeh de pronto, con otras personas... - ¿Cómo así? - ¿Qué me estás preguntando?”</i>

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 3. Comportamientos de los ciudadanos a lo largo del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
1	No parece muy común hacer <i>cash-in</i> .	Esto <b>evita que haya una cantidad considerable de dinero en DaviPlata</b> , además del que desembolsa el Estado.	De las personas entrevistadas solo dos han utilizado la opción de <i>cash in</i> y lo han hecho en una sola ocasión.
3	Se realizaron transacciones en las diversas puntas que relacionan a individuos, comercios y Gobierno.	Davivienda logró abordar de alguna manera a todos sus grupos de interés al interior del municipio.	Observación C230
4	En algunos usuarios no parece haber un aumento continuo y generalizado en el uso a los productos del sistema financiero.	Las actividades realizadas hasta el momento pueden estar generando <b>únicamente una replicación del discurso pero no un cambio de hábitos</b> .	Varios de los entrevistados y encuestados manifestaron tener DaviPlata pero no haberlo utilizado o utilizarlo en muy pocas ocasiones hasta el momento.

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 4. Percepciones de los ciudadanos (entrevistados)<sup>1</sup> respecto del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
1	La confianza y las relaciones son fundamentales.	La búsqueda por <b>construir relaciones de confianza</b> y el tener un equipo de trabajo de campo constantemente en el municipio favorece la percepción de las personas respecto al producto. Para construir relaciones de confianza también habría sido útil <b>apalancarse en las entidades que ya tenían presencia en el municipio.</b>	Varios ciudadanos manifestaron que para ellos es importante poder confiar en quien maneja su dinero. Algunos comentaron que las personas que no habían participado del proyecto lo hacían porque no confiaban en el mismo.
2	Así se hayan abierto algunas cuentas de ahorros, el proyecto se centró en enrolar a los habitantes de Concepción en DaviPlata.	Los ciudadanos <b>no perciben que se esté tratando de consolidar un ecosistema de uso de medios alternativos al efectivo</b> en tanto no se han realizado avances en frentes distintos al de Davivienda. Se está creando un ecosistema alrededor de este producto y no en torno a otros productos y/o servicios del sistema financiero.	1. Al indagar en las entrevistas y de manera informal las personas recuerdan pocas actividades adicionales a las jornadas de bancarización/bancarización individual. 2. La mayoría de actividades diseñadas tenían como objetivo activar a la comunidad en DaviPlata.

1. Se entrevistaron 40 ciudadanos, es decir que no se trata de una muestra representativa de la población del municipio.

## Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo.

### 4. Percepciones de los ciudadanos respecto del proyecto

No.	Hallazgo	Implicación	Evidencia
3	Algunos ciudadanos perciben una falta de planeación.	La falta de coordinación puede generar desorden e incertidumbre, y <b>dificultar la transmisión de un mensaje claro a la población.</b>	<i>“Todo ha sido muy repentino ha venido DaviPlata y han querido hacer algo muy grande muy a la carrera con poca preparación”.</i> La mayoría de los entrevistados manifestaron no tener claridad sobre el objetivo del proyecto en sus primeras etapas.
4	El cajero es lo que más visibilidad le da al proyecto.	El cajero es lo que más visibilidad le da al proyecto. <b>Mucha gente cree/creyó que es la esencia del proyecto.</b>	Varios de los entrevistados mencionaron que el cajero es el mayor beneficio del proyecto, consideran que hacía mucha falta en el pueblo.  Mucha gente cree/creyó que es la esencia del proyecto.
5	En algunos usuarios existe una expectativa de que DaviPlata facilite el acceso a crédito.	Uno de los principales atractivos de los productos financieros es la <b>posibilidad posterior de acceso a nuevos productos.</b> Una vez se ingresa al sistema financiero existe una expectativa de adquirir productos de mayor complejidad.	Varios de los entrevistados manifestaron que el tener DaviPlata les podría abrir las puertas a nuevo productos del sistema financiero. Varios de ellos dijeron que esperaban tener facilidades para obtener un crédito en el futuro.

# Contenido.

1. Marco Conceptual
  - a) Servicios de dinero móvil
  - b) Municipio sin efectivo
  
2. Documentación municipio sin efectivo
  - a) Metodología de documentación
  - b) Línea de tiempo proyecto municipio sin efectivo
  
3. Teoría del cambio proyecto municipio sin efectivo
  - a) Diagrama simplificado de la teoría del cambio
  - b) Supuestos del proyecto MSE a partir de la teoría del cambio
  
4. Presentación de resultados: evaluación de diseño y de resultados del trabajo de campo
  - a) Resumen de resultados
  - b) Evaluación de diseño y resultados
  - c) Resultados generales
  
5. Conclusiones
  - a) Conclusiones generales del proyecto
  - b) Lecciones aprendidas y recomendaciones
  
- Anexos
  - a) Anexo I. Glosario
  - b) Anexo II. Caracterización de los servicios de dinero móvil y la reducción del efectivo
  - c) Anexo III. Anexo metodológico
  - d) Anexo IV. Hallazgos generales del levantamiento de campo
  
- Bibliografía

## Bibliografía.

- Anke F. Schwittay.(2011).*The financial inclusion assemblage: Subjects, technics, rationalities*
- Banca de las Oportunidades y Superintendencia financiera.(2013). *Reporte de Inclusión Financiera 2013.*
- Banco de la República.(2014).*Informe especial estabilidad financiera: Inclusión financiera.*
- Better than cash alliance.(201).*Journey toward cash lite*
- CGAP.(2014).*Financial Inclusion and Development: Recent impact evidence*
- CGAP.(2014).*Pagos electrónicos de los gobiernos a particulares: Experiencias en cuatro países de ingreso más bajo.*
- Franklin Allen et al.(2012).*Foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts*
- Groupe Speciale Mobile Association. (2014). *2014 State of the industry Mobile Financial Services for the Unbanked.*
- IDEAS 42 (2014). *Driving positive innovations to scale in the financial services sector*
- Indira Iyer. (2015).*Financial Inclusion: Need for differentiation between access and use.*
- International Monetary Fund.(2014).*Assessing Countries' Financial Inclusion Standing—A New Composite Index.*
- Keneth Rogoff.(2014).*Costs and benefits of phasing out paper currency.*
- Mandira Sarma.(2010).*Index of financial inclusion*
- Reboot (2013) *Embracing informality: designing financial services for China's marginalized*
- Presidencia de la República.(2008). *Decreto 4590 de 2008.*



- Presidencia de la República.(2009). *Decreto 1349 de 2009.*
- Presidencia de la República.(2011). *Decreto 4687 de 2011.*
- Superintendencia financiera de Colombia.(2009). *Circular externa 08 de 2009.*
- Superintendencia financiera de Colombia.(2009). *Circular externa 53 de 2009.*
- Superintendencia financiera de Colombia.(2013). *Circular externa 13 de 2013.*
- Superintendencia financiera de Colombia.(2013).*Circular externa 07 de 2013.*
- *V. Leeladhar.(2005).Taking banking services to the common man - Financial Inclusion.*
- World Economic Forum.(2011).*Mobile financial services development report*
- World Bank.(2011). *Global Findex.*
- World Bank.(2014).*Global financial development report:2014 -Financial Inclusion.*