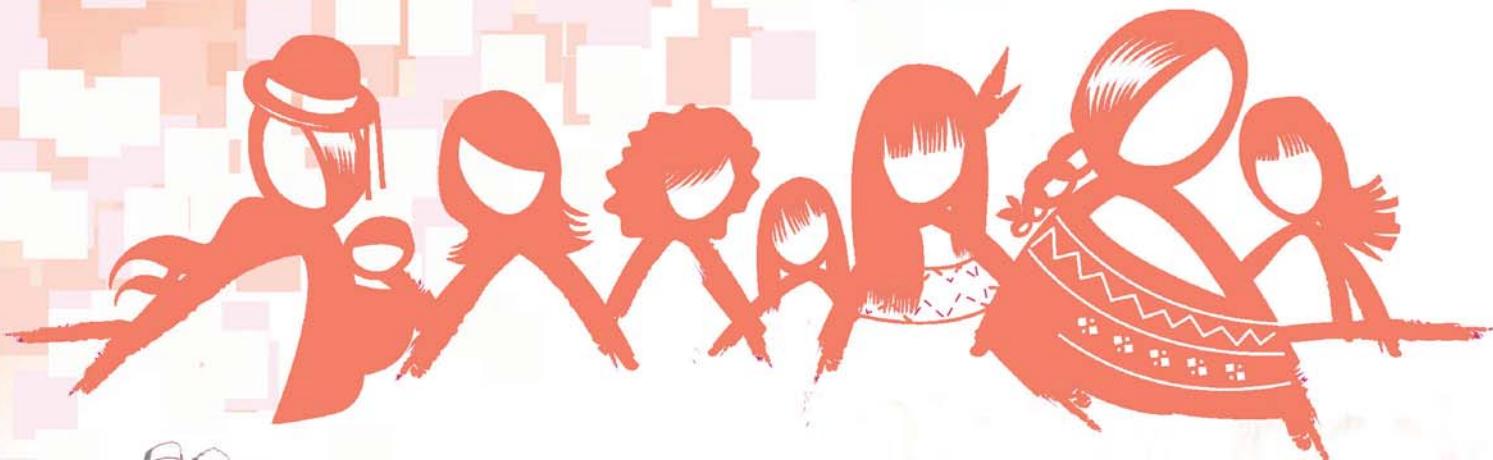


Gestión de desempeño social



**Credi MUJER**
Más que sólo crédito ...

 **Manuela Ramos**
Una apuesta por la equidad

CrediMUJER

Realmente... más que solo crédito

El Movimiento Manuela Ramos lleva 31 años trabajando por una sociedad más justa donde exista una verdadera equidad entre mujeres y hombres, promoviendo el empoderamiento, la defensa y el ejercicio de los derechos de la mujer. Precisamente ha podido avanzar en este propósito gracias a CrediMUJER, su unidad de microfinanzas.

CrediMUJER busca mejorar el nivel de vida de mujeres de escasos recursos, fortaleciendo su autonomía y su capacidad para controlar sus propias vidas, mediante el acceso al crédito y la promoción del ahorro para que implementen negocios sostenibles que les generen ingresos.

Por ello, no sólo es necesario otorgar financiamiento sino, sobre todo, desarrollar mecanismos para fortalecer las capacidades empresariales y personales de las afiliadas. Para ese fin se constituyó la figura de los bancos comunales, formados por grupos de alrededor de 20 mujeres a quienes se les enseña los valores de la institución y se les brinda las herramientas para que sus negocios crezcan y así se fortalezca su banco communal.

Con esta propuesta, CrediMUJER cuenta actualmente con más de 16 mil clientas asociadas a los bancos comunales en los departamentos de Áncash, Amazonas, La Libertad, Puno, Ucayali y San Martín. El 36 % de estas mujeres pertenecen al ámbito rural y el 64 % restante a las zonas urbano-marginales.

Si desea conocer más sobre CrediMUJER puede ingresar al portal de internet del Movimiento Manuela Ramos:
www.manuela.org.pe



CrediMUJER es liderazgo

El Movimiento Manuela Ramos, con su unidad de microfinanzas, CrediMUJER, ha sido la primera ONG de microfinanzas a nivel latinoamericano que aplicó sistemas de evaluación organizacional. Para ello, partió del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, utilizado y promovido por el Programa Misión para evaluar la Gestión de Desempeño Social (GDS). Son líderes en la implementación de la Gestión del Desempeño Social con enfoque de género y vienen realizando grandes esfuerzos en la sistematización de sus procesos y resultados de gestión.

¿Pero qué es la GDS? Es básicamente el proceso interrelacionado que busca vincular el desarrollo financiero con el social. El eje central del que parte es la misión y los valores de la institución que deben traducirse en la práctica.

Para la medición de esta relación, CrediMUJER se traza objetivos específicos concretos que llevarán a la determinación de un conjunto de indicadores con los cuales se monitoreará el cumplimiento de dicho proceso. Finalmente, se usa esa información para mejorar el desempeño organizacional global.

Partimos de la intención

En esta perspectiva, el Programa Misión se formó precisamente para apoyar a las instituciones de microfinanzas (IMF) a generar sus propios sistemas de GDS para llegar en las mejores condiciones a los sectores desfavorecidos. CrediMUJER, con el apoyo de este proyecto, es una de las organizaciones que ha puesto mayor énfasis en la ejecución de este plan de mejoramiento.

Siempre partiendo de la intención para luego realizar el proceso y finalmente evaluar el resultado. ¿Pero cuál es la intención? Pues queda claramente definida en la misión, objetivos estratégicos y los valores de la institución.

Así, la misión es "facilitar el acceso a servicios financieros y promover el ahorro de mujeres de escasos recursos de zonas rurales y urbano marginales, para fortalecer su autonomía e independencia económica, volviendo los valores y principios institucionales un ejercicio cotidiano".

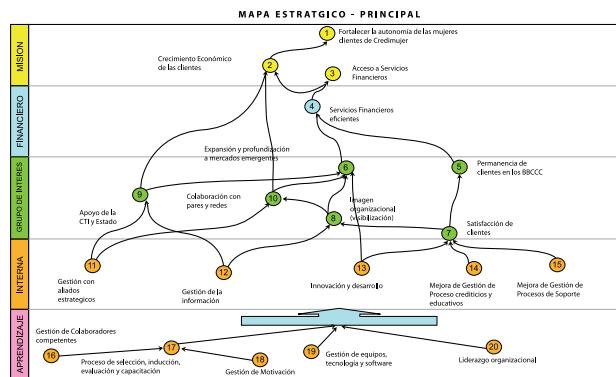
Los objetivos estratégicos quedarían establecidos en cuatro puntos. Posicionar a CrediMUJER como un servicio de microfinanzas con enfoque de género, convertirse en una organización flexible y sostenible, desarrollar la autonomía de las mujeres y su crecimiento

económico, y finalmente, contar con un sistema de información de gestión financiera y social que sea eficaz y competitivo.

Proceso para cumplir la misión organizacional

La idea es que la aplicación de la GDS permita observar con mayor claridad los procesos que se realizan con miras a lograr la misión y los retos propuestos. Eso implica cuestionarse permanentemente sobre la calidad de los servicios y productos que se hacen llegar a la población.

Es en este punto que un conjunto de indicadores de gestión tales como el autosostenimiento o el nivel de satisfacción de las clientes requieren evaluaciones constantes. En ese sentido, es importante revisar continuamente el mapa estratégico para establecer a partir de él relaciones de causalidad entre los indicadores de resultado social y financiero, con los indicadores de clientes, procesos y recursos humanos.



CrediMUJER es adaptabilidad

CrediMUJER exige características particulares debido a la naturaleza de sus productos y al público al que van dirigidos. En primer término, se exige proximidad hacia las potenciales asociadas. De nada sirve diseñar un buen producto si los clientes no llegan a conocer sus beneficios. Más aún, si se ofrecen créditos a sectores no acostumbrados a disponer de sistemas financieros.

Esta proximidad también se expresa en la simplificación de los procesos para facilitar su entendimiento y volver más fáciles y rápidos los trámites.

De igual forma, CrediMUJER posee una gran adaptación a las necesidades de las clientes. Necesidades que se irán presentando durante la propia labor de la organización. Por eso analiza continuamente la demanda para que los productos ofrecidos estén verdaderamente en función de ella.



Definición del cliente

Estos procedimientos le permiten adaptar los productos para mejorar sus beneficios e incrementar la velocidad de respuesta ante los cambios en el público objetivo. Pero, claro, para eso debe delimitarse primero ese público.

Para cumplir los objetivos de la organización, CrediMUJER dirige los créditos principalmente a mujeres de escasos recursos que no tienen acceso o presentan dificultades para acceder al sistema financiero formal.

Así, el programa trabaja con el Índice de Avance para salir de la Pobreza (PPI por sus siglas en inglés) para determinar el rango de las clientes nuevas que están por debajo de la línea de pobreza nacional.

El método consiste en una serie de preguntas sencillas (sobre grado de instrucción, número de hijos, características del hogar, entre otros) que reciben un determinado valor. Las encuestas son procesadas en programas que se conectan a la base de datos y relacionan los niveles de pobreza con las condiciones de las socias (edad, hijos, etc.).

CrediMUJER es innovación

Como se explicó, es fundamental en el proceso adaptarse a la evolución de las necesidades de las mujeres y a cada realidad. Así, desde el inicio se incorporaron mecanismos como períodos de gracia, facilidades para el pago mensual o préstamos en moneda local.

En esta evolución los procedimientos se han hecho más dinámicos y hoy los préstamos bajo un mismo banco comunal pueden diferenciarse por montos, plazos y tasas de interés según la gradualidad de créditos y el historial de las socias.

Adicionalmente, CrediMUJER también apoya la formación de los denominados Grupos Mientras Tanto. Estos son asociaciones pequeñas de 3 o 5 miembros que se fortalecen conjuntamente hasta que puedan crecer y conformar un banco comunal.

Productos

Actualmente, CrediMUJER ofrece siete atractivos productos claramente diferenciados:

- **Cuenta Externa:** producto financiero que se otorga a las socias de bancos comunales.

- **Cuenta Complementaria:** de ajuste estacional.
- **CrediCampaña:** crédito paralelo y rápido destinado a financiar campañas escolares, fiestas patronales, aniversarios, etc.

- **CrediEscolar:** producto estacional que responde a la necesidad de cubrir el costo de útiles escolares, promociones o graduaciones.

- **Manuela Paga por Ti:** se ofrece a las mejores clientes y cubre situaciones excepcionales (como enfermedad, robo, accidentes) que impiden a la sociedad cancelar el préstamo.

- **Seguros Vida Mujer:** seguro que cubre el riesgo de accidentes o muerte.

- **Ahorro:** servicio que representa el eje de sustentación de la cuenta interna y ofrece las garantías para poder acceder a otros productos financieros.

Hay que resaltar que todos los productos se ofrecen bajo la condición de que las beneficiadas acepten participar también en las actividades de reforzamiento de capacidades, habilidades personales y de gestión de negocios. Esa es la única forma de lograr que los valores y principios del Movimiento Manuela Ramos se vuelvan una práctica cotidiana.

CrediMUJER es capacitación

No hay que olvidar tampoco que Manuela Ramos aplica el enfoque de género como parte fundamental de su política institucional. Por eso ha implementado la metodología de Aprendizaje de Género a través de la Acción (GALS) en los bancos comunales, como parte del proceso WEMAN, programa mundial que busca la justicia de género, con énfasis en el campo económico.

Luego, gracias a una alianza estratégica con la organización Freedom From Hunger, se ha podido implementar sesiones de gestión empresarial en las reuniones de los bancos. A su vez, también se dictan talleres sobre la integración de la educación y el crédito para el personal de CrediMUJER.

La oferta se completa con programas de capacitación técnico-productiva mediante convenios con instituciones públicas y privadas. Finalmente, con la incorporación de especialistas en educación en cada región se han reforzado las enseñanzas.

Así, el componente educativo en los bancos comunales permite la generación de espacios de reflexión e información para las socias. De manera más directa, se ha apoyado el desarrollo personal de ellas con los encuentros regionales y las ferias de servicios sociales.

Monitoreo de la capacitación

El componente educativo también es evaluado. Para ello se requieren reportes de todas las sesiones educativas. Ahí se señala el número de participantes, temas tocados, nivel de cumplimiento de las actividades de acuerdo a cronogramas mensuales e informes de carácter cualitativo sobre la implementación de las herramientas GALS. Además, se aplican encuestas socioeducativas y trabajos de sistematización de los resultados.

Para este fin se ha desarrollado un conjunto de indicadores de género (25) agrupados en siete dimensiones claves: institucional, generación de recursos, toma de decisiones en los negocios, roles de género, toma de decisiones en la familia y en la distribución del trabajo doméstico, toma de decisiones en las relaciones de pareja y, por último, toma de decisiones a nivel personal.

Monitoreo de la administración

Lo que se busca también es que los bancos co-



munales incrementen su autonomía y su capacidad de gestión, para que en el largo plazo, sus dirigentes puedan servir para otros fines en la comunidad. Entonces, se hace también indispensable la evaluación de la administración de los bancos comunales.

Esta práctica permite a las administradoras hacer una pausa para analizar lo que vienen haciendo bien y los puntos que deben fortalecer en su gestión. Además, también va en la misma dirección de consolidar el fortalecimiento del capital social mediante la educación.

En ese mismo rumbo se suman los encuentros regionales que permiten la participación de socias de varios bancos comunales y el intercambio de experiencias personales, de negocios y, por qué no, también recreativos.

Desarrollo del personal

Otro de los objetivos de CrediMUJER es garantizar el buen desempeño de su personal, que se reflejará, a su vez, en un mejor servicio para las socias. Así, es una gran preocupación mantener a los empleados motivados y satisfechos. La Encuesta de Clima laboral, promovida por MISION, da cuenta de un 69% de colaboradores satisfechos con la organización y un 76% de satisfacción con el trabajo.

En base a ello, CrediMUJER utiliza mecanismos de gestión del recurso humano como incentivos, mejoramiento de equipos y locales, seguros, incremento de remuneraciones, programas de capacitación, entre otros. Asimismo, se trabajan aspectos personales

como el compromiso, la sensibilidad, el conocimiento del negocio y de orientación al cliente y un tema muy importante: la comunicación.

CrediMUJER es gestión

En general, la aplicación de las mencionadas herramientas GALS han promovido en las socias la identificación de sus cualidades y la constatación de que lo único que realmente las diferencia de los hombres es el aspecto biológico, por lo que no deberían tener problemas en desarrollar las mismas competencias.

Lo más beneficioso de usar estos mecanismos es que tienen una dinámica de ida y vuelta. Es decir, no solo es reflexionado por las socias sino también por las mismas supervisoras y promotoras, que experimentan el mismo proceso.

Puesto así, la metodología empleada debe ser participativa, dinámica y reflexiva. Para eso las promotoras deben motivar precisamente la reflexión y participación de las socias de los bancos comunales y grupos Mientras Tanto. Para todo esto, obviamente, debe contarse con un ambiente de confianza.

En el proceso se trabajan con tres herramientas GALS. En primer lugar, el "diamante de identidad de género" ayuda a reconocer que no hay más diferencia entre hombres y mujeres que el aspecto biológico. Luego, el "camino de vida" reflexiona sobre nuestros sueños y nuestras fortalezas para lograrlos. Finalmente, el "árbol



de retos" enseña a solucionar problemas que se presenten en la vida personal o en los negocios.

No hay que olvidar tampoco que la gestión del conocimiento debe reparar en la buena identificación del segmento de mercado, en la satisfacción de los clientes con los productos y servicios, y en los indicadores de retención y deserción de las clientas. Para medir indicadores no financieros (sociales) también hay que medir los logros en el componente educativo y de gestión empresarial.

Nivel de satisfacción

Para concluir hay que añadir que la aplicación de la encuesta de satisfacción de cliente, promovidas por el Programa Misión, determinaron que las clientas muestran un alto nivel de satisfacción en relación a los bancos comunales. Los estudios de mercado lo confirman: un 90% de socias satisfechas con su banco comunal y un 51 % dispuesto a recomendar los bancos comunales a otros clientes.



Sin embargo, los altos niveles de satisfacción no van en correlación directa con la fidelización y la retención de las socias. Los considerables niveles de deserción apuntan a trabajar otros aspectos no considerados en las encuestas para tratar de solucionar este punto.

CrediMUJER Siempre reconocido

- Certificado de reconocimiento CATEGORIA ORO 2009, por diseminar los indicadores de desempeño social a MIX , otorgado por CGAP, Michael and SusanDell Foundation y FORD Foundation
- Certificación a la Transparencia Financiera, otorgado por THE MIX - CGAP- COPEME , para los años 2005, 2006, 2007 y 2008.
- Liga de campeones. Top 100 Latin American MFI's. Años 2006, 2007 y 2008. Revista Microempresas América. Reconocimiento en:
 - **Categoría 2006:** Las 20 instituciones microfinancieras con mayor profundización de mercado.
 - **Categoría 2007:** Las 20 instituciones microfinancieras con mayor profundización de mercado y menor riesgo.
 - **Categoría 2008:** Las 20 instituciones microfinancieras en Calidad de sus activos.
- Derecho de Uso de Anuncio, otorgado por MF Transparency. Reconocimiento por ser una organización que forma parte de las mejores prácticas en transparencia financiera.
- Seleccionado para ser parte del estudio a nivel mundial sobre empoderamiento de la Mujer (2009) por OIKOCREDIT.

